

Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou

**Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion**



**Mémoire de fin de cycle
En vue de l'obtention du diplôme de Master en science de gestion
Option : Gestion des Ressources Humaines**

Thème :

**Les conflits au sein de l'entreprise et leurs
impacts sur la motivation au travail
Cas: société d'Exploitation des tramways
(SETRAM –ALGER)**

Présenté par :

AOUCHAR Kahina

AMMAR Katia

Encadré par :

Mr KEHRI Samir

Soutenu devant les membres de jury composé de

Présidente : Mme Ben MAKHLOUF , Y, UMMTO

Examinatrice : Mme CHOUALI, N, UMMTO

Rapporteur: Mr KEHRI , S, UMMTO

Année universitaire 2023-2024

Remerciement

Tout d'abord nous remercions DIEU le tout puissant pour nous avoir donné le courage, la patience, la santé et la volonté pour élaborer ce travail.

Nous remercions la SETRAM, et plus spécialement Monsieur Abdelhalim Bouali et monsieur Ammar Youcef pour l'accueil et l'aide qu'il nous a offrir.

Nous tenons à exprimer nos remerciements et une profonde reconnaissance à notre promoteur Mr SAMIR KAHERI, qui nous a aidé et orienté dans l'élaboration de ce travail.

Nous remercions les membres de jury, devant qui nous avons l'honneur d'exposer notre travail, et qui nous font l'honneur de le juger.

Nous tenons aussi à remercier tous les enseignants qui ont contribués à notre formation.



Dédicace

Avec une profonde gratitude et une immense affection,
Je remercie mes parents pour leur soutien indéfectible et leur amour constant.
Grâce à vous, ce jour de ma soutenance marque non seulement la fin d'un
parcours, mais
Surtout le début de nouvelles aventures.
Merci pour votre patience, vos encouragements et votre foi en moi.
Ce succès est autant le Vôtre que le mien.
*A ma binôme **KAHINA** et sa famille.*





Dédicace

*Je dédie ce modeste travail à mes chers parents ; qui ont
Consacré leur vie à veiller à ma réussite et mis tout en
œuvre Afin que je puisse accomplir au mieux mon travail.*

*Que dieu m'épaulera afin de leur rendre un milliardième de
Ce qui a pu me procurer ;*

A ma très chère sœur Lydia que j'aime

énormément A mes chers frères, Mahdi et Sofiane.

Sans oublier mes chers amis ; Yasmine, Mésha, Katia

*Ceux avec qui j'ai partagé des affinités, et à tous ceux qui ont
Contribué de près ou de loin pour que ce travail soit possible, Et à
ceux qui m'ont soutenu tout au long de ce modeste travail Je vous dis
merci.*

Kahina



Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Aspects théoriques sur les conflits au travail	6
Introduction	8
Section01 : conflit au travail	8
Section 02 : les caractéristiques de conflit	10
Section 03 : La prévention et les méthodes de résolution des conflits au travail.....	16
Conclusion.....	26
Chapitre 2 : Aperçus générale sur la motivation au travail.....	27
Introduction	27
Section 01 : Concepts et définition de la motivation.....	27
Section 02 : Les fondements théories de la motivation.....	39
Section 03 : moyens de motivation, démotivation et retentissement au travail	53
Conclusion.....	58
Chapitre 3 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la SETRAM.....	59
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	60
Section 02 : Le cadre méthodologique de la recherche.....	67
Section 03 : Résultats et synthèses de l'enquête au sein de la SETRAM	69
Conclusion générale	96
Bibliographie.....	100

Introduction générale

Introduction

Depuis la seconde moitié du XXe siècle, la recherche en matière d'organisation s'est fortement intéressée au conflit au sein du lieu de travail. Certains le considèrent même comme un élément clé dans l'analyse des relations professionnelles, affirmant que le conflit est une réalité omniprésente dans la dynamique organisationnelle.

Le conflit est partie prenante de la vie sociale. On le retrouve dans les relations interpersonnelles comme dans les organisations du fait des enjeux importants qu'exige la performance.

La crise que nous traversons depuis l'automne 2008 a aggravée les conditions de travail au sein des entreprises. La menace de perte des emplois et un contexte global fragilisé exacerbent les tensions individuelles et collectives et c'est alors l'expression de toutes les formes de mécontentements, du conflit aux violences, du stress au harcèlement.

L'augmentation des exigences des actionnaires et de certains dirigeants d'entreprises fragilise les gestionnaires qui doivent faire face à des situations de conflits entre les individus. En raison des réorganisations régulières, les paramètres de l'entreprise sont modifiés et remis en question. Leurs frontières, leurs identités, leurs rôles et leurs responsabilités. Il y a une augmentation de la pression dans les organisations et on observe une augmentation significative des conflits et des tensions, dont l'intensité continue de croître.

La persistance de tensions sur le lieu de travail favorise la formation d'un environnement de travail malsain voire toxique. Par conséquent, les employés ont moins tendance à faire preuve d'efforts. L'ensemble de la performance est en baisse.

Les conflits professionnels sont fréquents dans de nombreux pays à travers le monde. Les conflits peuvent se produire pour différentes raisons, telles que des désaccords concernant le salaire, les avantages sociaux, les conditions de travail, les horaires, la discrimination, le harcèlement, les difficultés de communication, les désaccords sur les objectifs et les priorités, et bien d'autres encore.

Aux États-Unis, en France, en Allemagne... il est courant de rencontrer des conflits professionnels. Les conflits sont souvent résolus par des différends syndicaux, des grèves et des négociations collectives.

Par exemple, en France, d'après une étude menée par l'institut OpinionWay, publiée en 2021, 2/3 des personnes sont concernées. Les employés français font face à des conflits sur le lieu de travail, avec une moyenne de 3 heures par semaine pour gérer ces situations de tensions, soit 20 jours par an. Des périodes de tension renforcées "en particulier en raison de

la crise sanitaire". Pour l'institut, il s'agit même d'un "des maux les plus insidieux de l'entreprise". Ces conflits répétés peuvent provoquer, selon l'institut :

Désengagement, démotivation, évitement, absentéisme chez les salariés concernés.¹

Au contraire des pays occidentaux, les conflits au travail peuvent être moins perceptibles au Japon en raison de la culture du consensus et de l'importance accordée à l'harmonie. Néanmoins, les problèmes de surcharge de travail et de pression au travail, appelés "karoshi", ont engendré des tensions. Et une croissance de préoccupations. Il est important de souligner que ces exemples ne concernent qu'une faible partie des pays et des formes de conflits au travail qui peuvent se produire à l'échelle internationale. Le problème des conflits au travail est complexe et chaque pays dispose de ses propres normes et mécanismes pour les résoudre.

En Algérie, les principales causes de conflits au travail sont les conditions matérielles et morales, la rémunération, la promotion, la sécurité et la santé au travail, la participation aux décisions et la reconnaissance sur le lieu de travail. Selon l'enquête, il est également constaté que les employés algériens manifestent un sentiment de faible appartenance à leur entreprise, une confiance limitée en leurs supérieurs hiérarchiques et une satisfaction peu satisfaisante de leur situation. Diverses formes d'expression de leur mécontentement sont utilisées par les employés algériens, allant du dialogue avec leur employeur ou leur syndicat, à la grève, en passant par le ralentissement du travail, l'absentéisme ou le sabotage.

Les conflits au travail ont été étudiés de façon relativement intensive et beaucoup traité tels que tel que Van Sell, brief, Schuler, 1981, Fisher, 1983 ; Jackson, Schuler, 1985, et cela en raison des conséquences négatives qu'ils peuvent avoir tant au niveau individuel qu'organisationnel

En ce qui concerne les individus, les conflits sont donc liés à de nombreuses variables essentielles telles que la satisfaction, l'engagement au sein de l'organisation, l'engagement au travail, la motivation, le stress, l'absentéisme et les intentions de départ, et la réussite

Les problèmes de rôles sont également mentionnés au niveau organisationnel, ainsi que leurs conséquences en termes de performance et d'utilisation inadéquate des ressources humaines.

La motivation est un des éléments qui sont influencés par les conflits, et c'est à ce sujet que nous nous intéressons dans notre étude. La motivation au travail fait référence à ce qui incite un employé à réaliser les objectifs qui lui sont assignés et à s'engager dans le projet collaboratif.

¹ Antoine LLORCA, Conflits Au Travail : Un Salarié Perd En Moyenne 3 Heures Par Semaine À Cause Des Tensions Entre Collègues, 2021.

Il est important de comprendre que la motivation personnelle du salarié n'est pas suffisante pour maximiser cette célèbre motivation.

D'un pays à l'autre, la motivation au travail diffère en raison de divers éléments, tels que la culture, Chaque pays possède ses propres valeurs sociales, systèmes économiques et politiques de travail.

La recherche internationale, réalisée par 20 chercheurs auprès de 3435 travailleurs de 9 pays différents et répartis sur 4 continents, vise à confirmer une échelle de mesure et des éléments théoriques sur la motivation. Cette étude met en évidence que les quatre principaux types de motivation, à savoir le niveau de motivation, sont les suivants :

La notion de « plaisir », de « vocation », de « réputation », de « récompenses », de « démotivation » est présente chez tous les travailleurs, et ce, à divers niveaux, quelles que soient les origines culturelles. Elle remet également en question certains mythes et démontre que l'argent n'est pas la motivation la plus efficace pour les employés.

Les employés américains, par exemple, sont souvent motivés par leur réussite personnelle, leur rémunération et leurs possibilités de progression professionnelle. Il est fréquemment recommandé aux personnes de se fixer des objectifs ambitieux et de faire preuve de détermination pour les atteindre.

Pour les Japonais, le concept de « kaizen » (amélioration continue) et la fidélité à l'entreprise sont très présents dans leur motivation au travail. Souvent, les salariés japonais sont motivés par la satisfaction de leur devoir envers leur employeur et la quête de perfection dans leur travail.

Une étude qui aborde la question de la motivation au travail en Algérie a été réalisée par BEDAD et BELGOUM en 2015, en prenant le cas de 100 salariés de la société nationale de commercialisation et de distribution de produits pétroliers (NAFTAL). Les résultats de l'étude montrent que le niveau de motivation des salariés de NAFTAL est moyen, et qu'il varie selon le genre, l'âge, le niveau d'étude, l'ancienneté et le statut. Les facteurs qui influencent positivement la motivation sont principalement la rémunération, les conditions de travail, l'évaluation, la communication interne, la formation, l'identité sociale.²

Malgré de nombreuses recherches antérieures sur les conflits au travail ou la motivation au travail en Algérie, peu d'études se sont penchées directement sur l'effet que peut avoir un environnement de travail conflictuel sur la motivation des employés. C'est dans cette

² Fouzia BEDAD, Farid BELGOUM, La motivation au travail- Cas : SONATRACH, Revue Organisation & Travail Volume 5, N°3 (10) / 2016

perspective que nous avons examiné cette thématique, dont l'étude se concentre sur la problématique principale : **Quel est l'impact des conflits en entreprise sur la motivation des salariés ?**

Tout au long de notre étude empirique, que nous avons menée au sein de la SETRAM, notre objectif était d'établir clairement les sources des conflits dans les entreprises algériennes, leur nature ainsi que la façon dont ils influencent la motivation des salariés.

Dans le but d'apporter des réponses à notre problématique, nous avons formulé deux objectifs :

- **H 1** : la bonne gestion des conflits influence positivement sur la motivation des salariés
- **H 2** : les conflits impact négativement sur la motivation des salariés.

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons utilisé une approche descriptive analytique précédée d'une recherche documentaire (ouvrages, thèses, mémoires, sites internet, etc.) qui nous a permis de définir le cadre conceptuel de notre travail.

Par la suite, afin d'adopter une approche empirique quantitative, nous avons réalisé une enquête destinée aux différentes catégories socioprofessionnelles de la SETRAM d'Alger.

Notre travail est structuré de la manière suivante :

Le premier chapitre porte sur le concept de conflit en entreprise, la première section est relative au cadre conceptuel et théorique de conflits au travail, et la seconde section porte sur les caractéristiques de conflits au travail, et la troisième section examine la prévention et les méthodes de résolution des conflits au travail. L'objectif de ce premier chapitre est de déterminer les sources des conflits en entreprise et le mode de résolution de ses conflits.

Le deuxième chapitre est consacré à la motivation au travail, décomposé également en trois sections : la première section on va aborder les généralités sur la motivation où on va traiter la motivation au travail, (son historique, puis sa définition, les caractéristique, types, et aussi ses différentes formes et facteurs de motivation). Dans la deuxième section on illustre les théories de la motivation au travail. La troisième section, parle de lien entre les conflits et la motivation au travail, la démotivation et retentissement sur le travail. L'objectif de ce deuxième chapitre est de comprendre les différents théoriques de la motivation au travail.

Le troisième et le dernier chapitre, nous abordons la partie empirique de notre travail. Nous exposons les résultats de notre enquête menée au sein de la SETRAM. En analysant ces résultats, nous allons chercher à tirer une conclusion en répondant à notre question. En vue

d'une analyse plus approfondie de l'influence des conflits en En raison de notre recherche sur la motivation des employés, nous avons décidé de mener une enquête sur le terrain auprès de la SETRAM d'Alger. Cette enquête sera réalisée en utilisant un questionnaire destiné au personnel de l'entreprise, suivi d'une analyse des résultats obtenus. Finalement, nous conclurons notre mémoire en répondant aux questions posées afin de vérifier et de confirmer nos hypothèses.

Chapitre 1

Aspects théoriques sur les conflits au travail

Introduction

Le conflit au travail est une réalité courante dans toutes les organisations, qu'il s'agisse des petites entreprises, d'organisations gouvernementales ou de grandes entreprises multinationales. Le conflit peut être déclenché par une variété de facteurs, notamment des différences d'opinion, des divergences de personnalités, des objectifs contradictoires, des ressources limitées ou des tensions liées au pouvoir ou la position hiérarchique.

Dans ce présent chapitre, nous allons présenter en premier lieu, ce qu'est un conflit en s'appuyant sur plusieurs perceptions données à cette notion, tout en essayant de faire une distinction entre les termes faisant allusion au conflit. Suivie des différentes sources et des phases du conflit.

Par la suite, nous déterminons les catégorisations des conflits selon leurs natures, formes, et leurs types, et nous terminons en identifiant les causes et les conséquences de ce dernier.

Section 01 : conflit au travail

Le conflit est probablement l'une des thématiques qui ont le plus occupé la pensée humaine. Pour appréhender ce sujet, il est essentiel de définir le cadre conceptuel autour de cette notion. Ainsi dans cette section, nous verrons ce qu'est un conflit et les concepts clés y afférant, les caractéristiques et les résolutions de ce dernier.

1-Définition des concepts clés**➤ Définition de l'entreprise**

« Un ensemble articulé de trois sous-systèmes autonomes : le système productif, le système organisationnel, le système institutionnel, en interaction étroite avec un écosystème, l'environnement de l'entreprise et pour l'Insee l'entreprise représente toute unité légale, personne physique ou personne morale qui, jouissent d'une autonomie de décision, produit des biens et des services marchands, entreprise il se caractérise par son autonomie, son organisation, son but économique »³

³ YVES alpe et autres, « lexiques des sociologies », 3ème édition, Ed Dalloz, Paris, 2010, P115.

➤ **Définition de travail**

Au sens courant, effort, activité, pénible, chez Adam Smith et Karl max le travail est « comme une activité productrice, une transformation de la nature qui permet d'accroître la quantité de biens et de services mis à la disposition des individus »⁴

➤ **Définition de conflit**

March J.G et al définissent le conflit comme étant « un blocage des mécanismes normaux de la prise de décision, de sorte qu'un groupe ou qu'un individu éprouve des difficultés à opérer le choix de son action. Les conflits naissent le plus souvent, pensent-ils, de différences d'objectifs ou de différences de perceptions de la réalité, de l'environnement ils sont donc appréhendés dans ces analyses comme étant des phénomènes déviants par rapport à une structure normale de l'organisation dans laquelle, affirment les auteurs, des efforts sont consciemment menés pour résoudre des conflits aussi bien individuels qu'entre les groupes »⁵

➤ **Conflit au travail**

Selon Schermerhorn et All, le conflit est représenté comme suit : « aucune harmonie préétablie n'assure que dans une entreprise, une administration ou plus généralement dans une organisation les intérêts et les intérêts des différents participants coïncident, si c'était le cas la tâche des dirigeants serait bien aisée ».⁶

2- Les sources du conflit

Il existe deux sources principales de conflit dans le monde de travail, des sources liées au fonctionnement de l'organisation et les sources psychologique.

2-1 les sources liées au fonctionnement de l'organisation

➤ **Dysfonctionnement concernant la fonction organisation**

Les responsabilités et les tâches attribuées sont mal définies, mal réparties entre les participants, les descriptions des postes ne sont pas formalisées, les procédures sont pratiquement inexistantes et les interdépendances des tâches (le travail de l'un dépend du travail de l'autre) et les méthodes de travail sont lourdes, routinières et hyper-hiérarchisées.

⁴ YVES alpe et autres, op. cite, p 349.

⁵ J.G.March et al, « Les organisations », édition d'Organisation, Paris, 1991. p111.

⁶ SHERMERHORN John, et Autres, Comportement humain et organisation, Edition, Village Mondiale, Paris, 2001, p, 505.

➤ **Dysfonctionnement concernant la fonction prévision-absence de diagnostic portant sur les réalisations de l'organisation**

Les objectifs à atteindre ne sont pas clairement fixés ou acceptés.

➤ **Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination**

On ne reconnaît pas correctement les efforts des employés (pas de primes ou de promotions), les relations hiérarchiques sont inexistantes ou tendues en raison du style de gestion, et on observe des inégalités voire des discriminations au travail.

➤ **Dysfonctionnement concernant la condition de travail**

Lorsque les ressources sont limitées, les conflits augmentent en raison de l'espace dédié au travail, du poste de travail, des moyens matériels attribués, des horaires de travail et des possibilités de conflit.

➤ **Dysfonctionnement dû à un manque de communication**

La communication entre les acteurs est insuffisante pour les rassembler et les mobiliser autour des objectifs communs, ce qui peut entraîner une insatisfaction. Cela peut se manifester par l'observation de bureaux fermés et une utilisation limitée des moyens de communication (réunions, intranet...).

2-2 Les sources psychologiques

Les conflits peuvent avoir leur origine dans la personnalité d'une personne, et sont causés par différentes causes psychologiques. En général, ces causes sont causées par des éléments externes et se manifestent sous forme d'anxiété, de dépression, d'agressivité, de frustration et de violence, qui ont tous un effet assez durable.

La gestion de ces sources de conflit pose un véritable défi au contrôle organisationnel la reconnaissance des maux négatifs associés au corps empêche beaucoup de demander l'aide d'un professionnel de la santé, Ces situations se terminent malheureusement souvent en mise à l'écart du ou des salarié(s) ou, au pire, en licenciement.⁷

Section 02 : les caractéristiques de conflit

En règle générale, on peut classer les conflits en fonction de leurs catégories et de leur nature. Chacun de ces aspects de la caractérisation peut être défini de la manière suivante.

⁷ Breard, Pastor, « gestion des conflits », LIAISONS, Paris, 2000, P 09.

1- Les formes des conflits

Selon Berard & Pastor, il existe deux formes de conflit de travail, la première forme contient le conflit réaliste, le conflit irréaliste et le conflit larvé. La seconde forme contient le conflit ouvert.⁸

1-1 Les conflits réalistes

Sont un moyen comme un autre d'atteindre les buts que l'on fixe. Si un individu ou un groupe peut satisfaire ses revendications ou ses intérêts par un autre moyen (l'arbitrage, la négociation, la médiation...) il le fera d'autant plus volontiers qu'il craint les conséquences négatives de certains conflits.⁹

1-2 Les conflits irréalistes

La libération d'intention se traduit par différents comportements violents lors de combats explosifs. L'agression n'est que la fin en elle-même, l'objet du conflit, quel qu'il soit, n'est qu'un prétexte.

En réalité, les conflits sont souvent accompagnés de sentiments irréalistes qui, à première vue, ne sont pas directement liés à l'objet du conflit. Ces émotions, principalement négatives, proviennent généralement de situations intérieures désagréables où les individus ont subi des humiliations, des affronts, des vexations ou des exactions (exigences) de toutes sortes. Ils estiment avoir été trompés.

Autrement dit, ces éléments irréalistes résultent de conflits intérieurs qui n'ont pu être résolu au paravent et qui sont mobilisés, par conviction dans le conflit actuel.¹⁰

1-3 Les conflits larvés

Est un conflit « étouffé » pour des raisons multiples : peur du regard des autres, peur de conflit déclaré, peur de ne pas être à la hauteur ... Ces conflits larvés sont les pires pour l'ambiance au travail et pour le rendement. Ils absorbent beaucoup d'énergie chez les responsables et leurs subordonnés. Ils provoquent des comportements non constructifs au sein des équipes comme ils provoquent également du stress et de la tension qui se traduit par l'absentéisme.¹¹

⁸ BREARD.R et autre, op.cit., p24-25.

⁹ Breard, Pastor, Ibid, p15.

¹⁰ Ibid., p15-24.

¹¹ BREARD.R et autre, op.cit P20.

1-4 Les conflits ouverts

Le conflit ouvert a au moins le mérite d'être connu, les protagonistes sont identifiés et ils ont chacun de bonnes raisons d'être mécontents du comportement de l'autre. Il est difficile à un observateur extérieur de démêler le vrai du faux, tant les deux parties affirment détenir la vérité. Elles sont d'ailleurs complètement convaincues de leur bonne foi et de leur juste cause. Les positions des uns et des autres durcissent. Ils cherchent des alliés qui, s'ils ne gardent pas eux-mêmes une bonne distance, se laissent totalement influencer et subjugués. Il en résulte alors une guerre de clans qui ne vaut pas mieux.¹²

2- La nature des conflits**➤ La nature économique**

Ces conflits sont en relation avec le secteur économique et le fonctionnement de l'organisation. Les conflits surviennent lorsque des entreprises refusent de distribuer une part significative de leurs bénéfices sans accorder une part à leur personnel, alors que celui-ci avait accepté des sacrifices sur ses revenus pendant les périodes difficiles et trouvait normal de recueillir les fruits de la croissance au moment opportun.

➤ La nature sociale

Deux catégories de personnel s'affrontent ou chacun fait céder l'autre. Il peut être perçu comme atteinte à la paix sociale et comme symptôme d'une mauvaise régulation entre les acteurs sociaux.

➤ La nature technologique

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

➤ La nature psychologique

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

¹² Ibid. P24-25.

précipitation, c'est ce que l'on appelle les conflits de génération qui sont très souvent observables dans les organisations et leur nombre ne cesse de croître avec l'augmentation de la mobilité professionnelle et les avancées technologiques.¹³

3- Types de conflits

March et Simon (1969) notent que les conflits dans les organisations surviennent lorsque les individus ou les groupes sont confrontés à des problèmes de décision. Le conflit correspond à « un blocage des mécanismes normaux de la prise de décision ». Les conflits peuvent être qualifiés de nombreuses manières suivant les acteurs impliqués dans ce conflit (intra ou inters personnels, intra ou inter groupes et collectifs), ou la position hiérarchique (vertical, horizontale ou relative à la Position), ainsi que selon les causes de ce conflit (intérêt, pouvoir, identité, valeur, culture, génération, malentendu), et même selon les répercussions du conflit (constructif, destructifs).¹⁴

3-1 Les conflits intra-personnels

Ce que Dolan et Lamoureux (1990) appellent aussi le conflit intra-individuel survient à l'intérieur même de la personne, au niveau cognitif (pensées, valeurs, principes décisions à prendre), soit au niveau comportemental (choix à faire, posture à prendre), soit au niveau émotionnel (émotions ou sentiments toxiques, contradictoires).¹⁵

Le conflit d'objectif intra-personnel se présente comme un conflit entre une acceptation et une autre, entre une chose à éviter et une autre en acceptation. Comme un salarié confronté à un choix à l'intérieur d'une entreprise, entre un poste de cadre qui l'amènera à une position hiérarchique plus élevée, mais sans pouvoir, sans augmentation de salaire, et un autre poste technicien dont les responsabilités sont intéressantes, mais qu'il n'y a pas de possibilités de promotion ou presque.

3-2 Les conflits interpersonnels

Selon Simon et March : « les conflits interpersonnels se référant à des discours ou des désaccords entre individus au sein d'une organisation, résultant souvent de différences de

¹³ BREARD .R, PASTOR.P, ibid P22.

¹⁴ Yvan POTIN, La gestion des conflits dans les organisations p6, p7, sur : creg.ac-versailles.fr/La-gestion-des-conflits-dans-les-organisations, consulté 25/05/2024 à 15h24.

¹⁵DOLAN.S. L, LAMOUREUX.G, « Initiation à la psychologie du travail », Boucherville, Gaétan Morin, 1990, P187.

perception, d'intérêts ou de valeur et pouvant influencer la dynamique sociale et la performance organisationnelle ». ¹⁶

3-3 Les conflits intra-groupes

Les conflits intra-groupes ressemblent, à bien des égards, au conflit interpersonnel. La principale distinction est que la mésentente touche plusieurs personnes d'un même groupe plutôt que des individus isolés. ¹⁷

3-4 Les conflits intergroupes

Le conflit entre groupes correspond à une divergence, un désaccord et un conflit d'intérêt entre des groupes sociaux, des collectifs, des communautés d'individus, plutôt que des entités individuelles. Le plus souvent, ce genre de confrontation est causé par des rivalités au sein de l'organisation en raison de la lutte pour l'insuffisance des ressources. De plus, les conflits entre groupes se manifestent par une confrontation entre des groupes formels ou informels qui ont des objectifs et des buts complémentaires opposés.

4- Les causes et les conséquences d'un conflit

Il existe de nombreuses causes liées à celles-ci, et les différentes parties ne réagissent pas de la même façon, ce qui explique la variété des conséquences.

4-1 Les différentes causes d'un conflit

Les conflits selon leurs causes peuvent être classés en trois grandes catégories. ¹⁸

- Les conflits de besoin pratiques qui se déroulent autour d'objet précis. Ils sont plus simples à gérer car l'objet est souvent plus vite à identifier et si le besoin est satisfait le conflit est résolu.
- Les conflits d'intérêt qui sont relatifs aux pouvoirs, de sentiments et d'appartenance. Leur gestion nécessite une analyse plus approfondie.
- Les conflits valeurs se passent autour des systèmes de croyance et identité. Ils sont le plus profond, car liés à l'être lui-même et peuvent devenir rapidement sanglants et de ce fait doivent être étudiés en tenant compte de la complexité et de la spécificité de chaque situation. Ils sont plus difficiles à gérer que les deux premiers

¹⁶ HERBET SIMON ET JAMES MARCH, « psychologie de travail et de comportement organisationnels », 02 édition p198

¹⁷ HELIRIEGEL.D et al, « management des organisations », de Boeck universitaire, Bruxelles, 1992, P509.

¹⁸ SYDOU kamissok, « guide méthodologique de PGC », édition Kita, 2008 P06.

Ces différentes catégories de causes sont liées mutuellement et peuvent évoluer l'une vers l'autre si le conflit persiste dans le temps. Ainsi, un conflit de besoins peut se transformer en conflit d'intérêts, voire de valeurs.

Cependant, seuls les conflits entre besoins pratiques et intérêts évoluent mutuellement. D'ordinaire, lorsqu'un conflit se transforme en conflits de valeur, il ne se resoude pas en faveur des deux premiers.

4-2 Les différentes conséquences d'un conflit

La nature, la durée, l'intensité et les parties impliquées peuvent avoir différentes conséquences, parfois positives (constructives) et parfois négatives (destructives).

➤ Conséquences constructives

Les conflits ne sont pas toujours perçus comme des dysfonctionnements, ils peuvent également avoir un effet bénéfique. Selon PONDY, un chercheur américain, le conflit peut être perçu de manière positive, car il peut favoriser l'innovation et la capacité d'adaptation d'une organisation. Trouver des solutions pour résoudre les conflits entraîne non seulement l'innovation et le changement, mais aussi une plus grande acceptation du changement. Les tensions ne sont pas sans répercussions, elles peuvent entraîner une détérioration des relations et de l'atmosphère et engendrer des pertes financières importantes, même si leur impact n'est pas difficile à évaluer et à mesurer.

La prévention semble être le remède si la solution existe : certaines entreprises ont bien compris cette idée et commencent à mettre en place des formations sur le fonctionnement des employés et à adopter un style de gestion basé sur des règles préalablement établies.

Bien que les conflits aient un effet négatif sur l'entreprise, ils sont essentiels pour maintenir la stabilité du système. La création et la résolution des conflits peuvent entraîner des conséquences bénéfiques. Souvent, ils peuvent encourager les responsables à trouver des solutions constructives aux problèmes et à améliorer les outils de travail. Il est donc essentiel de voir les conflits comme des occasions de croissance et d'ajustement.

➤ Conséquences destructives

Dans les sociétés, un conflit peut entraîner des répercussions néfastes sur l'entreprise et détourner certains efforts de leur objectif. Lorsque les ressources de l'organisation doivent être rassemblées pour atteindre les objectifs fixés, un conflit peut entraîner un gaspillage de ces mêmes ressources, en particulier en termes de temps et d'argent. Le conflit peut entraîner :

- Une multiplication des questions.

