

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION**



DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème

L'impact des conflits sur la motivation des salariés au travail

Cas : CASNOS Agence Tizi-Ouzou

Présentée par :

Mlle. MERZOUK Dehbia

Mlle. OUKOULOU Khedidja

Membres de jury :

Présidente : Mme BELAK Lyla ; Professeur ; UMMTO.

Examinatrice : Mme TESSADA Yasmina ; Professeur ; UMMTO.

Rapporteur : Mme KEHRI Rachida ; Professeur ; UMMTO.

Date de soutenance : 26/06/2024

Promotion 2023/20204

Remerciements

Nous rendons grâce au Dieu, le tout puissant, de nous avoir donné la vie et la santé pour la réalisation de cette étude.

Nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce modeste travail ainsi qu'à la réussite de cette formidable formation.

Nos vifs remerciements sont adressés à notre promotrice **Mme KEHRI RACHIDA**, d'avoir acceptée de nous diriger dans ce travail et qui malgré ses nombreuses occupations n'a jamais ménagée ses efforts pour suivre de près notre travail et qui s'est toujours montrée à l'écoute tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Notre profonde reconnaissance à l'égard de tout le personnel de la CASNOS de Tizi-Ouzou pour leurs professionnalismes, leurs gentillesse, leurs simplicités et leurs disponibilités durant tout notre cycle de formation, nos remerciement pour **Mr SAIB AMAR** de nous avoir accueilli dans l'entreprise et de nous avoir pris en charge , un grand merci pour son aide et le temps qu'il a bien voulu nous consacrer, merci pour sa générosité et la grande patience dont il a su faire preuve malgré ses charges professionnelles.

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.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à nos parents, tous nos proches et amis (es), qui nous ont toujours soutenue (es) et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à tous et à toutes.

Dédicace

Je tiens à dédier ce modeste travail

A la mémoire de mes grand-mères, que Dieu ait leurs âmes dans sa miséricorde et son vaste paradis. Mes chères grand-mères « TAOUS » « GHENIMA », j'espère être votre fierté comme je l'ai toujours rêvé.

A ma cher maman « SALIMA », ma raison de vivre, en témoignage de ma reconnaissance pour sa patience, son amour et ses sacrifices.

A mon cher papa « BELAID » pour son amour et son dévouement.

« A vous, mes parents, je dis merci d'avoir fait de moi celle que je suis aujourd'hui. Aucune dédicace ne pourra exprimer mes respects, mes considérations et ma grande admiration pour vous. Puisse ce travail vous témoigne mon affection et mon profond amour »

A mes adorables sœurs « TAOUS » « SAFIA » « TASSADIT » « LEATICIA » « TERKIA », et à mes chers frère « MEZIANE » « AHMED » « RABAH », qui je le sais ma réussite est très importante à leurs yeux. Que Dieu vous garde pour moi.

A mon neveu « LIAM », et ma nièce « LYSIA ».

A mes amies « SIHAM » « SALEMA » « IMANE » « DAMIA », merci d'être toujours à mes côtés.

A toute ma famille sans exception.

Sans oublié mon binôme « KHEDIDJA », pour son soutien sa patience et sa compréhension tout au long de ce mémoire.

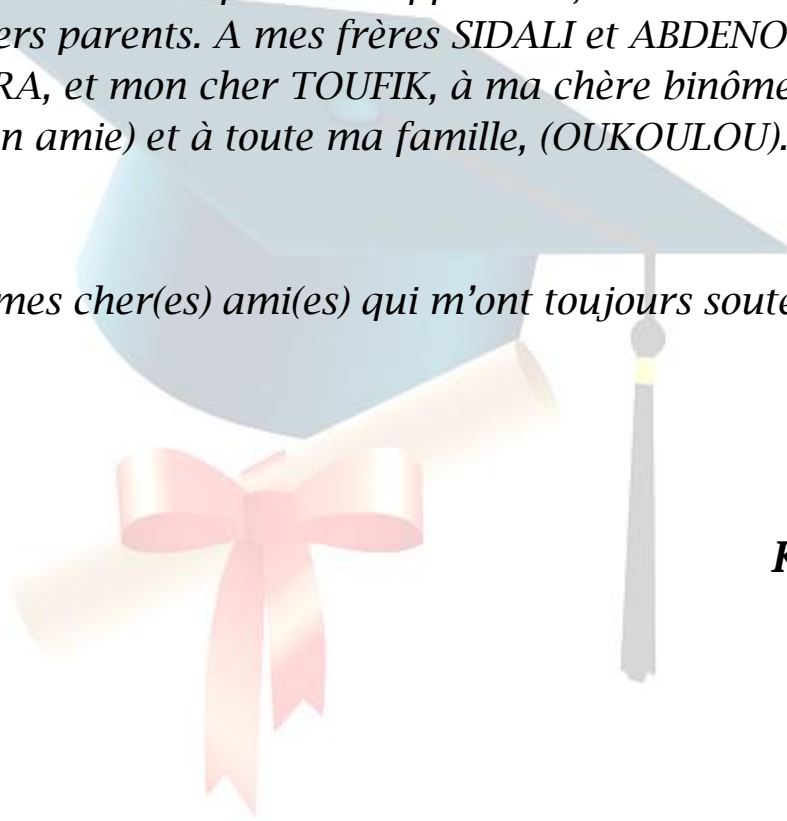
Dehbia

Dédicace

Je dédie ce précieux travail aux êtres les plus chers au monde, à qui je témoigne mon amour et mon affectation pour leur encouragement, leur compréhension et leur patience, qui m'ont su me comprendre et m'ont poussé à apprendre, c'est de vous dont je parle très chers parents. A mes frères SIDALI et ABDENOUR, à ma sœur HADJIRA, et mon cher TOUFIK, à ma chère binôme DEHBIA (mon amie) et à toute ma famille, (OUKOULOU).

A tous mes cher(es) ami(es) qui m'ont toujours soutenu.

Khedidja





LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviations	Désignation
GRH	Gestion des Ressources Humaines
CASNOS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés
C.A.V.N.O.S.	Caisse d'Assurance Vieillesse des Non-salariés
C.N.A.S.A.T.	Caisse Nationale des Assurances Sociales et des Accidents du Travail
C.N.R	la Caisse Nationale des Retraites
C.A.V.C.I.A.	Caisse d'Assurance Vieillesse des Commerçants et Industriels d'Algérie
C.S.S.F.	Une Caisse de Sécurité Sociale des Fonctionnaires
C.S.S.M.	Une Caisse de Sécurité Sociale des Mineurs
C.A.A.V.	Caisse Algérienne d'assurance vieillesse
C.N.M.A.	Caisse nationale de mutualité agricole
C.C.	caisse des cheminots
E.N.M.G.	Etablissement National des Marins Pêcheurs
C.A.P.A.S.	Caisse d'Assurance et de Prévoyance des Agents de la SONELGAZ
C.G.R.A.	caisse générale des retraités Algériens



LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°	Désignation	Page n°
01	Définitions des conflits de travail par ordre chronologique	11
02	Les besoins fondamentaux de la théorie de MURRAY	42
03	typologies de la motivation du continuum d'autodétermination	53
04	Les facteurs de la motivation au travail	57
05	Répartition de l'échantillon selon le sexe	81
06	Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge	82
07	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude	83
08	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle	84
09	Répartition de l'échantillon selon le statut	85
10	Répartition de l'échantillon selon la fréquence du conflit dans l'entreprise	86
11	Répartition de l'échantillon selon l'implication dans un conflit	87
12	Répartition de l'échantillon selon le témoignage d'un conflit	88
13	Répartition de l'échantillon selon le type de conflit rencontré	89
14	Répartition de l'échantillon selon l'appréciation de conflits en entreprise	90
15	Répartition de l'échantillon selon les causes des conflits au sein de l'entreprise	92
16	Présentation de l'échantillon selon l'attitude lors d'un conflit	93

17	Répartition de l'échantillon selon les conséquences des conflits non résolus sur le fonctionnement de l'entreprise	94
18	répartition de l'échantillon selon l'absentéisme au travail pour cause de climat conflictuel	95
19	Répartition de l'échantillon selon l'existence de la gestion des conflits au sein de l'entreprise	97
20	Répartition de l'échantillon selon l'offre des ressources pour gérer les conflits	98
21	Répartition de l'échantillon selon les actions ou politiques qui pourraient être mis en place pour prévenir les conflits en entreprise	99
22	Répartition de l'échantillon selon les procédures formelles pour gérer les conflits	100
23	Répartition de l'échantillon selon le suivi après la résolution d'un conflit	101
24	Répartition de l'échantillon étudié selon le choix ou la nécessité de leur travail	102
25	Répartition de l'échantillon selon l'environnement de travail dans l'entreprise	103
26	Répartition de l'échantillon selon leur niveau de motivation au travail	104
27	Répartition de l'échantillon selon les sources de motivation	105
28	Répartition de l'échantillon selon l'importance de la reconnaissance au travail	107
29	Répartition de l'échantillon étudié selon la prise des opinions en considération des employés par leur supérieur	108
30	Répartition de l'échantillon selon la rémunération de leur travail	109

31	Répartition de l'échantillon selon les facteurs d'insatisfaction que l'employé rencontre dans son travail	110
32	Répartition de l'échantillon selon l'implication dans un conflit qui a affecté la motivation	112
33	Répartition de l'échantillon selon l'impact des conflits sur la motivation au travail	113
34	Répartition de l'échantillon selon l'impact des conflits interpersonnels sur leur motivation	114
35	Répartition de l'échantillon selon l'amélioration de la motivation des salariés grâce à des mesures de gestion des conflits	115
36	Répartition de l'échantillon selon l'avantage de la formation à la gestion des conflits pour les employés et les gestionnaires	116



LISTE DES FIGURES

Figure n°	Désignation	Page n°
01	La pyramide des besoins de MASLOW	38
02	Les trois besoins de la théorie de McClelland	39
03	Les trois catégories de besoins de la théorie ERG	40
04	la théorie X Y de Mac GREGOR	44
05	La théorie de bi-factorielle de HERZBERG	45
06	La théorie des attentes de VROOM	50
07	Le continuum de motivation autodéterminée selon DECI et RAYAN	52
08	L'organigramme de la CASNOS	71
09	Organigramme de service de ressources humaines et moyens	75
10	Représentation graphique de l'échantillon étudié selon le sexe	81
11	Représentation graphique de l'échantillon selon l'âge	82
12	Représentation graphique selon le niveau d'étude	83
13	Représentation graphique selon l'ancienneté professionnelle	84
14	Représentation graphique selon la catégorie socioprofessionnelle	85
15	Représentation graphique selon la fréquence du conflit dans l'entreprise	86
16	Représentation graphique selon l'implication dans un conflit	87

17	Représentation graphique selon le témoignage d'un conflit	88
18	Représentation graphique selon le type de conflit rencontré	89
19	Représentation graphique selon l'appréciation de conflits en entreprise	91
20	Représentation graphique de l'échantillon selon les causes des conflits au sein de l'entreprise	92
21	Représentation de graphe selon l'attitude lors d'un conflit	94
22	Représentation graphique de l'échantillon selon les conséquences des conflits non résolus sur le fonctionnement de l'entreprise	95
23	Représentation graphique de l'échantillon selon l'absentéisme au travail pour cause de climat conflictuel	96
24	Représentation graphique de l'échantillon selon l'existence de la gestion des conflits au sein de l'entreprise	97
25	Représentation graphique de l'échantillon selon l'offre des ressources pour gérer les conflits	98
26	Représentation graphique de l'échantillon selon les actions ou politiques qui pourraient être mis en place pour prévenir les conflits en entreprise	99
27	Représentation graphique de l'échantillon selon les procédures formelles pour gérer les conflits	101
28	Représentation de l'échantillon selon le suivi après la résolution d'un conflit	102
29	Représentation graphique de l'échantillon étudié selon le choix ou la nécessité de leur travail	103

30	Représentation graphique de l'échantillon selon l'environnement de travail dans l'entreprise	104
31	Représentation graphique de l'échantillon selon le niveau de motivation au travail	105
32	Représentation graphique de l'échantillon selon les sources de motivation	106
33	Représentation graphique selon l'importance de la reconnaissance au travail	107
34	Représentation graphique selon la prise des opinions en considération des employés par leur supérieur	108
35	Représentation graphique selon la rémunération de leur travail	110
36	Représentation graphique de l'échantillon selon les facteurs d'insatisfaction que l'employé rencontre dans son travail	111
37	Représentation graphique de l'échantillon selon l'implication dans un conflit qui a affecté la motivation	112
38	Représentation graphique de l'échantillon selon l'impact des conflits sur la motivation au travail	113
39	Représentation graphique de l'échantillon selon l'impact des conflits interpersonnels sur leur motivation	114
40	Représentation graphique de l'échantillon selon l'amélioration de la motivation des salariés grâce à des mesures de gestion des conflits	115
41	Représentation graphique de l'échantillon selon l'avantage de la formation à la gestion des conflits pour les employés et les gestionnaires	117

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations..... I

Liste des tableaux et figures II

Introduction générale..... 01

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur les conflits au travail 08

Introduction 08

Section 01 : Généralités sur les conflits au travail..... 09

1.1.Concept de conflit au travail : étymologie, définitions, typologies 09

1.2.Les formes et les sources des conflits au travail 18

Section 02 : La gestion des conflits 21

2.1. Processus de développement d'un conflit au travail 21

2.2. Comportement des acteurs face aux conflits..... 23

Section 03 : Conflits au travail : dépassements et résolutions..... 25

3.1. Les modalités de dépassement des conflits 25

3.2. Résolution des conflits 27

Conclusion..... 29

Chapitre 02 : La motivation au travail..... 30

Introduction 30

Section 01 : Généralités sur le concept de motivation au travail 31

1.1.La motivation au travail : étymologie, définitions, évolution 31

1.2.Typologies de la motivation au travail..... 34

Section 02 : Approches théoriques et modèles de la motivation au travail..... 36

Sommaire

2.1. Les fondements théoriques de la motivation.....	36
2.2. Les modèles de la motivation au travail.....	53
Section 03 : Les facteurs de la motivation et de la démotivation	56
3.1. Les facteurs de la motivation et son impact sur la performance... ..	56
3.2. La démotivation au travail (facteurs, signes, conséquences)	59
Conclusion.....	63
Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou	64
Introduction	64
Section 01 : Aperçu sur la CASNOS agence de wilaya TIZI-OUZOU	65
1.1.Présentation générale de l'organisme d'accueil CASNOS	65
1.2.La structure organisationnelle de la CASNOS et délimitation de champ d'étude	71
Section 02 : Le cadre méthodologique de la recherche.	76
2.1. Objectifs de l'enquête.....	76
2.2. Caractéristiques générales de l'enquête	76
Section 03 : Résultats de l'enquête au sein de la CASNOS	78
Synthèses des résultats	118
Conclusion générale	120
Bibliographie	122
Annexe	
Table des matières	
Résumé	



INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

« Le conflit est, la plupart du temps, rien moins que rationnel, mais bien plutôt entièrement traversé par l'affect » (Michel MAFFESOLI)

La gestion des ressources humaines reste l'une des disciplines de gestion qui joue un rôle important dans le développement et la croissance d'une entreprise. Aujourd'hui, les personnes sont considérées comme une sorte de capitale d'appartenance aux côtés du capital financier, et le rôle important de cette importance se reflète dans le respect de la valeur des ressources humaines. C'est dans ce contexte que les différentes activités de gestion des ressources humaines jouent un rôle très important. La résolution des conflits est l'une des pratiques des GRH qui s'efforce de créer une atmosphère sociale apaisée.

De plus, parmi les différentes définitions de la GRH, on retrouve celle de CADIN.L et autres (1997, page 04) qui mettent l'accent sur l'un des rôles les plus cruciaux de la GRH, qui est la résolution des conflits au travail.

Selon la définition de DOLAN et LAMOREUX (1996, page 189). «Le conflit en entreprise se rapporte généralement à une incompatibilité totale, partielle, réelle, ou bien perçue, entre les rôles, les buts, les objectifs, les intentions, et les intérêts d'un ou de plusieurs individus, groupes ou services. »¹

Les conflits au travail sont un phénomène courant dans de nombreux pays à travers le monde. Ils peuvent survenir pour diverses raisons, notamment des différends sur le salaire, les avantages sociaux, les conditions de travail, les horaires, la discrimination, le harcèlement, les problèmes de communication, les désaccords sur les objectifs et les priorités, et bien plus encore.

¹ LORRAINE CHARLEBOIS, « LES COMPORTEMENTS DE GESTION ENVERS LES CONFLITS FAMILIAUX DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES FAMILIALES: L'ANALYSE DE TROIS RÉCITS DE PRATIQUE », MÉMOIRE PRÉSENTÉ À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PMO, 1995, Disponible sur : <https://constellation.uqac.ca/id/eprint/1188/1/1518019.pdf>, Consulté le : 15 mai 2024 à 21h.

Introduction générale

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, il est préférable de les gérer plutôt de les ignorer, de les minimiser ou de les laisser trainer, quoi que ce soit le type de conflit, pour donner lieu à des idées créatif, des améliorations, des relations de travail amélioré et un environnement de travail plus sain.

Des différends syndicaux, des grèves et des négociations collectives sont souvent utilisés pour résoudre les conflits. Prenons le cas de la France, selon une étude réalisée par l'institut OpinionWay, publiée en 2021, 2/3 des salariés français sont confrontés à des conflits dans le cadre du travail, avec 3 heures par semaine en moyenne à devoir gérer ces situations de tensions par salarié, soit 20 jours par an. Des moments de tensions amplifiés "notamment par 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.²

Contrairement au pays de l'occident, les conflits au travail au Japon, peuvent être moins visibles en raison de la culture du consensus et de l'importance accordée à l'harmonie.

Cependant, les problèmes de surmenage et de pression au travail, connus sous le nom de "karoshi", ont été une source de conflits et de préoccupations croissantes. Il convient de noter que ces exemples ne couvrent qu'une petite partie des pays et des types de conflits au travail qui peuvent survenir à travers le monde.

Les conflits au travail sont un problème complexe et chaque pays a ses propres normes et mécanismes pour les résoudre.

² Antoine LLORCA, Conflits Au Travail : Un Salarié Perd En Moyenne 3 Heures Par Semaine À Cause Des Tensions Entre Collègues, 2021, Consulté le : 15 mai 2024 à 23h.

Introduction générale

Pour le cas de l'Algérie, selon une enquête menée par l'Institut national de la planification et des statistiques (INPS) en 2014, auprès d'un échantillon représentatif de 10 000 salariés Algériens, les principaux motifs de conflit au travail sont liés 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.³

L'enquête révèle également que les salariés algériens expriment un faible sentiment d'appartenance à leur entreprise, une faible confiance en leurs supérieurs hiérarchiques et une faible satisfaction de leur situation professionnelle. Les salariés Algériens ont recours à diverses formes d'expression de leur mécontentement, allant du dialogue avec l'employeur ou le 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, en raison des conséquences négatives qu'ils peuvent avoir tant au niveau individuel qu'organisationnel.