- Création de groupes divisés.
- diminution de la confiance réciproque.
- Menace pour la pérennité de l'entreprise.

Plus nous sommes informés de la diversité des causes et des origines des conflits, plus nous pourrons également les prévoir, repérer les signes avant-coureurs et différencier les situations tendues susceptibles de provoquer des conflits.

Section 03 : La prévention et les méthodes de résolution des conflits au travail

Il est essentiel de s'engager dans les cultures de la paix afin de prévenir les conflits et de mettre en place des institutions formelles et informelles dédiées à la résolution non violente des conflits.

De plus, elle renforce les réponses aux besoins des populations et participe à la préservation durable de la sécurité.

Dans un premier point nous abordons la prévention des conflits suivie dans un second point par le mode de résolution des conflits.

1- La prévention des conflits

La prévention est l'un des moyens les plus efficaces pour minimiser les conflits qui se déclenchent au sein d'une organisation et qui est fondé sur des étapes à suivre. Il existe de multiples techniques et outils pour les prévenir. Comme LANDER l'a mentionnée, « mieux vaut prévenir que guérir ».¹⁹ Nous aborderons dans cette section la prévention des conflits au travail, quelques concepts de base et les fondements de la conflictualité.

1-1 Définition de la prévention

Il s'agit de toutes les mesures prises pour protéger une situation spécifique (économique, sociale, environnementale,) d'une détérioration, d'un accident ou d'une catastrophe. La prévention consiste à éviter les perturbations néfastes ou à minimiser leur probabilité. Il s'agit de la prévention elle-même, à laquelle s'ajoutent ensuite des mesures de protection.

Il n'existe pas de conflits dans les entreprises, il est donc essentiel de prévoir les conflits potentiels afin de les éviter de manière optimale et de garantir le bon fonctionnement de l'entreprise.

1-2 Démarche de prévention des conflits

¹⁹ LANDER HUBERT, « le guide des relations sociales dans l'entreprise », édition Eyrolles, 2007, p156.

Étant donné que ce sujet est très sensible dans l'entreprise, la prévention des conflits ne peut être informelle, mais doit être une démarche cohérente s'appuyant sur cinq axes décrits ci-dessous.²⁰

1-2-1 Identification de risque

Dans un premier temps, il est essentiel de repérer les éléments de risque présents au sein de l'entreprise. Il est possible de réaliser cela en utilisant des méthodes telles que l'analyse, les conditions de travail, les questionnaires d'évaluation, les entretiens individuels et collectifs. Les facteurs de risque peuvent englober les exigences élevées du travail, un manque d'autonomie, des conflits interpersonnels, une communication médiocre et une charge de travail élevée.

1-2-2 Evaluation des risques

Après avoir repéré les éléments de risque, il est primordial d'évaluer leurs conséquences sur la santé et le bien-être des employés. Cela peut être réalisé en utilisant des outils d'évaluation spécifiques tels que des questionnaires standardisés, des entretiens avec les employés ou des observations sur le terrain. L'évaluation des risques permet de classer les problématiques et de déterminer les mesures à mettre en œuvre en priorité.

1-2-3 Sensibilisation et formation

Il est crucial de conscientiser les responsables et les employés aux dangers ainsi qu'aux signes et symptômes qui y sont liés. Il peut s'agir de la détection des éléments de risque, de la gestion du stress, de la communication efficace, de la résolution des conflits...

1-2-4 Amélioration des conditions de travail

L'objectif de cette étape est d'agir sur les éléments de risque à repérer, incluant la réorganisation du travail, la participation des employés dans la prise de décision, la mise en place de politiques de conciliation entre vie professionnelle et personnelle, ainsi que l'amélioration de la communication interne. Le but est de mettre en place un cadre sanctifié et propice au bien-être des employés.

²⁰ Fabien Franco, Gestion du projet éditorial : Christian Mahoukou Anact, 2019.

1-2-5 Mise en place d'un suivi régulier

Après avoir mis en œuvre les mesures de prévention, il est essentiel de surveiller leur efficacité et de les ajuster si besoin. Il est possible de réaliser cela en utilisant des indicateurs de suivi, des bilans réguliers et des retours d'expérience des employés. Le suivi permet de repérer des problèmes potentiels persistants et de mettre en place les mesures correctives adéquates.

Il convient de noter que cette approche est universelle et qu'elle doit être ajustée en fonction des particularités de chaque entreprise. Il peut être bénéfique de solliciter l'assistance d'experts en prévention afin de soutenir cette démarche et d'assurer sa pertinence.

2- Méthodes de résolution des conflits

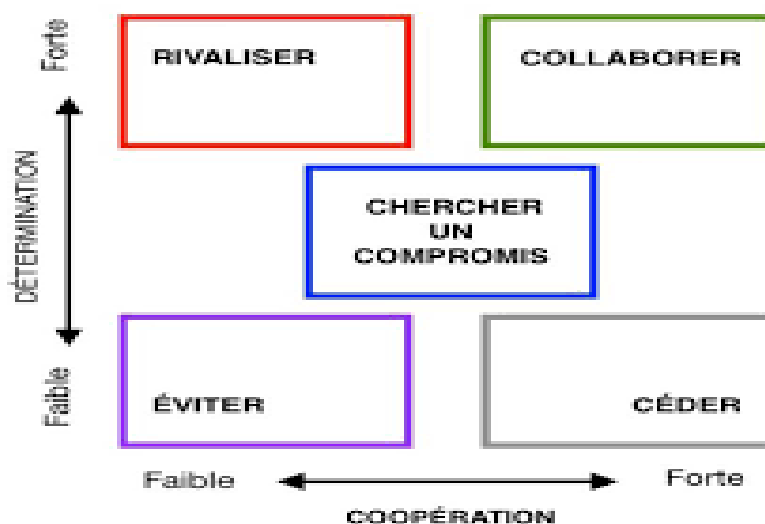
Il existe plusieurs méthodes de résolution parmi lesquels on retrouve la négociation, la médiation, la conciliation et l'arbitrage.

2.1 Les attitudes face aux conflits

Devant un conflit, les personnes peuvent adopter différentes attitudes. Même si les réactions peuvent différer selon les situations conflictuelles auxquelles ils sont confrontés, chaque individu a tendance à adopter une stratégie spécifique : soit celle de défendre ses propres intérêts, soit celle de collaborer avec l'autre partie. Cette combinaison de ces deux tendances engendre cinq manières différentes de réagir aux conflits, chacune étant adaptée à des situations particulières. Toutefois, il est logique que les personnes aient une préférence pour une attitude plutôt que pour une autre.

Les différents comportements que peuvent adopter les acteurs en situation de conflit sont illustrés dans la figure ci-dessous :

Figure 1: les attitudes face aux conflits



Source : W.Thomas Kenneth et H.Ralph Kilmann, Méthode Thomas-Kilmann en situation de conflit : profil et rapport explicatif, psychomotrices, canada, 2005. Pp2-3

1. Evitement

L'évitement signifie que nous ne touchons pas au conflit, on le laisse dormir en espérant qu'il se règle par lui-même. Ce style combine un manque de résolution et manque de coopération, cette stratégie se définit comme un refus de discuter. Les personnes qui adoptent cette stratégie préfèrent ne pas s'engager même s'ils sont conscients que cette attitude ne permet pas de résoudre les situations conflictuelles.²¹

2. Rivaliser

Il s'agit d'une approche basée sur la confrontation et la prise de décision, cette stratégie permet de résoudre le conflit en adoptant un point de vue plutôt qu'un autre. Rivaliser peut impliquer défendre les droits de Valloire, défendre une position que l'on considère juste, ou tout simplement chercher à remporter la victoire.

3. Céder

C'est de s'accommoder à l'autre personne, de valoriser ses intérêts au point de ne pas accorder d'importance à ses propres besoins. Il y a une part de sacrifice dans cette attitude, céder peut signifier faire preuve de générosité. Ce style de gestion peut être efficace lorsque l'autre partie a une meilleure solution, mais il faut faire bien attention puisqu'il peut aussi être malsain si on se laisse contrôler par l'autre personne.²²

²¹ JEAN POITRAS, Frédéric Moisan, Solange Pronovost : gestion des conflits au travail : les éditions Québec-P 35.

²²JEAN POITRAS, Frédéric Moisan, Solange Pronovost ; op.cit, P36.

4. Compromis

Cette attitude, symbole à la fois de la volonté et de la collaboration, consiste à trouver une solution intermédiaire qui permet à toutes les parties concernées de trouver un certain niveau de satisfaction, même si aucune n'obtient exactement ce qu'elle désire. Toutefois, la tentation est de voir le compromis comme une solution facile au conflit.

5. Collaborer

La collaboration implique la détermination et la coopération. C'est un style où les intérêts de toutes les personnes impliquées sont considérés, ceci peut être utilisé pour des scénarios complexes ou l'on doit trouver une nouvelle solution avec laquelle tout le monde est à l'aise, ce style permet de faire des apprentissages et d'améliorer la relation.²³

2-2 Les méthodes spécifiques

2-2-1 La négociation

➤ Définition de négociation

Selon CRISTOPHE Dupont, « la négociation est l'activité mettant en présence deux ou plusieurs parties (l'individu, groupes, délégation) qui, en raison de leur interdépendance veulent trouver une issue satisfaisante et non-violente à une situation exigeant, de la part de chacun, la prise en compte de la réalité de l'autre ».²⁴

La négociation est la première méthode de gestion des conflits. Il est évidemment contre-productif de s'affronter avant de s'être parlé pour tenter de résoudre la difficulté amiablement. Il faut pourtant reconnaître que latitude inverse se rencontre souvent. La négociation n'as pas pour seule fonction de mettre fin à des conflits, elle permet aussi aux individus et aux organisations de nouer des relations nouvelles ou mieux organiser leurs relations.²⁵

➤ Technique de négociation

Les techniques de négociation ne relèvent pas nécessairement de son ressort. L'exécution peut parfaitement être confiée un tiers.²⁶

- Une technique de négociation bien connue sera celle de l'utilisation passive et active de langage non verbal. Il faut se qui se passe dans la négociation, de même il

²³ JEAN POITRAS, Frédéric Moisan, Solange Pronovost ; op.cit, P37.

²⁴ MICHEL Delahaye, « la négociation des affaires », édition Dunod, paris, 2002, p 2

²⁵ GARBY Thierry, la gestion des conflits, édition Economica, paris, 2004, p 14

²⁶ JEAN POITRAS, Frédéric Moisan, Solange Pronovost ; op.cit., P 21.

faut savoir faire ressentir par ces attitudes savoir lire dans les attitudes physiques de l'autre partie pour comprendre comment elle ressent ce qu'on ne veut ou ne peut pas dire.

- Une autre technique est la reformulation qui consiste à reprendre ce que l'autre partie vient de dire. Ceci permet d'obtenir l'effet : s'assurer qu'on a bien compris, montrer à l'autre qu'on s'intéresse à ce qu'il dit et qu'on le prend en considération, réorienter un propos vers ce qui peut permettre aux parties de converger, etc.

➤ **Le déroulement de la négociation**

La négociation se déroule en trois étapes : la préparation, le déroulement, la formalisation de l'accord.

- **La préparation**

Les négociateurs choisissent le cadre, déterminent le nombre de négociations et établissent leur position. Par la suite, ils examinent les normes culturelles susceptibles d'avoir un impact sur la négociation. Ils étudient les négociateurs adverses : quelles sont leurs caractéristiques, leurs points forts, leurs points faibles, leur sensibilité et leurs stratégies habituelles. Ils étudient les défis, les intérêts mutuels, les objectifs et les équilibres de pouvoir. Les arguments des parties qu'ils représentent sont examinés.

- **Le déroulement**

On accorde une attention particulière à la forme, il est important de prendre soin de la première prise de contact et de ne rien laisser au hasard. L'objectif est d'améliorer la compréhension mutuelle des parties, en étudiant et en garantissant la conformité de chacun. Pour que l'échange d'informations soit riche, il est possible d'utiliser différentes méthodes :

-La réflexion permet de comprendre la position de chacun.

L'utilisation de la reformulation permet de garantir une écoute attentive afin de bien comprendre l'autre.

- la déclaration de sa position et de son dévouement.

- **La formalisation de l'accord**

La négociation aboutit à un compromis. Les tactiques employées lors des négociations ont un impact sur la qualité des résultats obtenus ainsi que sur le contexte à venir. Au sein d'une entreprise, il est toujours bénéfique de trouver un compromis. Toutefois, un accord qui respecte les positions et les intérêts réciproques aura davantage de probabilités d'être suivi

d'une période de non-conflit qu'un accord qui exclut l'adversaire. La dégradation du climat entraîne parfois un impact important.

2-2-2 La médiation

➤ Définition de la médiation

La médiation est définie comme un processus de communication éthique reposant sur la responsabilité et l'autonomie des participants, dans lequel un tiers impartial, indépendant sans pouvoir et trancher ou de proposer (sans pouvoir décisionnel ou consultatif) avec la seule autorité que lui reconnaissent les éditeurs, favorise par les entretiens confidentiels l'établissement, le rétablissement du lien social, la prévention ou le règlement de la situation en cause.²⁷

➤ Les types de la médiation

La médiation est fondée sur deux types principaux :

- **La médiation privée**

Selon sa définition, elle consiste à mettre en relation deux personnes ou deux personnes qui sont régies par un statut civil afin de résoudre des conflits ou de nouer un lien social entre elles, en respectant les règles qu'elles définissent elles-mêmes, sans que le médiateur puisse imposer de solution ou de forme spécifique à la relation.

De cette manière, la médiation privée et la médiation publique peuvent adopter des formes particulières en fonction de la législation en vigueur ou des souhaits des parties ou des médias. La médiation peut être réalisée par écrit ou par voie orale, individuellement ou en groupe, en présence de toutes les parties impliquées ou à la suite de leur rencontre successive effectuée par le médiateur.

- **La médiation publique**

La médiation légale est définie comme la mise en relation d'un individu ou d'un groupe d'individus par un tiers, que ce soit avec la puissance publique au statut législatif ou réglementaire, ou avec les règles établies par la puissance publique, ou les deux, souvent pour résoudre les conflits, sans que la solution proposée par le médiateur soit imposée aux parties.

Il s'agit donc d'un critère de distinction simple. La médiation peut être organisée soit par la loi, soit par un acte administratif, ce qui est particulièrement vrai lorsque la médiation est une

²⁷ Michèle Guillaume-Hofnung, la médiation, Paris, 2020 ; p.12.

procédure impliquant une personne publique, ce qui constitue une médiation publique. Sinon, la loi ne prévoit rien de publique et il s'agit donc d'une médiation privée.

➤ **Les méthodes de la médiation**

Il existe quatre méthodes de médiation principale²⁸ :

- **Le temps de récit**

Chacune des parties présente ce point de vue, successivement sans interruption, alors que le médiateur écoute et encourage les parties à l'égard de la médiation.

- **Le temps de la discussion**

Le médiateur reformule les interventions des parties d'une part en dégagant les principaux problèmes posés et d'autres part en suggérant des pistes de résolution soumises à la libre discussion des parties. Il peut intervenir dans la discussion pour faciliter la recherche d'un compromis.

- **Le temps de conclusion**

Soit les parties sont parvenues à un accord avec l'aide de médiateur et celui-ci précise alors ses termes et engage les parties à le respecter, au besoin et au moyen de sa consignation par écrit. Soit les parties ne parviennent pas à s'entendre et le médiateur prend acte de l'échec de la médiation.

2-2-3 La conciliation

Définition de la conciliation : La conciliation est une méthode alternative de résolution des conflits (MARC) qui permet de résoudre rapidement et de manière amiable un différend civil entre deux individus, qu'ils soient physiques ou juridiques. Son déroulement se fait en présence d'un tiers : le conciliateur.

Grâce à cette approche, les deux parties peuvent exercer leurs droits sans avoir à se rendre devant la cour.

L'objectif est de résoudre le conflit de manière amiable en trouvant une solution favorable pour le protagoniste. La conciliation est un processus de négociation (assisté) visant à trouver un accord. Le conciliateur n'a pas quitté, ne prend pas la décision à la place des opposants et œuvre dans le cadre de la confiance.

²⁸ Viecent de BRIANT et Yves PALAU, la médiation, paris,2005, p.12

➤ **Le déroulement de la conciliation**

Les deux parties décident d'avoir recours à la conciliation. Elles choisissent alors un conciliateur qui va les faire se rencontrer plusieurs fois afin de trouver un terrain d'entente.

Lorsque les deux parties sont en accord, le conciliateur rédige un constant d'accord que les parties signent. Le conciliateur doit prêter serment devant le président de la cour d'appel avant d'exercer ses fonctions.

➤ **Le choix de conciliateur**

Il est possible de sélectionner le conciliateur par :

- Le justiciable lui-même.
- L'autorité judiciaire (procédures devant le tribunal de première instance).
- Le tribunal commercial/paritaire (artisans, commerçants, agriculteurs).

Le conciliateur est une personne volontaire qui peut être sélectionnée directement par les parties sans pré requis, ou bien par délégation de juge. Le médiateur s'entretient avec les parties afin de les écouter et les encourage à opter pour une solution de compromis. Il participe donc activement à la résolution des conflits, il est responsable de trouver un compromis sans pour autant définir lui-même les conditions de l'accord. Il est gardé confidentiel.

2-2-4 L'arbitrage

➤ **La définition de l'arbitrage**

De nos jours, l'arbitrage est un outil courant dans la gestion des conflits (G C). Les règles sont de plus en plus clairement établies à la fois au niveau national et international.

Il s'agit d'une méthode alternative (MA) à la justice étatique pour résoudre les litiges, où les parties confient la résolution de leur différend à des tiers.

On connaît le principe de l'arbitrage : il consiste à confier la résolution du conflit, par une décision appelée sentence, à un juge choisi par les parties ou choisi pour elles par une institution à laquelle elles ont décidé de se référer.²⁹

➤ **Les raisons de recourir à l'arbitrage**

L'arbitrage est né du désir de certaines entreprises d'éviter que leurs litiges soient soumis aux tribunaux judiciaires. Ce souhait correspond à plusieurs aspirations qui peuvent d'ailleurs se cumuler pour la même affaire.³⁰

²⁹ GARBY Thierry, op, cit, p.127

- **La confidentialité**

Dans de nombreux pays du monde, la justice étatique est accessible à tous. Cela implique que les discussions se déroulent en public et que les décisions peuvent être partagées par tous.

Certaines entreprises rencontrent des difficultés à rendre publiques leurs affaires ou sont moins certaines d'entre elles. Elles désirent utiliser une démarche confidentielle.

- **La technicité**

Le juge de l'État est un expert en droit. En général, il ne suit aucune autre formation. Il est donc nécessaire de faire appel à des spécialistes pour résoudre des problèmes techniques. Lorsqu'un conflit est de nature technique, il est préférable que les parties l'exercent à un expert en technique.

C'est pourquoi il est essentiel de recourir à l'arbitrage, où les parties ont la possibilité de sélectionner leur juge en se basant sur leur qualification technique.

- **La disponibilité**

La lenteur de la justice est due à l'encombrement des tribunaux. Lorsqu'on sélectionne son juge, il est probable de vérifier sa disponibilité pour traiter l'affaire. Il est également possible, par contrat, de lui demander de se rendre disponible dans un délai spécifique à tout moment de sa procédure.

Cette problématique de disponibilité est aussi associée à la problématique de technicité. Effectivement, dans certaines situations, le jugement peut nécessiter des calculs approfondis, des constatations ou l'examen de pièces auxquelles le juge judiciaire n'a pas le temps de se consacrer. Il est donc courant qu'il confie ces tâches à un tiers (techniciens ou autres, notamment les huissiers de justice). Cela entraîne une grande perte de temps. Effectivement, il est nécessaire de passer par un procès long pour faire appel à un tiers (ce qui prend d'ailleurs un certain temps), puis de faire rapport à ce tiers au juge, puis de faire un nouveau procès en se basant sur ce rapport, afin de trancher une question souvent simple mais qui nécessite des opérations de constatation ou de décision.

- **Le choix de la procédure**

Il est très bénéfique de pouvoir sélectionner certaines modalités de procédure, car cela permet d'abord de renoncer aux voies de recours. Cette clause est très courante. Presque en

³⁰ GARBY Thierry, op. cite, p.127, P 128-129.

elle-même, elle est une raison de faire appel à l'arbitrage. Les parties se sont donc engagées à obtenir une décision finale dans un laps de temps raisonnable.

- **La gestion de temps**

Souvent, les partisans de l'arbitrage affirment que celui-ci permet de gagner du temps. Cette possibilité mérite d'être subtilisée.

Comme les parties à une clause arbitrage sont convenues de ne pas utiliser les voies de recours, il est clair que le temps qui aurait été consacré à l'exercice du recours est autant de temps gagné. Cependant, malgré la stipulation de l'arbitrage sans appel. Ceci ne signifie pas qu'il n'y a pas de procédure judiciaire concernant la validité de la sentence, qui peut également être longue. Effectivement, cette question peut entraîner de longues poursuites judiciaires.

De plus, si les arbitres accomplissent eux-mêmes le travail qu'un tribunal judiciaire aurait confié à un tiers expert ou à un autre, cela permettra d'économiser du temps en renvoyant à ce tiers et en discutant du rapport du tiers.

Grâce à ce chapitre, nous avons pu comprendre ce qu'est un conflit au travail, quelles sont ses caractéristiques, ainsi que la manière de prévenir les conflits en entreprise en présentant diverses méthodes de résolution.

Conclusion

Les conflits dans le monde du travail sont fréquents : ils font partie intégrante de la dynamique de l'entreprise. Néanmoins, il est essentiel de ne pas les négliger ni de les laisser s'étendre.

Il existe différentes sources de conflits au travail, qu'il s'agisse de différences générationnelles, de conflits de valeurs, d'objectifs ou d'opinions. Ils peuvent avoir différentes origines et intensités. Il peut y avoir des conflits entre pairs, mais aussi entre un employé et sa hiérarchie, qu'il s'agisse d'un employeur ou d'un manager. Elles peuvent être le résultat de difficultés organisationnelles, d'une insatisfaction au travail, de divergences de personnalité, et bien d'autres raisons encore.

Dans le prochain chapitre on va aborder l'un des aspects qui peuvent être directement atteints par les situations conflictuelles : la motivation au travail.

Chapitre 2

**Aperçus générale sur la motivation
au travail**

Introduction

La motivation n'est ni un trait de personnalité indépendant du contexte, ni une conséquence quasi automatique d'un bon management ou d'une organisation adéquate. Il s'agit de la résultante de contraintes économiques, organisationnelles, technologiques et culturelles, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus. La motivation n'est pas un processus stable, elle est sans cesse remise en question.³¹

Un personnel motivé joue un rôle essentiel dans le succès de toutes les organisations. La motivation joue un rôle crucial dans l'entreprise, ce qui devient une préoccupation majeure pour la plupart des entreprises qui cherchent des solutions pour maintenir la motivation de leur personnel.

Dans ce chapitre, notre objectif sera de saisir les divers aspects de la motivation en examinant les différentes parties mentionnées précédemment.

Dans la première partie, nous avons essayé de présenter "les principes généraux de la motivation au travail ". Dans la deuxième partie, nous avons discuté sur "les théories de la motivation" et enfin, dans la dernière partie, nous avons examiné le lien entre les conflits et la motivation au travail.

Section 01 : Concepts et définition de la motivation au travail

Dans cette section on a concentré sur les généralités sur la motivation, historiques, différentes définitions selon plusieurs auteurs, ainsi que les sources de motivation, ...

1- Généralité sur la motivation

1-1 Historique de la motivation

Il est difficile de trouver l'histoire du concept de motivation, car il n'a pas été étudié entre l'antiquité et le XXe siècle.

Au moyen âge, l'artisanat lui a donné la possibilité d'organiser son travail à sa guise. La motivation était relativement importante compte tenu du fait que l'artisan faisait son travail du début à la fin, à son rythme (motivation interne).

A la fin du moyen le schéma d'organisation change et on peut imaginer que la motivation des individus diminue. A partir de ce moment, la gestion d'organisation devient une nécessité.

Au 18 siècle), Kant exprime deux origines de la motivation. Le premier est le devoir, et le second est la satisfaction d'un désir conscient ou d'une impulsion. Bien des pages après avoir

³¹ C. Lévy-Leboyer Motivation dans l'entreprise, Pierre Fontana Mai 2004 MBA HEC UNIL, Notes critiques sur : La motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies, Editions d'Organisation, 2001.

utilisé une métaphore pour l’adverbe : "L’homme vertueux porte en lui une monarchie où tous Les pouvoirs sont soumis à un seul ; où tout est soumis à la liberté intérieure. "Et Au milieu du 20 -ème siècle, la motivation était étudiée en France par la « inclinations »³²

1-2 Définition de la motivation

La motivation est une notion complexe à expliquer car elle est couramment employée et utilisée dans de multiples secteurs.

La motivation désigne l’ensemble des éléments qui influencent l’action et le comportement d’une personne afin d’atteindre un objectif ou de réaliser une tâche.

Plusieurs auteurs ont proposé différentes définitions de la motivation au fil des années, comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Définition de la motivation selon plusieurs auteurs

La source et les auteurs	Définition
Selon de dictionnaire de gestion	La motivation est l’état d’une personne qui choisit de faire un effort en vue d’accomplir une certaine tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d’efforts et, enfin, choisit de maintenir ses efforts pendant un certain temps ».Les motivations sont donc des expressions des besoins d’une personne qui sont personnelles et intériorisées et se rapportent à la somme des efforts déployés pour atteindre un objectif. La motivation est une prédisposition agir d’une façon orientée vers un objectif spécifique.
Selon VALERAND et THIL	« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et externes produisant le déclenchement, la production, l’intensité et la persistance d’un comportement ».
Selon Patrice	« La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d’orienter et de soutenir durablement l’énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail. ».

³²Isaac DIBOUE Mémoire online. « Motivation-des-operateurs-dequipement-et-efficacite-de-lorganisation » Université de Douala / ESSEC - Master en organisation et management 2009 le 15/04/2023 à15:30.

Roussel	
D'après SIMON, (1957)	« la motivation est un complexe de forces qui fait agir un individu selon une force donnée, n'est pas un « donné » mais un « construit»
BERELSON et al. (1983), cité par BELANGER et al (1988)	« une motivation est un état interne qui donne l'énergie, fait activer ou fait déplacé et qui dirige ou canalise le comportement vers un but. »

Source : ETIENNE SERUPIA SEMUHOZA, théories de la motivation au travail.³³

1-3 Caractéristique de la motivation au travail

La motivation est le construit utilisé afin de décrire les forces interne et/ou externe produisant le déclenchement, la direction l'intensité et la persistance du comportement³⁴

Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit.³⁵

➤ Le déclenchement du comportement

Il s'agit de passer de l'absence d'activité à l'accomplissement de tâches qui requièrent une énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation donne l'énergie indispensable à la réalisation du comportement.

³³ ETIENNE SERUPIA SEMUHOZA, théories de la motivation au travail France 2009.

³⁴ VALLERAUD RJ, et THILL EE, introduction au concept de motivation, Edition études vivantes-VIGOT, Laval(Québec), 1993, p18

³⁵ ROUSSEL Patrice. La motivation au travail. Concept et théories, ces notes du LIRCHE, UNIV Toulouse 1, p 4,5octobre, 2000.

➤ **La direction du comportement**

La motivation guide les actions dans le sens approprié. En d'autres termes, vers les buts à atteindre. La force incitatrice est responsable de l'orientation de l'énergie nécessaire à la réalisation des objectifs à atteindre.

-les efforts déployés pour effectuer de manière optimale, en fonction de ses compétences, le travail attendu.

➤ **L'intensité du comportement**

La motivation pousse à consacrer de l'énergie en fonction des objectifs à réaliser. La manifestation de cela se traduit par le degré d'effort physique, intellectuel et mental déployé lors du travail.

➤ **La persistance du comportement**

La motivation pousse à consacrer de l'énergie à la réalisation régulière d'objectifs, à l'accomplissement fréquent de tâches afin d'atteindre un ou plusieurs objectifs.

Le comportement persistant se traduit par la persistance dans le temps des caractéristiques de direction et de l'intensité de la motivation.

De cette description du concept, il est évident que la forme la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail, dirigés avec intensité et persévérance vers des objectifs attendus. On peut définir ces efforts comme la combinaison d'efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés lors d'une activité. Plusieurs outils de mesure de la motivation ont pour objectif d'évaluer ses manifestations, ses efforts et ses énergies dans le comportement de l'individu au sein de l'entreprise.

1-4 Les types de la motivation au travail

Il existe plusieurs types de la motivation, il s'agit de :³⁶

➤ **La motivation finale**

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi

³⁶ Ouad AISSAT, Approche théorique de la motivation du personnel au travail : « Quel pratique réel au service de la performance dans l'entreprise Algérienne » ? Cas : Laiterie TASSILI de Draa-Ben-Khedda, Mémoire de Fin d'études En vue de l'obtention du Diplôme de Master Option : GRH, UMMTO, FSECSG, 2020 /2021, 150 pages.

intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats.

➤ **La motivation instrumentale**

La motivation instrumentale s'intéresse d'avantage au savoir-faire, ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu de résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle. C'est son intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production qui peut pousser à l'action »

➤ **La motivation de survie**

La motivation de survie est plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre, mais cette source de motivation est également présente chez les hommes. Lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité. Celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité, mais elle s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente notamment lorsqu'une entreprise démarre son activité, elle doit tout faire pour s'insérer et se maintenir sur le marché.

➤ **La motivation obsessionnelle**

C'est une motivation qui conduit à tous les sacrifices, l'individu est tellement obsédé par le résultat que « la fin justifie les moyens ». Elle peut être néfaste dans la vie de la personne qui a cette motivation mais aussi pour son entourage. « Être motivé c'est essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort ».

1-5 Les formes et les facteurs de la motivation au travail

Nous allons présenter en premier lieu les formes de motivation au travail ensuite nous allons voir les effets ainsi que les facteurs de motivation qui existent au travail.³⁷

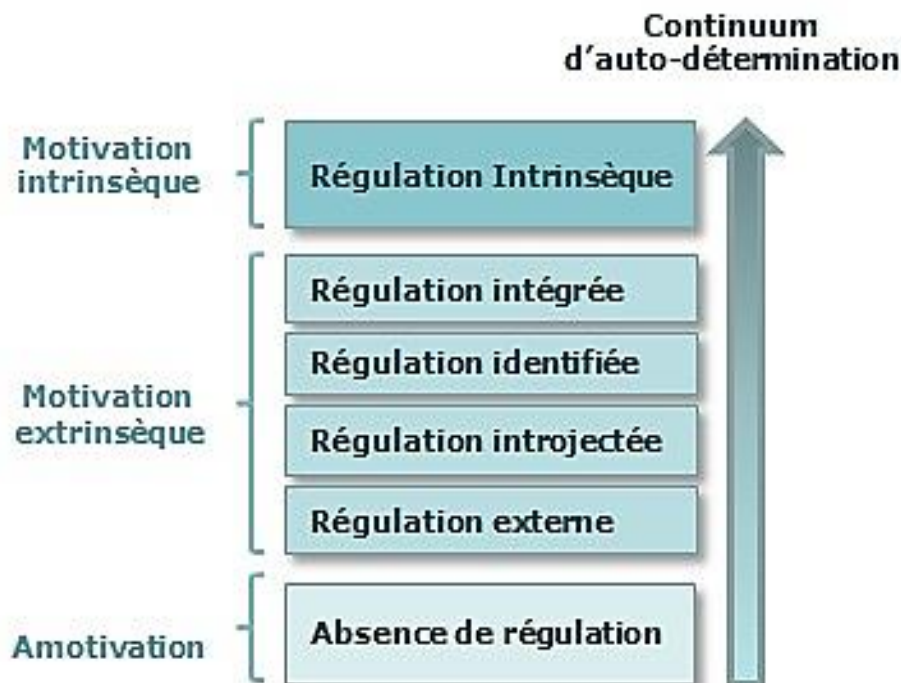
1-5-1 Les formes de la motivation :

Pour bien appréhender la motivation au travail, il est essentiel de comprendre qu'il s'agit d'un concept polyvalent qui peut prendre diverses formes. En psychologie, on connaît généralement la dichotomie traditionnelle entre motivation intrinsèque et extrinsèque, mais

³⁷ Darbelet M., « l'essentiel sur le management », édition Foucher, Paris, 2006, P271.

cette perspective macroscopique de la motivation n'est pas assez précise pour bien appréhender les comportements au travail. C'est précisément à ce niveau que la TAD joue un rôle essentiel dans la compréhension plus approfondie de la motivation au travail, car elle distingue quatre types de motivation qui diffèrent en fonction de leur degré d'autodétermination. La motivation intrinsèque et identifiée sont incluses dans la motivation autonome, tandis que la motivation contrôlée englobe les motivations introjectées et extrinsèques. Nous les exposons plus en profondeur ci-dessous :

Figure 2: Les formes de motivation



Source : <https://journals.openedition.org/dms/1758>

1-5-1-1 La motivation autonome (intrinsèque)

À l'extrême droite du continuum d'autodétermination se trouve la forme de motivation la plus autodéterminée, soit la motivation intrinsèque. La motivation intrinsèque fait référence au fait d'accomplir une ou plusieurs tâches au travail par intérêt, par plaisir ou encore par satisfaction inhérente. Les travailleurs qui sont principalement motivés de façon intrinsèque indiqueront qu'ils ont beaucoup de plaisir à travailler et qu'ils s'amuse à réaliser les tâches relatives à leur emploi. Juste à côté de la motivation intrinsèque se trouve la motivation identifiée, qui a trait aux tâches qui sont réalisées par conviction personnelle, parce qu'elles

sont jugées comme importantes ou encore parce qu'elles correspondent aux valeurs de l'individu.³⁸

Ces tâches ne sont pas forcément plaisantes, mais il est essentiel que la personne les accomplisse. Par exemple, quelqu'un choisit d'assister aux réunions hebdomadaires de son unité de travail non pas parce que c'est une tâche agréable, mais plutôt parce que cela lui importe de s'impliquer. Les employés qui ont une motivation élevée affirmeront que leur travail leur permet d'atteindre leurs objectifs de vie ou que leur emploi correspond parfaitement à leurs valeurs personnelles.

Le premier des deux types de motivation contrôlée, à savoir la motivation introjectée, se trouve au centre du continuum d'autodétermination. Ce genre de motivation aborde principalement la question de l'implication de l'égo et de la valeur personnelle liée à la performance.

Pour les personnes ayant un niveau élevé de cette motivation, leur valeur personnelle évoluera (selon elles) en fonction de leurs résultats professionnels. Par exemple, un vendeur considérera qu'il possède une "valeur" personnelle lorsqu'il obtient de bonnes ventes et reconnaîtra qu'il n'est pas un travailleur compétent pendant les périodes de crise. Sa confiance en soi dépend de sa performance, ce qui ne sera pas le cas avec des formes de motivation plus déterminées par soi-même.

Les personnes qui ont une forte motivation introjectée affirmeront qu'elles travaillent afin de préserver leur réputation ou qu'elles doivent être les meilleures dans leur domaine pour se sentir rassurées.

1-5-1-2 la motivation contrôlée (extrinsèque) ³⁹

Le deuxième type de motivation contrôlée et aussi le type de motivation le moins autodéterminée est la motivation extrinsèque, qui implique d'agir par conformité ou encore pour la recherche de récompenses externes et l'évitement de punitions. Les individus avec un degré élevé de motivation extrinsèque avanceront entre autres qu'ils effectuent leur travail parce que cela leur procure un certain niveau de vie, que leur travail leur permet de faire beaucoup d'argent ou encore que la raison principale pour laquelle ils se rendent au travail chaque matin est le salaire et les avantages sociaux que celui-ci procure. La motivation extrinsèque répond à la fonction économique (versus expressive) du travail. Il est évident que

³⁸ <https://iss.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/31/2016/12/forest-2.pdf> Psychologie Québec / Dossier volume 25 / numéro 05 / septembre 08 ; 28-05-2020 à 22h49.

³⁹ Ibid.

tout le monde a besoin d'un salaire pour vivre, mais l'aspect délétère de la motivation extrinsèque se manifeste tout particulièrement chez les individus qui accordent une grande importance à ce type de motivation. Ce n'est donc pas nécessairement la motivation extrinsèque en soi qui est problématique, mais bien l'importance qui y est accordée.

1-5-1-3 L'amotivation

Enfin, l'amotivation, ou tout simplement le manque de motivation, se situe à l'extrême gauche du continuum d'autodétermination. Les signes de l'amotivation sont des niveaux d'énergie assez bas, une absence de régulation comportementale et un manque d'engagement au travail. Ce concept est similaire à celui de résignation acquise et est généralement fortement associé à des répercussions négatives.

La recherche démontre que des degrés élevés de motivation autonome (intrinsèque et identifiée) sont positivement corrélés à des conséquences salutaires et négativement corrélés à des conséquences malsaines, et ce, tant au plan physique (moins de problèmes de santé physique; p. ex. Blais, Brière, Lachance, Riddle & Vallerand, 1993), psychologique (plus de vitalité et d'énergie, moins d'épuisement professionnel; p. ex. Fernet, Guay & Senécal, 2004), comportementales (moins d'absentéisme et une plus grande intention de demeurer en emploi; p. ex. Richer, Blanchard & Vallerand, 2002) et même économique (plus de profits et moins de coûts de santé; p. ex. Forest, Gilbert, Beaulieu, Le Brock & Gagné, en préparation). Les personnes ayant des niveaux élevés de motivation contrôlée et d'amotivation ont pratiquement le même patron des corrélations, c'est-à-dire qu'elles ont moins de conséquences positives et plus de conséquences négatives.

À ce moment-là, on peut se demander ce qui favorise la motivation autonome et réduit la motivation contrôlée. La solution consiste à répondre à trois besoins psychologiques innés et universels qui sont les suivants :

Tableau 2 : Les trois besoins psychologiques innés et individuels.

Compétences	Autonomie	Affiliation sociale
Avoir du succès à des tâches ayant un défi optimal et d'atteindre les résultats souhaités tout en prévenant les événements indésirables.	S'engager dans des activités suite à libre choix, d'être à l'origine de ses propres comportements.	Se sentir connecté (ou sentir qu'on appartient) à un milieu donné. C'est un sentiment de respect mutuel, de confiance et d'attention.

Source : <http://facteurh.com/112015/jacques>

1-5-2 Les facteurs de la motivation

Pour HELLRIEGEL et al⁴⁰. (1992), la première série de facteurs, les facteurs de motivation, comprend le travail lui-même, la considération dont bénéficie l'employé, l'avancement et la responsabilité. Ils sont associés aux sentiments positifs qu'éprouve l'individu envers le travail et sont liés au contenu du travail en soi. A leur tour, ces sentiments positifs sont associés aux expériences vécues dans le passé par l'individu en matière d'accomplissement, de considération, et de responsabilité. Ils subsistent de façon durable et ne sont pas liés de manière éphémère à l'exécution d'un travail donné. Ce sont donc des facteurs intrinsèques ou des facteurs internes en relation directe avec le travail.

Les facteurs qui influencent l'hygiène de vie incluent la politique globale de l'entreprise, ainsi que son administration, les méthodes de surveillance, les salaires, les conditions de travail et les relations interpersonnelles. Ces éléments sont liés aux émotions négatives qu'un individu ressent à l'égard de son travail et sont liés au contexte ou à l'environnement dans lequel le travail est effectué. Il s'agit de facteurs extrinsèques ou extérieurs au travail.

Il est évident que l'entreprise, et plus particulièrement les responsables des ressources humaines, doivent prendre en considération ces deux types de facteurs motivationnels. Tout d'abord, les employés peuvent être motivés par leur travail, mais lorsque les facteurs extrinsèques manquent, leur motivation diminue, ce qui entraîne une baisse de productivité.

1-5-2-1 Les facteurs intrinsèques

Selon WERTHER, et al (1990)⁴¹, les facteurs intrinsèques sont les facteurs internes ou personnels en relation avec le travail. Leurs effets sont en grands partis intérieurs à l'individu. L'entreprise n'a une influence indirecte sur ces facteurs. Quelques facteurs jouent significativement un grand rôle sur la fonction des Ressources Humaines à savoir.

Équité : Chaque employé évalue ses contributions au profit de l'entreprise, telles que ses efforts, ses compétences et ses performances. Il considère aussi ce qu'il reçoit, sa rémunération, les bénéfices qu'il en tire en termes de salaire, de reconnaissance ou de statuts. Il évalue un rapport rétribution/contribution qu'il compare à sa connaissance du même rapport pour d'autres employés, qu'ils soient employés dans l'entreprise ou en dehors.

⁴⁰ www.Impact-de-la-motivation-de-ressources-humaines-pour-une-meilleure-performance-de-lentreprise-des.html# Toc266928582 ; 23-06-2020 à 14h53.

⁴¹ Ibid.

Chaque employé désire bénéficier d'un traitement équitable. Le DRH doit appliquer les principes de l'équité. Pour assurer un traitement équitable au salarié, il est essentiel que : sa contribution soit réellement évaluée et appréciée, qu'il ait la possibilité d'augmenter sa contribution, que le lien entre contribution et rétribution soit clair et explicite, et que le lien entre l'augmentation de la contribution et l'augmentation de la rétribution soit précisé et respecté.

Communication : La communication favorise la compréhension, ce qui en fait également l'une des principales tâches du département des ressources humaines. Il est possible que le personnel ne soit pas favorable à des modifications qu'il ne comprend pas. Ainsi, il est essentiel que le département des ressources humaines veille à ce que les superviseurs, les gestionnaires, le personnel conseil et les spécialistes des ressources humaines fournissent toutes les informations nécessaires concernant les éventuels changements.

La communication inadéquate est un défi auquel la majorité des organisations sont confrontées. Les responsables et les autres membres du personnel ne réalisent pas toujours l'importance de partager avec le reste de l'organisation les informations qu'ils possèdent.

L'information joue un rôle essentiel dans le mouvement de l'organisation. Il est crucial que les dirigeants et les employés aient des informations sur l'organisation, son environnement, ses produits, ses services et son personnel. Les gestionnaires ne peuvent pas prendre des décisions efficaces sur les marchés ou les ressources, en particulier sur les ressources humaines, sans cette information. Le système de communication avec les employés comprend des procédures officielles et informelles visant à collecter et à diffuser des informations concernant les employés de l'entreprise.

Leadership:⁴² Le leadership se définit comme une influence interpersonnelle, exercées dans une situation donnée et dirigée par un processus de communication vers l'atteinte d'un but spécifique.

C'est une relation dynamique entre le leader, les subordonnés et la situation à laquelle ils sont confrontés. Ils sont notamment : L'influence interpersonnelle résultant de la personnalité même du leader, la position du leader résultant de son statut et de son rôle dans l'organisation, et enfin la situation objective à résoudre résultant des conditions physiques, de l'état d'information et des objectifs à atteindre.

⁴² Ibid.

La direction exerce un pouvoir efficace si elle est en mesure d'exercer le leadership, c'est-à-dire comprendre la situation globale, communiquer avec les subordonnées afin de dégager une cohérence entre les trois composantes énoncées ci-dessus pour atteindre les buts souhaités.

Employabilité : Au cours de ces dernières années, les employés ont réalisé l'importance cruciale de leur employabilité en tant qu'élément de sécurité sur le marché. Les licenciements économiques accélérés les ont fait prendre conscience de la vulnérabilité de leur emploi. Ils estiment qu'il est important de s'assurer qu'ils peuvent maintenir leur emploi ou en retrouver un, dans ou hors de leur poste, de leur entreprise, de leur zone géographique ou de leur niveau hiérarchique.

Afin d'assurer cette employabilité, le service des ressources humaines intervient à quatre niveaux : la compréhension des compétences actuelles de chaque employé, la compréhension des compétences nécessaires pour les postes actuels, la compréhension des compétences que chaque employé peut développer et des options pour y parvenir, et enfin la compréhension de l'évaluation des postes, des postes nouveaux et des compétences requises pour les occuper.

1-5-2-2 Les facteurs extrinsèques

Pour WERTHER et al (1990)⁴³, les facteurs extrinsèques sont des facteurs extérieurs au travail et sont associés aux sentiments négatifs qu'éprouve un individu envers son emploi et sont liés à l'environnement dans lequel le travail est réalisé. Ces facteurs sont les suivants : la rémunération, les avantages sociaux, les conditions de travail, la politique générale, etc. ...

La rémunération : Selon WERTHER et al (1990 :458), la rémunération de personnel, si elle est bien gérée, peut être un outil efficace pour attirer, pour soutenir et pour conserver la main d'œuvre. De plus, étant donné que la rémunération est un moyen d'indiquer quels sont les comportements les plus valorisés dans l'organisation, elle permet d'influencer fortement la productivité des employés et les orientations stratégiques de l'entreprise. Si par contre elle est mal gérée, elle peut entraîner un haut taux de roulement, une augmentation de l'absentéisme, plus des griefs, de l'insatisfaction au travail, une faible productivité et des plans stratégiques non réalisés. Un engagement extrinsèque se réfère à un engagement non pas pour l'activité elle-même, mais plutôt pour ses répercussions. La motivation découle d'une reconnaissance et d'une évaluation équitable des résultats obtenus.

⁴³Roussel, op.cit. ; Ibid.

Rémunération et avantages sociaux : Les systèmes de rémunération et d'avantages sociaux soigneusement élaborés et mis en place favorisent l'embauche de personnel qualifié et leur fidélisation.

La base de la rémunération consiste en un salaire ou un tarif horaire avantageux, qui incite les employés à rejoindre l'entreprise et à y résider. Il est donc envisageable d'attirer dès le départ les candidats souhaités. En offrant un salaire attractif, l'entreprise peut également prévenir le départ des employés, qui ne seront pas nécessairement mieux rémunérés ailleurs. La rémunération doit être équivalente ou supérieure à celle des concurrents, car il serait compliqué de gagner la confiance des travailleurs compétents et de les fidéliser.

Les avantages sociaux proposés par l'employeur jouent aussi un rôle important quand il s'agit de recruter des employés compétent et de les fidéliser. Tous les éléments qui s'ajoutent à la rémunération et aux bénéfices des travailleurs sont appelés avantages sociaux.

Les employeurs sont très préoccupés par l'augmentation des coûts et des avantages sociaux. Dans de nombreuses entreprises, certains employeurs adoptent des méthodes interventionnistes pour guider les décisions médicales des employés, tout en promouvant un mode de vie plus sain pour leur personnel.

Il avait déjà été mentionné par les auteurs l'importance de récompenser les employés en fonction de leur performance, en particulier de leurs résultats. La rémunération variable joue un rôle crucial dans la reconnaissance qui suscite la motivation. La rémunération variable encourage les employés à améliorer leurs performances professionnelles. C'est la raison pour laquelle sa réussite repose principalement sur les bases de la théorie des attentes.

La gestion de la rémunération ne peut donc pas être suffisante pour motiver les ressources humaines, même à partir d'un environnement extrinsèque. Il est donc essentiel de mener d'autres réflexions afin d'intégrer les autres aspects de la motivation.

La mobilisation : La mobilisation englobe à la fois la motivation et la focalisation. Pour que le personnel soit motivé il faut leur témoigner de la considération, leur attribuer des responsabilités. En effet, la motivation ne peut être fondée que sur la prise de conscience individuelle des interactions positives entre la mise en œuvre du travail, l'évolution professionnelle, L'évolution personnelle et les représentations partagées qui en découlent.⁴⁴

⁴⁴Roussel,op.cit ; Ibid.

Section 02 : Les fondements théories de la motivation**2-1 Les théories de motivation**

L'école des relations humaines est née dans les années trente. Ces théories reposent essentiellement sur la considération des besoins des individus et de leur contexte social. Deux théories principales sont présentes dans l'école des relations humaines : les théories de contenu et les théories du processus.

2-1-1 Les théories de contenu

Les théories de contenu cherchent à identifier l'ensemble des facteurs qui incite les individus à agir de telle ou telle manière, mais aussi, à faire face à quelconque situation. Son objectif est de répondre à « que ce qui pousse les gens à travailler ? ».⁴⁵

Les théories du contenu incluent la hiérarchie des besoins de Maslow, la théorie de l'homme social E. Mayo, la théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. Herzberg, et la théorie X-Y de Mac Gregor.

2-1-1-1 La théorie de l'homme social Elton Mayo(1940)

Son analyse s'oppose à la vision rationnelle qui néglige la dimension humaine du travailleur. Elle est issue des travaux du psychologue Elton Mayo et de son équipe de chercheurs de l'université de Harvard menés dans l'usine de Hawthorne (près de Chicago) de la Western Electric entre 1927-1934. Ces chercheurs ont analysé les fluctuations de performance en fonction de variables d'ambiance (éclairage, niveau sonore...) et de l'organisation du travail (pauses, durée,). Ces expériences ont prouvé que l'être humain a des besoins et une motivation, et que lorsque l'on les considère, le rendement augmente.

Il n'est donc pas seulement un être économique que l'homme, mais il a également des motivations liées à l'intérêt pour le travail. Mayo recommandera de considérer tous ces besoins et de permettre l'émergence de relations personnelles et de groupes au sein de l'entreprise lors de la conception de l'organisation du travail. Dans le cadre de ces études et de la formulation de conclusions telles que :

- L'homme est principalement motivé par des besoins sociaux et acquiert son sens de l'identité personnelle grâce à des relations avec autrui.
- La motivation réside dans les liens sociaux qui se développent au sein du travail.
- La force sociale dans son groupe influence davantage le travailleur que les incitations et les contrôles de gestion.
- Le salarié répond à la direction en respectant les exigences sociales.

⁴⁵ Roussel P, op cit, P.33.

La première expérience est réalisée dans l'usine de Hawthorne de la Western Electric avec Elton Mayo et son groupe de chercheurs de l'université de Harvard entre 1927 et 1934 où ils ont étudié les effets de la variation de l'éclairage sur la productivité.

Donc, dans la situation initiale (voir le schéma ci-dessous), la productivité est faible en raison de la faible luminosité, ce qui oblige les employés à accentuer leur regard afin de bien voir leur travail. Ensuite, à un moment donné, ils commencèrent à accroître l'éclairage, ce qui entraîna une hausse de la productivité. Au cours d'une troisième étape, il réduit encore l'intensité de la lumière, mais toujours, la productivité augmente. Enfin, il revient à la situation initiale où il constate également une augmentation continue de la productivité.

Figure 3: Mesure des effets de la variation de l'éclairage sur la productivité



En règle générale, les travailleurs apprécient d'être pris en considération et s'intéressent davantage à cela qu'à la modification de leur situation professionnelle. Ils se reconnaissent et réagissent aux circonstances.

L'expérience suivante est appelée Test Room. Le concept est assez simple : les chercheurs choisirent six employés qui seront placés dans une petite salle où ils devront effectuer le même travail que dans les ateliers et être en mesure de réaliser des relais téléphoniques comprenant chacun quarante pièces.

Tableau 3 : Le rôle que jouent les conditions de travail sur la motivation

Les conditions	Résultats	Conclusion
<p>La communication est autorisée.</p> <p>Personne ne supervisera le groupe.</p> <p>L'augmentation du salaire.</p> <p>Introduire des pauses.</p> <p>Diminuer les horaires de travail.</p> <p>Insérer un système de représentation.</p> <p>Insérer un bon système de rémunération.</p>	<p>Dès le début de l'expérience, la productivité augmenta de plus en plus.</p> <p>Même lorsque toutes les améliorations sont retirées, la productivité se maintient.</p>	<p>La variation des conditions de travail et le sentiment de considération jouent tous les deux un rôle important dans la motivation de chaque être vivant.</p>

Source : mémoire de fin d'étude « influence du stress au travail sur la motivation, cas de la SAA de Tizi-Ouzou »

2-1-1-2 La théorie de la hiérarchisation des besoins (la pyramide de Maslow) 1954

D'après Maslow c'est la volonté de satisfaire des besoins (force interne) hiérarchisés qui est à l'origine de la motivation. Il observe que l'individu hiérarchise ses besoins selon un ordre de priorité croissante :⁴⁶

Tout d'abord, les exigences physiologiques, qui sont liées à la survie de tout être vivant, telles que la nourriture, l'eau, les vêtements...

Deuxièmement, il y a les besoins de sécurité, qui sont associés à l'ambition de chacun d'entre nous d'être sécurisé physiquement et moralement pour le lendemain.

Troisièmement, les besoins d'amour se manifestent, l'être humain est constamment à la recherche de relations sociales, d'affection, d'appartenance...

⁴⁶ Les théories de la motivation, Les fiches outils des ressources humaines, page 1, IAE TOULOUSE, Master GRH.

Par la suite se présentent les besoins d'estime, qui impliquent le besoin d'être valorisé, de se respecter soi-même et de respecter autrui. Il est nécessaire de prendre soin de soi afin d'être reconnu et d'avoir une activité enrichissante dans le monde du travail.

Enfin, le désir de réalisation, qui d'après Maslow est le désir de se réaliser, d'exploiter et de mettre en évidence son potentiel personnel dans tous les aspects de la vie. Ce besoin peut se manifester sous des formes variées en fonction des individus.

Certaines personnes auront besoin d'étudier, d'en apprendre davantage, de développer leurs compétences et leurs connaissances personnelles ; d'autres auront besoin de créer, d'inventer, de faire ; d'autres encore auront besoin de construire une vie intérieure

Figure 4: la pyramide des besoins de Maslow



Source : <https://www.capitaine-commerce.com/pyramide-de-maslow/>

2-1-1-3 La théorie X-Y de Mac Gregor (1960)

Le professeur de gestion américain et psychologue sociale Douglas McGregor a développé ces concepts dans les années 1960. Selon McGregor, il y avait deux approches essentielles pour gérer les individus sur le lieu de travail afin de favoriser l'avancement des choses et de bénéficier à l'organisation. La théorie X-Y traite de la façon dont les responsables gèrent leur personnel.

On distingue deux attitudes principales dans la théorie X-Y de McGregor

- La théorie Y fait référence aux préjugés qui prétendent que l'employé ne souhaiterait pas travailler, serait paresseux, éviterait les responsabilités et serait performant uniquement lorsque cela est contraint. D'après cette théorie, les employés sont passifs, ce qui implique qu'il faut exercer un contrôle (théorie la plus courante). Ce cas demande des mesures exigeantes pour le responsable et coûteuses pour l'entreprise.

• La théorie X fait référence aux préjugés selon lesquels le salarié serait créatif, chercherait à assumer des responsabilités et serait capable de se discipliner lui-même. D'après cette théorie, il est crucial de trouver un équilibre entre les besoins du personnel et les résultats de l'entreprise. La théorie X de McGregor soutient l'importance de voir le personnel comme actif et de favoriser l'auto-direction, ce qui signifie que les travailleurs sont paresseux et nécessitent un contrôle étroit pour être productifs, tandis que la théorie Y soutient que les travailleurs sont motivés et aspirent à s'épanouir dans leur travail.

Figure 5: théorie X et Y McGregor (1960)

+	La théorie X	La théorie Y
	<p>Conception de l'homme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il n'aime pas travailler ; - Il n'apprécie pas les responsabilités ; - Il a peu d'ambition ; - Il recherche avant tout la sécurité. <p>Rôle du manager :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obliger le salarié à travailler, en le contrôlant et en le menaçant ; - Style de management autoritaire. <p>Organisation de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une organisation contraignante ; - Mise en place de procédures détaillées. 	<p>Conception de l'homme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le travail peut être source de satisfaction ; - Investissement dans le travail si initiatives possibles et efforts récompensés. <p>Rôle du manager :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un style de management favorisant la participation, les responsabilités et l'autonomie des collaborateurs. <p>Organisation de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisation moins formelle ; - Responsabilités décentralisées.

2-1-1-4 La théorie de Herzberg (1971)

Le psychologue américain Fredrik Herzberg a élaboré la théorie de Herzberg, également appelée théorie de deux facteurs, dans les années 1950. L'objectif est de décrire les éléments qui impactent la motivation des employés au travail. Deux types de facteurs qui influencent le comportement au travail sont identifiés par lui :

a. Les facteurs d'hygiène (facteurs d'insatisfactions)

Ces éléments sont associés au milieu professionnel et aux conditions dans lesquelles les employés travaillent, ils peuvent entraîner de l'insatisfaction, mais leur présence ne garantira pas forcément la satisfaction. Parmi les éléments clés d'hygiène, on peut citer :

- **Salaire et avantages sociaux :** La rémunération et les avantages qui lui sont liés sont indispensables pour éviter l'insatisfaction, mais ne sont pas des facteurs qui favorisent la satisfaction.

- **Supervision** : La supervision et la relation avec les superviseurs peuvent avoir un impact significatif sur le degré d'insatisfaction.
- **Condition de travail** : les aspects physiques du lieu de travail, comme la propreté, le confort et la sécurité,
- **Relations avec des collègues** : les interactions sociales au travail.

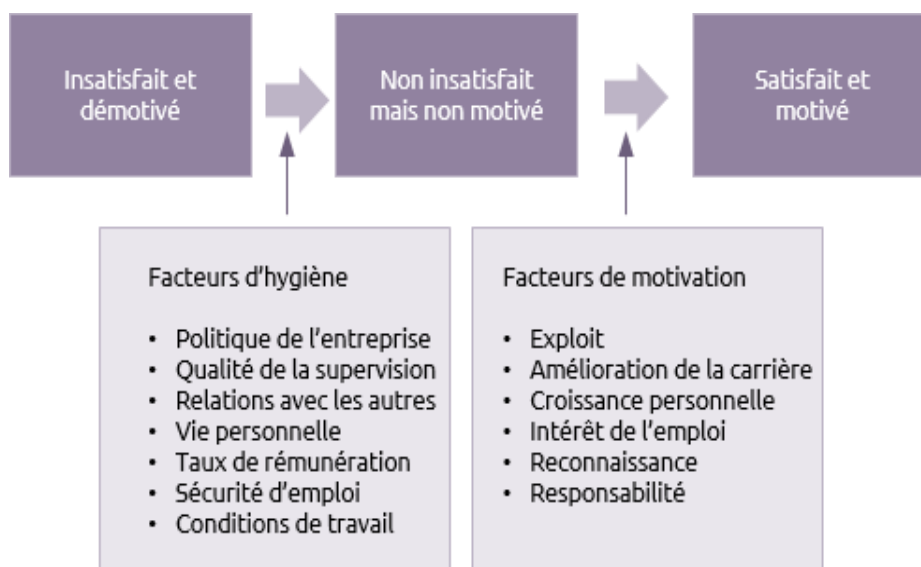
b. Les facteurs de motivation

Les éléments mentionnés sont en relation avec le contenu du travail et la nature des tâches que les employés effectuent. La satisfaction et la motivation sont générées par leur présence.