Au niveau individuel, les conflits sont ainsi associés à de nombreuses variables importantes comme la satisfaction, l'implication organisationnelle, l'engagement au travail, la motivation, le stress, l'absentéisme, les intentions de départ, et la performance. Au niveau organisationnel, les dysfonctionnements de rôles sont également évoqués, tout comme leurs traductions en termes de performance et d'utilisation inadéquate des ressources humaines.

L'un des aspects influencé par les conflits, et auquel nous nous intéressons dans notre étude, se trouve être la motivation qui est moteur de la performance.

La motivation au travail désigne ce qui encourage un employé à atteindre les objectifs qui lui sont fixés, à s'investir dans le projet du groupe.

³http://www.inps.dz/IMG/pdf/Enquete_sur_les_conditions_de_travail_des_salaries_en_Algerie.pdf

Introduction générale

Il faut bien comprendre que la volonté personnelle du salarié ne suffit pas à optimiser cette fameuse motivation. La motivation au travail varie d'un pays à l'autre en raison de plusieurs facteurs, tels que la culture, les valeurs sociales, les systèmes économiques et les politiques de travail spécifiques à chaque pays.

Au Brésil, la motivation au travail est souvent influencée par des facteurs sociaux. Les employés brésiliens sont motivés par la reconnaissance sociale, la satisfaction personnelle et les relations interpersonnelles positives au travail. Il est important de noter que ces exemples représentent des tendances générales et qu'il peut y avoir des variations significatives au sein de chaque pays en fonction de facteurs individuels tels que l'industrie, le niveau d'éducation et les aspirations personnelles. 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.

Bien que de précédentes études abordent les conflits au travail ou la motivation au travail en Algérie, peu se sont intéressés directement à l'impact que peut avoir un environnement de travail conflictuel sur la motivation des salariés, de ce fait, la problématique peut être formulée comme suit :

Quel est l'impact des conflits sur la motivation des salariés au sein de la CASNOS agence de wilaya de Tizi-Ouzou?

Afin de répondre à cette problématique, on a élaboré les sous questions suivantes :

Introduction générale

-Les conflits impactent-ils d'une manière négative la motivation des salariés au sein de la CASNOS agence de wilaya de Tizi-Ouzou ?

-Les conflits n'impactent-ils pas la motivation des salariés au sein de la CASNOS agence de wilaya Tizi-Ouzou ?

Tout au long de notre étude empirique, que nous avons menée au sein de la CASNOS, 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.

Afin de structurer notre travail de recherche, nous avons posé deux hypothèses relevant de conflits au travail et la motivation des salariés.

Les hypothèses suivantes feront l'objet d'une vérification sur le terrain :

- **Hypothèse n°01** : les conflits ont un impact négatif sur la motivation des salariés au sein de l'agence de wilaya de Tizi-Ouzou CASNOS.

- **Hypothèse n°02** : les conflits n'impactent pas la motivation des salariés au sein de l'agence de wilaya de Tizi-Ouzou CASNOS.

Démarche méthodologique :

Rappelons que notre problématique de recherche vise à déterminer l'impact des conflits sur la motivation des salariés au travail.

Pour mener à bien cette recherche, il a été fait à ce que suit :

Recherches bibliographiques et documentaires,

Enquête : (questionnaire et entretien) auprès de l'entreprise concernée (CASNOS).

Méthodologie de recherche :

Introduction générale

Pour répondre à notre problématique de départ, affirmer ou infirmer les hypothèses, nous avons adopté une méthodologie qui nous permet de mesurer l'impact des conflits sur la motivation des salariés au sein d'une organisation algérienne en l'occurrence CASNOS.

La méthodologie utilisée repose sur deux approches :

1. Afin de vérifier nos hypothèses, nous avons adoptés une approche descriptive analytique faite dans un premier temps sous la recherche documentaire (ouvrages, thèses, mémoires, sites internet, etc.), qui nous a servis à établir le cadre conceptuel de notre travail.
2. Dans un second temps pour notre approche quantitative, nous avons procéder par la réalisation d'une enquête, adressé aux différentes catégories socioprofessionnelles de la Caisse Nationale De Sécurité Sociale Des Non Salaries de Tizi-Ouzou.

Structure de mémoire :

Afin de parvenir à une réponse consistante et méthodique à la question principale de départ (affirmation ou infirmation des hypothèses) ce travail a été structuré en trois chapitres qui se présentent de la manière suivante :

Chaque chapitre dans ce travail est compose sur trois sections

Le premier chapitre parle sur les aspects théoriques sur les conflits au travail. La première section nous permet de présenter le concept de conflit au travail. Avec les différentes définitions, origine étymologique et la typologie.

La deuxième section, illustre la gestion des conflits au travail. Dans la troisième section on a mis en lumière les techniques qui peuvent servir à dépasser et prévenir les conflits. L'objectif de ce chapitre et de déterminer les causes et les sources des conflits en entreprise.

Introduction générale

Le deuxième chapitre se centre entièrement sur le concept de motivation au travail. Avec une première section où on définit ce concept. On présente également l'origine étymologique et les caractéristiques.

Dans la deuxième section, on illustre les théories de la motivation au travail (les théories des besoins, les théories des choix cognitifs...), et les différents modèles de motivation en entreprise.

La troisième section, parle des facteurs de motivation, ainsi que du concept de démotivation et retentissement sur le travail. L'objectif de ce deuxième chapitre est de comprendre les différents fondements théoriques de la motivation au travail.

Le troisième et dernier chapitre, représente la partie empirique de notre travail, on y présente les résultats de notre enquête effectuée au sein de l'agence de la wilaya de Tizi-Ouzou CASNOS. En interprétant ces résultats, on va tenter de conclure avec une réponse à notre problématique. Pour une meilleure étude sur l'impact des conflits en entreprise sur la motivation des salariées, nous avons jugé utile de procéder à une enquête de terrain qui sera effectuée au niveau de là la CASNOS de Tizi-Ouzou sous forme d'un questionnaire proposé au personnel de l'entreprise, achevée d'une analyse des résultats recueillis. Enfin notre mémoire se terminera par une conclusion dans laquelle nous donnerons des réponses aux questions posées dans le but de vérifier et de confirmer nos hypothèses.

Introduction générale



**Chapitre 01 : Aspects théoriques
sur les conflits au travail**

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur les conflits au travail

Introduction

Le conflit est de nature riche, complexe, variée aux multiples composants qui le rendent d'autant plus intéressant, il peut prendre différentes dimensions dans la vie individuelle et communautaire.

Les conflits au travail sont une réalité inévitable dans toute organisation qu'elle soit petite ou grande. Ils se manifestent sous diverses formes, allant des désaccords mineurs entre collègues à des différents majeurs impliquant des équipes entières ou la direction.

Ces conflits peuvent résulter de multiples facteurs tels que les divergences d'objectifs, les différences de valeurs, le problème de communication, ou encore les rivalités personnelles.

Bien que les conflits soient souvent perçus négativement en raison de leur potentiel à perturber le fonctionnement de l'organisation, ils peuvent également, s'ils sont bien gérés, devenir des catalyseurs de changement et d'amélioration.

Pour autant, ces dernières années, la tendance générale est à appréhender le conflit comme un fait normal, un phénomène social quotidien et, tout simplement, une caractéristique inhérente aux systèmes sociaux humains. La société, par sa nature profonde, faite d'êtres humains, n'est pas parfaite.

À la lumière de ces considérations, l'objectif principal de ce chapitre « Aspects théoriques sur les conflits au travail », est de comprendre comment le conflit est perçu par les auteurs, autrement dit comment il est conceptualisé, et de montrer comment le conflit fonctionne, donc de décrire et d'expliquer sa dynamique.

En examinant les différentes théories au sujet du conflit, nous prendrons en compte les problèmes spécifiques liés à l'approche du conflit dans le milieu du travail.

L'analyse du conflit est le cadre privilégié pour mieux cerner son origine et sa nature, en mettant en lumière les problèmes qui le sous-tendent, les parties impliquées, ses principaux acteurs et le pouvoir qu'ils ont d'influer ou non sur ce qui se passe.

Dans la première section « Généralités sur les conflits au travail », nous parlerons de concept de conflit au travail (l'étymologie, définitions et typologie), on aborde aussi les formes et les sources de ce dernier.

La seconde section est consacrée pour « La gestion des conflits », où nous parlerons de processus de développement d'un conflit au travail, et le comportement des acteurs face à un conflit.

Alors que la dernière section « Conflits au travail : dépassements et résolution », abordera les solutions pour dépasser, résoudre, éviter et prévenir les conflits.

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur les conflits au travail

Section 01 : Généralités sur les conflits au travail

La compréhension de la notion de conflit, passe par l'établissement de l'origine étymologique, la définition de concept, la typologie de conflits, ainsi que la présentation des sources présumées des conflits en entreprise.

1.1. Concept de conflit au travail : étymologie, définitions, typologies

Le mot « conflit » vient du latin « conflictus », qui signifie affrontement ou choc. Toutefois, il existe des désaccords profonds sur la façon de définir le conflit. Nombreuses ont été les tentatives pour le définir de manière à en résumer les principaux aspects.

Les personnes qui travaillent dans ce domaine continuent d'œuvrer à l'élaboration de définitions des conflits en fonction de leurs diverses caractéristiques.

Par exemple, il existe des définitions fondées sur les causes majeures du conflit, et notamment les ressources matérielles, le pouvoir, les valeurs ou encore les ambitions (que l'on appelle parfois les « facteurs causals »).

Comme il y'en a qui sont fondées sur la nature des parties au conflit, qui peuvent être des individus, des organisations ou encore des États.

La façon dont on définit le conflit dépend également de la conception que l'on a de sa nature en tant qu'événement qui intervient dans la société et entre individus. Par exemple, le conflit est souvent compris comme :

- Une forme d'opposition entre les parties ;
- Une absence d'accord entre les parties ;
- Un moyen de résoudre des divergences sociales ;
- Un processus naturel dans les relations sociales entre êtres humains.⁴

1.1.1. Origines étymologique du terme « conflit »

Étymologiquement le terme « conflit » dérive de latin « conflictus » qui signifie choc ou combat.

Ce terme lui-même dérive du verbe latin « confligere », composé de deux éléments : « con- » et « fligere ».

« Con » est préfixe latin signifiant « ensemble » ou « avec ».

« fligere » est verbe latin signifiant frapper.

Ainsi, « confligere » signifie littéralement « Frapper ensemble », ce qui suggère l'idée d'un affrontement ou d'un choc entre deux forces opposées.

⁴ Nadine LYAMOURI-BAJJA, Nina GENNEBY, Ruben MARKOSYAN, Yaël OHANA, T-Kit 12 - Le rôle des jeunes dans la transformation des conflits, p54, 2016

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur les conflits au travail

1.1.2. Définition de concept du conflit

Selon le dictionnaire français Larousse, un conflit est une opposition de sentiments, d'opinions entre des personnes ou des groupes, on peut également parler d'affrontement. Un conflit peut être aussi une lutte armée entre deux ou plusieurs états (guerre), dans ce cas c'est un conflit mondial.⁵

En droit on définit le conflit comme une opposition entre une juridiction administrative et une juridiction judiciaire qui se déclarent ensemble compétentes ou incompétentes pour régler un litige.

Selon les auteurs D.Hellriegel, J.W. Sooclum, et R.W. Woodman le conflit est défini comme suit :

« Le conflit correspond à la situation dans laquelle se trouvent des individus dont les objectifs, les cognitions ou les émotions sont incompatible et les conduisent à s'opposer »⁶

Un conflit au travail est un des types de conflits interpersonnels et il se présente comme un désaccord sur des demandes qui concernent les relations de travail et qui naissant entre les parties impliquées dans ces relations, et qui crée des conflits ou font courir le risque d'un conflit.⁷

⁵ Le Petit Larousse Illustre, p285, Larousse, France, 2017.

⁶ D. Hellriegel, J.W. Sooclum et R.W. Woodmann, Management des organisations, De Boeck-Wesmael, 1992.

⁷ Organisation internationale du travail, Disponible sur : <https://www.ilo.org/legacy/french/dialogue/> , consulté le : 22/05/2024 à 21 :03.

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur les conflits au travail

Tableau 01 : Définitions des conflits de travail par ordre chronologique⁸

Définitions	Mots clés	Auteurs
Le(s) conflit(s)		
...est une lutte entre opposants concernant des valeurs et des revendications d'accès à un statut, un pouvoir et des richesses peu abondantes.	Lutte Opposition Pénurie	COSER (1956)
... sont des situations de jeu/pari dans lesquelles la capacité d'un participant à atteindre ses objectifs dépend des choix ou des décisions de l'autre participant.	Stratégie Pari Dépendance	SCHELLING (1960)
... est un processus dynamique dans lequel la structure, les attitudes et les comportements évoluent et s'influencent en permanence.	Structure Attitudes Comportements	Structure Attitudes Comportements
... surgit en cas d'activités incompatibles, où les actions d'une personne interfèrent, interrompent ou font obstacle à celles des autres, les rendant moins efficaces	Incompatibilité Interférence Efficacité	DEUTSCH (1973)
... est la perception d'une divergence d'intérêt ou la conviction que les aspirations des parties ne peuvent être réalisées simultanément.	Intérêts Aspirations Convictions	PRUITT et RUBIN (1986)
... sont des interactions communicatives entre des personnes qui sont interdépendantes et pensent que leurs intérêts sont incompatibles, contradictoires ou en opposition.	Communication Interdépendance Opposition	CONRAD (1991)
... – compris comme des activités incompatibles – se produit dans des environnements de coopération ou de compétition. Les parties peuvent avoir des objectifs qui se rejoignent ou sont en concurrence.	Incompatibilité Coopération Compétition	TJOSVOLD Et VAN DE VLIERT (1994)
...est l'interaction entre personnes interdépendantes qui ont le sentiment que leurs objectifs sont incompatibles et qu'elles vont se faire obstacle mutuellement dans leur réalisation.	Interaction interdépendance incompatibilité	Folger, poolle et stutman(1993)
... est une interaction entre acteurs (individus, groupes, organisations, etc.) dans laquelle au moins un des acteurs ressent une incompatibilité entre ses façons de penser, son imagination, sa perception et/ou ses sentiments et ceux des autres.	Interaction Incompatibilité Incapacité	GLASL (2002)

Source : T-Kit 12 - Le rôle des jeunes dans la transformation des conflits, p55.

⁸ Nadine LYAMOURI-BAJJA, Nina GENNEBY, Ruben MARKOSYAN, Yaël OHANA, OP-CIT page 55.

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur les conflits au travail

1.1.3. Typologie des conflits au travail

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 ».

Le conflit peut être qualifié de diverses manières, selon les acteurs impliqués dans le conflit (intra ou inter personnels, intra ou inter groupes et collectifs), la position hiérarchique (position verticale, horizontale ou relative), ainsi que selon les causes de ce conflit (intérêt, pouvoir, identité, valeur, culture, génération, malentendu), et même selon les répercussions du conflit (constructif, destructifs).⁹

1.1.3.1. Classement des conflits selon les acteurs

Il existe plusieurs acteurs, et les conflits sont classés comme suit :

A. Les conflits intra personnels

Elles trouvent leur origine dans des conflits entre les salariés et eux même. Par exemple, cela peut être dû au fait que vous n'êtes pas satisfait des tâches qui vous sont assignées. Le conflit intra personnel est une contradiction au sein d'une personne difficile à résoudre. Le conflit psychologique intra personnel est perçu par l'individu comme un grave problème de contenu psychologique qui doit être résolu rapide.

Ce type de confrontation peut simultanément accélérer le processus de développement personnel, obligeant l'individu à mobiliser son propre potentiel, et le blessant en ralentissant le processus de connaissance de soi et en entraînant l'affirmation de soi dans une impasse. Un conflit intra personnel survient lorsque, dans l'esprit humain, des intérêts égaux en importance et opposés, des motivations, des besoins s'entrechoquent.¹⁰

B. Les conflits interpersonnels

Un conflit interpersonnel est la manifestation d'un désaccord entre des individus, qui affecte leur relation au travail. Néanmoins, il est important de noter qu'à la différence d'un simple conflit, un conflit interpersonnel est souvent un processus, impliquant de nombreux facteurs, et que le désaccord est le fruit d'une situation qui s'est bâtie progressivement entre des personnes interdépendantes.

⁹ Yvan POTIN, La gestion des conflits dans les organisations p6, creg.ac-versailles.fr/La-gestion-des-conflits-dans-les-organisations, Jeudi 23 octobre 2008, 15 pages.

¹⁰ Conflit Intra Personnels, http://fr.housepsych.com/vnutrichnostnyiy-konflikt_default.htm, consulté le 23/05/2024 à 15 :32.

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur les conflits au travail

Les individus concernés peuvent être du même niveau hiérarchique dans l'organisation ou non. Toutefois, un conflit interpersonnel naît généralement dans le cadre d'une relation d'interdépendance.

Ainsi, le conflit interpersonnel peut naître entre des employés, entre des gestionnaires, entre un employé et un gestionnaire ou entre des employés et des gestionnaires. En fait, toutes les combinaisons sont possibles du moment que deux personnes ou plus sont impliquées.

L'un des exemples de désaccords potentiels suscités par un conflit interpersonnel est la mésentente sur les valeurs nourries au sein de l'entreprise : des gestionnaires d'un même service doivent définir leur cible prioritaire commune pour la prochaine année et ne sont pas d'accord s'ils doivent prioriser la semaine de travail de quatre jours ou l'horaire variable.¹¹

C. Les conflits intragroupes

Le conflit intra groupe implique davantage qu'une somme de conflits intra personnels et interpersonnels. Le conflit intra groupe désigne les heurts qui se produisent entre tous les membres d'un groupe ou certains d'entre eux, et il affecte souvent le fonctionnement du groupe et les résultats obtenus par celui-ci.

La nature de la tâche assignée ainsi que les processus relationnels et émotionnels qui se déroulent au sein du groupe déterminent les causes du conflit intra groupe ou la manière dont celui-ci se résout.

D. Les conflits intergroupes

Leur particularité réside dans le fait qu'ils renforcent la cohésion interne des deux groupes. Ceux qui sont confrontés à une situation dans laquelle ils partagent des objectifs ou des ressources se perçoivent immédiatement en compétition. Si la concurrence est en réalité une imitation, elle peut alors être un levier dynamique.