Les éléments clés de motivation incluent :

- Reconnaissance pour le travail effectué.
- Opportunités professionnelles.
- Égalité et indépendance.
- Opportunité de croissance professionnelle et personnelle.

Figure 6: la théorie bi factorielle de Herzberg



Source : <https://www.praxisframework.org/fr/library/hertzberg>.

2-1-1-5 la théorie ERG de C. Alderfer

Selon cette théorie, les personnes sont motivées par leur volonté de répondre à certains besoins. La motivation s'accroît avec l'intensité perçue de ces besoins. Il y a une hiérarchie des besoins, allant du plus concret (E) au plus abstrait (G).

Figure 7: les besoins de la théorie ERG



Les trois catégories de besoin de la théorie ERG

Source : <https://www.jj-titon-consulting.fr/deleguer-pour-accroitre-la-motivation-thematique-lorganisation-mars-2019/>

2-2-2 Les théories de processus

2-2-2-1 La théories des attentes de vroom (1964)

La théorie des attentes est issue d'un professeur de gestion et de psychologie Victor Vroom d'origine canadien. Elle a été publiée en 1964, et c'est la première théorie où ils ont posé la question « comment se déroule le processus de motivation ? Et comment atteindre une augmentation d'effort d'un employé ?⁴⁷

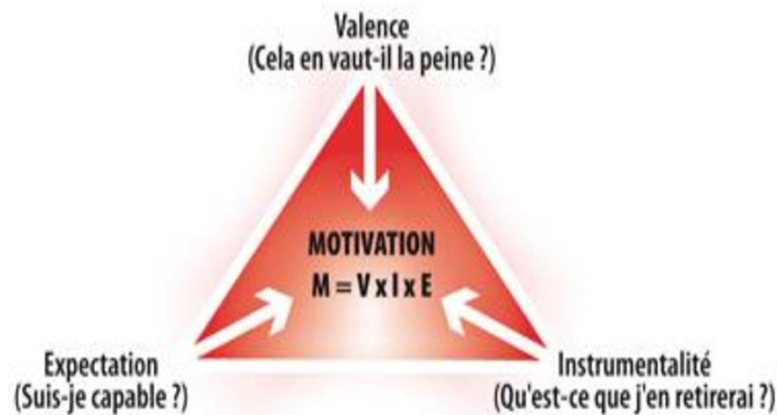
Elle souligne que les individus ne sont pas simplement motivés par des récompenses tangibles, mais qu'ils évaluent également les probabilités et les valeurs subjectives des résultats. Elle met en évidence l'importance de la perception et de l'évaluation personnelle dans le processus de prise de décision motivée. Contrairement à Maslow et Herzberg qui se focalise sur les besoins. La théorie de Vroom relie la motivation des individus à ses attentes et les chances qu'il possède de les atteindre.⁴⁸

Vroom vise à appréhender le processus de motivation au travail en examinant la force motivationnelle qui incite l'individu à agir dans son travail. Cette force est influencée par trois facteurs :

⁴⁷ MICHALA HAMLOVA « la motivation, comparaison de motivation et de satisfacteurs dans le secteur public et privé ». Olomouc 2012 P.41

⁴⁸ CLAUDE LEVY le Boyer « la motivation dans l'entreprise modèle et stratégie » édition d'organisation 2003, paris, P.79.

Figure 8 : les facteurs de la force motivationnelles



Source : <https://www.semanticscholar.org/paper/Le-d%C3%A9veloppement-fournisseur.-Comment-d%C3%A9velopper>

a) **l'expectation** : il s'agit de l'opinion que chacun a de lui-même de ses possibilités d'atteindre un but donné, dès lors qu'il fait des efforts nécessaires⁴⁹. Qui dit que si l'individu croit que ses efforts mèneront à une performance efficace, il sera plus susceptible d'être motivé à agir. Chiffre et Teboul disent que « l'expectation serait l'attente par rapport aux efforts que l'on pense être capable d'effectuer »⁵⁰

L'expectation est la réponse aux questions :

- Suis-je capable de ?
- Quelles sont mes chances de réussite ?

b) **L'instrumentalité** : C'est la conviction de la personne que sa performance sera récompensée. Si la personne pense que cela sera lié à des récompenses attrayantes comme des promotions, des augmentations de salaire ou des reconnaissances, cela renforcera sa motivation. En d'autres termes, il semble que la représentation des relations entre performance et résultat du second niveau, telles que le salaire, les primes, les promotions, les témoignages ou encore le sentiment d'avoir accompli quelque chose de significatif, varie selon les individus.

⁴⁹ Etienne serupia semuhoza « théorie de la motivation au travail » 2010, P.79-80.

⁵⁰ CHIFFER ET TEBOUL, « la motivation et ses nouveaux outils » 4^{ème} édition 1988 ;P22.

L'instrumentalité est la réponse à :

- Que vais-je obtenir par ma performance ?

c) La valence (la valeur) : désigne l'attitude réelle (positive ou négative) de l'individu envers un résultat de second ordre (récompense) obtenu grâce à sa performance professionnelle et à ses efforts. En d'autres termes, il concerne la valeur que l'individu accorde à la récompense attendue. Si l'individu considère la récompense comme une récompense précieuse et satisfaisante, cela renforce également sa motivation.

La valence est la réponse à la question suivante :

- Quelle valeur accorder aux avantages obtenus ?

Selon Vroom, la motivation d'un individu peut être calculée à l'aide de la formule suivante :

Selon cette formule, les trois éléments (attentes, instrumentalité et valeur) interagissent afin d'influencer la motivation globale d'une personne, et lorsque la valence est positive, cela signifie qu'il y a une attirance pour un résultat. En revanche, lorsque le résultat est indésirable, la valence est négative, ce qui peut entraîner du stress, de la fatigue, de la perte de temps libre, la mise à l'écart par les collègues, une sanction en cas d'échec dans la tentative d'atteindre le niveau de performance demandé... etc.

Enfin, la valeur est nulle lorsque la personne ne montre aucune attention à une récompense. La portée d'une récompense est conditionnée par la capacité de ce résultat à répondre aux besoins que l'individu désire répondre.

La motivation est le résultat du produit de ces trois perceptions .la relation entre elle étant Multiplicative, il est indispensable qu'elles aient toutes les trois des valeurs positives pour que l'individu soit réellement motivé .Ainsi, plus la personne pense qu'elle est apte à faire ce que l'on attend d'elle, plus elle pense que cela va lui apporter plus de choses positives que de choses négatives, plus elle va déployer d'efforts en vue de faire ce qu'on attend d'elle .c'est à dire, plus elle sera motivée.⁵¹

2-2-2-2 La théorie de l'équité de J.S Adams

L'équité est un fruit d'un échange commercial entre l'organisation et ses membres impute (ce que l'individu apporte à l'organisation) et l'output (ce que l'individu en reçoit).

⁵¹ John. R. Schermerhorn et al. « Comportement Humain et Organisation », Edition du Renouveau Pédagogique INC, (2010), P.145.

La théorie de J.S Adams met en exergue le fait que les mêmes rétributions ne provoquent pas la même motivation selon les individus. Ces derniers comparent leur rapport rétribution/contribution à celui d'un référent.⁵²

La théorie d'équité repose sur la comparaison entre deux variables : les apports et les résultats. Les individus attribuent une certaine valeur à leurs apports qui sont représenté par un "ratio" des apports et des résultats. En se comparant aux autres, les individus vont chercher à savoir s'ils sont équitablement traités.⁵³

Au sein d'une entreprise, il est possible que chaque individu se sente tenté de se comparer aux autres employés occupant un poste similaire ou faisant partie de la même équipe ou du même département. Ce processus inhérent aux entreprises pousse les employés à évaluer leurs conditions de travail, afin de déterminer si celles-ci sont équitables ou non par rapport au contexte globale de l'entreprise. la quête de justice et d'équité peut conduire à diverses situations :

- Lorsqu'un employé estime que ses conditions de travail et son traitement sont équitables par rapport aux autres employés, cela stimulera sa motivation et son engagement au sein de l'entreprise.
- Si un employé pense être plus avantageux que d'autres cela peut le stimuler et le motiver à s'investir d'avantages dans son travail.
- Si un employé remarque une disparité de traitement et pense être en situation d'iniquité, cela peut également renforcer sa motivation. Effectivement son désir de retrouver l'équilibre peut constituer un véritable moteur.
- En revanche, ce même sentiment d'injustice peut entraîner une démotivation pour le collaborateur et peut aussi être une source de conflit au sein de l'entreprise.

Adams précise que l'individu tend à évaluer ses contributions en faveur de son organisation de travail, comme par exemple son niveau de formation et de compétence son ancienneté, ses efforts, etc. Il évalue aussi les avantages qu'il retire de son emploi. Comme son salaire, les conditions de travail, le statut, etc. Puis, il compare ses deux évaluations, c'est-à-dire les avantages qu'il retire de son emploi par rapport à ses contributions en faveur de son entreprise.⁵⁴

⁵² Patrice Roussel, op, cit. P.42.

⁵³ 41 S. MAUGERI. « Théorie de la motivation au travail » éd DONOD, paris 2004.P.89

⁵⁴ Patrice Roussel, op, cit. P.42

Deux expériences menées en 1962 par Adams et Rosenbaum ont permis de mieux appréhender les divers effets de l'équité. Deux groupes de sujets ont été comparés par les auteurs dans la première étude. Le service de placement avait recruté des étudiants de l'université de New-York pour un emploi à temps partiel dans lequel ils devaient mener des entretiens avec une enquête démographique.

Ainsi, d'abord les étudiants devaient compléter un sondage sur leur formation personnelle et leur expérience professionnelle. Par la suite le responsable affirmait qu'ils ne possédaient pas les compétences requises pour effectuer les entretiens, mais après un appel téléphonique, l'employeur les recruta. En revanche, l'employeur leur affirmait qu'ils possédaient une qualification adéquate et qu'ils étaient nécessaires pour l'emploi. La durée de l'essai a été de 2h30min, après quoi le nombre d'entretien a été enregistré. Selon les résultats, le groupe qualifié de « sous-qualifié » a effectué une quantité significativement supérieure d'entretiens par rapport à l'autre groupe.

Pour la deuxième expérience le principe était identique et le protocole également, à l'exception que dans cette situation, il n'y avait rien à voir avec le recrutement, mais cette expérience portait sur la rémunération. Les individus concernés étaient tous rémunérés à l'heure dans les deux premiers groupes, tandis que dans les deux autres groupes, ils n'étaient pas rémunérés dans les délais. Les résultats de cette fois-ci ont démontré que lorsque le salaire était à l'heure, les individus appartenant au groupe « sous-qualifié » réalisaient d'avantages d'entretiens. En par contre, lorsque le salaire était fixé à la pièce. Ils avaient l'habitude d'en produire moins.

En résumé, cette théorie dans le premier cas les personnes interrogées fournissent d'avantage d'entretiens afin de compenser leur sous-qualifications et de prouver le contraire, ce qui leur permet d'être équitablement rémunérés par rapport aux autres personnes. Cependant dans le second cas il est considéré comme plus juste d'être moins rémunérés (toujours en fonction de niveau initial). Selon Adams, la source de motivation réside dans le sentiment d'iniquité qui découle de l'analyse d'une situation.

En outre, Adams (1963) a développé cette théorie selon laquelle un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution qu'il perçoit de son travail en ligne avec sa contribution, « elle tient compte d'une part de ses perceptions relative à des contributions et sa rétribution (pas seulement monétaire) et d'autre part, de ce qu'il perçoit des

contributions / rétribution de personnes prise comme référence à l'intérieur (équité interne) et à l'extérieur de l'organisation (équité externe).⁵⁵

1. La contribution

Cela désigne la distribution d'une chose à plusieurs individus il s'agit de participer activement ou d'apporter un apport significatif à quelqu'un. Cela nécessite de proposer quelque chose qui apporte de valeur, de l'investissement, des ressources ou des idées de projet...etc. Elle peut prendre différentes formes, comme des dons financiers, des initiatives sociales ou professionnelles telles que : donner l'argent, partager des connaissances, aider les autres, partager des ressources ou des talents...etc.

2. La rétribution

La rétribution désigne la récompense ou l'indemnité, en argent ou en nature, obtenue en échange d'un travail, d'un service ou d'une contribution d'une personne. C'est le cas de la compensation. Il peut s'agir de facteurs financière comme la rémunération et les primes ou non financière comme la reconnaissance, la fierté, la sécurité de l'emploi, et la promotion. On continue de développer cette dernière aujourd'hui sous le nom de justice organisationnelle.

2-2-2-3 La théorie de la fixation des objectifs (Locke et Latham)

L'objectif de la théorie de la détermination des objectifs est de répondre à la question suivante : "Comment stimuler la motivation des individus ?" et propose une solution, à savoir "établir des objectifs pour l'atteindre". Cette théorie regroupe diverses approches fondées sur des idées tirées des recherches sur la motivation des travailleurs. Elle se présente également comme un ensemble de techniques avancées, un élément clé de la gestion par objectifs. Ainsi, mener une recherche sur la motivation à partir d'un échantillon d'entreprises nécessite de découvrir des entreprises qui mettent en œuvre ces méthodes et de limiter les résultats à cet échantillon. Cela restreint la portée d'une étude sur la motivation. Il est nécessaire de définir les objectifs en respectant diverses conditions, comme les suivantes :

- **Caritey**

Le titre mentionne tout. Afin d'être efficaces, il est essentiel que les objectifs soient précis, clairs et datés dans le temps. Pour le responsable, il s'agit de garantir que son collaborateur travaille conformément aux attentes avec des priorités définies. En ce

⁵⁵ S. MAUGERI. « Théorie de la motivation au travail » éd DONOD, paris 2004. P.89.

qui concerne le manager, il est satisfait de faire des efforts ciblés, sans se disperser et sans savoir ce qu'il recevra du reste. Les conditions du contrat ne laissent aucune ambiguïté

Pas de malentendu ou de déception. Il est même possible d'utiliser la méthode SMART. Elle est parfaitement adaptée à cela.

- **Complexité**

Afin d'être efficace, un objectif doit être facile à appréhender. Un système inefficace fera perdre du temps à tous, réduira les efforts, la productivité et finira par décourager les employés.

- **Challenge**

L'objectif doit être un défi, une difficulté, afin que l'individu puisse prévoir le sentiment d'accomplissement qu'il obtiendra de l'accomplissement de cet objectif.

Lorsque l'individu réalise le sens de l'attente de l'objectif, la motivation se renforce.

- **Engagement**

Selon cette idée, le management participatif repose sur l'implication de l'individu dans la prise de décision. Il est plus probable qu'une personne fasse des efforts pour atteindre un objectif s'il est persuadé de sa pertinence, elle sera particulièrement déterminée à l'atteindre s'il a contribué à le définir.

- **Feedback** ⁵⁶

Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés, le feedback permet de renforcer les comportements performants. Locke a également montré que les objectifs devaient être S.M.A.R.T. pour que les salariés soient motivés, en d'autres termes, les objectifs doivent répondre à plusieurs conditions telle que

S : Simple

M : Mesurable

A : Acceptable

R : Réalisable

T : Temps.

⁵⁶ MUCHA.L. op, cit. P.24-26.

La motivation peut dans ses conditions déclencher le comportement et le diriger vers la réalisation des objectifs.

Figure 9 : la théorie de fixation des objectifs (Locke et Latham)



Source : <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/locke-et-latham-fixation-objectifs>

2-2-2-4 La théorie des besoins manifestes de Mc Clelland

La théorie des trois besoins motivationnels de Mc Clelland, également connue sous le nom de modèle des théories des besoins, cherche à expliquer comment les besoins de réussite, de pouvoir et d'affiliation impactent les actions des individus dans le cadre d'une gestion d'entreprise. En effet, cette théorie a été développée deux décennies après la naissance de sa théorie des besoins par Abraham Maslow. Dans un second temps, Mc Clelland avait publié un livre intitulé « La Société de l'Achèvement » où il a défini trois types de motivation : le désir de succès, le désir d'appartenance et le désir de pouvoir. Les personnes auraient des caractéristiques différentes en fonction de leur facteur de motivation dominant.

Les trois principaux besoins selon Mc Clelland sont :

a) Les besoins de réussite

Font référence à la nécessité de concrétiser et d'atteindre un but précis. Autrement dit, les individus qui sont motivés par ce besoin ont souvent l'intention de définir des objectifs difficiles et de les réaliser. Ils ont également l'habitude de prendre des risques Calculé pour atteindre leurs objectifs et peuvent éviter des situations à risque élevé ou à faible risque. Ils ont souvent l'habitude de travailler en solitaire. Ce type d'individu a confiance en une

structure hiérarchique en raison principalement des réussites professionnelles. Sur le plan des retours, les personnes motivées par le succès exigent une évaluation juste et équilibrée. Elles désirent savoir si leurs actions sont efficaces afin de saisir comment elles peuvent progresser.

b) Besoin d'affiliation

Les personnes dont la motivation principale est le besoin d'appartenance se caractérisent par leur volonté de s'intégrer au groupe. Elles considèrent que la coopération est plus importante que la concurrence. Ils n'apprécient pas les défis qui sont associés à des risques élevés et entourés d'incertitude. Il s'agit également de personnes souhaitant être reconnues et souvent en accord avec les actions du reste du groupe.

c) Besoin de pouvoir

Dans cette situation, les personnes cherchent à contrôler les autres ou à les influencer. Elles apprécient la concurrence et les succès. En outre, elles mettent en valeur l'existence d'un statut et de la gratitude.

Figure 10 : la théorie des besoins de Mc Clelland



Source : <https://slideplayer.fr/slide/13884843/>

Section 03 : moyens de motivation, démotivation et retentissement au travail

Il y a différents moyens de motiver les employés au sein des entreprises, et en l'absence de ces moyens, on peut constater une démotivation des employés et des répercussions sur le travail.

3-1 Les moyens de motivation et son impact sur la performance

Les éléments qui influencent la motivation au travail sont les divers éléments qui la régissent. Évidemment, la motivation des employés impacte la performance globale de l'entreprise.

3-1-1 Les moyens de la motivation au travail

La motivation consiste en divers facteurs qui incitent le salarié à s'engager totalement dans l'accomplissement de ses tâches et à l'encourager à atteindre ses objectifs.

Voici quelques moyens de motivation au travail présentés ci-dessous :

-La culture d'entreprise : Le sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise est renforcé par la culture d'entreprise. C'est notamment l'atmosphère de travail, la qualité des relations avec ses collègues et la communication.

-les intérêts pour le post et les missions : C'est le sens du travail. La compréhension de la tâche à accomplir et de la raison pour laquelle elle est accomplie. C'est aussi le sentiment d'être bénéfique. En ce qui concerne la valeur ajoutée de son action et l'effet de sa contribution.

-reconnaissance : Différents aspects peuvent être pris en compte pour la reconnaissance au travail : les pratiques, les compétences du salarié, les résultats obtenus par le collaborateur, ses qualités en tant que personne, ainsi que l'engagement dans le travail des employés.

-Evolution professionnelle : Cela se distingue par les possibilités de progression, un système de mobilité interne, les occasions d'apprentissage (formations, autoformation, surveillance, pratique...). L'objectif est d'empêcher que la personne se décourage en raison de son expérience.

-Qualité de vie professionnelle : Le bien-être au travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la flexibilité du travail.

3-1-2 L'impact de la motivation au travail sur la performance des salariés :

La motivation au travail influence directement la performance des salariés à travers divers mécanismes et résultats :

- **Amélioration de la productivité :** les employés motivés montrent une productivité accrue. La motivation intrinsèque, mène à un engagement plus profond et à une meilleure qualité du travail.
- **Réduction de l'absentéisme et du turnover :** les salariés motivés sont moins susceptibles de s'absenter fréquemment. Cela réduit les coûts associés au turnover et à la formation de nouveaux employés.
- **Innovation et créativité :** la motivation favorise la créativité et l'innovation. Les employés sont plus enclins à proposer des nouvelles idées et à trouver des solutions innovantes aux problèmes rencontrés.
- **Satisfaction au travail et bien-être :** une forte motivation est liée à une plus grande satisfaction au travail et à un meilleur bien être. Cela contribue à une atmosphère de travail positive et à une culture d'entreprise saine.

Pour optimiser la performance des salariés, les entreprises doivent mettre en place des stratégies visant à renforcer la motivation par la reconnaissance, le développement professionnel, un environnement de travail positif, et l'autonomie des employés.

3-2 Conflits et motivation au travail

Les conflits au travail peuvent avoir un impact significatif sur la motivation. Lorsque les employés sont impliqués dans des conflits avec des collègues ou des supérieurs, cela peut entraîner une baisse du moral, de l'engagement et de la productivité. Les conflits peuvent survenir de diverses sources telles que les différences de personnalités, de styles de travail, d'objectifs ou d'intérêts concurrents.

Voici comment les conflits peuvent affecter la motivation :

Distraction : Lorsque les employés sont impliqués dans des conflits, leur attention est détournée de leurs tâches vers le conflit lui-même. Cette distraction peut diminuer leur concentration et leur productivité.

Stress et anxiété : Les conflits entraînent souvent une augmentation du stress et de l'anxiété chez les employés. Cette tension émotionnelle peut diminuer la motivation et rendre difficile pour les individus de donner le meilleur d'eux-mêmes.

Perte de confiance : Les conflits peuvent éroder la confiance entre collègues ou entre employés et direction. Lorsque la confiance est compromise, les employés peuvent se sentir désabusés et moins motivés à apporter leur meilleur effort

Atmosphère négative : Les conflits persistants peuvent créer un environnement de travail toxique caractérisé par la tension, l'hostilité et la négativité. Dans une telle atmosphère, la

motivation diminue naturellement car les employés peuvent se sentir démoralisés et désengagés

Impact sur la dynamique d'équipe : Dans les paramètres d'équipe, les conflits non résolus peuvent perturber la collaboration et la cohésion. Lorsque les membres de l'équipe sont en désaccord les uns avec les autres, cela peut entraver le travail d'équipe et diminuer la motivation collective à atteindre des objectifs communs.

Il est crucial de traiter les conflits de manière efficace pour maintenir la motivation et favoriser un environnement de travail positif. Cela peut impliquer une communication ouverte, des techniques de résolution de conflits, la médiation ou le recours au soutien des ressources humaines ou de la direction lorsque cela est nécessaire. De plus, promouvoir une culture de respect, d'empathie et de collaboration peut aider à prévenir l'émergence de conflits et à atténuer leur impact négatif sur la motivation.

3-3 Démotivation au travail

La démotivation au travail se définit comme la perte de sens dans son quotidien professionnel, le salarié se sent alors inutile et n'a plus l'envie, ni le courage, de réaliser ses missions. Sur le long terme, comme nous allons le voir au cours de cet article, les répercussions peuvent être dramatiques pour les entreprises, mais également pour les salariés eux-mêmes. Et c'est pourquoi il est primordial que chaque acteur du monde du travail se mobilise contre la démotivation au travail.⁵⁷

3-2-1 les facteurs de démotivation

Il existe plusieurs facteurs de démotivation tel que :

- **Manque de valorisation**

La non-valorisation des qualités et des compétences d'un employé est fréquemment associée à une démotivation, voire à une démission. C'est d'ailleurs l'un des critiques les plus souvent formulées par les employés. Effectivement, il y a des responsables qui n'expriment jamais leur gratitude et leurs félicitations envers leurs collaborateurs, d'autres qui ne prennent pas le temps de saluer et certains ne fournissent aucun retour à leurs collaborateurs.

⁵⁷ Audrey Gervoise, Salarié démotivé, les signes qu'il faut prendre en compte. Publié le : 25 octobre 2021. Dernière mise à jour le : 22 octobre 2021, <https://culture-rh.com/salarie-demotive-signes/>.

- **Mauvaise ambiance de travail**

L'atmosphère de travail joue un rôle crucial dans les résultats des employés. Effectivement, personne n'apprécie travailler dans un environnement empreint de pression et de stress. Une mauvaise atmosphère peut engendrer de multiples problèmes qui peuvent entraîner des conséquences financières pour l'entreprise (absentéisme, diminution de la créativité, atteinte à l'image de marque, baisse des performances, taux de turnover élevé). Parmi les éléments qui peuvent démotiver les employés, on retrouve des relations tendues ou inexistantes avec les collègues de travail, un rythme de travail insupportable, un manque de collaboration entre les différentes équipes, un manque de ressources pour atteindre ses objectifs ou un manque de communication positive avec la hiérarchie.

- **Absence de flexibilité des conditions de travail**

La flexibilité du travail fait référence à la capacité d'une entreprise à ajuster ses ressources en fonction des fluctuations de l'activité économique et des contraintes du marché.

Afin de faire face à la diminution ou à l'augmentation de la demande (par rapport à la consommation), il est nécessaire que l'offre et la demande de travail évoluent de façon quantitative et qualitative. Autrement dit, il s'agit d'un système de gestion de la main-d'œuvre.

Elle offre à l'entreprise la possibilité d'ajuster la production et l'emploi en fonction des changements de la demande, ainsi que de l'environnement de l'entreprise.

- **Manque de leadership et un mauvais management**

La motivation de personnel repose sur l'efficacité du management. Lorsque le manque d'un leadership solide ou l'influence négative sur les perspectives de l'équipe commence, certains employés peuvent ressentir une démotivation. Les gestionnaires doivent adopter une approche souple en matière de gestion d'équipe et être en mesure de communiquer de manière claire tout en renforçant la confiance et la détermination.

3-2-2 conséquences de démotivation

- **Désengagement des collaborateurs**

Les employés démotivés se caractérisent principalement par leur manque d'engagement dans les tâches et les missions qui leur sont confiées. De manière générale, elles ne se sentent pas engagées dans la réalisation des objectifs et ne se reflètent pas dans la vision de l'organisation.

- **Des relations de travail fragilisées**

La démotivation d'un employé n'a pas seulement un impact sur lui-même. C'est toute l'équipe qui est concernée.

Un employé qui dépense moins d'énergie et d'enthousiasme pour accomplir son travail sera également moins impliqué dans le travail en équipe. Cette situation peut rapidement engendrer de la frustration, voire des tensions entre les membres de l'équipe.

Étant donné que le travail en équipe joue un rôle essentiel dans l'innovation et les performances, il est possible que le manque de motivation à long terme affecte ces aspects.

- **Une hausse de l'absentéisme**

Il est fréquent que la démotivation soit associée à un manque de sens au travail, à un stress élevé et, plus généralement, à l'apparition de troubles musculo-tendineux. Dans les situations les plus graves, cela peut même entraîner un burnout.

- **Une atmosphère de travail tendue**

La démotivation peut rapidement perturber toute une équipe et envenimer l'atmosphère de travail. Il n'est pas toujours facile de travailler avec des collègues qui ne sont pas investis dans les activités. Les éventuels retards, erreurs, ou manque d'initiative créent parfois des frustrations et même dans certains cas, des conflits entre collaborateurs ou entre certains membres de l'équipe et le manager.⁵⁸

⁵⁸ PIERRE VANDENBERGHE, Démotivation au travail : signes, causes et solutions, DERNIÈRE MISE À JOUR : 20/05/2021, <https://recrutee.com/fr-articles/demotivation-au-travail>,

Conclusion

En conclusion, la motivation au travail est processus complexe influencé par certains facteurs psychologiques, sociaux et organisationnels. Il existe plusieurs théories de la motivation abordées, nous pouvons mettre en évidence les diverses façons d'entamer le sujet de la motivation et les facteurs qui influencent les besoins des employés.

La motivation revêt une importance capitale pour toute entreprise, afin que les employés puissent mobiliser leur bonne volonté, leurs compétences et leur créativité, ainsi que leur énergie de manière volontaire en vue d'atteindre un objectif qui leur procure satisfaction.

Dans le prochain chapitre, incluant la partie pratique de notre travail, Grâce aux informations collectées au sein de la SETRAM, on identifie les sources de conflits ainsi que les facteurs qui influencent la motivation des employés, afin de conclure sur l'impact des conflits au sein de l'entreprise sur la motivation au travail

Chapitre 3

Les conflits au travail et la motivation au sein de la SETRAM

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette première section nous allons présenter l'organisme d'accueil de la SETRAM d'Alger, son historique et les missions de chaque service de cette direction. D'autre part nous allons présenter l'organigramme de cet organisme.

1.1 Présentation de la SETRAM

La société d'exploitation des tramways SETRAM est une entreprise algérienne publique à caractère industriel et commercial (EPIC), placé sous la tutelle du ministre de transport de transport et travaux publics. Elle est administrée par un conseil d'administration et dirigé par un directeur général.