L'un des moyens les plus efficaces d'échapper aux conflits intergroupes est remplacé les objectifs du supergroupe. Mettre en œuvre une culture du tiers est le meilleur moyen de dépasser les positions Un radical entre deux groupes.

Créer une nouvelle identité permettra à la culture existante de se développer et Trouver de nouveaux investissements cognitifs et émotionnels dans cette nouvelle culture, expérimenté comme un nouveau projet.¹²

¹¹ Conflit interpersonnel : définition et astuces pour le gérer, L'équipe éditoriale d'Indeed, mis à jour le : 11/04/2023, consulté le 20/05/2024 à 23 :10.

¹² Gestion des conflits intergroupes, <https://moodle.insa-toulouse.fr/pluginfile>, consulter le 24/05/2024, à 01 :42

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur les conflits au travail

E. Les conflits collectifs

Le conflit collectif de travail résulte de l'expression du mécontentement des salariés suite à un désaccord avec l'employeur. Il existe un conflit collectif lorsque au moins deux salariés expriment leur mécontentement.

La différence entre un conflit individuel et collectif est que le conflit individuel ne concerne qu'un seul salarié et son employeur.

Les conflits collectifs peuvent prendre la forme de grèves ou de fermetures temporaires d'entreprises, Aussi appelé verrouillage. Une grève est définie comme un arrêt de travail collectif et concerté de l'ensemble ou de certains salariés. Le but d'une entreprise est de répondre à des besoins professionnels.¹³

1.1.3.2. Classement des conflits selon la position hiérarchique

On distingue trois conflits :

A. Le conflit vertical

Il découle des heurts qui surviennent entre différents niveaux d'une organisation. Ils peuvent être liés à un défaut de communication, de conflit d'objectifs ou d'une absence de consensus en ce qui concerne la façon de percevoir certaines informations et certaines valeurs.

B. Le conflit horizontal

Il surgit lorsque chaque département s'acharne à poursuivre ses seuls objectifs sans se préoccuper des conséquences que cela entraîne pour les autres départements. Il peut aussi se produire lorsque les employés appartenant à différents départements adoptent des attitudes contradictoires.

Exemple : Lorsqu'il y'a des écarts d'objectifs entre deux collègues.

C. Les conflits relatifs aux rôles

C'est ce qui arrive lorsque chaque département s'entête à poursuivre son seul objectif, malgré tous les obstacles. Inquiétez-vous des conséquences que cela aura sur les autres départements. Il peut aussi lorsqu'il est utilisé par des employés appartenant à différents départements attitude ambivalente.¹⁴

¹³ Conflits collectifs : comment y mettre fin ? Disponible sur : <https://www.editions-tissot.fr/guide/conflits-collectifs>, consulté le : 25/05/2024 à 12 :22.

¹⁴ Ibrahim MAASSAM, Idris SADEDDINE, Les conflits au travail, Cas pratique : S.A.R.L Very Net., Mémoire de fin de cycle Master en science sociale, 2014/2015.

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur les conflits au travail

1.1.3.3. Classement des conflits selon les causes

Il existe plusieurs raisons pour lesquelles des conflits surviennent au travail.

A. Le conflit d'intérêt

Un conflit d'intérêt est une situation dans laquelle une personne se trouve lorsqu'elle est chargée d'une fonction d'intérêt général qui entre en concurrence avec des intérêts professionnels ou personnels.

Ce type de conflit survient lorsqu'une personne ou une organisation doit gérer plusieurs liens d'intérêt sont en opposition les uns aux autres, dont au moins un peu saper l'incitation à agir sur les autres, ou c'est du moins l'impression que cela donne (nous parlerons plus loin des « apparences de conflit d'intérêts »). Il existe différents types de conflits, le conflit d'intérêts étant la forme la plus classique.

Au sein d'une entreprise, un conflit d'intérêts survient lorsque les intérêts personnels d'un salarié sont touchés. De quelque manière que ce soit qui interfère ou est susceptible d'interférer avec les intérêts d'autrui n'importe qui.¹⁵

B. Le conflit de pouvoir

Le conflit de pouvoir peut s'installer au sein de la sphère privée (familiale) ou professionnelle, comme c'est souvent le cas dans les logiques hiérarchiques d'entreprise. Les structures pyramidales, mais aussi les structures transversales ou horizontales, favorisent les conflits de pouvoir

Dans ce type de conflit, le pouvoir est contesté, quelqu'un se bat pour récupérer du pouvoir ou pour ne pas subir le pouvoir d'une personne ou d'une entité. Généralement, ces conflits se jouent entre des personnes qui sont (plus ou moins) avides de pouvoir. Ce sont des conflits qui peuvent dégrader le bien-être d'une entreprise ou la qualité d'une organisation, en allant, parfois, jusqu'à la mettre en danger.

C. Le conflit identitaire

Toute forme d'identité, à consonance culturelle ou autre, présente une source fréquente d'intolérances qui prennent la forme de lutte, de combat ou de conflit. C'est un conflit d'actualité, lié à l'idée de communauté, de groupes et de sous-groupes qui créent des rivalités et des conflits. Le phénomène de non-reconnaissance est souvent à la source du conflit identitaire.

Les conflits territoriaux sont aussi une forme de conflit identitaire. Ils se retrouvent dès la cour de récréation, à l'école. Cela tient à l'idée d'avoir sa place, de ne pas la perdre et de la conserver. C'est un élément sensible et une source large d'éléments de conflits. Toutefois,

¹⁵ Conflits D'intérêts, <https://www.danaher.com/coc/fr/our-customers-and-partners/conflicts-of-interest.html>, consulté le : 26/05/2024 à 18 : 30

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur les conflits au travail

dans la gestion des conflits, l'on se rend compte que ce sont des conflits qui peuvent se résorber et se résoudre, notamment grâce à l'intervention d'un tiers.

D. Conflit de valeur

Les conflits de valeur, ou conflits cognitifs, peuvent se retrouver au sein d'un groupe, d'une organisation ou d'une famille. Par exemple, entre deux conjoints, il y a de nombreuses situations où se pose la question des valeurs de l'un et de l'autre : doit-on donner plus de poids aux valeurs familiales et d'appartenance, en privilégiant les moments de famille et d'échange, ou en privilégiant les valeurs professionnelles et d'engagement, en choisissant de terminer un travail le week-end plutôt que de passer du temps avec sa belle-famille.

Si l'un des conjoints favorise les valeurs familiales et l'autre les valeurs professionnelles pour le planning du week-end, il y a un conflit de valeur. Les conflits de valeur peuvent se superposer lorsqu'il y a une rupture de confiance, avec le fameux "tu m'avais promis que (...)" ou "tu m'avais dit que (...)".

La gestion des conflits de valeur peut être complexe, car la rationalité a peu d'emprise. En général, la discussion n'apporte pas d'issue favorable, car chacun justifie ses valeurs et s'éloigne des valeurs de l'autre.

Aujourd'hui, au sein des entreprises, des chartes de valeurs sont fréquemment mise en place, pour réunir les employés et les collaborateurs entre eux et éviter le conflit de valeur au travail. C'est un travail sur la raison d'être de l'entreprise.¹⁶

E. Le conflit interculturel

Un conflit interculturel peut être régionalisé ou plus large, réparti sur le monde entier. Différents types de conflits sont compris dans le conflit interculturel, comme le conflit ethnique ou le conflit de religion. Ces conflits occupent l'espace et le monde, avec, d'un côté, les spectateurs et, de l'autre, les acteurs. Dans ce type de conflit, lorsqu'un observateur se transforme en acteur, bien souvent, il ne fait qu'aggraver les choses.

F. Le conflit de génération

Le conflit de génération est une contradiction idéologique qui existe entre les membres de générations différentes. Les plus vieux ne veulent pas changer d'avis les plus jeunes n'arrêtent pas d'en changer, c'est la base de conflit des générations et de divergence des points de vues.

Aujourd'hui, au sein d'une même entreprise il n'est pas rare de voir trois générations cohabiter. Pour désigner ces dernières on parle de génération X, Y et Z.

La génération X est dite "la génération sacrifiée". Elle est née entre les années 1960 et 1980 et a été marquée par divers événements. Cette génération a grandi avec aussi les premières crises de l'emploi ce qui peut expliquer l'importance qu'elle porte pour le travail.

¹⁶ <https://Walter-learning.com/blog/soft-skills/conflit/differents-types-de-conflit>, consulté le 27/05 /2024 à 00 :08.

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur les conflits au travail

Elle se retrouve souvent à des postes les plus importants en entreprise, notamment managers ou responsables. Ils sont pour la plupart fidèles à leur entreprise et sont très respectueux des règles hiérarchiques. Ils ont tendance à accorder une grande importance à différencier vie professionnelles et vie personnelle.

La génération Y est dite “Les digital natives”. Née entre 1980 et 1995 dans le numérique, c’est la génération du « Pourquoi » (« Why » ou « Y » en anglais) qui cherche un travail épanouissant en faisant passer leurs exigences avant l’entreprise. Ils savent qu’ils ne passeront pas toute leur vie dans la même entreprise et veulent s’y épanouir. Ils veulent travailler mais pas à n’importe quel prix. Ils investissent beaucoup sur la qualité des rapports humains.

La génération Z est dite “Les zappeurs”. On la surnomme aussi la génération C pour Communication, Collaboration, Connexion et Créativité. C'est la génération qui a grandi avec les Smartphones et les réseaux sociaux. Ils maîtrisent, pour la plupart, parfaitement les outils informatiques et s’en servent presque quotidiennement. Cette génération arrive petit à petit sur le marché du travail. De la même manière que la génération Y, la génération Z cherchera en priorité un travail dans lequel elle s’épanouira.

G. Le malentendu

C’est le plus fréquent des conflits et, heureusement, le plus facile à résoudre. Il résulte toujours d’une erreur d’interprétation.

Il est important de noter que le malentendu n’est pas nécessairement réciproque. Il arrive souvent qu’une personne se retrouve ainsi en conflit à l’insu de l’autre car l’interprétation ne correspond pas à la signification que celle-ci donnait à son action. Il arrive aussi très souvent que le conflit soit réciproque. C’est le cas lorsque les réactions de la première personne à l’attaque qu’elle croit avoir subi provoquent à leur tour des réponses défensives chez l’autre.

Le malentendu trouve toujours sa source dans une incompréhension. La personne interprète l’action de son interlocuteur à travers ses propres craintes. Autrement dit, elle attribue à l’autre des reproches qu’elle se fait déjà, qu’elle croit mériter ou qu’elle craint de subir même si elle ne les croit pas justifiés. Son interprétation est l’expression de sa vulnérabilité.

Dans le malentendu, c’est le fait de ne pas connaître le point de vue de l’autre qui nous permet d’attribuer des significations erronées à son comportement. En l’absence d’information claire, nous inventons les détails qui nous manquent : nous imaginons le pire, précisément ce que nous craignons le plus ou ce que nous nous reprochons déjà.

1.1.3.4. Les conflits classés selon les répercussions

On peut distinguer deux types selon les répercussions.

A. Les conflits constructifs

On parle de conflit constructif lorsque celui-ci entraîne de l’expérience qui permet d’éviter les futurs conflits. Ce qui entraîne un climat coopératif lorsqu’il : place les buts du groupe avant les objectifs personnels, il améliore le niveau des évaluations il est source de production d’idées créatives il permet le réexamen des opinions et des buts il permet l’accroissement des

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur les conflits au travail

prises de risque il augmente la cohérence du groupe. Par exemple un conflit peut être constructif lorsqu'il entraîne une hausse de la productivité due à l'esprit compétitif des antagonistes.

B. Les conflits destructifs

Lorsqu'il ce conflit entraîne un climat compétitif à outrance, l'environnement de travail se remplit de tensions et donc devient toxiques, donc là on parlerait d'un conflit destructif.

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

1.2. Les formes et les sources des conflits au travail

Les conflits au travail peuvent être considérés comme certains virus qui dorment la plupart du temps au plus profond du corps. « De temps en temps, sous l'effet de divers facteurs interne ou externes, il se réveille provoquant une crise aigüe, puis aussitôt que la maladie est luttée, quelle est déjà dans un état épidémique. Inutile de vouloir la neutraliser, tout juste peut-t-on essayer d'en limiter les effets dévastateurs. Il en est ainsi du conflit au travail. »

1.2.1. Les formes des conflits au travail

Un conflit de travail peut se présenter sous diverses formes, il peut être déclaré et extériorisé ou être latent ou refoulé.

1.2.1.1. Le conflit déclaré

Le conflit déclaré c'est celui qui est exprimé directement par les personnes en cause lorsqu'on demande : quel est le problème ? Celui-ci est donc mis à jour par les protagonistes qui le souhaitent même parfois clairement par intérêt.

1.2.1.2. Le conflit latent ou larvé

Le conflit latent ou larvé, qui est un conflit « étouffé » pour des raisons multiples (peur du regard des autres, peur du conflit déclaré, peur de ne pas être à la hauteur...) et se traduit de différentes façons (non-dits pesants, absentéisme, stress, retard dans les délais, non qualité...)

1.2.1.3. Le conflit refoulé

Est un ancien conflit qui n'a pas trouvé de solution définitivement acceptable pour l'une ou l'autre des deux antagonistes et qui risque donc à tout moment de devenir un conflit déclaré.

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur les conflits au travail

1.2.2. Les sources des conflits au travail

Les conflits ou les tensions affectent les relations entre deux personnes ou plus. Cependant, ses origines ne sont pas nécessairement liées aux personnes elles-mêmes.

Ci-dessous, nous présenterons les sources du conflit triaxial.¹⁷

1.2.2.1. Les sources organisationnelles

Les conflits en entreprise peuvent provenir des modes d'organisation de travail au sens large : définition des fonctions, répartition des responsabilités dans une mission, règles de fonctionnement, modalités de communication, procédures de travail...

Lors d'une exécution d'une tâche, si la répartition des responsabilités n'est pas claire, des malentendus ou des désaccords sur la contribution de chacun peuvent survenir, pouvant conduire à des conflits. Des pratiques de communication peu claires peuvent également créer des frictions.

Par exemple, un responsable commercial peut ne pas transmettre précisément des données techniques nécessaires au responsable production, alors que ce dernier les lui demande, le responsable commercial ayant d'autres priorités sur lesquelles il est évalué. Le responsable de production peut interpréter ce manque de communication comme du désintérêt du responsable commercial vis-à-vis de ses contraintes voire comme de la prise de pouvoir. Ce qui peut susciter des tensions entre eux.

Dans ce type de situations, des collaborateurs peuvent en déduire que décidément « travailler avec un tel ou une telle leur est impossible », « qu'ils ne se comprennent pas », voire « qu'ils n'ont pas les mêmes valeurs ».

Le conflit est alors interprété comme étant lié aux personnes et non à des données organisationnelles. Or, positionner d'autres personnes aux mêmes responsabilités, sans mettre à jour le dysfonctionnement lié à l'organisation (dans l'exemple précédent, des attentes contradictoires de la part de l'organisation) ne permettrait pas de le résoudre.

1.2.2.2. Les sources relationnelles

L'angle d'approche de la source de conflit relationnelle concerne la façon dont les gens se parlent, dont ils entrent en relation les uns avec les autres et ce que cela produit. Il peut arriver que, souvent involontairement, nous nous positionnions de façon pouvant être perçue comme dominante. Qu'à l'inverse, nous laissions le pouvoir à l'autre. Ou que nous ayons le sentiment que notre interlocuteur cherche à nous dominer.

¹⁷ Gwénola PRECHEUR, Psychologue du travail, Graphologue, Coach individuel et d'équipe, Trois sources de conflit en entreprise, disponible sur : <https://www.atorg.com/reflexions-sur-trois-sources-de-conflit-en-entreprise/>, consulté le : 30/05/2024 à 14 :09

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur les conflits au travail

Ces modalités relationnelles où l'un ou l'autre des interlocuteurs ne se sent pas respecté, pas reconnu à sa juste valeur, ou ne prend pas sa « juste place », peuvent également être génératrices de conflits à plus ou moins long terme.

Par exemple, si un responsable financier, soucieux des coûts de transport, donne un ordre de façon sèche à son collègue, responsable logistique, ce dernier pourrait lui répondre qu'il n'a aucune directive à recevoir de lui et ne pas prendre en compte sa demande. Ce qui va avoir un impact sur leur relation, mais également sur l'organisation.

Une relation constructive suppose une relation d'échanges et de confiance, où chacun puisse montrer de l'écoute, de l'ouverture au point de vue de l'autre. Où chacun fasse part de son point de vue, de ses forces, de ses attentes ou difficultés, dans le respect mutuel, pour « construire ensemble ».

1.2.2.3. Les sources liées aux personnalités

Certaines personnes se sentent justifiées d'assumer la responsabilité de leur histoire, de leur situation personnelle ou professionnelle, mais peuvent avoir des difficultés à s'adapter à leurs relations ou à leurs activités. La racine du conflit est liée à la personnalité dite « difficile ». Il peuvent ne pas être capable de communiquer de manière adaptative ou respectueuse et peuvent ne pas s'adapter « normalement », c'est-à-dire comme la plupart de leurs collègues, aux changements organisationnels et aux nouvelles procédures de travail.

Par exemple, elles peuvent discuter exagérément les directives qui leur sont données, voire ne pas les respecter et se mettre en porte à faux avec leurs interlocuteurs, collègues ou managers. Elles peuvent aussi chercher à prendre le pouvoir en s'investissant au-delà de leurs responsabilités, ou à l'inverse, ne pas s'investir à la hauteur de ce qui est requis, etc.

Ces personnes peuvent parfois simplement avoir besoin d'une attention particulière de la part de leurs managers ou de leurs interlocuteurs pendant une période déterminée afin de mettre à jour leurs attentes et leurs besoins et de résoudre leurs relations avec les autres ou leurs relations de travail difficiles. Il arrive très souvent que ces personnes dites « difficiles » mettent à jour des dysfonctionnements organisationnels ou relationnels préexistants. La résolution des dysfonctionnements, qu'ils mettent en avant par leurs comportements « difficiles » peut, de ce fait, être un bienfait pour l'entreprise.¹⁸

¹⁸ Gwénola PRECHEUR, Psychologue du travail, Graphologue, Coach individuel et d'équipe, Trois sources de conflit en entreprise, disponible sur : <https://www.atorg.com/reflexions-sur-trois-sources-de-conflit-en-entreprise/>, consulté le : 30/05/2024 à 14 :09

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur les conflits au travail

Section 02 : La gestion des conflits au travail

Le conflit de travail ne se développe pas soudainement, mais constitue un processus qui dure de plusieurs jours à une semaine ou des mois. À différentes étapes, nous constatons certaines implications organisationnelles et personnelles. Chaque personne a une manière unique de résoudre ces conflits. Tout cela représente les points que nous abordons dans cette section.

2.1. Processus de développement d'un conflit au travail

Après avoir identifié le conflit, il est nécessaire de connaître son stade d'avancement. En effet, le temps est une variable importante pour sa résolution.¹⁹

2.1.1. Les différents stades de développement du conflit

En effet, pour bien comprendre la situation conflictuelle et son évolution dans le temps, il faut faire la distinction entre :

- Un **problème** est différent d'un désaccord, car les problèmes se résolvent ;
- Un **désaccord** est l'expression d'une créativité, d'une capacité à proposer plusieurs solutions ! Ils ne sont pas négatifs en soi.
- Un **conflit** est un désaccord caractérisé par des tensions visibles qui persistent et s'aggravent avec le temps. Il y a trois stades de développement du conflit :
 - ✓ Le stade de la tension ;
 - ✓ Le stade de la crise ;
 - ✓ Et le stade de l'enlèvement.

2.1.1.1. Stade 01 d'un conflit : La tension

On constate un problème et un désaccord sur la façon de le régler, en réunion, dans un échange de mail, au téléphone, l'ambiance se tend... Ce n'est encore qu'un risque de conflit. D'ailleurs, tous les interlocuteurs ne sont pas forcément conscients de cette tension. Et parfois, le désaccord n'est pas verbalisé clairement et la "tension" est plus diffuse.

On peut repérer la tension à ce stade avec des signes précurseurs, voici certains exemples :

- Les collaborateurs ne s'écoutent pas s'écoutent moins ;
- Les postures corporelles se ferment, les sourires sont moins naturels ;
- Les protagonistes se désengagent de l'échange : un silence soudain, un sourire gêné.

¹⁹ Apprenez à gérer les conflits, Mis à jour le 07/12/2022, consulté le : 09/06/2023 à 20 :22 disponible sur : <https://openclassrooms.com/fr/courses/4727076-apprenez-a-gerer-les-conflits/4727083-reperez-les-signes-avant-coureurs>, Consulté le : 02 juin 2024 à 14 :26.

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur les conflits au travail

Ou encore on peut repérer un changement d'habitude qui se renouvelle sans motif connu.

Par exemple, un collaborateur ne dit pas bonjour, ne vient pas déjeuner avec le reste de l'équipe. Ce stade peut être réglé rapidement et à moindres frais, il est important d'abord d'analyser le problème, de favoriser une communication adaptée puis de d'élaborer des solutions, sans laisser la situation perdurer.

La tension est inconfortable, mais autorise une résolution **gagnant-gagnant**.²⁰

2.1.1.2. Stade 02 d'un conflit : La crise

La situation du conflit atteint un point critique. A ce stade, le débat se polarise et la position se durcit. Les arguments se radicalisent et les opposants creusent les nuances. Il n'est pas possible de changer d'avis maintenant. La communication devient difficile.

Voici comment la crise peut se manifester :

- L'argumentation avance par généralisations, amalgames ("vous les commerciaux...", se transforme en marchandage). Les échanges deviennent manipulateurs ("si nous n'obtenons pas ... dans la journée, nous annulons...").
- Le sourire disparaît.
- Le ton se durcit. Parfois, chez les personnes introverties, les manifestations peuvent être discrètes : un ton de voix brièvement brusque ou sec. Avec des personnalités extraverties, le ton monte jusqu'à la confrontation directe.

Le pronostic est alors plus moyen... Chaque partie ne laissant plus place au compromis, le désaccord devra être tranché. Le cadre de résolution se fige en **gagnant-perdant**.

2.1.1.3. Stade 03 d'un conflit : L'enlèvement

Le conflit se conduit et s'intensifie. Une impasse survient lorsqu'une crise n'est pas résolue et que le conflit s'éternise pendant des jours des semaines des mois et parfois des années. Les arguments convertis en binaire ne sont plus comptes.

Le conflit d'idées est devenu un conflit de personne. Le problème n'est plus extérieur au peuple. Maintenant, le problème c'est le public. Objectif est la destruction du camp adverse et non la solution du problème principal.

Quand le conflit est ouvert, des attaques ad hominem fusent, avec parfois des insultes. Quant au contraire le conflit est larvé, un mal-être durable se développe. Le stress relationnel est visible.

²⁰ Apprenez à gérer les conflits, Mis à jour le 07/12/2022, consulté le : 02/06/2024 à 14 :26 disponible sur : <https://openclassrooms.com/fr/courses/4727076-apprenez-a-gerer-les-conflits/4727083-reperer-les-signes-avant-coureurs>.

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur les conflits au travail

Les collaborateurs s'évitent, ont tendances à avoir des visages fermés, agressifs, ou ne se regardent plus quand ils se rencontrent, ils ne se saluent plus, se suppriment généralement de leurs listes de diffusion (réseaux sociaux, email, téléphone...), ils ne font plus suivre l'information et ne sont surtout plus en mesure de travailler ensemble.

A ce stade l'ambiance se dégrade : des rumeurs se propagent, les dénigrement sont permanents. La performance générale baisse, les gens sont moins motivés à travailler. Et d'innombrables conflits sociaux éclatent.

Il ne s'agit plus seulement de trouver une solution à la cause du désaccord. A ce stade, les relations se sont clairement détériorées. Le pronostic est alors mauvais, le cadre de sortie de l'enlisement est le plus souvent **perdant-perdant**.

2.2. Les comportements des acteurs face au conflit

Les modes de gestion des conflits forment les quatre coins et le centre de l'espace en deux dimensions. Ils représentent les cinq combinaisons majeures de la détermination et de la coopération possibles dans une situation de conflit.

La méthode Thomas-Kilmann a été conçue pour évaluer le comportement d'une personne dans une situation de conflit. Par situation de conflit, on entend toute situation d'antagonisme dans laquelle les aspirations respectives de deux personnes se révèlent incompatibles.

En pareil cas, le comportement d'une personne s'établit entre deux tendances principales : la détermination qui définit dans quelle mesure une personne cherche à satisfaire ses propres aspirations, et la coopération qui définit dans quelle mesure une personne cherche à satisfaire les aspirations des autres.

Ces deux dimensions fondamentales du comportement permettent de définir cinq attitudes adoptées pour résoudre les désaccords.

2.2.1. Rivaliser

Implique de la détermination et de l'inflexibilité : une personne satisfait ses propres aspirations aux dépens de celles d'une autre personne. Il s'agit d'une attitude de force et d'autorité par laquelle une personne utilise tous les moyens appropriés, soit sa capacité de convaincre, son rang, des sanctions économiques, pour affermir sa propre position. Rivaliser peut signifier faire valoir ses droits, défendre une position que l'on croit juste ou simplement essayer de gagner.

2.2.2. Collaborer

Nécessite à la fois de la détermination et de la coopération, à l'opposé du comportement d'évitement. La collaboration suppose un effort de travail en commun avec l'autre pour trouver une solution propre à satisfaire pleinement les aspirations des deux partis. Pour cela, il faut examiner le problème afin de déceler les désirs profonds des deux personnes et trouver une solution qui en tienne pleinement compte. La collaboration peut se traduire par une analyse approfondie d'un désaccord en vue de tirer profit de la façon de penser de l'autre, par

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur les conflits au travail

la volonté de régler une question susceptible de créer une rivalité ou par une confrontation et une tentative de recherche d'une solution créatrice à un problème interpersonnel.

2.2.3. Chercher un compromis

C'est le geste d'une personne relativement déterminée et coopérative. Cette attitude consiste à rechercher une solution moyenne partiellement satisfaisante et acceptable pour les deux parties. Cette attitude ne veut pas imposer ou céder ; elle cherche à faire plus de concessions qu'en entrant dans une relation compétitive, mais moins qu'en cédant. De même, la recherche d'un compromis mène au traitement d'un problème de façon plus directe plutôt que par un comportement d'évitement ; toutefois, ce traitement ne l'approfondit pas autant que le ferait une attitude de collaboration. Pour aboutir à un compromis, il faut faire la part des choses, faire des concessions ou rechercher rapidement un moyen terme.

2.2.4. Eviter

Suppose de l'irrésolution associée à un manque de coopération : sur le moment, la personne ne satisfait ni ses propres aspirations ni celles de l'autre, mais elle se dérobe devant le conflit. L'évitement peut prendre la forme d'un contournement diplomatique de la difficulté, d'un report du problème jusqu'à ce que les circonstances soient plus favorables ou simplement d'une retraite devant une situation menaçante.

2.2.5. Céder

Le contraire d'imposer, relève de l'irrésolution et de la coopération. En se montrant conciliante, une personne néglige ses propres aspirations pour satisfaire celles de l'autre ; il y a une part de sacrifice dans cette attitude. Céder peut vouloir dire faire preuve de générosité ou de charité désintéressée, obéir à un ordre qui déplaît ou courber la tête devant l'opinion de quelqu'un d'autre.

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur les conflits au travail

Section 03 : Conflits au travail : dépassement et résolution

Afin que les entreprises ne soient pas laissées pour compte face aux conflits qui surviennent dans les entreprises, il est nécessaire d'établir une stratégie de gestion des conflits, dans la troisième section où nous présentons quelques techniques pour surmonter et prévenir les conflits au travail.

3.1. Les modalités de dépassement des conflits

Il existe différentes méthodes de résolutions des conflits, et le choix doit être fait en fonction de l'importance du conflit et de la volonté des acteurs de la résoudre.²¹

3.1.1. Le recours hiérarchique

Il permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion. On fait appel à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans partie pris) et de manière définitive. Ce type de résolution de conflit est nécessaire dans des situations d'urgence mais pose le problème de la durée de son effet.

En effet, la plupart du temps ces recours hiérarchique imposent une solution sans résoudre le problème de l'animosité entre les individus. On débouche ainsi souvent sur un conflit latent.

3.1.2. L'arbitrage

L'arbitrage implique les parties en leur demandant de choisir chacune un arbitre qui, généralement, désignera lui-même un troisième arbitre. Dans ce cas, les parties se trouvent impliquées dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée sans rebondissement. Néanmoins, cette solution nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé car les parties doivent donner leur consentement ce qui est en soi un premier pas vers la « réconciliation ».

3.1.3. La médiation

Contrairement à l'arbitrage, l'intervenant extérieur désigné par les deux parties est unique, ce qui nécessite une véritable volonté de négociation dès le départ. Dans ce cas, le médiateur n'est qu'un « relais » qui facilite la discussion, guide la conversation ou la provoque.²²

3.1.4. La négociation

La négociation est la prise en charge du conflit ; c'est une solution pour concilier les points de vue opposés.

²¹Yvan POTIN. Op.cit page10

²² Christine MARSAN, Gérer et surmonter les conflits (Anticiper, Comprendre, Dépasser), 133p, 2ème édition, Belgique : DUNOD, Février 2010, 269 pages, ISBN : 978-2-10-054335-9

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur les conflits au travail

3.1.4.1. Les différents types de négociation

On distingue deux types de négociation :

A. La négociation peut être conflictuelle (gagnant / perdant)

C'est le cas lorsque des préjugés concernant l'un ou l'autre des individus existent ou lorsque les intérêts semblent totalement opposés.

B. La négociation peut être coopérative (gagnant / gagnant)

C'est le cas lorsqu'on assiste à un consensus (adhésion commune à une solution satisfaisant les deux personnes), une concession (renoncement à une partie de ses prétentions par l'une des personnes) ou un compromis (concession réciproque des personnes).

3.1.4.2. Les différentes techniques de négociation

Il existe de nombreuses techniques et parmi lesquelles nous citons :

A. La technique des pivots

Il s'agit d'obliger l'adversaire à négocier des objectifs secondaires mais formulés de manière exigeante. Nous abandonnons donc notre objectif secondaire et exigeons plutôt des concessions sur l'objectif principal.²³

B. Les techniques de maniement du temps

Elles consistent à jouer en allongeant la durée de la négociation pour user l'adversaire puis brutalement d'exiger des délais et de fixer des ultimatums. C'est une sorte de "guerre des nerfs" où les contraintes de temps se superposent pour déstabiliser l'adversaire.

C. La technique "point par point"

Elle consiste à découper la négociation point par point, thème par thème, et à chercher des séries de compromis. Cette technique permet de ne pas effrayer l'adversaire et de "grignoter" petit à petit ses positions.

D. La technique des jalons

Les points d'entrée sont abordés, tous apparemment sans rapport avec le sujet principal de discussion afin de relier les « petits jalons » et de procurer un réel avantage à l'adversaire. C'est une technique intégrée à l'orientation inspirée du jeu de go : le désaccord n'est jamais ouvert.

²³ Yvan POTIN. Op.cit page 11

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur les conflits au travail

E. La technique des bilans

Consiste à faire établir par l'adversaire la liste des prétentions qu'il souhaite obtenir en les traduisant immédiatement en termes d'avantages pour lui et d'inconvénients pour soi. Puis, dans un deuxième temps, on présente des solutions pour rééquilibrer ce bilan tout en respectant les intérêts des deux interlocuteurs.

Bien entendu, les solutions présentées alors sont les véritables objectifs que l'on poursuivait.

F. La technique des quatre marches

C'est un jeu de clôture dans lequel il trouve lentement la solution. Il s'agit de présenter quatre solutions à la fois, sans que cela soit souvent fait de manière sarcastique. Au-delà de la première solution et de ses propres points de rupture, elle est très utile et dramatique en soi.

Il s'agit en fait d'une solution cosmétique. La seconde solution peut être utile, mais convient à l'une et meilleure à l'autre. La troisième est l'opposé de la seconde, la quatrième l'opposé de la première est convenable pour vous et inacceptable pour les autres. La technique consiste à présenter la première solution de telle manière que son aspect inapproprié et dangereux soit supprimé.

Utilisez ensuite des arguments techniques solides pour détruire la solution suivante et utiliser la volatilité créée par la première présentation. En fin de compte, seules les deux dernières solutions sont restées et la troisième s'est avérée être le compromis final.

3.2. Résolution des conflits

La prévention des conflits est l'un des moyens les plus efficaces pour minimiser les conflits qui se déclenchent au sein d'une organisation. Cette prévention est fondée sur.

3.2.1. Former les individus aux fonctionnements humains

Prévenir les conflits consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain. Les méthodes sont très variées. Ces approches ont pour but principal de doter les participants d'un référentiel culturel commun. Ainsi en va-t-il de formations à l'esprit d'entreprise dans les organisations, de développement personnel, etc.

Les approches les plus répandues en matière de résolution des conflits ont pour objectif de doter chacun(e) de savoir-faire comportementaux de contrôle de soi et de compréhension des autres.

3.2.2. Extirper le problème à la racine : la boîte aux lettres anonyme

Le manager doit être attentif à tout changement d'attitude ou de comportement d'un collaborateur, il doit toujours pratiquer une écoute active et favoriser les discussions de groupe lors des pauses par exemple, afin de donner l'occasion aux collaborateurs d'extérioriser les éventuels incompréhensions et les petites tensions. Ces dernières, si elles ne sont pas

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur les conflits au travail

évacuées rapidement, peuvent s'accumuler et constituer des conflits larvés qui se manifesteront tôt ou tard de manière violente.

Parmi les solutions pratiques qui contribuent à apaiser le climat social au sein d'une entreprise, on peut citer la boîte à suggestions, très simple à mettre en place, où tous les employés peuvent faire leurs remarques, critiques et suggestions, dont devra tenir compte le manager.

3.2.3. Définir clairement les règles à l'avance

Par exemple, dans la direction par objectif, on considère souvent que l'objectif doit être « SMART » :

- ❖ **Spécifiques** : établir un objectif que ne soit pas “vague” ni trop général, mais précis et clair dans sa formulation pour être aisément compréhensible. Il doit être directement lié au travail de la personne en charge de réaliser l'objectif.
- ❖ **Mesurables** : définir un objectif doit pouvoir être quantifié ou qualifié, cela permet de définir un seuil, un niveau, une valeur, à atteindre. Sans ce critère (à définir), impossible de déployer les moyens appropriés pour la réalisation de l'objectif (puisque'il manque un critère essentiel d'évaluation).
- ❖ **Accessibles** : formuler un objectif concret, possible à atteindre. Il énonce non pas ce que vous voulez faire, mais ce que vous pouvez faire, compte tenu des moyens dont dispose l'entreprise d'une part et des capacités de l'employé d'autre part. Il doit être suffisamment ambitieux pour être motivant, mais pas trop non plus. Fixer des objectifs réalistes est important.
- ❖ **Réalisables (négociables)** : ici est posée la question de la raison d'être de l'objectif. En termes de rentabilité, d'image, de marchés, etc., il doit présenter un intérêt incontestable pour l'entreprise, et évident pour tous.
- ❖ **Temporels** : ne pas déterminer des objectifs non encadrés dans le temps. Ils risquent d'être peu à peu délaissés. Pour être efficaces, tout objectif et tout plan doit s'établir avec des délais de réalisation. Disposer d'un calendrier permet aussi de réfléchir aux priorités et de les hiérarchiser.

En définissant ces règles, on évite les incertitudes, les questionnements et donc les doutes qui peuvent être à la base des tensions qui vont se transformer en conflits.

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur les conflits au travail

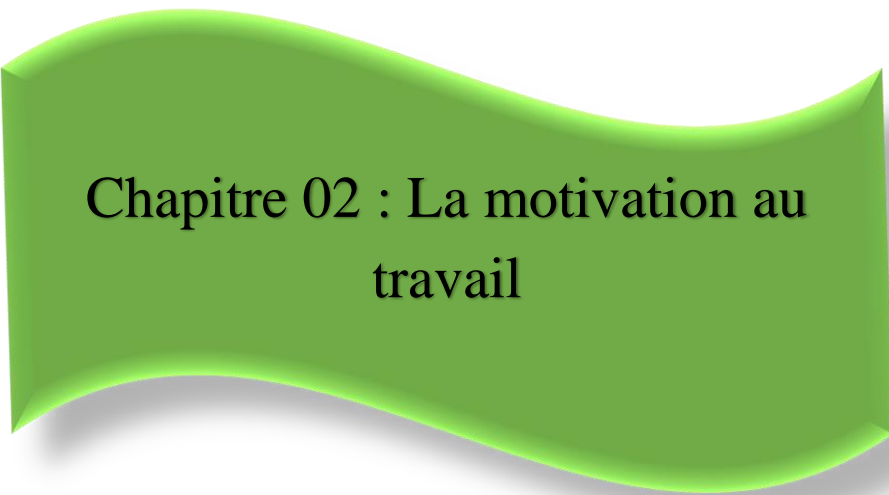
Conclusion

Les conflits sur le lieu de travail sont répandus et font partie de la vie des entreprises. Mais ils ne doivent pas être banalisés ou omniprésents. Conflits de générations, valeurs, objectifs et opinions...