Spécialisée dans l'exploitation et la maintenance, elle assure actuellement la gestion des tramways dans plusieurs villes du pays, notamment Alger, Oran, Constantine, Sidi Bel Abbes, Ouargla, Mostaganem et Sétif, totalisant 7 unités. La direction générale de SETRAM est située à la capitale Alger.

SETRAM a été fondée grâce à un partenariat entre l'entreprise du Métro d'Alger (EMA) et le groupe RATP, SETRAM bénéficie d'assistance technique reconnue du groupe RATP en France et à l'international, hérité de son savoir-faire dans nombreux pays du monde. Avant elle était une entreprise franco-algérienne, actuellement SETRAM est 100% algérienne.

SETRAM, ambitionne d'offrir aux usages des lignes de Tramway qu'elle exploite, une offre de transport de qualité et de sécurité, en constante amélioration continue et d'avantage sécurisée. Pour la mise en œuvre opérationnelle de ces objectifs.

SETRAM a passé avec succès l'audit de certification qui s'est déroulé en novembre 2017, couvrant le siège de la direction générale et l'unité opérationnelle de Constantine, suivi par celle d'Oran en décembre 2018, ainsi qu'Alger, SBA, Sétif et Ouargla en décembre 2019, d'audit de certification a été mené par l'organisme VINCOTTE.

Adapter la gouvernance et l'organisation, développer les compétences renforcer les fondamentaux opérationnelle et prendre en compte le client et communiquer.

- SETRAM assure la gestion, l'exploitation et la sécurité des tramways à travers :
 - Assurer la maintenance des installations fixes et l'électromécanique.
 - Superviser et contrôler et gérer la circulation des tramways.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

- Contribuer au développement et recherches appliquées en coordination avec l'université dans plusieurs domaines liés à l'exploitation et la maintenance des tramways.
- Veiller au respect des exigences réglementaire, normatives et les procédures de travail interne.

1-2 L'historique de l'entreprise

- La ligne de tramway d'Alger a été mise en service le 8 mai 2011.
- La deuxième plus grande ville d'Algérie. Depuis le 1^{er} mai 2013 le premier tronçon de la ligne du tramway d'Oran dessert la grande agglomération de la ville. L'unité opérationnelle d'Oran a été certifiée en décembre 2018 « iso 9001 V2015 ».
- Mis en service le 5 juillet 2013, le premier tronçon de la ligne du tramway de Constantine s'étend sur 8 KM. L'unité opérationnelle de Constantine a été l'une des premières unités à être certifiée en novembre 2017 « ISO 9001 V 2015 ».
- La ligne du tramway de Sidi Bel Abbes a été mise en service le 26 juillet 2017. L'unité opérationnelle de Sidi Bel Abbes a été certifiée en décembre 2019 « ISO 9001 V 2015 ».
- Le 20 mars 2018 a été marqué d'une pierre blanche dans l'histoire de la ville Ouargla et celle du sud de l'Algérie. L'unité opérationnelle de Ouargla a été certifiée en décembre 2019 « ISO 9001 V 2015 ».
- La mise en service le 8 mai 2018, le tramway de Sétif. L'unité opérationnelle de Sétif a été certifiée en décembre 2019 « ISO 9001 V 2015 ».
- Septième ligne de tramway inaugurée le 18 février 2023 à la ville de Mostaganem de 14.2KM.

1-3 Les missions de la SETRAM

À sa création, la SETRAM se voit confier comme mission l'exploitation et la maintenance des lignes de tramway algérien existantes ou en projet. Elle s'est fixée comme objectifs⁵⁹ :

- D'offrir un service de transport de haute qualité en intégrant la sécurité, le confort, la régularité et la propreté.

⁵⁹ « [SETRAM \[archive\]](#) », sur [transtev.dz](#) (consulté le 8 avril 2022).

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

- D'accompagner les algériens pendant la période d'adaptation à l'utilisation du nouveau mode de transport qu'est le tramway et l'ancrer dans leurs habitudes de déplacements.
- D'assurer le transfert de savoir-faire des experts du groupe RATP vers l'ensemble des salariés de la SETRAM.
- De se positionner comme référence en Afrique et dans le monde.

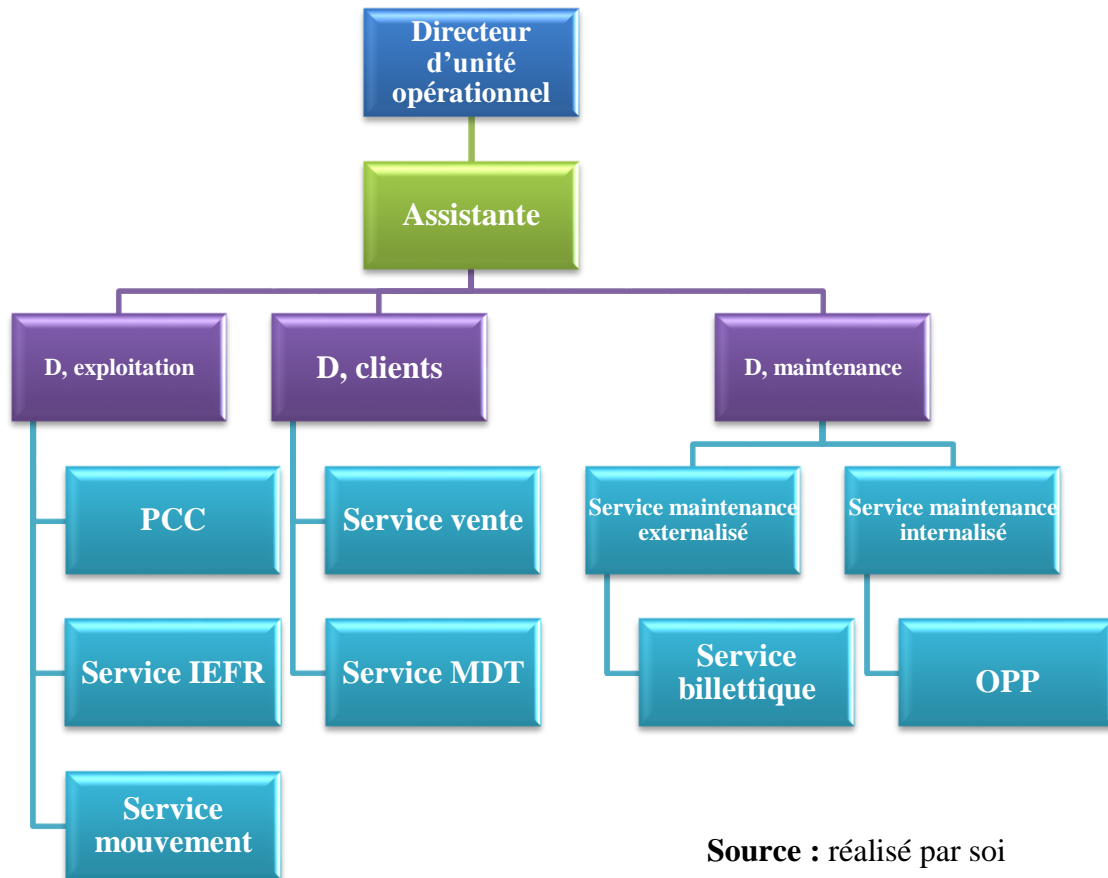
1-4 Structure organisationnelle de la SETRAM d'ALGER

L'entreprise SETRAM est administrée par un directeur, et son assistante et trois sous-directions (exploitation, maintenance, service client).

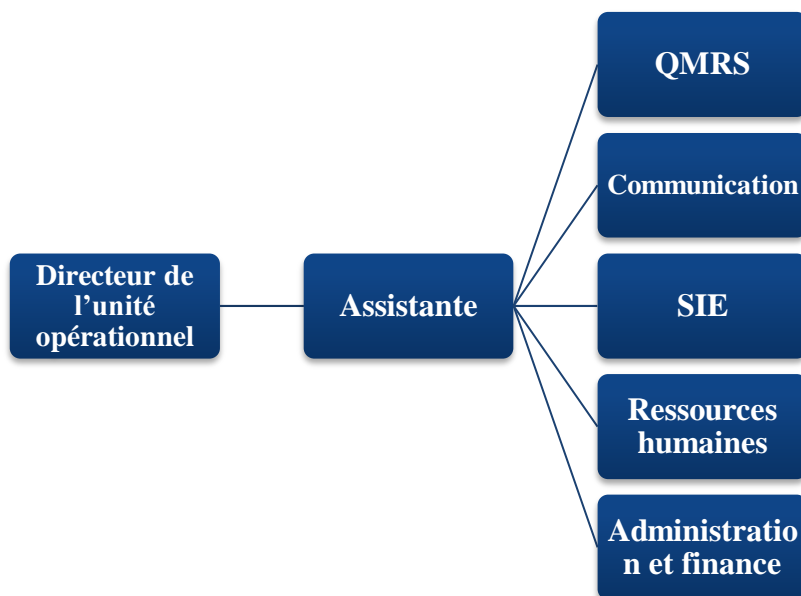
Chaque sous- direction est composée des services, la direction d'exploitation divisée en service mouvement, service IEFR et PCC. La deuxième sous-direction D, clients qui est composée de deux sections sont service vente et service MDT. La dernière et la troisième sous- direction est dissociée en quatre service : service maintenance externalisé, service maintenance internalisé, service billettique et OPP.

Le schéma ci- dessous résume l'organigramme de l'unité opérationnelle du Tramway Alger.

Figure 11: organigramme de la SETRAM



Source : réalisé par soi



Source : réalisé par soi

- SIE : sûreté Interne de L'établissement.
- PCC : Poste de commande centralisée.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

- IEFR : Ingénierie d'exploitation, formation et réglementation
- MDT : maîtrise de territoire
- QMRS : Qualité management risques et système

1-4-1 Description des composantes de l'organigramme

1-4-1-1 Direction d'exploitation

Cette Direction a pour objectif d'offrir aux voyageurs une offre de transport de qualité répondant à leurs besoins et aux exigences contractuelles et budgétaires, en garantissant une sécurité d'exploitation optimale.

Cette direction d'exploitation chapeaute 3 services :

A- Service ingénierie, exploitation, formation et réglementation (IEFR)

La mission du service IEFR est de superviser les activités de l'ingénierie exploitation, responsable de la qualité de l'offre de transport, de la documentation, de la planification et de la formation liés à l'exploitation du transport des personnes. Le service IEFR assure ses taches comme tous les services en respectant des exigences réglementaires et contractuelles par exemple :

- Le roulement en shift pour le personnel de conduite de tramway est planifié selon des conditions bien définis comme : assurer minimum 11h entre de services, les femmes interdit de travailler après 21 :00, assurer 109 repos par an, ne travaille jamais plus que 6 jours par semaine tout en respectant un système de travail de 5/2, /42 ...etc.
- Assurer les visites médicales 2 fois par ans pour les personnes habilitées à la conduite et 1 fois pour le reste du personnel.
- Le service IEFR utilise comme support un logiciel de planification (EURES) qui facilite la tâche des planificateurs et le chargé COT (conception de l'offre de transport).
- En cas de survenance d'un accident sur la ligne, le service IEFR déclenche une enquête sécurité ferroviaire afin de statuer les dégâts et ressortir les causes en utilisant des supports et logiciels (Enregistrement des Paramètres d'Exploitation, caméras de surveillance ...) dans le but de sécurisé les biens et les personnes.

B- Service Poste de commande centralisée (PCC)

Le seul interlocuteur avec les conducteurs, sa mission principale est de réguler la circulation des tramways conformément aux règles de sécurité ferroviaire et faire face aux imprévus, les régulateurs PCC travaillent avec un système de shifts pour but d'assurer un service du 24/ 24

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

et 7 /7 avec 3 rotations, sous Le système SCADA (système de contrôle et d'acquisition de données).

C- Service mouvement

Le responsable de la supervision des conducteurs, exerce ses fonctions en deux parties selon un système de rotation :

- une partie d'ordre administratif qui concerne tous les sujets ou soucis liés aux conducteurs en assurant le programme d'exploitation,
- une partie qui concerne le suivie des conducteurs au niveau de la ligne.

1-4-1-2 le Service client

Le service client de SETRAM est composé de deux services principaux. Ces deux services travaillent en étroite collaboration pour offrir un excellent service à la clientèle de SETRAM

a- Service vente

La finalité du service vente est de porter le voyageur au cœur de toutes les opérations commerciales, en vue de connaître les comportements du client voyageur, pour mieux répondre à ses attentes, dans toutes les étapes de son voyage.

Le premier est le service de vente qui se divise en deux parties : le service après-vente (SAV) et le service de vente au Kiosque.

Sa mission consiste à prendre en charge l'information voyageur et les doléances des clients (voyageurs), responsable de donner une information claire aux voyageurs, et répondre aux doléances dans le délai imparti.

Tandis que le service de vente au Kiosque s'occupe de la vente directe de billets et fournit des informations sur les horaires et les tarifs.

b- service de la maîtrise de territoire

Le service maîtrise de territoire porte les missions de prévention, d'information et de canalisations des voyageurs, de contrôle des titres de transport pour la lutte contre la fraude, afin d'assurer aux voyageurs les meilleures conditions de voyage, dans le respect des règles d'utilisation du tramway.

1-4-1-3 Direction maintenance

La Maintenance est pour finalité d'appliquer la politique de Maintenance au niveau de l'unité Opérationnelle, la réalisation de la maintenance préventive et corrective afin d'atteindre les objectifs définis en matière de disponibilité, fiabilité, sécurité, coût et qualité, cette Direction se compose en quatre services : le service de maintenance externalisé, le service de

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

maintenance internalisée, le service système Information et billettique et le service de gestion de site.

a- Service de maintenance externalisée

Service de maintenance externalisé est responsable de superviser et coordonner l'application stricte des contrats de la maintenance externalisée et d'optimiser leurs réalisations dans l'UO, il est chargé aussi de la réalisation des prestations dans le respect des clauses contractuelles et la maîtrise des risques encourus.

b- service de maintenance internalisée

La mission principale de ce service est d'organiser et piloter les activités de la maintenance internalisée (voie de la plate-forme du tramway, Électromécanique et bâtiments et ouvrages), responsable de la disponibilité, maintenabilité, et sécurité des systèmes et des équipements.

c- Service de système d'information et billettique

Le service d'intervention billettique est responsable de la gestion et de la maintenance des équipements de billetterie, tels que les validateurs de cartes, les distributeurs automatiques de billets et les terminaux de paiement électronique.

d- service OPP (ordonnancement, planification et production) et gestion de site

Dans l'ensemble, la direction de maintenance de SETRAM joue un rôle crucial dans la garantie de la qualité des services de l'entreprise et dans la satisfaction des clients. En assurant la disponibilité et la fiabilité des tramways, des équipements et des infrastructures, le département de maintenance aide à assurer un service de transport en commun efficace et fiable pour les habitants de la ville.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

Section 02 : Le cadre méthodologique de la recherche

Pour ce travail de recherche, nous avons rendu nécessaire de présenter la méthodologie utilisée pour définir ce chapitre actuel, afin d'obtenir une vision synthétique de notre problématique initiale, à savoir l'influence des conflits sur la motivation en entreprise.

2-1 L'objectif de la recherche

L'enquête menée auprès des employés de la SETRAM a pour objectif de collecter le maximum d'information sur les conflits en entreprise et leurs impacts sur la motivation des salariés.

L'enquête menée au niveau de la SETRAM a pour objectif d'évaluer leur environnement de travail de détecter le degré de leur satisfaction dans leur travail.

2-2 Caractéristique de l'enquête

2-2-1 La réalisation de l'enquête

L'enquête menée auprès des salariés de la SETRAM a été réalisée dans la période étendue du 21/03/2024 jusqu'au 16/05/2024. Durant cette période, nous avons réussi à distribué 77 questionnaire parmi les salariés de la SETRAM de la wilaya d'Alger en ciblant toute les catégories (cadre, maîtrise, exécution). Sur les 77 questionnaires distribués nous avons récolté tous les questionnaires remplis.

2-2-2 difficulté rencontrées

Il semble difficile de mener une enquête sur les conflits et la motivation au sein de la SETRAM en raison de la méconnaissance et de la peur des individus. Parmi ces problèmes, on peut citer :

- Les réponses de certaines personnes sont longues en raison de non disponibilité.
- Certains non pas répondu de manière transparente et franche a toutes les questions, en particulier à celles qui sont ouvertes.
- La limitation du temps nous a entravés dans la distribution et la collecte de plus de questionnaire.
- Notre questionnaire en ligne a été refusé par le responsable ce qui nous a obligés à l'imprimé en format papier.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

2-2-3 La méthode utilisée dans le terrain d'enquête

Un tel travail n'est pas réalisable dans une enquête de terrain sans l'utilisation d'un ensemble d'outils et d'instruments permettant de recueillir et de collecter des données et des informations.

2-2-3-1 Le questionnaire

La distribution du questionnaire de l'enquête s'est faite sur un support papier (de manière manuelle) il est important de noter que le support papier est le plus sollicité.

Le questionnaire est organisé en questions fermées à répondre par oui ou non, en questions à choix multiples à répondre par une ou plusieurs réponses, et en question ouvertes à répondre par oui ou non. Le principe de l'élaboration de questionnaire repose sur le fait que nos hypothèses pourront être facilement vérifiées.

Ce questionnaire est composé de 24 questions réparties en quatre grands axes :

Axe 1 : concernant l'identification de la personne interrogée (sexe, âge, statut, service, ancienneté) avec cinq (05) questions.

Axe 2 : concernant la motivation au travail six (06) regroupées.

Axe 3 : concernant les conflits professionnels, regroupe huit (08) interrogations.

Axe 4 : Qui concerne l'influence des conflits sur la motivation, regroupe cinq (05) questions.

2-2-3-2 La population d'étude

La SETRAM est constitué d'un effectifs de 767 entre cadre, maîtrise, exécution nous avons effectué notre étude sur un échantillon de 77 personnes sur les 767 qui travaillent à la SETRAM, ce qui représente 10% de la population mère.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sein de la SETRAM d'Alger

Section 03 : Résultats et synthèses de l'enquête au sein de la SETRAM

Dans cette dernière section de notre travail, nous exposons les informations collectées lors de notre étude au sein de la SETRAM ainsi qu'une synthèse des résultats.

3-1 Résultat de l'enquête

Les résultats obtenus sur le terrain seront présentés et analysés dans cette partie, nous examinerons les résultats obtenus à partir de l'enquête menée par questionnaire auprès des employés de la SETRAM.

3-1-1 Les caractéristiques de l'échantillon étudié

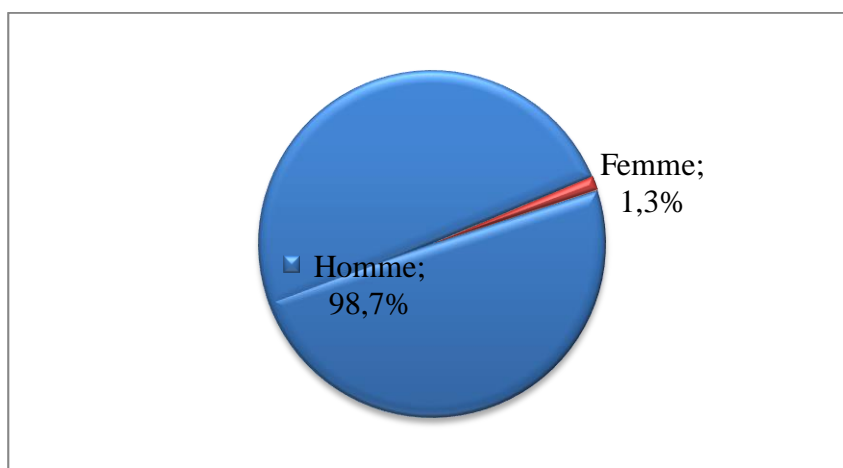
Question n° 01 : Quel est votre genre ?

Tableau 4: Répartition de l'échantillon selon le genre

	Pourcentage	Effectif
Homme	98,70%	76
Femme	1,30%	1
Total	100%	77

Source : réalisé par soi

Figure 12: Répartition graphique de l'échantillon selon le genre



Source : réalisé par soi à l'aide de programme de l'Excel

Commentaire

D'après ce graphe, nous constatons que 98,7 des sujets ayant participé à l'étude, sont majoritairement du sexe homme, pour seulement 1,3 de sexe féminin.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

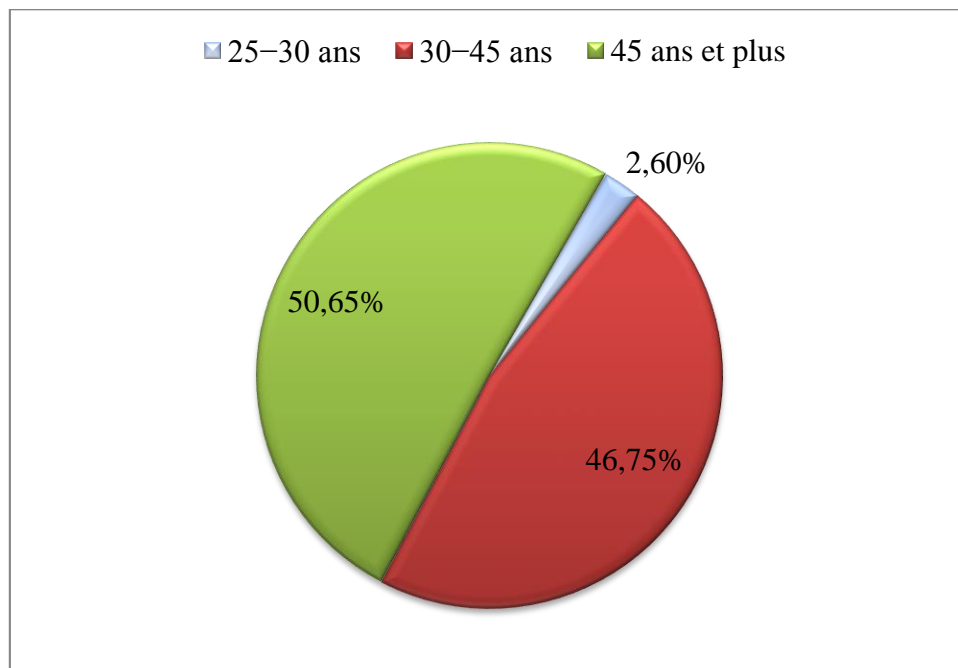
Question N° 02 : Dans quelle catégorie d'âge vous vous trouvez

Tableau 5: Répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge

	Pourcentage	Effectif
25-30 ans	2,60%	2
30-45 ans	46,75%	36
45 ans et plus	50,65	39
Total	100	77

Source : réalisé par soi

Figure 13 : Répartition graphique de l'échantillon selon la catégorie d'âge



Source : réalisé par soi à l'aide de programme de l'Excel

Commentaire

Selon ce graphique, on déduit que 50,65% de l'échantillon est âgé de 45 ans et plus. Et 46,75% de l'échantillon est âgé de 30-45 ans, et 2,60% de l'échantillon est âgé de 25-30 ans.

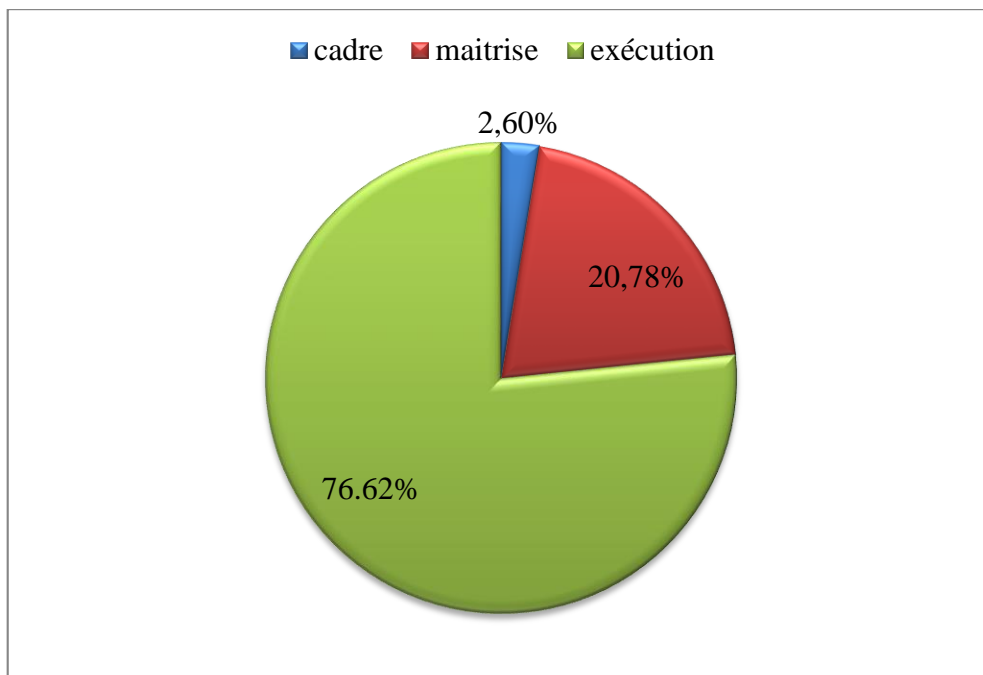
Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

Question N° 03 : Quel est votre statut ?

Tableau 6 : Répartition de l'échantillon étudié selon la catégorie socio-professionnelle

	Pourcentage	Effectif
Cadre	2,60%	2
Maitrise	20,78%	16
Exécution	76,62%	59
Total	100%	77

Figure 14: Représentation graphique de l'échantillon étudié selon la catégorie socio-professionnelle.



Commentaire

D'après le graphique ci-dessous, 76,62% des participants à l'étude occupent le statut d'exécution, ainsi que 20,78% de l'échantillon sont des postes de maîtrise, tandis que seulement 2,60% sont des cadres.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

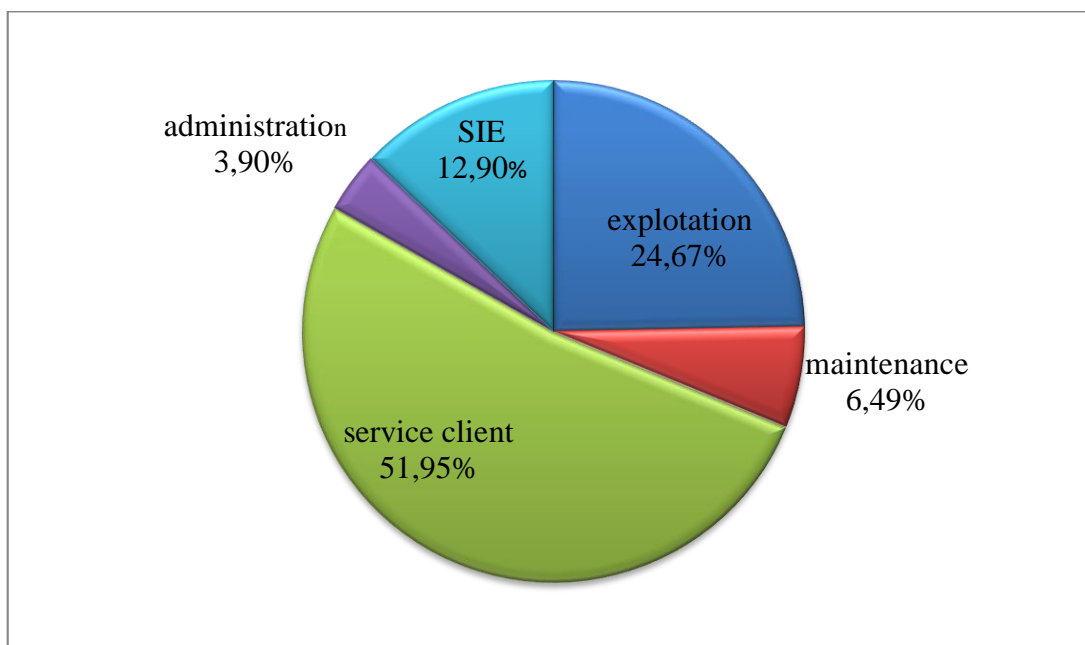
Question N° 04 : Dans quel service situez-vous ?

Tableau 7 : Répartition de l'échantillon étudié selon le service

	Pourcentage	Effectif
Exploitation	24,67%	19
Maintenance	6,49%	05
Service client	51,95%	40
Administration	3,90%	03
SIE	12,90%	10
Total	100	77

Source : réalisé par soi

Figure 15 : Représentation graphique de l'échantillon d'étude selon le service.