Les causes de conflits sur le lieu de travail sont nombreuses et varient en nature et en intensité. Lorsqu'une situation conflictuelle peut survenir non seulement entre collègues, mais aussi entre salarié et son supérieur (employeur). Ils peuvent résulter de problèmes d'organisation, d'insatisfaction des employés ou de différences de personnalité.

Cependant, certains conflits peuvent être suffisamment constructifs pour renforcer les relations d'équipe. Mais ils peuvent également être destructeurs et mettre en péril de nombreux aspects importants du travail, notamment la performance, la satisfaction et la motivation.

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 02 : La motivation au
travail**

Chapitre 02 : la motivation au travail

Introduction

La motivation au travail envahisse le monde de la gestion des ressources humaines ; il s'agit d'un concept d'attracteur clé qui intéresse souvent les gestionnaires et les chercheurs. Sachant qu'il s'agit du facteur principal et important de réussite professionnelle ainsi que de survie de l'organisation, il s'est avéré être une variable très importante affectant la qualité de vie et le bien-être des salariés.

La motivation des salariés fait référence à l'énergie, à la créativité et à l'enthousiasme des employés pour le lieu de travail. C'est comme une batterie qui stocke l'énergie dont ils ont besoin pour faire face à une journée normale. Sans motivation, nous n'arriverons à rien.

Pour comprendre le processus que représente la motivation, il est nécessaire de donner une description précise et spécifique qui soutient les stratégies qui permettent son développement. Il est donc nécessaire de combiner les méthodes théoriques et pratiques.²⁴

A travers ce chapitre réservé à « La motivation au travail », nous tenterons de comprendre les différents aspects de la motivation à travers les différentes sections présentées ci-dessous.

Dans la première section « Généralités sur le concept de motivation au travail », nous allons montrer les différents points qui la constituent, et d'essayer de la définir ainsi que les différents types et caractéristiques de celle-ci.

Dans la seconde section « Approches théoriques et modèles de la motivation au travail », nous discutons des différentes théories entourant cette dernière.

Et enfin, dans la dernière section « Les facteurs de la motivation et de la démotivation », nous abordons les aspects un peu plus pratiques de la notion à travers les facteurs et les différents modèles de la motivation au travail, et enfin la notion de démotivation représentant un manque de motivation et l'impact cela peut avoir des conséquences sur la performance au travail.

²⁴ C.Lévy-Leboyer Motivation dans l'entreprise, « Notes critiques sur : La motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies », édition d'organisation, 2001, Page 2.

Chapitre 02 : la motivation au travail

Section 01 : Généralités sur le concept de motivation au travail

Le concept de motivation au travail est assez récent, il représente les forces qui agissent sur une personne ou au sein de celle-ci pour l'amener à se comporter d'une façon précise, orienté vers un but.

La motivation fait référence aux forces qui influencent l'orientation, l'intensité et la persistance du comportement volontaire d'une personne ; autrement dit, elle est une certaine énergie (intensité) investie volontairement et de façon durable (persistance) par l'individu et dirigé vers un but (orientation) dont l'atteinte lui procure satisfaction (gratification). Au cours de cette section nous allons apprendre un peu plus sur ce concept.

1.1. La motivation au travail : étymologie, définitions, évolution, caractéristiques

Pour comprendre la notion de motivation au travail, il faut passer par l'origine étymologique, l'évolution du concept à travers le temps et les caractéristiques du concept.

1.1.1. Origine étymologique du terme motivation

« Motivation » vient du mot motif, lui-même emprunté au latin « Motivus » (mobile) et « Movere » (mouvoir) et signifie en ancien français : « Qui met un mouvement » ; la motivation concerne donc l'approfondissement des motifs qui « Nous poussent à agir » et l'étude du processus qui nous « Met en mouvement ».²⁵

1.1.2. Définition de la motivation au travail

Pour mieux comprendre la notion de motivation au travail, il faut d'abord comprendre le sens du mot lui-même, et ensuite le concept.

1.1.2.1. Explication du mot « motivation »

Selon le dictionnaire LAROUSSE²⁶ la motivation est un nom féminin qui désigne l'action de motiver c'est-à-dire fournir et exposer un ensemble des motifs qui expliquent un acte (justification).

En psychologie, la motivation est définie comme un processus responsables du déclenchement, de l'entretien et de la cessation d'un comportement ainsi que de la valeur appétitive conférée aux éléments du milieu sur lesquels s'exerce le comportement.

1.1.2.2. Concept de la motivation au travail

En 1968, Porter et Lawler ont définis la motivation comme étant la manière dont le comportement est déclenché, stimulé, soutenu, dirigé, arrêté, et quel type de réaction subjective est présente dans l'organisme pendant que tout ceci se produit.

²⁵ Etienne SERUPIA SEMUHOZA, « Théories de la motivation au travail », L'Harmattan, 2009, Page 18, ISBN : 978-2-296-07877-2.

²⁶ Dictionnaire de français LAROUSSE, P277, Edition Larousse-Bordas, 1997, ISBN 2-03-532-042-9.

Chapitre 02 : la motivation au travail

Plus tard en 1984, Lévy-Leboyer a considéré la motivation au travail comme étant un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, fournir un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire. La même année PINDER, a enrichi cette définition en disant que la motivation au travail est un ensemble de forces énergiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que son environnement, pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité, et sa durée ».

Patrice Roussel (2000) quant à lui a dit que la motivation peut être envisagée soit comme une attitude, soit comme une intention, soit enfin comme un comportement. L'attitude marque la volonté de déployer des efforts pour faire du bon travail.

La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de fournir des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles. L'expression visible et la plus concrète de la motivation d'une personne est l'effort qu'elle produit régulièrement dans son travail. L'effort est défini comme la somme d'énergie physique et intellectuelle déployée dans le travail par l'individu.

1.1.3. Evolution du concept

Les travaux de Tolman (1932) et Lewin (1936), cités par (Roussel, 2000, page 3), ont abordé pour la première fois le concept de motivation comme objet de recherche : la famille, l'école, l'église, le parti politique sont autant de groupes sociaux qui intéressent les psychologues.

Très rapidement, l'entreprise deviendra un sujet d'étude : L'essor économique de la première moitié du 20ème siècle, les premières récessions et l'enjeu de la croissance et des gains de productivité, va conduire les dirigeants d'entreprise à solliciter les psychologues ; l'organisation scientifique du travail mise en place au cours de cette période laisse apparaître ses premières failles et on cherche en permanence à répondre à la question, comment rendre plus efficaces, individuellement et collectivement, les membres d'une entreprise ?

Les psychologues des organisations répondent alors en demandant aux managers de s'intéresser, entre autres, à la motivation des salariés. Sur le plan individuel, la motivation serait le principal facteur de la performance au travail. Compte tenu des capacités de l'individu (intellectuelles, physiques, savoir-faire) et de l'organisation mise en place dans l'entreprise (technique, humaine, administrative), la motivation peut agir directement sur les performances individuelles des membres de l'entreprise. Le concept va dorénavant intéresser de plus en plus d'interlocuteurs dans les entreprises... Cet intérêt pour la motivation au travail repose sur le principe que la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives, elles sont même tributaires des performances individuelle. Ingénieurs, consultants, responsables, du personnel, dirigeants et chercheurs vont se pencher sur la façon d'améliorer la motivation des salariés au travail, C'est pour cette raison que des travaux scientifiques et

Chapitre 02 : la motivation au travail

des méthodes rationnelles vont régulièrement relancer le débat sur la bonne façon de motiver les employés, soit en suscitant la motivation, soit en la poussant.²⁷

1.1.4. Caractéristiques de la motivation au travail

La motivation au travail désigne une hypothétique force intra individuelle protéiforme, qui peut avoir des déterminants internes et/ou externes multiples, et qui permet d'expliquer la direction, le déclenchement, la persistance et l'intensité du comportement au de l'action.²⁸

1.1.4.1. La direction du comportement

La direction du comportement est caractéristique de la motivation car l'énergie est dirigée consciemment et volontairement en fonction du choix du travail à effectuer. La motivation signifie donc un désir spécifique de faire du bon travail, de mobiliser tous les efforts, d'accomplir le travail assigné au mieux de ses capacités. La motivation guide le comportement dans la direction appropriée, c'est-à-dire travaillé vers l'objectif à atteindre et accomplir le travail attendu au mieux de ses capacités.

1.1.4.2. Le déclenchement du comportement

Le déclenchement du comportement est le passage de l'absence d'activité à l'exécution des tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale .la motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement adapté à une situation donnée. Elle résulte d'une force interne (recherche de plaisir) ou d'une force externe (obtention d'une récompense).

1.1.4.3.La persistance du comportement

La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

1.1.4.4. L'intensité du comportement

L'intensité du comportement incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs fixés à atteindre et se manifeste par l'intensité des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

²⁷Patrice ROUSSEL, La Motivation Au Travail - Concept Et Théories, LIRHE, Université Toulouse I - Sciences Sociales, Octobre 2000, Manuscrit A Paraitre Dans : « Les Grands Auteurs En GRH » Ouvrage Collectif Coordonne Par Pierre LOUART Professeur Des Universités, LIRHE, ESUG-UT1 Aux Editions EMS, Collection Références, Paris, 2001, Pages 2-3, Disponible sur : <https://fr.scribd.com/document/LA-MOTIVATION-AU-TRAVAIL>, Consulté le : 25 mai 2024 à 21H39.

²⁸ Fabien Fenouillet, « les théories de la motivation », 2ème édition, DUNOD, Page 11.

Chapitre 02 : la motivation au travail

1.2. Typologies de la motivation au travail

Il existe plusieurs types de la motivation, à savoir :

1.2.1. 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 intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, et rien que le résultat. 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. L'acteur se concentre exclusivement sur le but à atteindre. Cependant, un acteur motivé uniquement par le résultat final encoure un risque; en effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan moral, juridique que humain.

1.2.2. La motivation instrumentale

La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent. Le résultat étant l'expression de cette perfection technique. 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 du résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.

1.2.3. La motivation de survie

La motivation de survie est la 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 en situation de guerre. Plus couramment, on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité; elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché.

1.2.4. La motivation obsessionnelle

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices, nous la trouvons par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau. Elle peut dans certain cas devenir néfaste pour soi comme pour son entourage.²⁹

²⁹ Laura Mucha, «LA MOTIVATION DES SALARIES ET LA PERFORMANCE DANS LES ENTREPRISES », Université de Reims, 2009- 2010, Pages 11-12, Disponible sur : dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00542732 , Consulté le: 26 mai 2024 à 11h.

Chapitre 02 : la motivation au travail

1.2.5. La motivation intrinsèque ou auto-motivation

La motivation intrinsèque correspond au plaisir que l'individu peut éprouver en réalisant son travail et à la satisfaction qui en résulte. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même.

HACKMAN et OLDHAM ont identifié cinq caractéristiques du travail qui influencent le niveau potentiel de motivation détenu par un emploi. Il s'agit de :

- La variété des compétences ;
- L'identité de la tâche ;
- Le sens de la tâche ;
- De l'autonomie et du feed-back.

Le potentiel de motivation lié à un emploi peut générer une motivation interne élevée lorsque trois états psychologiques se manifestent chez l'individu :

- L'individu doit se considérer responsable des résultats de son travail. Les caractéristiques du travail qui permettent à l'individu d'éprouver ce sentiment est l'autonomie ;

- L'individu doit ressentir que son travail a un sens ; cet état psychologique repose sur la perception de trois caractéristiques l'emploi : la variété des compétences requise, l'identité de la tâche et la signification de la tâche ;

- L'individu doit avoir connaissance des résultats du travail qu'il réalise ; la perception qui a de ses résultats dépend de la qualité du feed-back dans son emploi.

L'importance de ces trois états est fonction du besoin de développement éprouvé par l'individu.

Plus ce besoin est élevé, plus ces trois perceptions seront importantes dans l'appréciation du potentiel de motivation procuré par l'emploi. Ainsi, la motivation intrinsèque est supposée croître sous l'effet multiplicatif de la force des besoins de développement et de l'accomplissement d'un travail à potentiel de motivation élevé.

1.2.6. La motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque provient de l'extérieur de l'être humain ; Désigne la motivation par les récompenses liées à l'exercice d'un travail, elle dépend de facteurs externes à l'apprenant, telles que des récompenses.

D'après cette définition, on comprend que la rémunération est une source de motivation extrinsèque. La qualité des relations avec les collègues, l'hygiène et la sécurité, le risque de

Chapitre 02 : la motivation au travail

prendre son (stabilité d'emploi) ou de perdre des opportunités de carrière sont aussi des sources de motivation extrinsèques.³⁰

Section 02 : Approches théoriques et modèles de la motivation au travail

De nombreuses théories permettent de comprendre la notion de motivation et d'identifier les antécédents de cette attitude ou processus motivationnel. Dans la prochaine section, nous présentons certaines des théories les plus populaires et les plus répandues dans la littérature.

2.1. Les fondements théoriques de la motivation

Les théories de la motivation proposées par de nombreux théoriciens et présentées ci-dessous, nous permettront de comprendre de ce qui motive et pousse les individus à travailler, et d'expliquer les besoins, les valeurs et les mobiles comme facteurs de motivation qui déclenchent le comportement au travail.

2.1.1. Les théories des besoins

Les théories de la motivation appartenant aux théories de contenu s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins. Ces théories sont donc axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation.

2.1.1.1. La théorie des besoins de MASLOW (1954)

« On connaît mieux un homme quand on connaît ses besoins »
Stephen King

L'inventaire des besoins que l'être humain cherche à satisfaire et qui, le pousse à agir a été menée par le psychologue américain Abraham MASLOW, il a développé le premier modèle théorique qui sera appliqué plus tard dans les contextes des organisations.

Il propose une théorie de hiérarchie des besoins, dont elle apporte une réponse à la question, qu'est-ce qui motive? Quels sont les facteurs de la motivation? La motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins (force interne). Dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé.

Selon cet auteur, chaque individu chercherait au cours de sa vie, à satisfaire différents types de besoin qui sont classifiés en cinq niveaux,

En premier lieu, les besoins physiologiques, qui sont liés à la survie de n'importe quel être vivant, se situent au premier niveau de la pyramide et sont donc des besoins primordiaux, tels que: la nourriture, l'eau, les vêtements

³⁰ Souad 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.

Chapitre 02 : la motivation au travail

En deuxième lieu, on retrouve les besoins de sécurité, qui touchent à la sécurité physique et psychologique, comme la protection contre les dangers dans le milieu de travail, la sécurité dans l'emploi et dans les avantages liés au travail.

En troisième lieu, viennent les besoins sociaux, appelés aussi besoins d'appartenance et d'amour, l'être humain est toujours en recherche de rapports sociaux, d'affection, d'appartenance et de se sentir aimé, de donner et de recevoir des marques d'estime de parents, des enfants, de faire partie de groupes où l'on est accueilli et de ne pas être seul, oublier ou rejeté.

Ensuite on a les besoins d'estime ou de reconnaissance, ce qui représente le besoin d'être estimé des autres, apprécié et reconnu ; dans l'organisation, ces besoins contribuent à la recherche du pouvoir, de promotions.

Enfin, le besoin d'accomplissement, qui selon Maslow est le besoin de se réaliser, d'exploiter et de mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la vie. Ce besoin peut prendre des formes différentes selon les individus. Pour certains ce sera le besoin d'étudier, d'en apprendre toujours plus, de développer ses compétences et ses connaissances personnelles ; pour d'autres ce sera le besoin de créer, d'inventer, de faire ; pour d'autres encore ce sera la création d'une vie intérieure...

Pour motiver un individu, Maslow explique qu'il faut d'abord comprendre à quel niveau de la hiérarchie cette personne se situe, puis s'attacher à satisfaire les besoins correspondants à ce niveau, ou ceux du niveau immédiatement supérieur.

Cette théorie nous dit quels besoins peuvent être à la base d'un comportement mais ne dit pas quand ni pourquoi la personne opte pour un comportement spécifique pour satisfaire tel ou tel besoin, De plus il est fréquent que les besoins soient multiples et contradictoires.

Voici ci-dessous la pyramide des besoins de Maslow :

Chapitre 02 : la motivation au travail

Figure 01 : La pyramide des besoins de MASLOW³¹



Sources : <https://letsignit.com/fr/blog/pyramide-maslow-communication-interne>

2.1.1.2. La théorie de la motivation par l'accomplissement de McCLELLAND (ou théorie des besoins acquis) (1961)

Les besoins sont aussi le fruit d'un apprentissage. Une personne possède aussi des besoins appris ou renforcés tout au long de sa socialisation (l'enfance, le comportement des parents, les normes sociales et culturelles).

McClelland a proposé en 1961 une théorie de la motivation enracinée dans la culture. Il a soutenu que chaque personne connaissait trois besoins importants :

- **Les besoins d'accomplissements**

Ils se définissent comme une disposition permanente de la personnalité qui pousse l'individu à vouloir la réussite et le dépassement dans les situations où l'on peut appliquer certaines normes d'excellence. Autrement dit, ce besoin caractérise les personnes cherchant toujours à exceller et à surpasser les autres en prenant des risques calculés.

³¹ Dinis vendeirinho, «communication interne : La pyramide des besoins de MASLOW », Disponible sur : <https://letsignit.com/fr/blog/pyramide-maslow-communication-interne>, Consulté le 10 mai 2024 à 22h.

Chapitre 02 : la motivation au travail

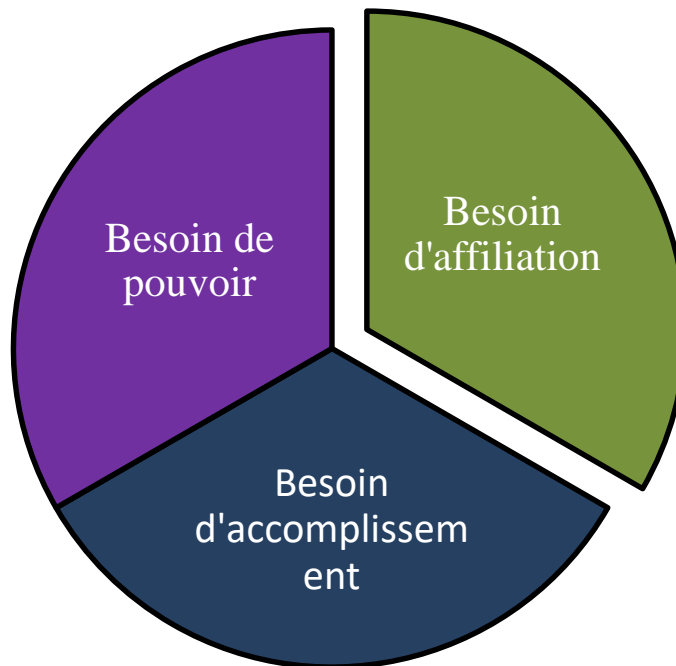
- **Les besoins d'appartenance au d'affiliation**

Ils se manifestent à travers le désir qui pousse une personne à vouloir établir, maintenir et rétablir une relation affective, positives vers les autres. C'est un besoin acquis incitant une personne à rechercher l'approbation des autres, à respecter leurs besoins et leurs attentes et à éviter les conflits.

- **Les besoins de pouvoir**

Ils peuvent être définis comme le désir d'influencer les autres et d'avoir un ascendant sur les gens et les événements. C'est un besoin acquis incitant une personne à vouloir contrôler son environnement physique et social, à son propre bénéfice (pouvoir personnel) ou un bénéfice des autres (pouvoir social).

Figure 02 : Les trois besoins de la théorie de McClelland



Source : établi par nos même, 2024.

2.1.1.3. La théorie ERG de Clayton ALDERFER

La théorie ERG (Existence Relatedness Grow) d'Alderfer 1972 a été étudiée principalement dans le monde du travail. Les travaux d'Alderfer s'inspirent très largement de ceux de Maslow 1954, et il va jusqu'à donner une correspondance entre les trois besoins de base qu'il propose et la hiérarchie des besoins de Maslow. Pour Alderfer, les trois besoins, qu'il considère comme étant à la base du comportement sont innés bien qu'il n'établisse pas précisément de quelle manière il est possible de les rattacher au substrat biologique. Dans le cadre du modèle intégratif de la motivation, il s'agit donc de besoins psychologiques au moins pour deux d'entre eux.

Chapitre 02 : la motivation au travail

Pour Alderfer, deux notions sont consubstantielles de tous les besoins : les désirs et les satisfactions. Autrement dit, chaque besoin peut être expliqué ou s'explique en termes de désirs ou de satisfactions.

1. Les besoins d'existence

Font référence aux besoins physiologiques tels la faim ou la soif, les avantages sociaux et les conditions de travail. En effet, les besoins d'existence ont pour objectif de maintenir les différents équilibres homéostatiques qui sont indispensables à la survie.

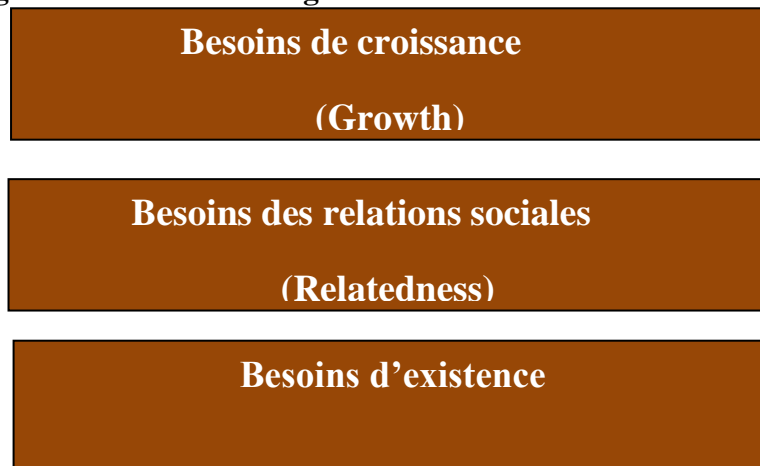
2. Les besoins des relations sociales (Relatedness)

S'inscrivent dans le cadre des relations interpersonnelles. Alderfer parle à ce niveau de relation avec des individus significatifs pouvant appartenir à différents types de groupe comme la famille, les supérieurs, les collègues de travail, les subordonnés, les amis et les ennemis... Les besoins de relations sociales ont comme point commun de ne pouvoir être satisfaits que dans le cadre d'une action concertée avec autrui. L'acceptation, la confirmation, la compréhension, l'influence sont des éléments qui font partie du processus relationnel.

3. Les besoins de croissance (Growth)

Orientent l'individu vers la création d'effets sur lui-même ou sur son environnement. La satisfaction de ces besoins provient de la mise en œuvre de capacités individuelles lorsqu'un problème se présente et peut donc requérir à ce titre le développement de compétences additionnelles. La satisfaction de ce besoin dépend de la capacité pour les individus d'exploiter toute l'étendue de leur compétence et aussi de pouvoir augmenter ces dernières.³²

Figure 03 : Les trois catégories de besoins de la théorie ERG



Source : établi par nos même, 2024.

³² Op-cit 5.

Chapitre 02 : la motivation au travail

2.1.1.4. La théorie de MURRAY (1938)

Le modèle des besoins manifestes de MURRAY fonde lui aussi la motivation sur l'existence de besoins. Dans cette théorie les moteurs de la motivation se concentrent sur un petit nombre de besoins considérés comme acquis et pas innés. En outre, elle admet la possibilité qu'un individu puisse être simultanément animé par plusieurs besoins et qu'il existerait une sorte de "profil des besoins" susceptible d'évoluer au fil des expériences.

En 1938, Henry Murray a défini une liste de 30 besoins fondamentaux dont les plus utilisés sont au nombre de 11 :

Chapitre 02 : la motivation au travail

Tableau 02 : Les besoins fondamentaux de la théorie de MURRAY³³

Besoin de réussir	qui implique chez ceux qui en sont animés un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'informations sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne.
Besoin d'affiliation	qui implique un fort désir d'être accepté par un groupe. Nouer des amitiés, apporter sa collaboration et sa conversation.
Besoin d'autonomie	implique le désir de travailler en conservant une certaine maîtrise de son rythme sans être gêné par des règles trop contraignantes, rechercher la liberté.
Besoin de Pouvoir	concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur.
Besoin d'accomplissement	C'est surmonter des obstacles, exercer une responsabilité, lutter pour obtenir quelque chose dans les meilleurs délais et de la meilleure façon possible.
Besoin d'exhibition	C'est l'envie d'attirer l'attention d'autrui, amuser, émouvoir, choquer, faire peur.
Besoin de dominance	C'est influencer ou contrôler autrui, persuader, interdire, dicter sa loi, guider et diriger, organiser la vie d'un groupe.
Besoin de jeu	Vouloir se détendre, s'amuser, prendre du bon temps, rire, plaisanter, éviter toute tension.
Besoin d'ordre	Le besoin d'arranger, d'organiser, de ranger, d'être précis et scrupuleux
Besoin de reconnaissance	C'est susciter des faveurs et des compliments, mettre en valeur ses actes, rechercher la distinction, le prestige social, les honneurs.
Besoin d'agression	Injurier, tuer, faire mal, accuser, blâmer ou ridiculiser autrui, punir

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

³³ JEAN-JACQUES, « Déléguer pour accroître la motivation », Disponible sur : <https://www.jj-titon-consulting.fr/deleguer-pour-accroitre-la-motivation-thematique-lorganisation-mars-2019/>, Consulté le : 10 mai 2024 à 23 :30.

Chapitre 02 : la motivation au travail

Aussi séduisante que soit cette analyse, peu de recherches ont tenté de la valider sur le terrain. Ce modèle comme les précédents laisse encore de nombreuses interrogations en suspens. Il est très difficile de mesurer de manière fiable ces différents besoins, encore plus de démontrer que les formations destinées à les stimuler sont réellement efficaces.³⁴

2.1.1.5. La théorie X, Y de MAC GREGOR

Mac Gregor en 1965 a proposé d'expliquer les comportements et la motivation au travail à partir, des hypothèses contenu dans les pratiques des managers de l'époque. Il affirme deux façons de percevoir ses subordonnés, lesquelles influent sur le comportement qu'il adopte envers ou ainsi que les stratégies de motivations et mises en place. L'une correspond à ce qu'il nomme « **Théorie X** » qui symbolise le management prôné par l'école classique et l'autre appelé « **Théorie Y** » censée représenter l'école des relations humaines.

A. La théorie X :

Mc GREGOR préconise le fait dans la théorie « X » le manager à une vision négative de ses subalternes qui le pousse à agir d'une manière autocratique vis-à-vis d'eux. Les hypothèses de cette théorie « X » sont les suivantes :

- L'individu éprouve une aversion innée pour le travail qu'il considère comme pénible
- En raison de cette caractéristique que représente la version pour le travail, la plupart des gens doivent être forcés, contrôlés, dirigés, et menacés de sanction pour qu'elles déploient les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.
- L'individu préfère être dirigé, souhaite éviter les responsabilités, à relativement peu d'ambition et aspire avant tout à la sécurité.

La théorie « X » suppose que les êtres humains sont paresseux pour la plupart d'entre eux, qu'il n'aime pas le travail et qu'ils ont besoin à la fois de la carotte et du bâton pour avancer, qu'ils fondamentalement immatures, enfin qu'ils sont besoin d'être dirigé et sent incapables de prendre des responsabilités.

B. La théorie Y :

A l'inverse, le gestionnaire dans la théorie « Y » perçoit ses subalternes d'une manière positive, les hypothèses de la théorie « Y » sont les suivantes :

- Le travail peut constituer pour l'individu une source de motivation une source de satisfaction personnelle.
- Il faut limiter les sanctions à promouvoir les récompenses : L'homme recherche la satisfaction d'objectifs sociaux égoïste. C'est l'exercice des responsabilités satisfait ses objectifs sociaux (reconnaissance, pouvoir, argents...) il recherchera les responsabilités et ne les rejettera pas.

³⁴ La motivation des salariés, Disponible sur : <https://www.jj-titon-consulting.fr/deleguer-pour-accroitre-la-motivation-thematique-lorganisation-mars-2019/>, Consulté le : 27 mai 2024 à 11h35.

Chapitre 02 : la motivation au travail

- Ainsi mise en confiance, de nombreux individus peuvent faire preuve de créativité et il est prouvé que l'on utilise que très imparfaitement les capacités d'intelligence et d'imagination des salariés d'une entreprise.
- Il n'existe qu'une aversion pour le travail ennuyeux : donner un travail intéressant à quelqu'un et il en retrouve immédiatement le goût.

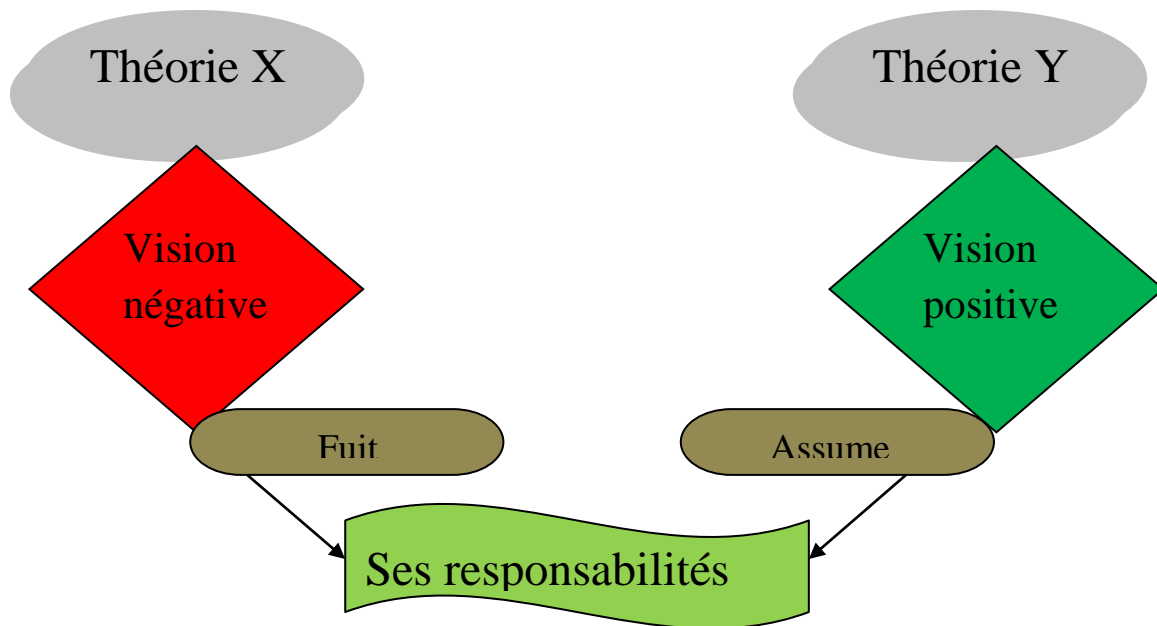
Selon Mc Gregor, le manager de la théorie « Y » ses subalternes d'une manière démocratique. La théorie « Y » correspond au management participatif et la théorie « Y » se présente sous la forme de six postulats fondamentaux :

1. La dépense d'effort physique et mental dans le travail est aussi naturel que le jeu et le repos. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail.
2. Le contrôle externe n'est pas le seul moyen d'obtenir un effort dirigé vers des objectifs. L'homme peut se diriger et se contrôler lui-même lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels elle se sent responsable.
3. La responsabilité envers certains objectifs existe en fonction des récompenses associées à leur réalisation. La plus importante de ces récompenses, c'est-à-dire la satisfaction de l'ego et de besoins de réalisation de soi, peut s'obtenir directement par l'effort dirigé vers les objectifs.
4. L'individu moyen apprend, non seulement à accepter mais à rechercher des responsabilités.
5. Le personnel dispose suffisamment de ressources d'imagination, d'ingéniosité, et de créativité pour résoudre des problèmes organisationnels.
6. Dans les conditions de la vie industrielle moderne, le potentiel intellectuel de l'individu moyen n'est que partiellement employé.³⁵

³⁵<https://fr.scribd.com/document/453803441/28-La-Theorie-XY-et-Z>, consulté le 27 mai 2024 à 16H.

Chapitre 02 : la motivation au travail

Figure 04 : la théorie X Y de Mac GREGOR



Source : établi par nos même 2024.

2.1.1.6. La théorie bi-factorielle d'HERZBERG

La thèse de cette théorie est que deux séries de facteurs, les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène ; sont les causes principales de la satisfaction et de l'insatisfaction au travail.

A. Les facteurs de motivation (satisfaction)

Sont des facteurs intrinsèques, directement reliés à l'emploi et, dans une large mesure, interne à la personne. Ils sont associés aux sentiments positifs qu'éprouve l'individu envers le travail et sont liés au contenu du travail. Les principaux facteurs de motivation sont : le travail lui-même, la responsabilité, la reconnaissance des réalisations, la promotion ou l'avancement et les possibilités de croissance personnelle, l'autonomie.

B. Les facteurs d'hygiène (insatisfaction)

Sont des facteurs extrinsèques, ou des facteurs externes à l'emploi. Ils sont associés aux sentiments négatifs éprouvés par une personne envers son emploi et se relient à l'environnement au sein duquel le travail est effectué. Les principaux facteurs d'hygiène sont: la politique et l'administration de l'entreprise, les rapports avec les supérieurs, les relations avec les collègues, le salaire, les conditions de travail, les avantages sociaux, le prestige et la sécurité de l'emploi.

La théorie des deux facteurs de Herzberg est une des théories de la motivation les plus controversées, probablement parce qu'elle présente deux caractéristiques très particulières :

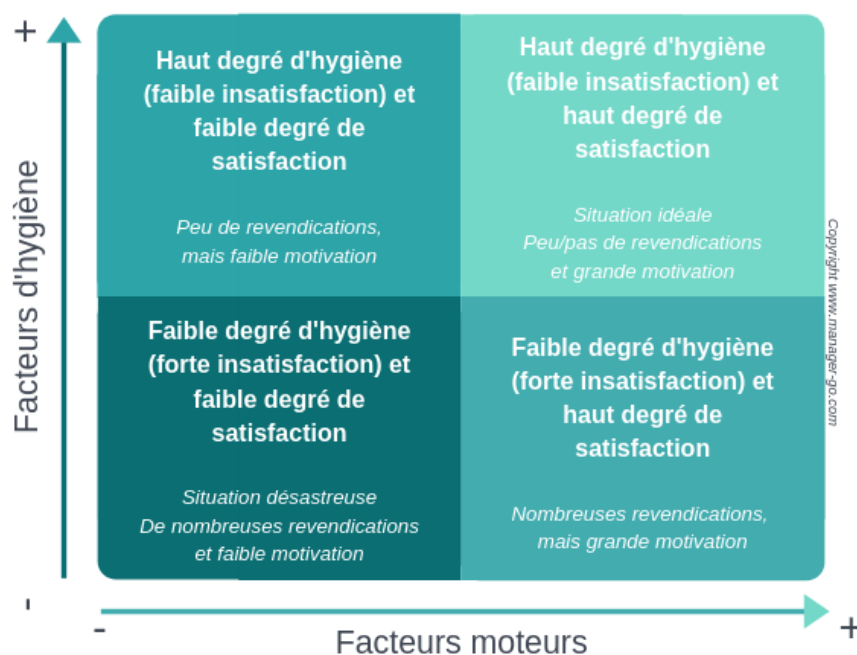
Chapitre 02 : la motivation au travail

- Elle soutient que certains facteurs du travail sont une cause de satisfaction, alors que d'autres facteurs ne peuvent que pallier l'insatisfaction ;
- Elle affirme que la satisfaction ou l'insatisfaction dans le travail n'appartiennent pas à un même continuum ; incluant ainsi la motivation à une extrémité et la démotivation à l'autre.

Pour l'auteur, l'inverse de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais un point appelé absence de satisfaction (non satisfaction). Ainsi, si l'on décide que les employés passent du point du non satisfaction au point de satisfaction et de motivation, il faut mettre l'accent sur le contenu des tâches (l'enrichissement des tâches).

Ce modèle des facteurs de motivation et d'hygiène séduit les managers, en raison des avis directs qu'il contient sur les modalités de motivation des individus. Les dirigeants doivent structurer des emplois qui donnent la priorité aux facteurs de motivation, qui génèrent une satisfaction et une productivité au travail élevées. L'organisation doit dessiner une organisation du travail dans laquelle les postes, les positions ou les emplois sont riches en soi (détaylorisés). Mais elle doit aussi effectuer une gestion évolutive des carrières et /ou des emplois en fonction des aspirations des personnes.

Figure 05 : La théorie de bi-factorielle de HERZBERG³⁶



Source : <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/theorie-de-herzberg>

³⁶ Raphaële GRANGER, « Théorie de HERZBERG : motiver efficacement », mise à jour le : 23/06/2023, Disponible sur : <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/theorie-de-herzberg>, Consulté le : 27 Mai 2024 à 20h.

Chapitre 02 : la motivation au travail

2.1.2. Les théories classiques de la motivation intrinsèque (mobile)

Un ensemble de théories développées dans les années 1970 et 1980 postulaient que la motivation est déclenchée par le désir de satisfaire des besoins essentiellement psychologiques ou de niveau supérieur. Partant de ce principe de base, ces théories tentent d'identifier les forces internes et externes qui influencent la décision d'un individu d'agir de manière motivée. En psychologie organisationnelle, deux théories ont émergé de cette tendance : la théorie de l'évaluation cognitive (DECI et RYAN 1985) et la théorie des caractéristiques du travail (HACKMAN et OLDHAM).