Source : réalisé par soi à l'aide de programme de l'Excel

Commentaire

Selon le graphe ci-dessous 51,95% des personnes ayant participées à l'étude sont des employés qui appartient au service client, et 24,67% de l'échantillon occupent le service d'exploitation, ainsi que le service SIE est composé de 12,90% de l'échantillon étudié, et le service maintenance est constitués de 6,49% de l'échantillon, tandis que l'administration est représenté par un pourcentage de 3,90% de l'échantillon étudié.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

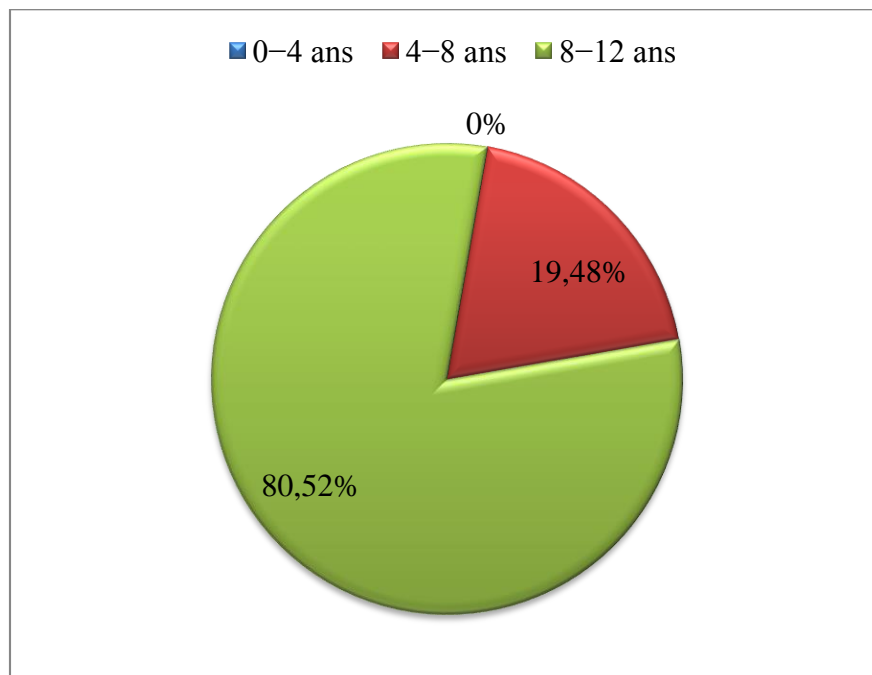
Question N° 05 : Quel est votre ancienneté dans l'entreprise ?

Tableau 8 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

	Pourcentage	Effectif
0-4 ans	0%	0
4-8 ans	19,48%	15
8-12 ans	80,52%	62
Total	100%	77

Source : réalisé par soi

Figure 16 : représentation de l'échantillon selon l'ancienneté



Source : réalisé par soi à l'aide de programme de l'Excel

Commentaire

Selon ce graphique, il est évident que la majorité des employés de l'échantillon étudié de la SETRAM ont une ancienneté comprise entre 8 et 12 ans, représentant 80,52% , suivis de ceux ayant une ancienneté comprise entre 4 et 8 ans, que représente 19,48% de l'échantillon, et enfin 0% ont une ancienneté inférieur à 4 ans.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sein de la SETRAM d'Alger

3-1-2 Evaluation de la motivation au sein de la SETRAM

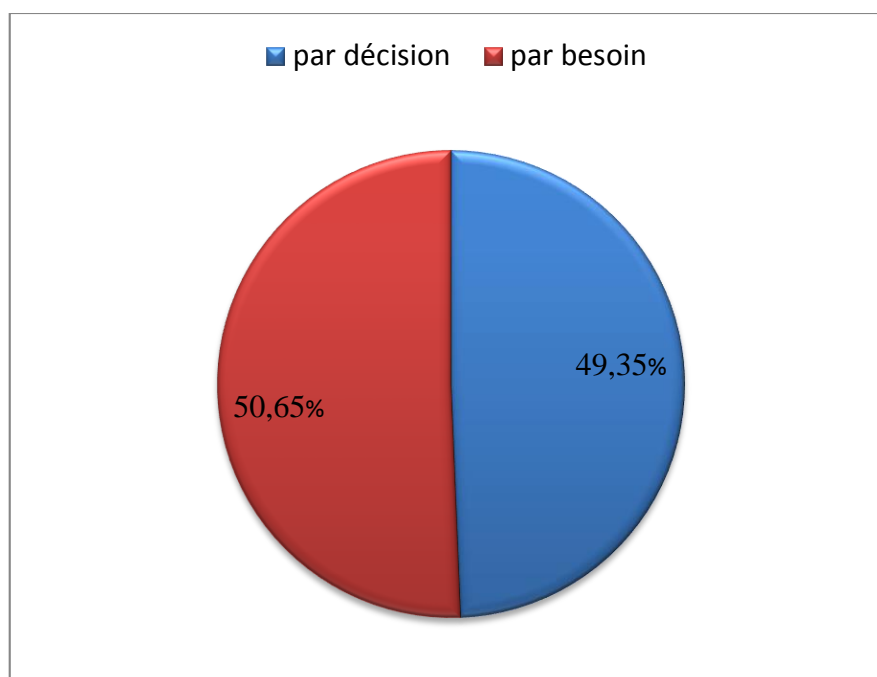
Question N° 06 : Est-ce que vous exercez ce métier par décision ou par besoin ?

Tableau 9: Répartition de l'échantillon étudié selon la décision ou le besoin de travail

	Pourcentage	Effectif
Par décision	49,35%	38
Par besoin	50,65%	39
Total	100%	77

Source : réalisé par soi

Figure 17 : représentation graphique de l'échantillon étudié selon la décision ou le besoin de travail



Source : réalisé par soi à l'aide de programme de l'Excel

Commentaire

D'après le graphique ci-dessous, sur les 77 individus interrogés, 49,35% déclarant que leur travail à la SETRAM est motivé par une décision personnelle. Alors que 50,65% de la population ont affirmé travailler par nécessité c'est-à-dire pour subvenir à leurs besoins personnels et ceux de leurs familles.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

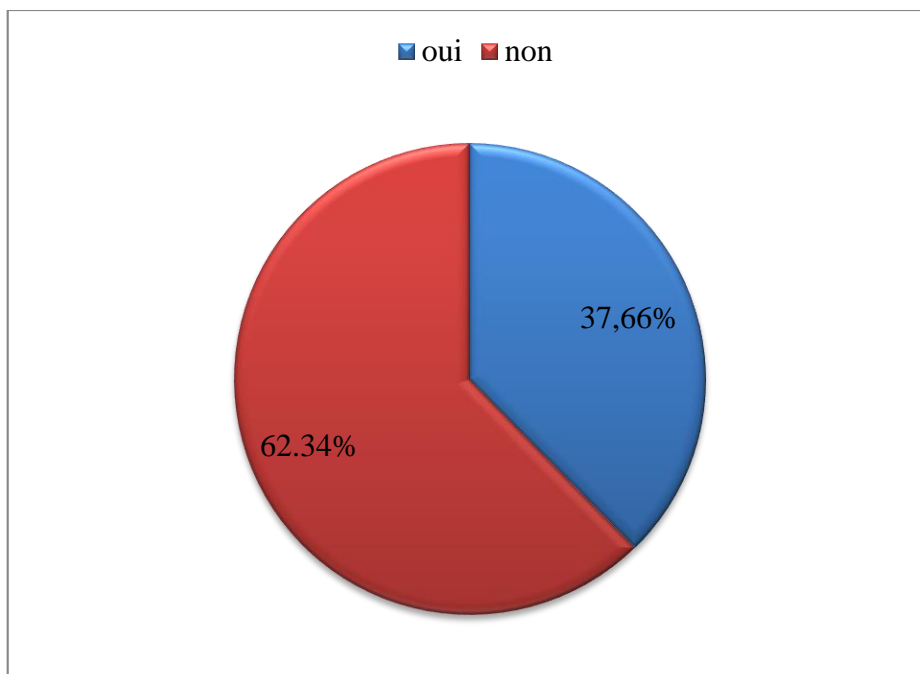
Question N° 07 : Est-ce que vous pouvez affirmer que votre environnement professionnel est sain ?

Tableau 10: Répartition de l'échantillon étudié selon la décision ou le besoin de travail

	Pourcentage	Effectif
Oui	37,66%	29
Non	62,34%	48
Total	100%	77

Source : réalisé par soi

Figure 18 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'appréciation de l'environnement de travail.



Source : réalisé soi à l'aide de l'Excel

Commentaire :

D'après le graphique précédent il est évident que seulement 37,66% des employés qui ont participé à notre étude estiment que leur environnement de travail st sain. Tandis que pour la plupart, 62,34% considère qu'il évolue dans un climat malsain.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

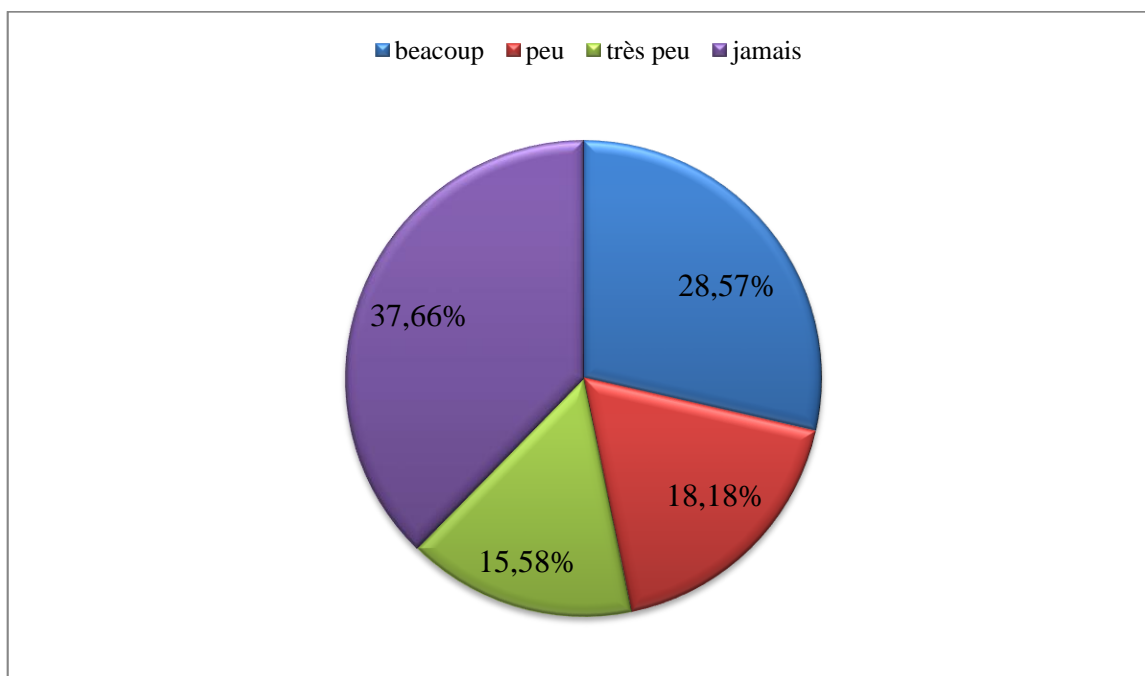
Question N° 08 : est-ce que vous êtes motivé dans votre emploi ?

Tableau 11 : Répartition de l'échantillon selon leur degré de motivation Tableau

	Pourcentage	Effectif
Beaucoup	28,57%	22
Peu	18,18%	14
Très peu	15,58%	12
Jamais	37,66%	29
Total	100%	77

Source : réalisé par soi

Figure 19 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'appréciation de l'environnement de travail.



Source : réalisé par soi à l'aide de programme de l'Excel

Commentaire

D'après les données présentées dans le graphique ci-dessous, 37,66% de l'échantillon affirme que ne sont pas du tout motivé, tandis que 18,18% sont peu motivés, ainsi que 28,57% sont très motivé dans leur travail à la SETRAM, et 15,58% sont très peu motivé dans leur travail.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

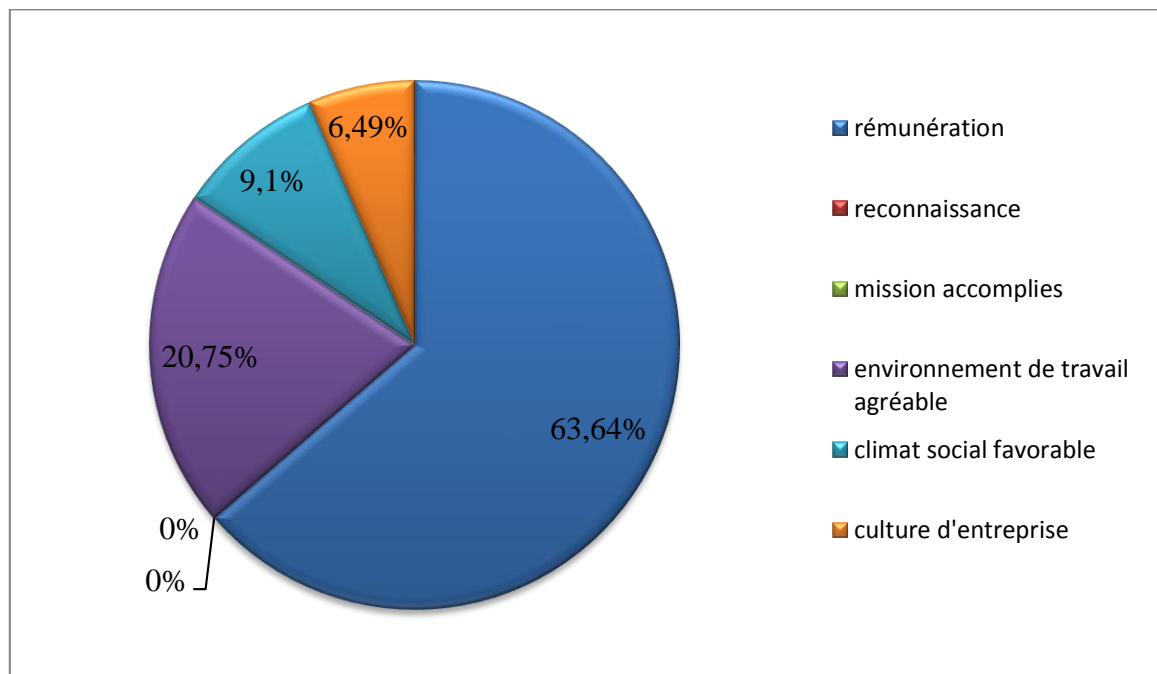
Question N°09 : Quelles sont pour vous les principales sources de motivation ?

Tableau 12: répartition de l'échantillon selon les sources de motivation.

	Pourcentage	Effectif
Rémunération	63,64%	49
Reconnaissance	0%	0
Missions accomplies	0%	0
Environnement de travail agréable	20,75%	16
Climat social favorable	9,1%	7
Culture d'entreprise	6,49%	5
Total	100%	77

Source : réalisé par soi

Figure 20 : représentation de l'échantillon selon les sources de motivation.



Source : réalisé par soi à l'aide de programme de l'Excel

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

Commentaire

Selon le graphe ci-dessous nous avons comptabilisé les réponses concernant ce qu'ils estiment être les sources majeures de motivation :

- 63,64% des personnes interrogés n'estiment que la rémunération une source majeure de motivation
- 20,75% de l'échantillon étudié sont motivé par l'environnement de travail agréable
- 9,1% des employés pensent que le climat social de leur service est une grande source de motivation.
- 6,49% des personnes sont motivé par la culture qui règne au sein de la SETRAM.
- Et aucun des personnes interrogées considèrent que la reconnaissance et les missions accomplies comme source majeur de motivation

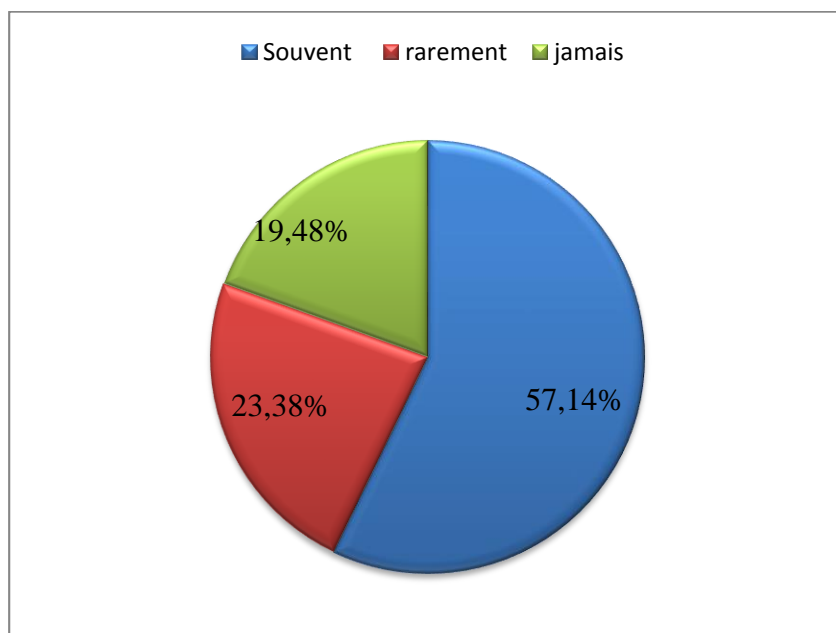
Question N°10 : Est-ce que vous faites des taches contre votre cœur ?

Tableau 13: répartition de l'échantillon selon la fréquence à laquelle ils effectuent des taches contrecœur

	Pourcentage	Effectif
Souvent	57,14%	44
Rarement	23,38%	18
Jamais	19,48%	15
Total	100%	77

Source : réalisé par soi

Figure 21 : représentation de l'échantillon selon la fréquence à laquelle ils effectuent des tâches contrecœur



Source : réalisé par soi à l'aide de programme de l'Excel

Commentaire

D'après le graphique ci-dessus, 23,38% de l'échantillon étudié, soit 15 individus, déclarent avoir fréquemment accompli des tâches à contrecœur, tandis que la majorité de 57,14% affirment avoir souvent été confrontés à ce type de situation. Enfin, 19,48% affirment n'avoir jamais accompli de tâches sans le vouloir.

Question N°11 : Quels sont les éléments qui suscitent votre insatisfaction au travail ?

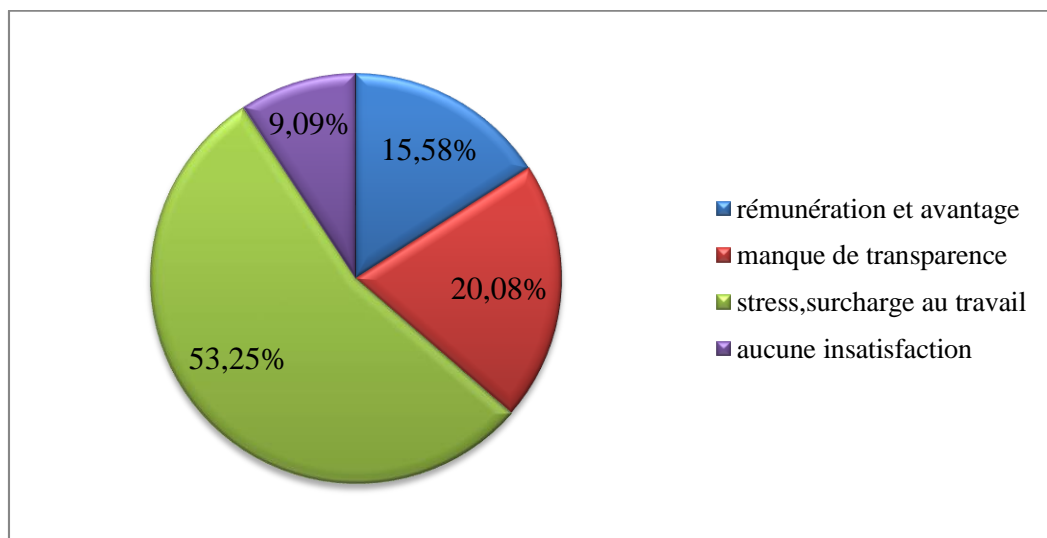
Tableau 14: répartition de l'échantillon selon les facteurs d'insatisfaction au travail.

	Pourcentage	Effectif
Rémunération et avantage	15,58%	12
Manque de transparence	20,08%	17
Stress, surcharge au travail	53,25%	41
Aucune insatisfaction	9,09%	7
Total	100%	77

Source : réalisé par soi

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

Figure 22 : représentation graphique de l'échantillon selon les facteurs d'insatisfaction au travail.



Source : réalisé par soi à l'aide de programme de l'Excel

Commentaire

D'après le schéma ci-dessous qui présente les éléments qui suscitent l'insatisfaction des employés de la SETRAM :

-53,25% des personnes interrogées disent que le stress et la surcharge de travail est un facteur d'insatisfaction

-20,08% expriment leur mécontentement face à l'absence de transparence au sein de la SETRAM.

-15,58% de l'échantillon affirme être insatisfait de leur rémunération et des avantages qui s'en suivent. Et 9,09% de l'échantillon étudié n'estime qu'il n'y ait aucun facteur d'insatisfaction.

3-1-3 Identification des sources de conflits au sein de la SETRAM :

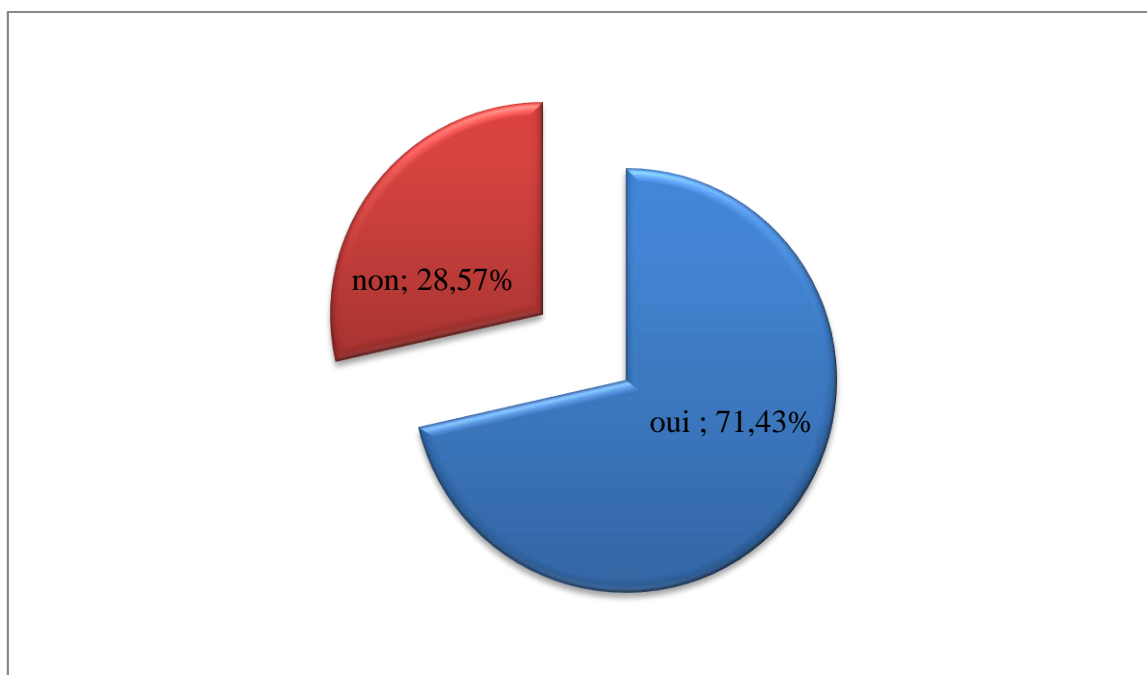
Question 12 : Est-ce que les conflits sont courants au sein de votre entreprise ?

Tableau 15 : répartition de l'échantillon selon la fréquence des conflits en entreprise.

	Pourcentage	Effectif
Oui	71,43%	55
Non	28,57%	22
Total	100%	77

Source : réalisé par soi

Figure 23 : représentation de l'échantillon selon la fréquence des conflits en entreprise.



Source : réalisé soi à l'aide de l'Excel

Commentaire

D'après les données du graphique ci-dessus, 71,43% de l'échantillon interrogé estiment que les conflits sont courants au sein de la SETRAM. Alors que 28,57% de l'échantillon soutiennent le contraire, c'est-à-dire que d'après eux, les conflits sont relativement rares au travail.

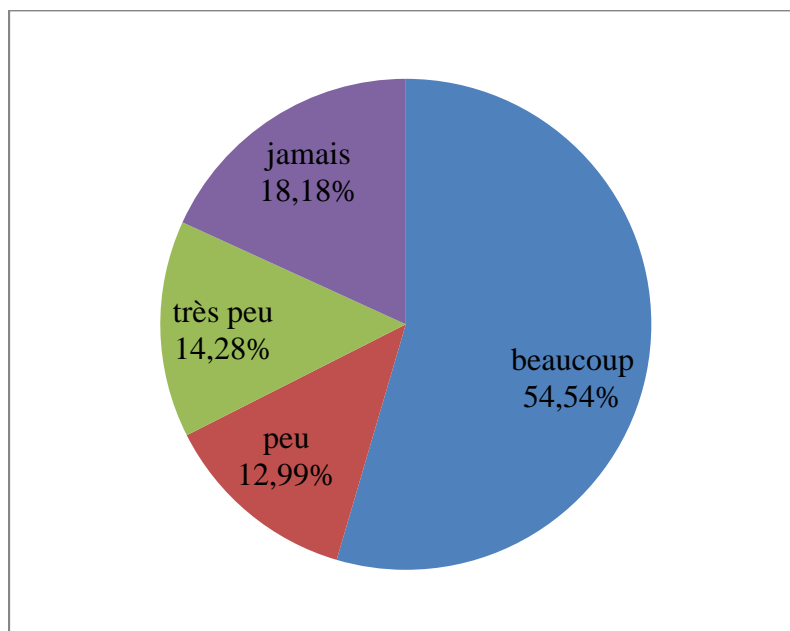
Question N° 13 : Au sein de votre entreprise, avez-vous observé un ou plusieurs conflits impliquant des collègues ?

Tableau 16: Répartition de l'échantillon selon l'observation d'un conflit entre collègues

	Pourcentage	Effectifs
Beaucoup	54,54%	42
Peu	12,99%	10
Très peu	14,28%	11
Jamais	18,18%	14
Total	100%	77

Source : réalisé par soi

Figure 24 : Représentation de l'échantillon selon l'observation d'un conflit entre collègues



Source : réalisé soi à l'aide de l'Excel

Commentaire

D'après les données du graphique ci-dessus, 54,54% des employés interrogés déclarent avoir été témoin à plusieurs reprises d'un conflit avec des collègues. 12,99% affirment avoir eu peu de situations similaires. Alors que seulement 14,28% ont été témoins d'un conflit entre collègues. Et enfin, 18,18 % Ils prétendent n'avoir jamais vu une telle situation.

Question N° 13 : quels types de conflits rencontrez-vous le plus souvent ?

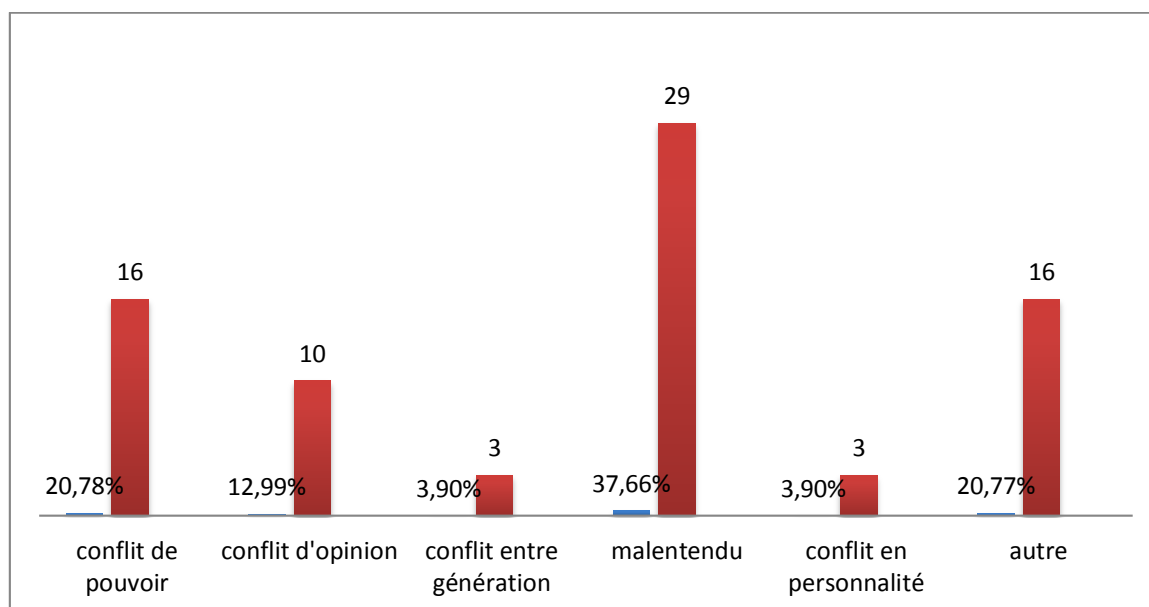
Tableau 17: Répartition de l'échantillon selon les types de conflits les plus rencontrés dans l'entreprise

	Pourcentage	Effectif
Conflit de pouvoir	20,78%	16
Conflit d'opinion	12,99%	10
Conflit entre génération	3,90%	3
Malentendu	37,66%	29
Conflit en personnalité	3,90%	3
Autre	20,77%	16
Total	100%	77

Source : réalisé par soi

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

Figure 25: Représentation de l'échantillon selon les types de conflits les plus rencontrés dans l'entreprise.



Source : réalisé soi à l'aide de l'Excel

Commentaire

D'après le schéma ci-dessus qui illustre les différents types de conflits auxquels les employés de la SETRAM font souvent face :

- 20,78% de l'échantillon a déjà été confrontée à des tensions d'autorité et de pouvoir.
 - 12,99 % des individus interrogés ont été confrontés ou ont été témoins de conflits d'opinion.
 - Environ 3,90% de l'échantillon ont déjà fait face à des conflits entre les générations.
 - 37,66% de l'échantillon ont déjà été confrontés à malentendu avec des collaborateurs.
 - 3,90% de la population a déjà été confrontée à des conflits de personnalités.
- Enfin, 20,77% des répondants qu'ils font face a d'autre type de conflits.

Question N° 15 : Avez-vous été personnellement impliquée ou victime d'un conflit ?

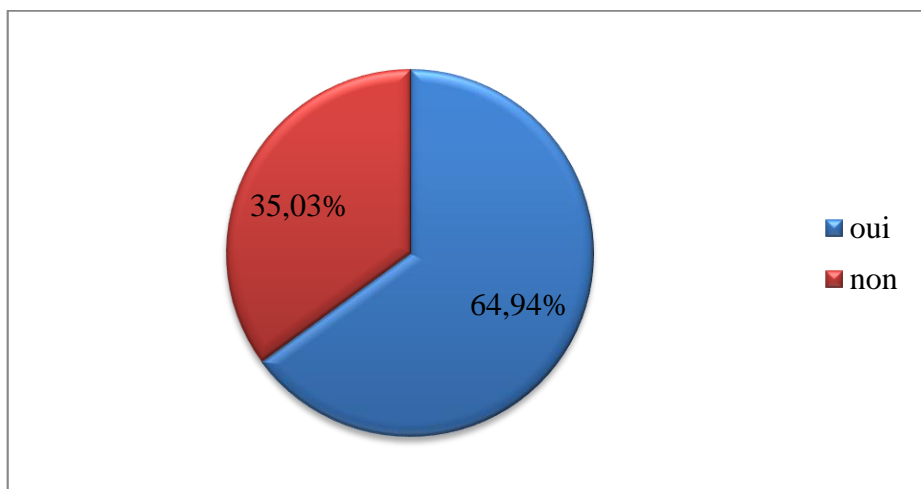
Tableau 18: Répartition de l'échantillon en fonction de l'engagement dans un conflit interpersonnel

	Pourcentage	Effectif
Oui	64,94%	50
Non	35,03%	25
Total	100%	77

Source : réalisé par soi

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

Figure 26 : Représentation de l'échantillon en fonction de l'engagement dans un conflit interpersonnel



Source : réalisé soi à l'aide de l'Excel

Commentaire

D'après le graphique ci-dessus, 64,94% des personnes interrogées déclarent avoir déjà été impliquées ou victimes d'un conflit professionnel. Tandis que la plupart des individus, 35,03% de l'échantillon n'ont jamais été cela.

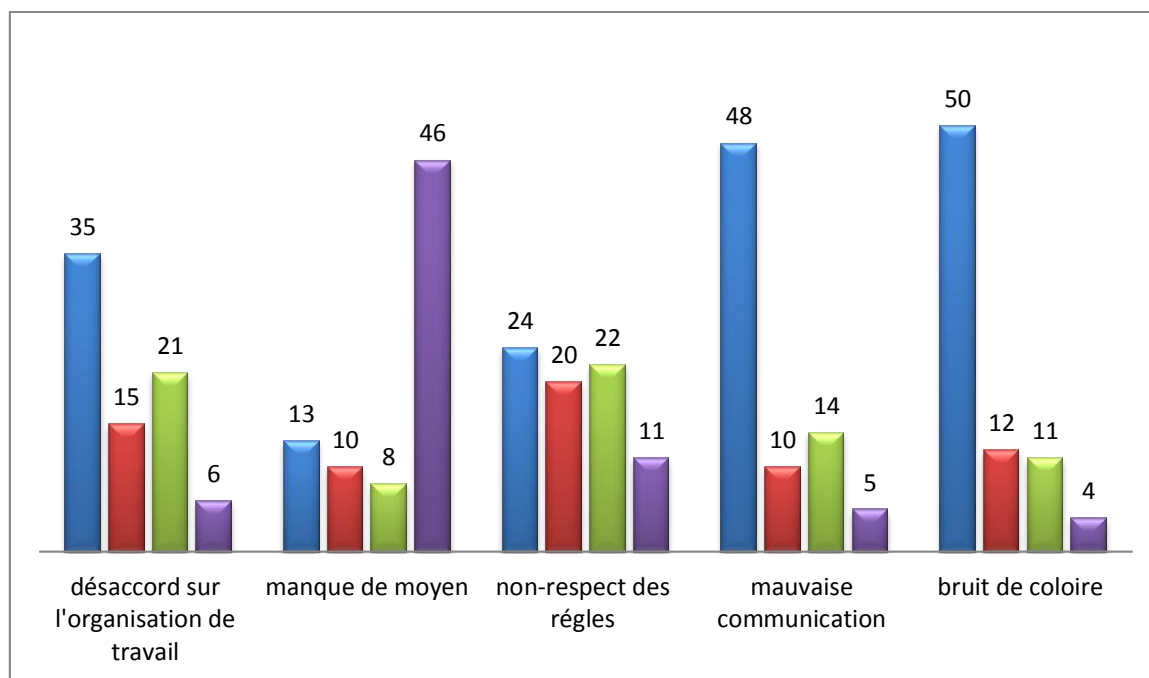
Question 16 : Quelle sont selon vous les origines des conflits au sein de votre entreprise ?

Tableau 19: Répartition de l'échantillon selon les causes des conflits en entreprise

	Beaucoup	Peu	Très peu	Jamais	Total
Désaccord sur l'organisation du travail	35	15	21	6	77
Manque de moyen	13	10	8	46	77
Non-respect des règles	24	20	22	11	77
Mauvaise communication	48	10	14	5	77
Bruit de couloire	50	12	11	4	77

Source : réaliser par soi

Figure 27 : représentation de l'échantillon selon les origines des conflits



Source : réalisé par soi à l'aide de programme de l'Excel

Commentaire

Selon les personnes interrogées, le graphique ci-dessus illustre les origines des conflits au sein de la SETRAM :

- Les désaccords sur l'organisation du travail est une cause importante, en effet, 35 individus estiment qu'il est responsable de la majorité des conflits, tandis que 21 individus estiment que cela entraîne peu de conflits, et une minorité de 15 individus estiment que cela entraîne rarement des conflits, et 6 personnes estiment que les désaccords sur l'organisation de travail ne causent jamais de conflit au sein de la SETRAM.

-Le manque de moyen entraîne de nombreux conflits selon 46 individus de l'échantillon étudié, tandis que 13 individus considèrent que cela entraîne peu de conflits, tandis que 10 individus estiment que cela se produit rarement. Selon 8 personnes, dans la SETRAM, le manque de ressources n'a jamais provoqué de conflit.

-24 personnes estiment que le non-respect des règles cause beaucoup de conflit, 22 personnes disent que ça en cause peu, tandis que 20 affirment que ceci arrive rarement. Et 11 personnes disent que le non-respect des règles n'a jamais été cause de conflit.

-Selon 48 individus, la mauvaise communication est une source importante de conflits. Cependant, seulement 14 individus estiment que cela entraîne peu de conflits, tandis que 10 individus affirment que cela se produit rarement. et 5 personnes disent que la mauvaise communication n'a jamais été cause de conflit.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

-Les bruits de couloirs ont été identifiés par 50 personnes interrogées comme étant une source importante de conflit, tandis que 12 personnes estiment que cela entraîne peu de conflit, 11 personnes estiment que cela se produit rarement, et 4 personnes considèrent que cela se produit ce n'est jamais arrivé.

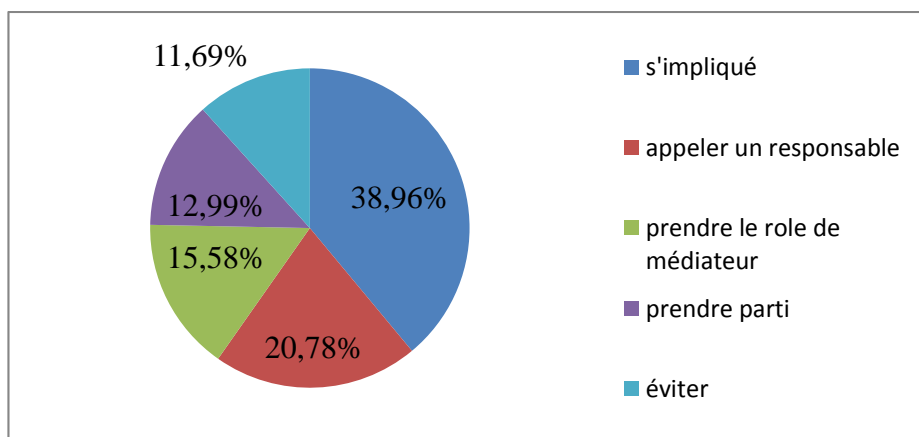
Question N° 17 : Comment réagissez-vous lorsque vous êtes confronté à une violence de la part d'un collaborateur ?

Tableau 20: Répartition de l'échantillon selon la réaction vis-à-vis d'un collaborateur violent

	Pourcentage	Effectif
S'impliquer	38,96%	30
Appeler un responsable	20,78%	16
Prendre le rôle de médiateur	15,58%	12
Prendre parti	12,99%	10
Eviter	11,69%	9
Total	100	77

Source : réalisé par soi

Figure 28: Représentation de l'échantillon selon la réaction vis-à-vis d'un collaborateur



Source : réalisé par soi à l'aide de programme de l'Excel

Commentaire

D'après le graphique ci-dessus, lorsqu'un conflit violent entre collègues survient, 20,78% de l'échantillon décident d'appeler un supérieur pour résoudre la situation, tandis que 12,99% décident de prendre parti dans le conflit, ainsi que 15,58% choisissent de jouer le rôle

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

de médiateur. Et 11,69% choisissent d'éviter ce qui se passe, 38,96% de l'échantillon ont tendance à s'impliqué afin de séparer les deux parties.

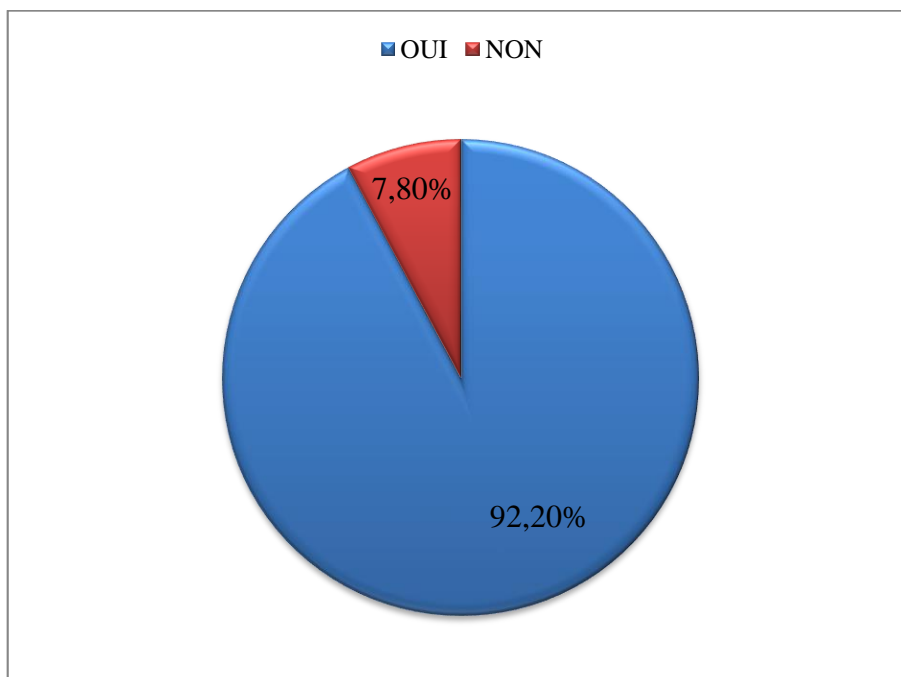
Question N° 18 : Selon vous, peut-on prévenir le développement des conflits en se connaissant bien et en connaissant ses collaborateurs ?

Tableau 21 : Répartition de l'échantillon selon la connaissance des collaborateurs

	Pourcentage	Effectif
Oui	92,20%	71
Non	7,80%	6
Total	100%	77

Source : réalisé par soi

Figure 29 : Représentation de l'échantillon selon la connaissance des collaborateurs



Commentaire

D'après les données présentées dans le graphique ci-dessus, 92,20% de l'échantillon étudié considèrent que la connaissance de soi et de ses collaborateurs peut prévenir le développement des conflits en entreprise, tandis que 7,80% affirment que cela n'est pas une solution et que ça ne peut stopper le développement des conflits.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

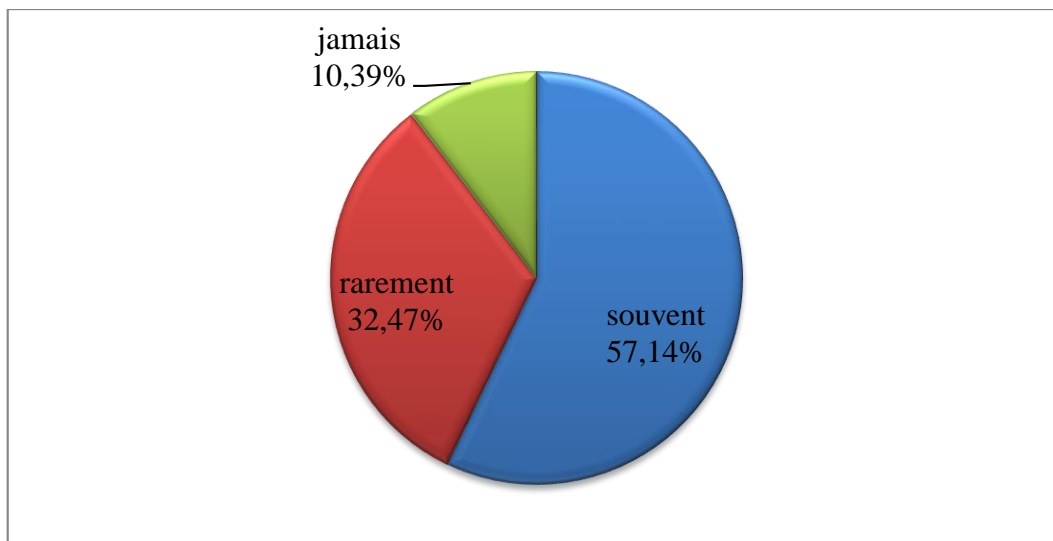
Question N° 19 : Est-ce que vous avez déjà réprimé un avis afin d'éviter un conflit professionnel?

Tableau 22: Répartition de l'échantillon la fréquence des avis pour éviter les conflits

	Pourcentage	Effectif
Souvent	57,14%	44
Rarement	32,47%	25
Jamais	10,39%	8
Total	100%	77

Source : réalisé par soi

Figure 30 : Représentation de l'échantillon selon la fréquence des avis pour éviter les conflits.



Source : réalisé par soi à l'aide de programme de l'Excel

Commentaire

D'après le graphique ci-dessus, 57,14% de l'échantillon reconnaissent avoir fréquemment réprimé leurs opinions afin d'éviter un conflit avec leurs collègues, tandis que 32,47% affirment que cela leur arrive rarement, tandis que 10,39% affirment que cela ne leur arrive jamais.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

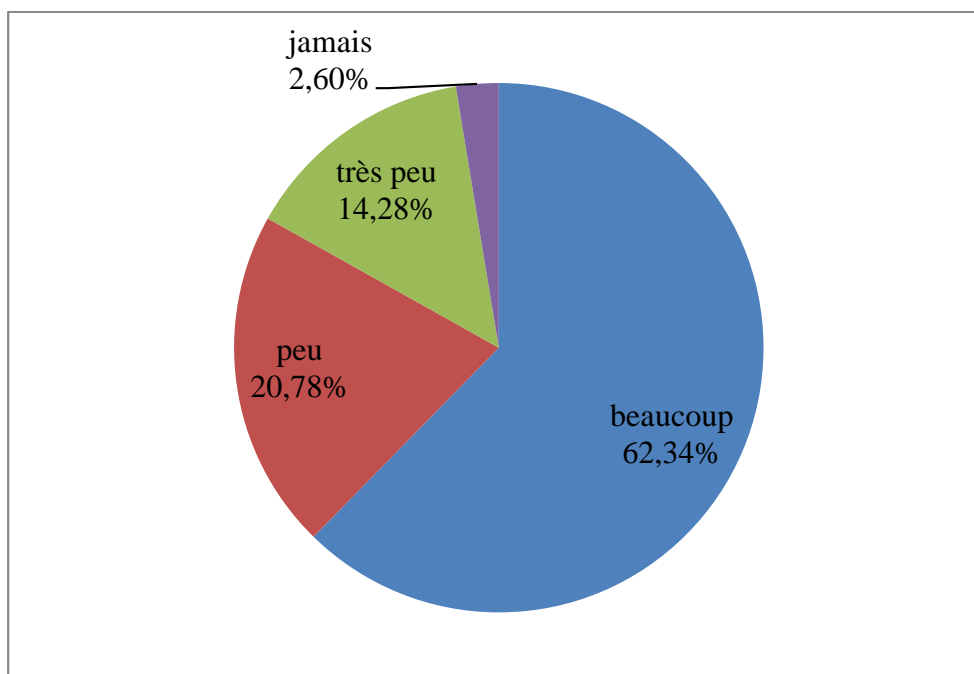
Question N° 20 : À quelle échelle les conflits affectent-ils l'ambiance, les performances ou la productivité des employés dans votre entreprise ?

Tableau 23: Répartition de l'échantillon en fonction du degré de gravité des conflits, en ce qui concerne l'ambiance, les performances ou la productivité

	Pourcentage	Effectif
Beaucoup	62,34%	47
Peu	20,78%	13
Très peu	14,28%	6
Jamais	2,60%	11
Total	100%	77

Source : réalisé par soi

Figure 31 : Représentation de l'échantillon en fonction du degré de gravité des conflits, en ce qui concerne l'ambiance, les performances ou la productivité.



Source : réalisé par soi à l'aide de programme de l'Excel

Commentaire

Selon le graphe ci-dessous 62,34% de l'échantillon pensent que les conflits nuisent beaucoup à l'ambiance, la performance et la productivité des collaborateurs, et 20,78% estiment que ça nuit mais assez peu, ainsi que 14,28% disent que les conflits nuisent rarement,

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

tandis que 2,60% trouve que les conflits n'affectent jamais sur l'ambiance, la performance et la productivité.

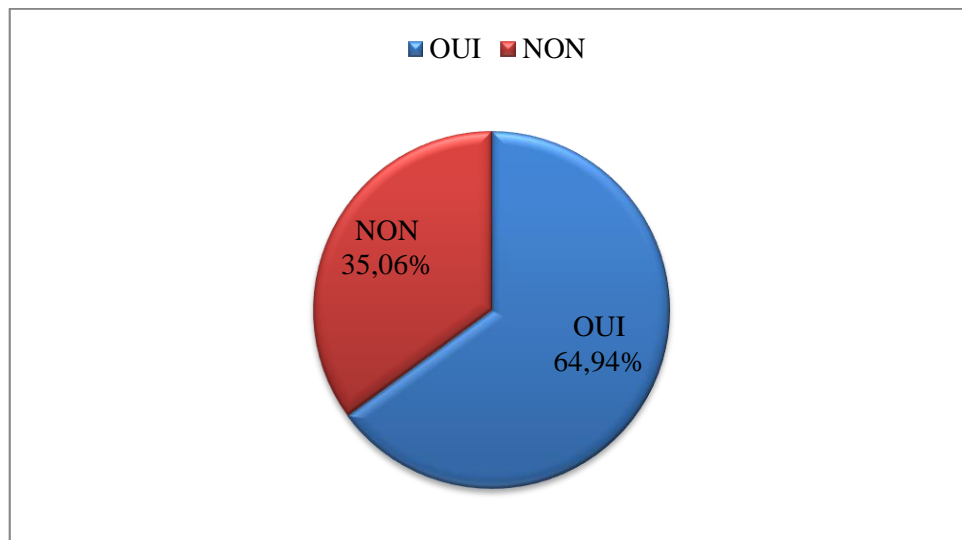
Question N° 21 : Est-ce qu'il vous est arrivé de refuser de vous rendre sur votre lieu de travail afin d'éviter un climat conflictuel ?

Tableau 24: Répartition de l'échantillon selon l'absentéisme au travail à cause d'un climat conflictuel.

	Pourcentage	Effectif
Oui	64,94%	50
Non	35,06%	27
Total	100%	77

Source : réalisé par soi

Figure 32 : représentation de l'échantillon selon l'absentéisme au travail à cause d'un climat conflictuel



Source : réalisé par soi à l'aide de programme de l'Excel

Commentaire

D'après le graphique ci-dessus, 64,94% des personnes interrogées déclarent avoir déjà été confrontées à l'incapacité de se rendre au travail afin d'éviter un climat conflictuel, tandis que 35,06% affirment que cela ne leur est jamais arrivé.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

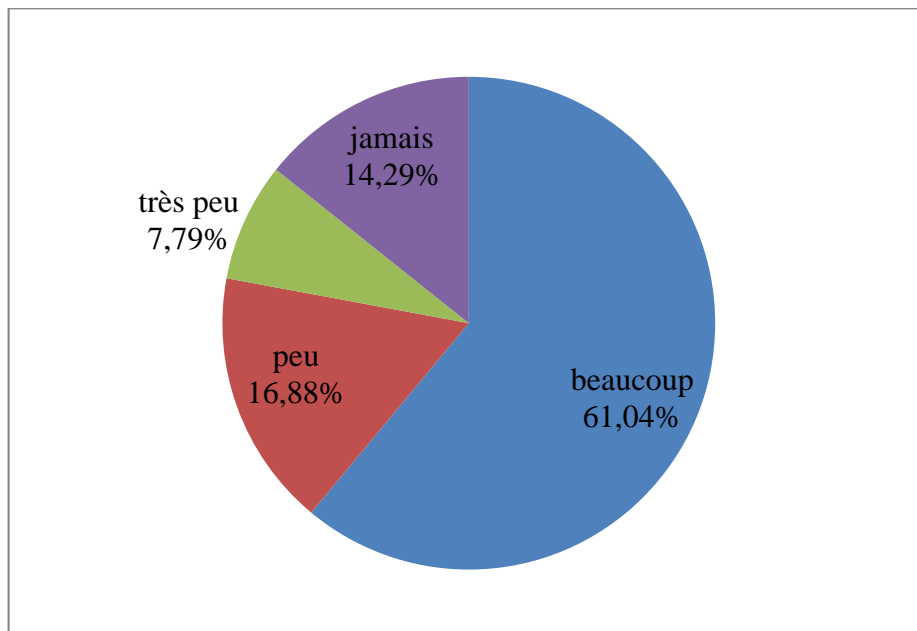
Question N° 22 : Est-ce que les conflits interpersonnels au sein de votre entreprise ont un impact sur votre motivation ?

Tableau 25 : Répartition de l'échantillon selon l'impact de la motivation en entreprise

	Pourcentage	Effectif
Beaucoup	61,04%	47
Peu	16,88%	13
Très peu	7,79% %	6
Jamais	14,29%	11
Total	100%	77

Source : réalisé par soi

Figure 33 : Représentation de l'échantillon selon l'impact de la motivation en entreprise



Source : réalisé par soi à l'aide de programme de l'Excel

Commentaire

D'après le graphique ci-dessus, 61,04% de l'échantillon déclarent que les conflits au sein de leur entreprise ont un impact significatif sur leur motivation, tandis que 16,88% affirment que cela a un impact léger, et une petite minorité de 7,79 % affirment que les conflits ont

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

rarement un impact sur leur motivation et enfin 14,29% trouve que les conflits n'ont pas un impact sur la motivation.

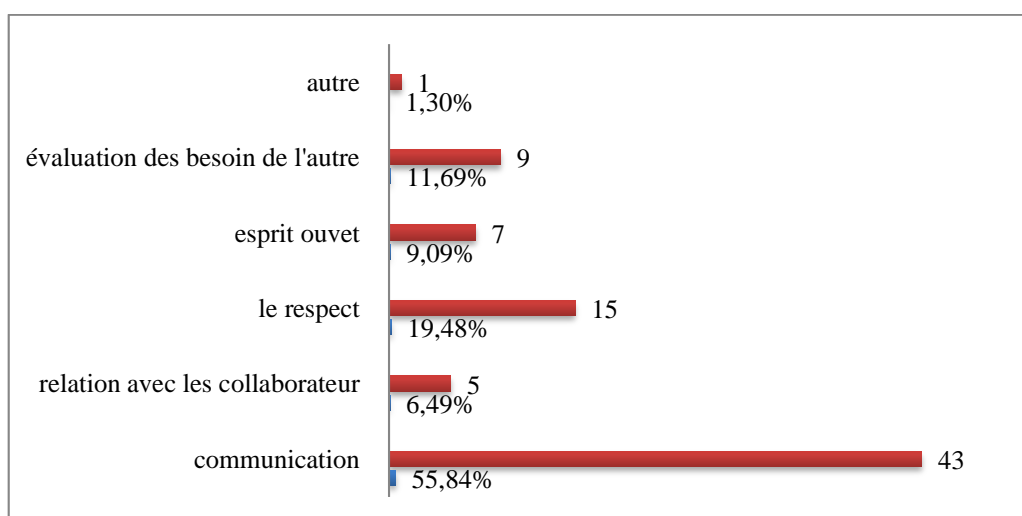
Question N°23 : Quels moyens particuliers peuvent être employés afin d'éviter les conflits ?

Tableau 26: répartition de l'échantillon selon les moyens employés afin d'éviter les conflits

	Pourcentage	Effectif
Communication	55,84%	43
Relation avec collaborateur	6,49%	5
Le respect	19,48%	15
Esprit ouvert	9,09%	7
Évaluation des besoins de l'autre.	11,69%	9
Autre	1,30%	1
Total	100%	77

Source : réalisé par soi

Figure 34 : représentation de l'échantillon selon les moyens employés afin d'éviter les conflits



Commentaire

- 55,84% des personnes trouvent que la communication est un élément majeur pour éviter le conflit.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

- Et 19,48% de l'échantillon estiment que le respect entre collaborateur permet l'évitement des conflits.
- 11,69% de l'échantillon ne choisissent que l'évaluation des besoins de l'autre est un outil pour éviter les conflits.
- 9,09% des personnes affirment que l'ouverture d'esprit permet d'éviter les conflits.
- Que 6,49% de la population étudié pensent que les relations avec les collaborateurs sont l'un des moyens d'évitement des conflits.
- Enfin 1,30% des personnes trouvent que y'en a d'autre moyens employés pour éviter les conflits

Question N°24 : qu'est-ce qui vous fera quitter votre emploi ?

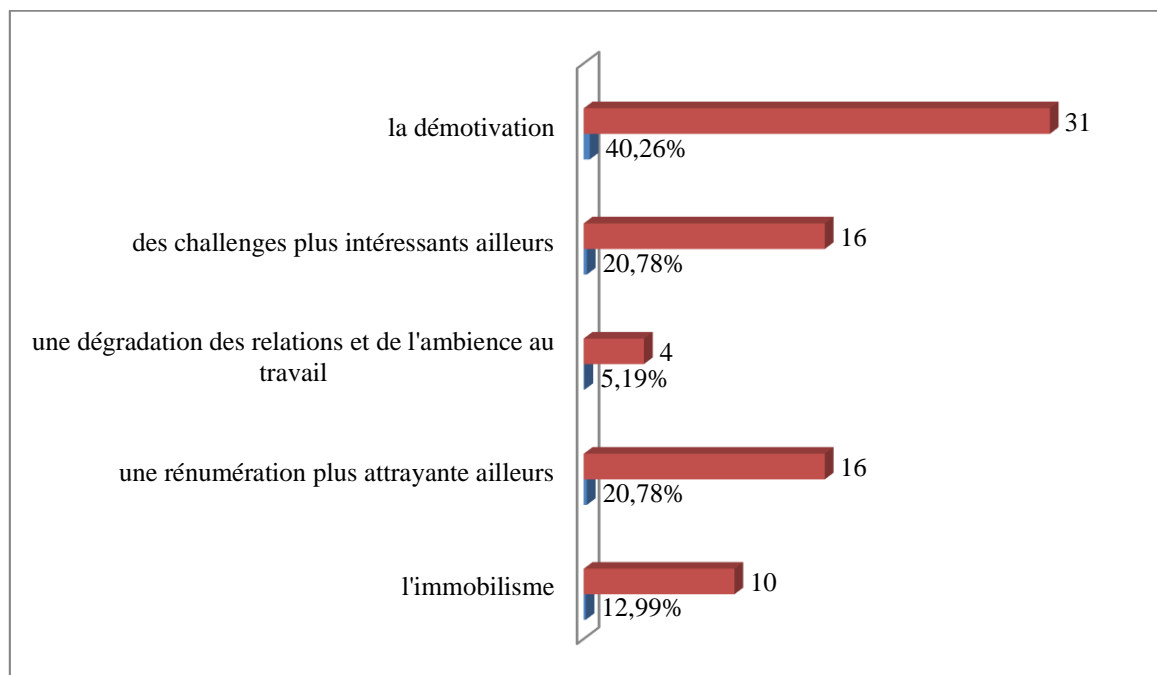
Tableau 27: Répartition de l'échantillon en fonction de ce qui peut les inciter à partir de l'entreprise.