2.1.2.1. La théorie de l'évaluation cognitive de DECI et RYAN 1985

La théorie de l'évaluation cognitive est proposée par DECI et RYAN, en 1985. Cette théorie postule que la motivation au travail est stimulée par l'expression d'un besoin de compétence, conduirait l'individu à tenter de maîtriser son environnement (travail, organisation, emploi) en vue de développer ses sentiments de compétence et d'efficacité ; lorsque l'individu développe ces sentiments, ceux-ci tendraient à se renforcer dans le processus de motivation pour être performant.

2.1.2.2. La théorie des caractéristiques du travail d'HACKMAN et OLDHAM

HACKMAN et OLDHAM (1976-1980) proposent une théorie des caractéristiques de la tâche, ils postulent que la motivation est liée à certaines caractéristiques qui sont ou non présentes dans le travail. Ils ont proposé cinq (05) caractéristiques du travail qui semblent donner du sens au travail et sur lesquelles il serait possible d'agir pour influencer la motivation à savoir :

- **Variété** : c'est la variété des activités nécessaires pour tenir l'emploi et par conséquent la diversité des compétences requises.
- **Identité** : c'est la connaissance par un individu, d'une part d'un processus entier de travail, et d'autre part, des résultats attendus.
- **Signification** : elle suppose la connaissance de la valeur sociale de ce travail et de son impact sur le travail des autres personnes. La signification accordée fait lien avec le bien-être de l'acteur.
- **Autonomie** : c'est-à-dire son indépendance, ses marges de liberté, dans le cadre professionnel qui lui a été signifié.
- **Retour d'information (feedback)** : c'est une information en retour sur le travail effectué, sur la performance accomplie qui influe sur l'accomplissement des tâches.

2.1.3. Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle

Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle suggèrent que les individus sont motivés lorsqu'ils sentent que leur situation est juste, équitable par rapport à d'autres individus de référence.

Chapitre 02 : la motivation au travail

2.1.3.1. La théorie de l'équité d'ADAMS

Cette théorie est axée sur le sentiment qu'un individu éprouve quant à la manière dont il est traité par comparaison avec les autres. Elle suppose que chaque fois qu'un individu perçoit sa situation inéquitable, il est motivé à poser une action afin de la rendre équitable. La perception de l'iniquité pousse à l'action. Pour être motivé durablement, l'individu a besoin de se sentir respecté, jugé à sa juste valeur (en se donnant des repères : le premier repère c'est de trouver un équilibre entre ce que l'on donne et ce que l'on reçoit en échange, le second point de repère est celui que constituent les autres, qu'ils soient, avec un statut comparable, extérieurs à l'organisation ou qu'ils travaillent dans la même organisation).

Le modèle d'équité se fonde sur la comparaison de deux variables : les apports et les résultats. Les apports représentent la contribution individuelle à un échange. Les résultats constituent ce que la personne reçoit de l'échange.

Il y a équité chaque fois que le taux perçu des résultats sur les apports d'une personne est égal à celui que connaissent d'autres personnes équivalentes. Il y a injustice quand les taux perçus de résultats sur les apports ne sont pas à égalité. A la perception de l'iniquité, l'individu régira par une ou plusieurs de ces actions : il peut changer ses contributions (les accroître ou les diminuer, modifier les résultats), ses récompenses ou ses points de comparaison.

Ce modèle ne cherche pas à élaborer une typologie des causes de satisfaction ou de motivation, mais à décrire les processus selon lesquels la motivation ou la satisfaction se développent. Le thème central est la notion d'équité ou d'iniquité ressentie par l'individu.

Le sentiment d'équité serait toujours le résultat d'une comparaison. En effet, l'individu observe son environnement de travail pour savoir s'il est traité avec équité. Si ce dernier est insatisfait à l'issue de cette comparaison, l'iniquité ressentie crée chez lui une tension qu'il va chercher à réduire en déployant des efforts ou des moyens. Cela signifie qu'il est motivé. Adams précise que tout travailleur compare ce qu'il apporte à son travail (sa compétence, son temps, sa bonne volonté, son expérience...) et ce qu'il en reçoit (un salaire, de l'estime, une tâche intéressante, des avantages sociaux,...) avec ce que d'autres travailleurs apportent et reçoivent. C'est de cette comparaison que naîtra le sentiment de justice ou d'injustice.

2.1.3.2. Théorie de la justice organisationnelle de GREENBERG (1990)

En développant le concept de justice organisationnelle, GREENBERG propose de distinguer deux dimensions de l'équité dans les organisations :

- Le premier est un sentiment de justice distributive, c'est un sentiment d'équité envers les gens. La répartition des récompenses par l'organisation (salaire, promotions, reconnaissance, responsabilités...). La théorie d'ADAMS explique ce sentiment.

-La deuxième dimension est le sentiment de justice procédurale, c'est le sentiment de justice vis-à-vis des moyens, des méthodes et des processus déployés par l'organisation dans sa gestion des ressources humaines et les récompenses (évaluation du personnel, des procédures

Chapitre 02 : la motivation au travail

pour demander une formation, de l'organisation de la gestion des carrières, de répartition des augmentations de salaires et des primes...).

2.1.4. Les théories du choix cognitif

Les théories du choix cognitif cherchent à comprendre comment le mécanisme de la motivation fonctionne, quels sont les processus qui mènent du déclenchement du comportement aux actions et aux réalisations allant dans le sens de ce qui est attendu par l'organisation ; pour ces théories, il faut noter aussi que la vision rationnelle de l'être humain ne permet pas d'appréhender toute la complexité de l'origine et des mécanismes des comportements.

On peut parler de trois approches distinctes de cette théorie :

- L'approche cognitive interactionnelle classique avec la théorie du mobile à l'accomplissement d'Atkinson ;
- L'approche cognitive intermittente avec la théorie des attentes ;
- L'approche des dynamiques de l'action avec la théorie des dynamiques de l'action (ATKINSON/BIRCH/KUHL).

2.1.4.1. L'approche cognitive interactionnelle classique (Théorie du mobile à l'accomplissement d'ATKINSON)

La théorie du mobile à l'accomplissement d'ATKINSON (1957), est la force qui pousse l'individu à agir et à orienter son comportement vers des buts qu'il valorise. Cette théorie incite l'individu à chercher le succès et à éviter l'échec.

Le modèle théorique d'Atkinson conçoit la motivation comme le produit d'un processus où six facteurs interagissent :

- Le mobile à l'accomplissement ou mobile à accéder au succès ;
- Le mobile à éviter l'échec ;
- L'expectation de succès (il s'agit de l'évaluation subjective de la probabilité de réussir) ;
- Ou l'expectation d'échec (il s'agit de l'évaluation subjective d'échouer dans le but recherché) ;
- La valeur incitatrice du succès (évaluation subjective des affects positifs qui surviendront en cas de succès) ;

Chapitre 02 : la motivation au travail

-Ou La valeur incitatrice de l'échec (évaluation subjective des affects négatifs qui surviendront en cas d'échec).³⁷

La théorie du mobile à l'accomplissement exige donc trois conditions pour la motivation au travail :

- être motivé pour réaliser la tâche avec succès.
- percevoir une probabilité de réussir.
- valoriser le succès.

2.1.4.2. Approche cognitive intermittente (la théorie des attentes) VROOM (1964)

La théorie des attentes ou encore appelée la théorie du système V.I.E, a été particulièrement étudiée par Vroom (1964), Porter et Lawler (1968). Le système V.I.E prend en compte trois variables importants qui jouent un rôle essentiel dans le processus de la motivation : la valence, l'instrumentalité et l'expectation.

Un raisonnement purement rationnel et logique permet de diriger les efforts des gens vers des choix volontaires et un but gratifiant. Selon cette théorie, les individus croient que leurs efforts les conduisent à atteindre un certain niveau de performance, elle-même source de résultats ou de récompenses qu'ils valorisent.

Il met en relation les efforts individuels, la performance à laquelle ils aboutissent, la récompense attachée à cette performance, et le lien entre cette récompense et les attentes individuelles.

- **L'expectation (attente), E** : Quelles sont mes chances de réussite ?, il s'agit de l'opinion que chacun a de lui-même et de ses possibilités d'atteindre un but donné, dès lors qu'il fait les efforts nécessaires.
- **Instrumentalité, I** : Que vais-je obtenir par ma performance ?, une donnée subjective qui varie selon les personnes, la représentation des relations entre la performance et le résultat du second niveau que sont par exemple : le salaire, les primes, les promotions, les témoignages d'appréciation ou encore le sentiment d'avoir accompli quelque chose de valable.
- **Valence, V** : Quelle valeur accorder aux avantages ?, c'est la valeur affective attribuée par l'individu à la conséquence de son action, autrement dit, il s'agit du « prix à payer » pour s'engager dans une activité.

La motivation est déterminée par le calcul suivant :

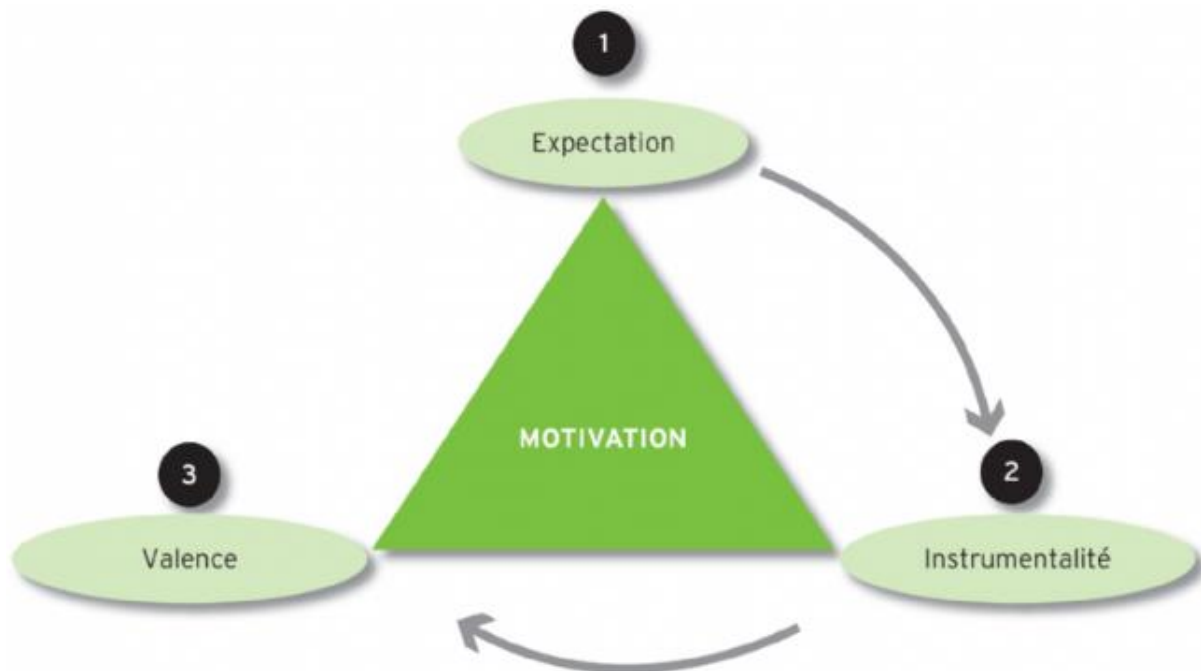
$$\text{Motivation} = \text{attente} * \text{instrumentalité} * \text{valence}$$

³⁷ Edo WALUBILA MUKILO, De La Motivation A La Performance Du Travailleur Dans Une Société A Haute Contrainte Sécuritaire. Â « Une Approche Managériale Axée Sur La Productivité Au Terminal Pétrolier Ango-Ango SEP- Congo / Matadi Â », Université Du CEPROMAD Matadi - Licence En Management Et Sciences Economiques 2012.

Chapitre 02 : la motivation au travail

Selon, cette théorie plus un employé enregistre un score élevé aux éléments (attente, instrumentalité et valence), plus sa motivation sera forte.

Figure 06 : La théorie des attentes de VROOM ³⁸



Source : <https://www.actionco.fr/Thematique/methodologie-1246/fiche-outils-10181/Le-modele-V-I-E-325996.htm>

2.1.4.3. Approche des dynamiques de l'action

Atkinson, ainsi que Birch et Kuhl (1970, 1978, 1984), ont proposé de nouvelles orientations dans la recherche sur la motivation au travail. Leurs travaux mettent l'accent sur les multiples effets dynamiques des tendances motivationnelles manifestées par les individus sur l'orientation et la durée de leur comportement.

Ils dénonçaient l'intermittence de la motivation dans la théorie de l'espérance et s'intéressaient à la stabilité et à l'orientation du comportement au travail dans le temps. La théorie postule que les individus éprouvent souvent de multiples tendances motivationnelles. De plus, son comportement à un moment donné reflétera les tendances motivationnelles les plus saillantes. Les changements de comportement refléteront des changements dans les tendances motivationnelles dominantes.

Le principe de la théorie des dynamiques de l'action repose sur l'opposition de deux forces motivationnelles qui détermineraient le comportement :

³⁸ Jean-Pierre Testa, Jérôme Lafargue, Virginie Tilhet- Coartet, « La boîte à outils du Leadership », Disponible sur : <https://www.actionco.fr/Thematique/methodologie-1246/fiche-outils-10181/Le-modele-V-I-E-325996.htm>, Consulté le : 27 mai 2024 à 00h.

Chapitre 02 : la motivation au travail

- Les forces consommatrices (entrent ultérieurement en action afin de diminuer la motivation pour cette activité) ;
- Les forces incitatrices (orientent le comportement vers une activité particulière à un moment donné).

2.1.5. Les théories l'Autorégulation-Métacognition

Selon Roussel (2001), ces théories «elles étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Dès lors qu'il a effectué un choix, des processus cognitifs et affectifs guident le comportement lui permettant d'atteindre l'objectif.»³⁹

Deux groupes de théories dominent cette approche :

- La théorie de la fixation des objectifs (LOCKE et LATHAM)
- La théorie de l'auto-détermination proposée par (DECI et RYAN)

2.1.5.1. La théorie de la fixation des objectifs

La théorie de la fixation des objectifs a été énoncée par E. LOCKE et LATHAM en 1968, elle cherche à répondre à la question « Comment motiver les gens ? », et tente d'expliquer comment les objectifs peuvent avoir un effet, un impact sur la motivation des travailleurs.

Cette théorie stipule que la motivation d'un salarié au travail sera plus importante quand on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un feed-back approprié sur sa capacité à les atteindre.

Selon LOCKE et afin d'optimiser son efficacité, l'objectif qui est fixé doit revêtir plusieurs aspects pour être accepté, à savoir :

- Il doit être clair et précis, spécifique pour faciliter son atteinte ;
- Il doit être accompagné d'un feedback quant à son atteinte ;
- Il doit être difficile mais réaliste (il constitue alors un défi motivant) ;
- avoir été établi en faisant participer tous les collaborateurs impliqués ;
- Il doit être accompagné de récompenses lors de son atteinte.

2.1.5.2. La théorie de l'autodétermination (DECI et RYAN)

La théorie de l'autodétermination est élaborée par les deux chercheurs américains, EDWARD DECI et RICHARD RYAN en 1985, elle est l'une des théories les plus heuristiques de l'autodétermination, elle sera utilisée afin de se sensibiliser aux différents

³⁹ Op-cit 2, page 88.

Chapitre 02 : la motivation au travail

types de motivation ainsi qu'aux implications dans le monde du travail. Ces différentes formes de motivation sont organisées sur un continuum qui va de la motivation contrainte à la motivation autonome.

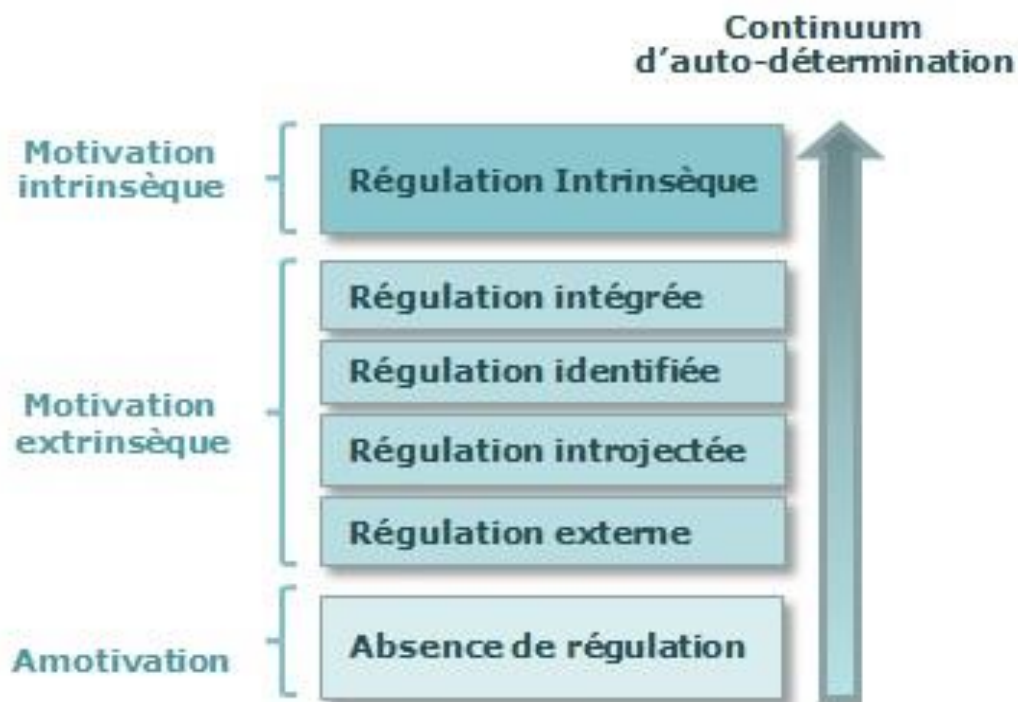
Cette théorie propose de considérer que le comportement individuel est motivé par :

-Le besoin de se sentir compétent, ou le désir d'un individu d'être capable de répondre avec efficacité aux demandes et aux défis de son environnement.

-Le besoin d'autonomie, est défini comme le besoin qu'a l'individu de sentir qu'il agit librement, ou le désir de l'individu d'être à l'origine de ses propres comportements.

-Le besoin de l'appartenance sociale, ou désir de recevoir de l'attention de personnes importantes pour soi et d'appartenir à un groupe social.