	Pourcentage	Effectif
L'immobilisme	12,99%	10
Une rémunération plus attrayante ailleurs	20,78%	16
une dégradation des relations et de l'ambiance au travail	5,19%	4
Des challenges plus intéressants ailleurs	20,78%	16
La démotivation	40,26%	31
Total	100%	77

Source : réalisé par soi

Chapitre 03 : Les conflits au travail et leurs impacts sur la motivation au sien de la SETRAM d'Alger

Figure 35: Représentation de l'échantillon en fonction de ce qui peut les inciter à partir de l'entreprise.



Source : réalisé par soi à l'aide de programme de l'Excel

Commentaire

D'après le graphique précédent, en réponse à la question de ce qui pourrait les amener à quitter leur poste :

- 12,99% de la population étudiée déclarent qu'ils seront disposés à quitter leur poste s'ils ressentent une incapacité à progresser.
- 40,26% des personnes interrogées quitteront leur emploi si une rémunération plus avantageuse leur était proposée ailleurs.
- 5,19% des personnes interrogées affirment qu'elles pourraient envisager de démissionner si les relations interpersonnelles et l'atmosphère de travail se détériorent.
- 20,78% des personnes interrogées déclarent qu'elles démissionneront si un poste plus varié leur est proposé, avec de nouveaux défis à relever
- 20,78% déclarent pouvoir quitter leur poste à la SETRAM en raison d'un manque de motivation.

3-2 Synthèse des résultats

Dans notre étude, nous avons conclu que la SETRAM, tout comme toutes les entreprises, comporte de nombreux conflits interpersonnels (Figure 16), ce qui entraîne que la plupart des employés estiment que leur environnement de travail n'est pas optimal (Figure 16). D'après les informations collectées les bruits de couloir sont les principales raisons de conflits, ainsi que la mauvaise communication entre les collègues et les services, ce qui entraîne la propagation de mauvaises informations (Figure 26). Selon les employés, il est fréquent que les collègues se retrouvent confrontés à des malentendus, ainsi qu'à des conflits de pouvoir et d'opinion, en raison de la diversité des tranches d'âge qui cohabitent au sein de la SETRAM (figure 23 et 12).

Malgré l'existence d'un climat de travail conflictuel au sein de la SETRAM, les employés expriment leur motivation au travail (Tableau). Il est probable que les employés de la SETRAM soient motivés par la rémunération et environnement de travail agréable (Figure17), d'après nos recherches. La possibilité d'obtenir une rémunération plus attrayante ailleurs peut les inciter à quitter leur emploi actuel (Figure 34). En ce qui concerne les sources d'insatisfaction au travail, deux éléments importants ont été identifiés : la surcharge de travail et le stress qui en découle, ainsi que le manque de transparence qui semblent être marquées par des conflits et des tensions (Figure 21).

Les conflits impactent leur motivation (Figure 34). D'après les données collectées, 40,26% de l'échantillon étudié seraient disposés à quitter leur emploi si leur niveau de motivation diminue significativement.

L'objectif de notre enquête n'est pas seulement de repérer les conflits au sein de la SETRAM et de mesurer la motivation des employés. Nous avons également sollicité l'échantillon étudié pour mettre en évidence les outils qui peuvent contribuer à prévenir de futurs conflits. La plupart des gens estiment que la communication et le respect mutuel sont essentiels pour prévenir les conflits (Figure 33). Et lorsque des conflits interpersonnels se produisent, la plupart optent pour s'impliquer et appeler un responsable pour gérer les conflits (Figure 27), ce qui explique peut-être pourquoi les employés maintiennent un niveau de motivation assez élevé et ne sont pas découragés par les tensions qui les entourent.

Conclusion générale

Conclusion générale

À la fin de notre recherche théorique sur les conflits et la motivation au travail, nous avons réussi à saisir les origines des conflits interpersonnels au travail ainsi que les bases théoriques de la motivation des employés.

Les conflits professionnels sont inévitables et découlent de divers éléments, qu'ils soient personnels ou organisationnels.

Les principales causes de conflit au travail sont généralement associées aux conditions matérielles et morales, à la rémunération, à la promotion, à la sécurité et à la santé au travail, à la participation aux décisions et à la reconnaissance.

En ce qui concerne les conséquences des conflits sur les individus, on observe : une baisse de l'implication des employés dans leur travail et leur organisation, une diminution de la satisfaction au travail, une détérioration du climat social, une détérioration de la communication et de tout esprit de coopération.

Cependant, les conflits offrent également des bénéfices, en particulier lorsqu'ils ont pu être gérés de manière amicale et consensuelle avec succès.

En ce qui concerne la motivation au travail, même si la rémunération est considérée comme le principal facteur de motivation par des théoriciens comme MASLOW, il y a d'autres facteurs qui varient selon chaque individu. L'estime, le sentiment d'appartenance, l'épanouissement personnel.

Afin d'appuyer nos résultats théoriques, nous avons réalisé une enquête au sein de la SETRAM auprès des cadres, des agents de maîtrise et des agents d'exécution sur le sujet des conflits en entreprise et de leur influence sur la motivation des employés. Nous avons reçu des réponses encourageantes. Il est évident que le conflit est présent dans toutes les organisations et a un impact négatif sur l'organisation ainsi que sur les employés.

Nous avons remarqué pendant toute la durée de notre étude que les employés de la SETRAM travaillent dans un cadre peu optimal, avec des conflits, ce qui entraîne une certaine instabilité dans leurs relations professionnelles.

D'un autre côté, même si le climat est conflictuel, les employés maintiennent une motivation élevée. Selon nous, cela s'explique par le fait que le salaire est la principale source de motivation des personnes interrogées. Selon eux, la principale raison qui les pousse à quitter leur emploi est une rémunération plus attrayante ailleurs. En d'autres termes, même si le cadre professionnel est empreint de tensions, une rémunération adéquate garantit le maintien de la motivation des employés.

Conclusion générale

La pyramide des besoins de Maslow peut parfaitement expliquer cela, et il est donc évident que les employés de la SETRAM sont satisfaits de leur besoin de sécurité, ce qui les pousse à s'adapter et à accepter la réalité des conflits en entreprise.

En raison de la situation économique actuelle, du chômage et de l'inflation, il est tout à fait compréhensible que les travailleurs attachent leur engagement à leur travail, même si celui-ci ne leur offre pas un environnement propice à l'épanouissement. S'ils reçoivent une rémunération matérielle avantageuse, ils y resteront. Il est indéniable que la plupart de l'échantillon étudié soutient que les conflits ont un impact négatif sur l'entreprise et leur satisfaction personnelle. C'est à ce stade que les réponses recueillies lors de notre étude au sein de la SETRAM sont légèrement contradictoires.

L'étude réalisée par BERRACHEDI et al en 2017 pourrait nous aider à comprendre les résultats obtenus au sein de la SETRAM. Selon cette étude réalisée auprès d'un échantillon de 200 salariés du secteur public algérien, les conflits au travail sont perçus comme des situations négatives, mais que les salariés algériens ont tendance à adopter des stratégies d'évitement, d'ignorance, ou de fuite face aux conflits. Ils attribuent cette attitude à la culture algérienne, qui valorise la paix sociale, le respect de l'autorité et la solidarité familiale ou communautaire.⁶⁰ Cela nous conduit à penser que la motivation des employés de la SETRAM malgré les conflits est également attribuable à la culture algérienne qui prédomine au sein de l'organisation.

Ainsi, suite à l'examen à plat et croisé des résultats obtenus lors de l'étude empirique, notre deuxième hypothèse est confirmée, affirmant que les conflits ont un impact négatif sur les employés de la SETRAM. Cependant, la première hypothèse est également partiellement confirmée, puisque les employés de la SETRAM déclarent être motivés malgré les tensions.

On peut donc affirmer que les conflits peuvent avoir des conséquences néfastes sur les employés, mais sans nécessairement entraîner une perte de motivation. Malgré notre affirmation répétée que les conflits étaient inévitables au travail, de nombreux employés ont confirmé l'importance de la communication pour prévenir les tensions et son influence sur le climat social et l'esprit de collaboration au sein d'une entreprise. Par contre, la mauvaise communication est fréquemment responsable de tous les malentendus qui peuvent se produire sur le lieu de travail.

⁶⁰ Maxime QUIJOUX, Les conflits du travail dans le monde aujourd'hui, Dans Critique internationale 2017/1 (N° 74), pages 155 à 161

Conclusion générale

En conclusion, nous souhaitons souligner que les résultats que nous avons obtenus ne reflètent pas l'ensemble des employés algériens, étant donné que notre étude n'a porté que sur la SETRAM. Cependant, à la lumière des résultats obtenus, il est possible de dire que les conflits sont des phénomènes négatifs qu'il est nécessaire d'éviter afin de garantir le bon déroulement du travail en commun. Il nous a également été possible de recueillir de nombreuses informations sur notre sujet et de comprendre un peu la réalité du monde du travail en Algérie. En effet, la pénurie de postes de travail pousse les individus à rester attachés à leurs emplois respectifs, avec source de motivation y compris le salaire et la stabilité, tout en s'adaptant à toutes les situations en discutant et en communiquant. . Nous souhaitons que d'autres étudiants continuent à mener des recherches sur les conflits au travail et leur influence sur la motivation, afin d'apporter davantage de clarté et de réponse.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

- Antoine LLORCA, Conflits Au Travail : Un Salarié Perd En Moyenne 3 Heures Par Semaine À Cause Des Tensions Entre Collègues,
- Breard, Pastor, « gestion des conflits »,
- C. Lévy-Leboyer Motivation dans l'entreprise, Pierre Fontana MBA HEC UNIL, Notes critiques sur : La motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies, Editions d'Organisation,
- CLAUDE LEVY le Boyer « la motivation dans l'entreprise modèle et stratégie » édition d'organisation ;
- DOLAN.S. L, LAMOUREUX.G, « Initiation à la psychologie du travail », Boucherville, Gaétan Morin,
- Darbelet M., « l'essentiel sur le management », ETIENNE SERUPIA SEMUHOZA, théories de la motivation au travail.
- Fabien Franco, Gestion du projet éditorial : Christian Mahoukou Anact,
- John. R. Schermerhorn et al. « Comportement Humain et Organisation », Edition du Renouveau Pédagogique INC.
- J.G.March et al, « Les organisations », édition d'Organisation, Paris, 1991. p111.
- JEAN POITRAS, Frédéric Moisan, Solange Pronovost : gestion des conflits au travail : les éditions Québec-livres P 35.
- HERBET SIMON ET JAMES MARCH, « psychologie de travail et de comportement organisationnels »,02 édition p198
- HELIRIEGEL.D et al, « management des organisations », de Boeck universitaire, Bruxelles,
- LANDER HUBERT, « le guide des relations sociales dans l'entreprise », édition Eyrolles,
- MICHEL Delahaye, « la négociation des affaires »,
- MICHALA HAMLOVA « la motivation, comparaison de motivation et de satisfacteurs dans le secteur public et privé
- ROUSSEL Patrice. La motivation au travail. Concept et théories, ces notes du LIRCHE,
- SHEMERHORU John, et Autres, Comportement humain et organisation,
- S. MAUGERI. « Théorie de la motivation au travail »
- VALLERAUD RJ, et THILL EE, introduction au concept de motivation,
- Viecent de BRIANT et Yves PALAU, la médiation,
- YVES alpe et autres, « lexiques des sociologies »,

Revue

- Maxime QUIJOUX, Les conflits du travail dans le monde aujourd'hui, Dans Critique internationale 2017/1 (N° 74), pages 155 à 161.

Mémoire

- Mémoire online. « Motivation-des-operateurs-dequipement-et-efficacite-de-lorganisation » le 15/04/2023 à 15 :30.
- Ouda AISSAT, Approche théorique de la motivation du personnel au travail : « Quel pratique réel au service de la performance dans l'entreprise Algérienne » ? Cas : Laiterie TASSILI de Draa-Ben-Khedda, Mémoire de Fin d'études En vue de l'obtention du Diplôme de Master Option : GRH, UMMTO, FSECSG, 2020 /2021, 150 pages.
- Les théories de la motivation, Les fiches outils des ressources humaines, page 1, IAE TOULOUSE, Master GRH.

Site

Audrey Gervois, <https://culture-rh.com/salarie-demotive-signes/>

PIERRE VANDENBERGHE, Démotivation au travail: Signes, causes et solutions, DERNIÈRE MISE À JOUR: 20/05/2021, <https://recruitee.com/fr-articles/demotivation-au-travail>

« SETRAM [archive] », (consulté le 12 mai 2024) <https://transtev.dz/>

https://www.google.com/search?sca_esv=0ba29d23b081b3ca&sca_upv=1&q=www.Impact-de-la-motivation-de-ressources-humaines-pour-une-meilleure-performance-de-lentreprise-des.htm

https://creg.acversailles.fr/IMG/pdf/la_gestion_des_conflits_dans_les_organisations.pdf, JEUDI 23 Octobre 2008, 15pages.

Liste des figures

Figure 1: les attitudes face aux conflits	17
Figure 2: Les formes de motivation.....	30
Figure 3: Mesure des effets de la variation de l'éclairage sur la productivité.....	38
Figure 4: la pyramide des besoins de Maslow	40
Figure 5: théorie X et Y McGregor (1960).....	41
Figure 6: la théorie bi factorielle de Herzberg	42
Figure 7: les besoins de la théorie ERG.....	43
Figure 8 : les facteurs de la force motivationnelles	44
Figure 9 : la théorie de fixation des objectifs (Locke et Latham)	50
Figure 10 : la théorie des besoins de Mc Clelland	51
Figure 11: Répartition graphique de l'échantillon selon le genre	69
Figure 12 : Répartition graphique de l'échantillon selon la catégorie d'âge	70
Figure 13: Représentation graphique de l'échantillon étudié selon la catégorie socio-professionnelle.	71
Figure 14 : Représentation graphique de l'échantillon d'étude selon le service.	72
Figure 15 : représentation de l'échantillon selon l'ancienneté.....	73
Figure 16 : représentation graphique de l'échantillon étudié selon la décision ou le besoin de travail	74
Figure 17 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'appréciation de l'environnement de travail.	75
Figure 18 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'appréciation de l'environnement de travail.	76
Figure 19 : représentation de l'échantillon selon les sources de motivation.	77
Figure 20 : représentation de l'échantillon selon la fréquence à laquelle ils effectuent des tâches contre cœur.....	79
Figure 21 : représentation graphique de l'échantillon selon les facteurs d'insatisfaction au travail.....	80
Figure 22 : représentation de l'échantillon selon la fréquence des conflits en entreprise.	81
Figure 23 : Représentation de l'échantillon selon l'observation d'un conflit entre collègues.....	82
Figure 24: Représentation de l'échantillon selon les types de conflits les plus rencontrés dans l'entreprise.	83
Figure 25 : Représentation de l'échantillon en fonction de l'engagement dans un conflit interpersonnel.....	84
Figure 26 : représentation de l'échantillon selon les origines des conflits	85
Figure 27: Représentation de l'échantillon selon la réaction vis-à-vis d'un collaborateur.....	86
Figure 28 : Représentation de l'échantillon selon la connaissance des collaborateurs.....	87
Figure 29 : Représentation de l'échantillon selon la fréquence des avis pour éviter les conflits.....	88
Figure 30 : Représentation de l'échantillon en fonction du degré de gravité des conflits, en ce qui concerne l'ambiance, les performances ou la productivité.	89
Figure 31 : représentation de l'échantillon selon l'absentéisme au travail à cause d'un climat conflictuel	90
Figure 32 : Représentation de l'échantillon selon l'impact de la motivation en entreprise	91
Figure 33 : représentation de l'échantillon selon les moyens employés afin d'éviter les conflits	92
Figure 34: Représentation de l'échantillon en fonction de ce qui peut les inciter à partir de l'entreprise.	94

Liste des tableaux

Tableau 1 : Définition de la motivation selon plusieurs auteurs	26
Tableau 2 : Les trois besoins psychologiques innés et individuels.	32
Tableau 3 : Le rôle que jouent les conditions de travail sur la motivation.....	39
Tableau 4 : Répartition de l'échantillon selon le genre	69
Tableau 5 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge	70
Tableau 6 : Répartition de l'échantillon étudié selon la catégorie socio-professionnelle	71
Tableau 7 : Répartition de l'échantillon étudié selon le service	72
Tableau 8 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....	73
Tableau 9 : Répartition de l'échantillon étudié selon la décision ou le besoin de travail.....	74
Tableau 10 : Répartition de l'échantillon étudié selon la décision ou le besoin de travail.....	75
Tableau 11 : Répartition de l'échantillon selon leur degré de motivation Tableau.....	76
Tableau 12 : répartition de l'échantillon selon les sources de motivation.	77
Tableau 13 : répartition de l'échantillon selon la fréquence à laquelle ils effectuent des tâches contreccœur.....	78
Tableau 14 : répartition de l'échantillon selon les facteurs d'insatisfaction au travail.....	79
Tableau 15 : répartition de l'échantillon selon la fréquence des conflits en entreprise.	80
Tableau 16 : Répartition de l'échantillon selon l'observation d'un conflit entre collègues	81
Tableau 17 : Répartition de l'échantillon selon les types de conflits les plus rencontrés dans l'entreprise	82
Tableau 18 : Répartition de l'échantillon en fonction de l'engagement dans un conflit interpersonnel	83
Tableau 19 : Répartition de l'échantillon selon les causes des conflits en entreprise	84
Tableau 20 : Répartition de l'échantillon selon la réaction vis-à-vis d'un collaborateur violent	86
Tableau 21 : Répartition de l'échantillon selon la connaissance des collaborateurs	87
Tableau 22 : Répartition de l'échantillon la fréquence des avis pour éviter les conflits	88
Tableau 23 : Répartition de l'échantillon en fonction du degré de gravité des conflits, en ce qui concerne l'ambiance, les performances ou la productivité	89
Tableau 24 : Répartition de l'échantillon selon l'absentéisme au travail à cause d'un climat conflictuel.	90
Tableau 25 : Répartition de l'échantillon selon l'impact de la motivation en entreprise	91
Tableau 26 : répartition de l'échantillon selon les moyens employés afin d'éviter les conflits	92
Tableau 27 : Répartition de l'échantillon en fonction de ce qui peut les inciter à partir de l'entreprise.	93

Annexes



Questionnaire

Dans le cadre de préparation de notre mémoire de master en GRH sous thème : « Les conflits au sein d'entreprise et leur impact sur la motivation au travail. Cas SETRAM Alger », nous vous prions de répondre aux questions posées.

**Vos réponses seront utilisées pour des fins scientifiques.
Nous comptons sur votre compréhension et contribution.**

Q01 : Quel est votre genre ?

-Homme	
-Femme	

Q02 : Dans quelle catégorie d'âge vous vous trouvez ?

25-30 ans	
30-45 ans	
45 ans et plus	

Q03 : Quel est votre statut ?

Cadre	
Maitrise	
Exécution	

Annexes

Q04 : Dans quel service situez-vous ?

Exploitation	
Maintenance	
Service client	
Administration	
SIE	

Q05 : Quel est votre ancienneté dans l'entreprise ?

0-4 ans	
4-8 ans	
8-12 ans	

Q06 : Est-ce que vous exercez ce métier par décision ou par besoin ?

Par décision	
Par besoin	

Q07 : Est-ce que vous pouvez affirmer que votre environnement professionnel est sain ?

OUI	
NON	

Q08 : est-ce que vous êtes motivé dans votre emploi ?

BEAUCOUP	
PEU	
TRES PEU	
JAMAIS	

Annexes

Q09 : Quelles sont pour vous les principales sources de motivation?

Rémunération	
Reconnaissance	
Mission accomplies	
Environnement de travail agréable	
Climat social favorable	
Culture d'entreprise	

Q10 : Est-ce que vous faites des taches contre votre cœur?

SOUVENT	
RAREMENT	
JAMAIS	

Q11 : Quels sont les éléments qui suscitent votre insatisfaction au travail ?

Remuneration et avantages	
Manque de transparence	
Stresse, surcharge au travail	
Aucune insatisfaction	

Q12 : Est-ce que les conflits sont courants au sein de votre entreprise?

OUI	
NON	

Annexes

Q13 : Au sein de votre entreprise, avez-vous observé un ou plusieurs conflits impliquant des collègues ?

Beaucoup	
Peu	
Très peu	
Jamais	

Q14 : quels types de conflits rencontrez-vous le plus souvent ?

Conflit de pouvoir	
Conflit d'opinion	
Conflit entre génération	
Malentendu	
Conflit en personnalité	
Autre	

Q15 : avez-vous été personnellement impliquée ou victime d'un conflit ?

Oui	
Non	

Annexes

Q16 : Quelle sont selon vous les origines des conflits au sein de votre entreprise ?

	Beaucoup	peu	Très peu	jamais
Désaccord sur l'organisation du travail				
Manque de moyen				
Non-respect des règles				
Mauvaise communication				
Bruit de couloir				

Q17 : Comment réagissez-vous lorsque vous êtes confronté à une violence de la part d'un collaborateur ?

S'impliquer	
Appeler un responsable supérieure	
Prendre un rôle médiateur	
Prendre parti	
Eviter	

Q18 : Selon vous, peut-on prévenir le développement des conflits en se connaissant bien et en connaissant ses collaborateurs ?

Oui	
Non	

Annexes

Q19 : Est-ce que vous avez déjà réprimé un avis afin d'éviter un conflit professionnel?

Souvent	
Rarement	
Jamais	

Q20 : À quelle échelle les conflits affectent-ils l'ambiance, les performances ou la productivité des employés dans votre entreprise?

Beaucoup	
Peu	
Très peu	
Jamais	

Q21 : Est-ce qu'il vous est arrivé de refuser de vous rendre sur votre lieu de travail afin d'éviter un climat conflictuel ?

Oui	
Non	

Q22 : Est-ce que les conflits interpersonnels au sein de votre entreprise ont un impact sur votre motivation?

Beaucoup	
Peu	
Très peu	
Jamais	

Annexes

Q23 : Quels sont, selon vous les outils spécifiques pouvant être utilisés pour éviter les conflits ?

communication	
Relation avec les collaborateurs	
Le respect	
Esprit ouvert	
Evaluation des besoins de l'autre	
Autre	

Q24 : Qu'est-ce qui vous fera quitter votre emploi ?

L'immobilisme	
Une rémunération plus attrayante ailleurs	
Une dégradation des relations et de l'ambiance au travail	
Des challenges plus intéressants ailleurs	
La démotivation	

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Aspects théoriques sur les conflits au travail	1
Introduction	6
Section01 : conflit au travail	6
1-Définition des concepts clés.....	6
2- Les sources du conflit	7
2-1 les sources liées au fonctionnement de l'organisation.....	7
2-2 Les sources psychologiques	8
Section 02 : les caractéristiques de conflit	8
1- Les formes des conflits	9
1-1 Les conflits réalistes	9
1-2 Les conflits irréalistes.....	9
1-3 Les conflits larvés.....	9
1-4 Les conflits ouverts	10
2- La nature des conflits	10
3- Types de conflits.....	11
3-1 Les conflits intra-personnels	11
3-2 Les conflits interpersonnels.....	11
3-3 Les conflits intra-groupes.....	12
3-4 Les conflits intergroupes	12
4- Les causes et les conséquences d'un conflit	12
Section 03 : La prévention et les méthodes de résolution des conflits au travail.....	14
1- La prévention des conflits.....	14
1-1 Définition de la prévention.....	14
1-2 Démarche de prévention des conflits	14
1-2-2 Evaluation des risques	15
1-2-3 Sensibilisation et formation	15
1-2-4 Amélioration des conditions de travail.....	15
1-2-5 Mise en place d'un suivi régulier.....	16

2- Méthodes de résolution des conflits.....	16
2.1 Les attitudes face aux conflits	16
2-2 Les méthodes spécifiques.....	18
2-2-1 La négociation	18
2-2-2 La médiation.....	20
2-2-3 La conciliation	21
2-2-4 L'arbitrage	22
Conclusion.....	24
Chapitre 2 : Aperçus générale sur la motivation au travail	27
Introduction	25
Section 01 : Concepts et définition de la motivation au travail.....	25
1- Généralité sur la motivation.....	25
1-1 historique de la motivation	25
1-2 Définition de la motivation	26
1-3 Caractéristique de la motivation au travail.....	27
1-4 Les types de la motivation au travail.....	28
1-5 Les formes et les facteurs de la motivation au travail	29
1-5-1 Les formes de la motivation	29
1-5-1-1 La motivation autonome (intrinsèque)	30
1-5-1-2 la motivation contrôlée (extrinsèque).....	31
1-5-1-3 L'amotivation	32
1-5-2 Les facteurs de la motivation.....	33
1-5-2-1 Les facteurs intrinsèques	33
1-5-2-2 Les facteurs extrinsèques.....	35
Section 02 : Les fondements théories de la motivation.....	37
2-1 Les théories de motivation	37
2-1-1 Les théories de contenu	37
2-1-1-1 La théorie de l'homme social Elton Mayo(1940)	37
2-1-1-2 La théorie de la hiérarchisation des besoins (la pyramide de Maslow) 1954.....	39
2-1-1-3 La théorie X-Y de Mac Gregor (1960).....	40
2-1-1-4 La théorie de Herzberg (1971)	41
2-1-1-5 la théorie ERG de C. Alderfer	42
2-2-2 Les théories de processus.....	43

2-2-2-1 La théories des attentes de vroom (1964).....	43
2-2-2-2 La théorie de l'équité de J.S Adams.....	45
2-2-2-3 La théorie de la fixation des objectifs (Locke et Latham).....	48
2-2-2-4 La théorie des besoins manifestes de Mc Clelland.....	50
Section 03 : moyens de motivation, démotivation et retentissement au travail	52
3-1 Les moyens de motivation et son impact sur la performance	52
3-1-1 Les moyens de la motivation au travail	52
3-1-2 L'impact de la motivation au travail sur la performance des salariés	52
3-2 Conflits et motivation au travail	53
3-3 Démotivation au travail.....	54
3-2-1 les facteurs de démotivation	54
3-2-2 conséquences de démotivation	55
Conclusion.....	57
Chapitre 3 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la SETRAM.....	59
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	58
1-2 L'historique de l'entreprise	59
1-3 Les missions de la SETRAM	59
1-4 Structure organisationnelle de la SETRAM d'ALGER	60
1-4-1 Description des composantes de l'organigramme	62
1-4-1-1 Direction d'exploitation	62
1-4-1-2 le Service client	63
1-4-1-3 Direction maintenance.....	63
Section 02 : Le cadre méthodologique de la recherche.....	67
2-2 Caractéristique de l'enquête.....	67
2-2-1 La réalisation de l'enquête.....	67
2-2-2 difficulté rencontrées	67
2-2-3 La méthode utilisée dans le terrain d'enquête	68
2-2-3-1 Le questionnaire	68
2-2-3-2 La population d'étude.....	68
Section 03 : Résultats et synthèses de l'enquête au sein de la SETRAM	69
3-1 Résultat de l'enquête.....	69
3-1-1 Les caractéristiques de l'échantillon étudié.....	69
3-2 Synthèse des résultats	95

Conclusion générale	96
Bibliographie	100
Annexes	
Résumé	

Résumé

Notre mémoire se concentre sur l'analyse de l'influence des conflits sur la motivation des employés à la SETEAM. La vie en entreprise est marquée par des conflits qui peuvent surgir à divers niveaux : entre collègues, entre supérieurs et subordonnés, voire même entre différentes équipes.

Notre recherche vise principalement à identifier les origines des conflits en entreprise et leur influence sur la motivation des employés, en particulier ceux de la SETRAM. Afin d'atteindre cet objectif, nous avons utilisé d'abord une approche qualitative pour collecter les connaissances existantes sur les conflits et la motivation, puis nous avons mené une enquête auprès des employés de la SETRAM.

En résumé, ce mémoire souligne l'influence importante des conflits sur la motivation des employés. Il met en évidence l'importance de la communication afin de prévenir et d'éviter les conflits à venir.

Abstract

Our memory focuses on the examination of how conflicts affect employees SETEAM motivation. Workplace life is characterized by conflicts that can arise on a variety of levels, including between coworkers, superiors and subordinates, or even across different teams.

Our research aims to primarily identify the causes of workplace conflicts and their impact on employee motivation, particularly that of the SETRAM. In order to accomplish this goal, we first used a qualitative approach to gather existing knowledge on conflicts and motivation, and then we conducted an interview with SETRAM Employees.

In summary, this memo emphasizes the significant impact that conflicts have on employees' motivation. It highlights the significance of communication in order to anticipate and avert future conflicts.