Figure 07 : Le continuum de motivation autodéterminée selon DECI et RAYAN⁴⁰



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

⁴⁰ Hassen Ben Rebah et Georges Modeste Dabové, « Étude de la motivation autodéterminée des étudiants dans le contexte d'une activité pédagogique faisant appel à Facebook comme plateforme d'échange », *Distances et médiations des savoirs* [En ligne], 17 | 2017, mis en ligne le 14 octobre 2017, Disponible sur : <https://journals.openedition.org/dms/1758>, Consulté le : 28 Mai 2024 à 10h.

Chapitre 02 : la motivation au travail

Dans ce modèle, DECI et RYAN présentent plusieurs types de motivations :

Tableau 03 : typologies de la motivation du continuum d'autodétermination

Types	Description
Motivation extrinsèque à régulation externe	L'individu réalise une activité pour une récompense ou pour éviter une punition (par obligation).
Motivation extrinsèque à régulation introjectée	L'individu réalise une activité par une pression intérieure, il s'impose des pressions à lui-même.
Motivation extrinsèque à régulation identifiée	L'individu réalise une activité par choix en la valorisant et en la jugeant importante.
Motivation extrinsèque à régulation intégrée	Une activité cohérente avec les croyances, la personnalité et les valeurs de l'individu.
Motivation intrinsèque	L'individu s'engage de façon volontaire dans une activité en raison du l'intérêt et du plaisir.
L'amotivation	Absence de motivation (sentiment de résignation).

Source : <https://rire.ctreq.qc.ca/les-differents-types-de-motivation-selon-la-theorie-de-lautodetermination/#:~:text=Dans%20leur%20th%C3%A9orie%20d'autod%C3%A9termination,L'amotivation.>

2.2. Les modèles de la motivation au travail ⁴¹

Divers modèles de motivation des salariés existent, que ce soit en termes de rémunération ou d'autres formes non-financières :

2.2.1. Motiver les salariés en rémunérant leur performance

Il est le plus indéniable et sans aucun doute le plus rapide à mettre en œuvre en entreprise :

- Augmentation salariale venant récompenser une implication sur la durée
- Prime exceptionnelle marquant un évènement ponctuel
- Avantages en nature...

⁴¹ La motivation des salariés, clé de la performance économique ? 15 oct.2018, Disponible sur : <https://www.svp.com/actualite/motivation-salaries-cle-performance-economique> , Consulté le 04 juin 2024 à 2h.

Chapitre 02 : la motivation au travail

Quelle que soit la manière dont cela se manifeste, cette reconnaissance financière pousse les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes pour accomplir les tâches.

Pendant de nombreuses années, les gestionnaires ont cru que seules les récompenses financières pouvaient vraiment motiver les employés. Et on ne va pas se mentir, ils ne s'étaient pas entièrement trompés.

Aujourd'hui, est-ce toujours suffisant ? A l'heure où la fidélisation des talents est un enjeu majeur pour l'entreprise, il faut se poser une question essentielle : par quoi les salariés, notamment les jeunes générations, sont-ils motivés ?

Nombreux sont ceux qui déclarent avoir besoin d'autre chose qu'une augmentation de salaire ou d'une prime pour se sentir considérés et impliqués dans leur environnement professionnel.

2.2.2. Les modèles de motivation non financières

- **Miser sur les plans de développement de carrières et de formation**

Liés à l'évolution professionnelle, ces plans ont pour objet de soutenir la motivation d'un salarié en valorisant ses compétences.

Le responsable RH qui met en œuvre des méthodes performantes pour gérer la carrière de ses salariés a compris que la motivation découle aussi de l'estime de soi et des perspectives d'évolution de ses équipes.

Dans cette logique, les salariés compétents et performants doivent disposer d'opportunités professionnelles qui leur permettront d'évoluer dans la hiérarchie ou d'enrichir leur poste actuel, pour acquérir de nouvelles compétences.

Le responsable RH qui s'intéresse au développement professionnel des salariés et qui encourage leur promotion, participe à l'accroissement de la performance de son entreprise. Ses indicateurs de performances RH ne s'en porteront que mieux !

- **Organiser des Team Building**

Favorisant la cohésion et renforçant le lien de confiance au sein des équipes, ces actions, si elles sont menées dans le cadre d'une démarche cohérente avec la culture d'entreprise, sont particulièrement fédératrices et renforcent le sentiment d'appartenance qui renforcera leur engagement.

- **Pratiquer le feedback**

On ne le dira jamais assez : féliciter et à mettre à l'honneur ceux qui s'impliquent favorise le sentiment de reconnaissance et l'épanouissement professionnel. C'est un acte de management positif, et ça ne coûte rien !

Faire des retours réguliers et personnalisés, mettre en évidence les points forts permet de faciliter la correction des « axes de progression ».

Chapitre 02 : la motivation au travail

- **Arrêter de penser à la place des salariés, leur faire confiance !**

La liberté, alliée naturelle de la responsabilité, produit bonheur et performance. Quoi de plus simple que d'encourager les employés à exprimer leurs idées, même au-delà de leurs missions. Simple boîte à idée, mur à expression, blog dans l'intranet, toutes les solutions sont bonnes pour récolter les propositions. Attention toutefois aux faux-semblants, votre crédibilité dépendra de leur prise en considération et de leur traduction concrète dans la vie de votre entreprise.

- **Fédérer les salariés autour d'un projet d'entreprise**

Les collaborateurs, toutes générations confondues, sont en quête de sens. En tant que responsable des ressources humaines, pensez à situer les collaborateurs dans un contexte global d'entreprise pour qu'ils aient pleinement conscience de leur valeur ajoutée.

L'implication des équipes autour des objectifs est un facteur déterminant dans la réussite du projet d'entreprise.

Ce projet doit permettre de mobiliser les salariés, les faire participer, les responsabiliser et leur attribuer une vraie valeur.

De plus, l'implication des salariés nécessitera de les tenir informés sur les avancées et d'accorder de l'importance aux remarques qu'ils effectuent. Il faut penser « travailler et réussir tous ensemble ».

- **Laisser les salariés s'exprimer et innover !**

Il s'agit ici de leur montrer que leurs paroles ont du poids et qu'ils sont entendus au même titre que n'importe qui d'autre au sein de l'entreprise.

- **Quoi qu'il en soit, être équitable !**

Les actions menées par le manager doivent être justes et justifiées.

Soulignons enfin l'importance de l'environnement de travail, source non négligeable de la qualité de vie des salariés.

Le sentiment de bien-être sur son lieu de travail impacte la motivation en ce sens qu'un salarié qui a accès à des espaces confortables, des salles de repos accueillantes, des espaces communs entretenus et vivants s'impliquera naturellement plus.

Chapitre 02 : la motivation au travail

Section 03 : Les facteurs de la motivation et de la démotivation

Il existe de nombreux facteurs de motivation au sein des organisations, et en l'absence de l'un de ces facteurs cela peut démotiver les salariés, et avoir des conséquences sur le travail.

3.1. Les facteurs de la motivation et son impact sur la performance

Les facteurs de la motivation au travail sont les différents éléments qui régissent cette dernière. Et bien sûr la performance générale de l'entreprise est fortement influencée par la motivation des salariés.

3.1.1. Les facteurs de la motivation au travail

La motivation se compose de différents facteurs, qui, au travail, vont conduire le salarié à s'investir entièrement dans l'exécution de ses tâches qui permet à une personne d'atteindre ses objectifs professionnels et contribue à sa satisfaction.

Voici quelques facteurs de la motivation au travail présentés sous forme d'un tableau :

Chapitre 02 : la motivation au travail

Tableau 04 : Les facteurs de la motivation au travail :

Rémunération	La rémunération est une des bases d'une politique des ressources humaines qui vise à motiver le personnel sur le plan individuel et collectif avec des mécanismes du type intéressement et participation.
Reconnaissance	Elle est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés, En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir attendre un niveau de performance élevée grâce à la motivation des employés.
Culture d'entreprise	Elle est un facteur d'implication des salariés, elle permet le sentiment d'appartenance au sein de l'organisation. (l'ambiance de travail, la qualité de la communication...)
Organisation de travail	Par exemple la prise en compte de la charge de travail, les moyens alloués à l'atteinte des objectifs, les processus internes, l'organisation des réunions...
Stimulation	Sortir les salariés du cadre routinier des tâches répétitives en les impliquant dans des projets, challenges...
Qualité de vie au travail	Le bien-être au travail, l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle.....
Evolution professionnelle	Elle se caractérise par les opportunités d'évolution, les possibilités d'apprentissage (formations, pratique ...), l'entreprise donne la possibilité aux meilleurs de gravir les échelons. L'idée d'éviter la personne se démotive.
Intérêt pour le poste et les missions	C'est le sens du travail. Favoriser l'épanouissement et l'accomplissement professionnel. C'est également le sentiment d'être utile.

Source : établi par nos même, 2024.

3.1.2. L'impact de la motivation au travail sur la performance des salariés

La motivation est un élément clé de la performance des salariés. Lorsque les salariés sont motivés, ils ont tendance à être plus productifs, plus créatifs et plus impliqués dans leur travail. Cela peut se traduire par une meilleure qualité de travail, une réduction des erreurs et une augmentation de la satisfaction du client.

Chapitre 02 : la motivation au travail

En outre, la motivation des salariés peut également se traduire par une réduction de l'absentéisme et un taux de rotation des employés plus faible.

Une équipe motivée peut offrir plusieurs avantages pour l'entreprise. Tout d'abord, elle peut améliorer la productivité et l'efficacité globales de l'entreprise. Les salariés motivés ont tendance à travailler plus efficacement et à accomplir plus de tâches en moins de temps, ce qui peut contribuer à une plus grande rentabilité.

De plus, si les employés sont motivés, ceci peut contribuer à la satisfaction du client. Les employés qui sont motivés ont tendance à être plus engagés dans leur travail, ce qui peut se traduire par un meilleur service client et une meilleure qualité du travail.

Enfin, une hausse de la motivation au travail, peut contribuer à la réduction des coûts pour l'entreprise. Les salariés motivés ont tendance à être plus fidèles à l'entreprise et à rester plus longtemps, ce qui peut réduire les coûts de recrutement et de formation de nouveaux employés.

Il existe de nombreuses stratégies pour motiver les salariés, notamment l'offre d'avantages tels que des primes et des avantages sociaux, la reconnaissance et la récompense des performances exceptionnelles, la création d'un environnement de travail positif et stimulant, la promotion des opportunités de développement professionnel, et la participation à la prise de décision.

Il est également important de communiquer efficacement avec les salariés pour comprendre leurs besoins et leurs motivations. Les entreprises peuvent utiliser des enquêtes et des groupes de discussion pour obtenir des commentaires sur ce qui motive les salariés et comment l'entreprise peut améliorer leur motivation.

3.1.3. Conflits et motivation au travail

Les raisons principales pour laquelle les gens sont motivés à travailler sont : l'argent, la stimulation intellectuelle et créative ainsi que le statut social.

Donc le salaire, la reconnaissance des compétences et les relations interprofessionnelles, peuvent impacter l'efficacité et la motivation des salariés, impactent à la fois le moral et la production directe.

Si un conflit existe au sein de l'espace de travail, on peut rapidement observer une baisse de l'énergie vitale, une forte démotivation et un désengagement, sans compter les tensions qui règnent entre tous.

Lorsque les employés se détestent, lorsqu'il y a de la colère, l'entreprise subit des pertes, car lorsque les collaborateurs sont mauvais, l'entreprise est moins performante. Si l'on ne s'attaque pas à ce problème en s'engageant à y mettre un terme sans le faire taire, le cacher ou le minimiser, la situation peut devenir catastrophique.

Chapitre 02 : la motivation au travail

Voici quelques conséquences néfastes des conflits au travail :

- Détérioration de la communication ;
- Dégradation du climat de travail ;
- Baisse de la productivité ;
- Disparition de l'esprit d'équipe ;
- Absentéisme et congés de maladie ;
- Plaintes pour harcèlement psychologique ;
- Diminution de la compétitivité de l'entreprise ;
- Impact négatif sur la crédibilité d'un dirigeant qui ne gère pas le conflit.

3.2.La démotivation au travail : facteurs, signes, conséquences sur le travail

La démotivation au travail se définit comme une condition limitée dans le temps ou permanente qui conduit à l'apathie, à une faible volonté d'accomplir et de réaliser les tâches et les missions qui sont confiées, ce qui peut avoir des conséquences non seulement sur les entreprises mais aussi sur les employés eux-mêmes.⁴²

3.2.1. Les facteurs de démotivation au travail

Il existe plusieurs facteurs qui peuvent entraîner de la démotivation au travail, à savoir :

- **Manque de la valorisation**

Un manque d'importance accordée aux qualités et aux compétences des collaborateurs est souvent synonyme de démotivation ou de résignation. C'est l'une des plaintes les plus fréquemment rencontrées par les salariés. Bien sûr, il y a des managers qui ne remercient ou n'apprécient jamais leurs collaborateurs, d'autres ne prennent jamais le temps de leur dire bonjour, et certains ne répondent jamais du tout à leurs collaborateurs.

- **Mauvaise ambiance de travail**

Considéré comme le premier facteur de démotivation, l'environnement de travail est un facteur majeur de performance de vos collaborateurs. Bien entendu, personne n'aime travailler dans un environnement de pression et de stress. Un mauvais environnement peut être à l'origine de nombreux problèmes qui coûtent cher à l'entreprise (absentéisme, baisse de la créativité, image de marque atteinte, baisse de la performance, turnover élevé). La dégradation est causée par des relations mauvaises ou inexistantes avec les collègues, le rythme de travail, le manque de collaboration entre les différentes équipes, le manque de

⁴² <https://www.boostrh.com/demotivation-au-travail-reconnaitre-comprendre-et-agir/>, Consulté le : 03 juin 2024 à 21h.

Chapitre 02 : la motivation au travail

moyens pour atteindre les objectifs ou encore le manque de bonne communication dans la hiérarchie.

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

La flexibilité du travail fait référence à la capacité des ressources d'une entreprise à s'adapter aux variations variables de l'activité économique et aux contraintes du marché.

Dans le cas contraire, si l'entreprise ne répond pas à son environnement, si elle ne s'adapte pas aux nouvelles attentes des salariés, leur motivation risque rapidement de se dégrader, et de nouveaux candidats risquent de ne pas être recrutés par manque de flexibilité.

Les conditions de travail flexibles sont devenues l'argument numéro un pour recruter et retenir les salariés, et pour un grand nombre d'entre eux, elles constituent un atout important, même face aux augmentations de salaire.

Des conditions de travail flexibles peuvent donc constituer un avantage évident pour les entreprises. C'est en quelque sorte une nouvelle façon pour les employeurs de repenser le travail tout en améliorant le quotidien de leurs salariés.

- **Un manque de leadership et un mauvais management**

L'efficacité de la gestion est un facteur important et essentiel pour motiver vos employés. Le leader est celui qui marche en tête et qui indique le chemin à suivre, si un leadership fort fait défaut ou à un impact négatif sur les perspectives de l'équipe, certains employés peuvent devenir démotivés. Les managers doivent avoir une approche flexible de la gestion d'équipe et être capables de communiquer clairement, renforçant ainsi la confiance et la continuité.

3.2.2. Les signes de démotivation au travail

On peut observer la démotivation au travail de différentes façons, et voici quelques exemples :

- **Une baisse de la productivité**

Un salarié démotivé sera naturellement moins efficace et donc moins productif. Ses signes sont une lenteur dans l'exécution des tâches et donc un dépassement du délai imparti, une augmentation des erreurs et un manque d'initiative.

A moyen et long terme, la démotivation peut altérer les performances de l'entreprise et détruire les relations avec les clients et les fournisseurs.

- **Un changement du comportement**

Le changement du comportement est un autre signe de démotivation au travail. Même si d'autres raisons peuvent parfois s'expliquer, cela vient souvent du fait que les salariés sont moins enthousiastes à l'égard de leur travail.

Chapitre 02 : la motivation au travail

Le changement du comportement peut être soudain ou plus subtil et progressif. Soyez attentif aux signes qui vous incitent à agir pour trouver une solution au mal-être de votre employé : isoler et éviter les interactions avec les membres de l'équipe, manque d'initiative, silence.

- **Des départs prématurés**

Entre offres d'emploi ciblées, marketing ressources humaines et sourcing actif, les employeurs sont constamment en contact avec des professionnels aux compétences recherchées, même s'ils sont déjà en poste.

Ainsi, un salarié démotivé peut être alerté d'une opportunité professionnelle sans la recherche activement.

Un employé qui part plus tôt coûte cher à l'entreprise. Pensez aux coûts impliqués : recrutement et sélection, formation professionnelle continue... N'oubliez pas toutes les connaissances que l'employé a acquises sur l'entreprise, ses opérations, ses produits/services, ses fournisseurs et ses clients.

3.2.3. les conséquences de la démotivation au travail

La démotivation au travail est un problème négatif qui a des répercussions néfastes sur l'individu et l'entreprise, voici quelques conséquences :

- **Un désengagement des collaborateurs**

Les salariés démotivés sont principalement ceux qui manquent d'engagement dans les tâches et les missions qui leur sont confiées. De manière générale, elles ne se sentent pas engagées dans l'atteinte des objectifs et ne se manifestent pas dans la vision de l'entreprise.

- **Des relations de travail fragilisées**

La démotivation d'un employé n'affecte pas seulement le niveau individuel. Toute l'équipe est concernée.

Un collaborateur qui dépense moins d'énergie et d'enthousiasme au travail sera également moins susceptible de s'engager dans un travail de groupe. Cela peut rapidement entraîner de la frustration et des conflits entre les membres de l'équipe.

Le travail d'équipe est une composante de l'innovation et de la performance, et un manque de motivation prolongé peut affecter ces aspects.

- **Une hausse de l'absentéisme**

La démotivation est source de stress, d'anxiété et de tristesse qui ne finissent pas se traduire par des absences répétées justifiées ou non. Les arrêts maladies à répétition sont souvent un signe non négligeable. Dans les cas les plus graves, cette démotivation du salarié peut même le conduire jusqu'au burn-out.

Chapitre 02 : la motivation au travail

- **Un turnover élevé**

Il est évident que la démotivation affecte la rétention des salariés et ainsi le taux de turnover du personnel.

De nos jours, la démotivation au travail peut conduire à un taux de rotation du personnel plus élevé, car les employés cherchent des opportunités ailleurs où ils espèrent trouver plus de satisfaction et de motivation.

- **La dégradation du climat social et de l'ambiance de travail**

Un salarié démotivé aura tendance à éprouver un profond mal-être au travail qui se traduira généralement par une certaine agressivité vis-à-vis de sa hiérarchie, de ses collègues et de l'entreprise en général, mais aussi par une grande négativité. Cela peut également conduire à des nombreux conflits sociaux et à terme la démotivation d'un salarié peut entraîner un effet domino en se répercutant sur tout le service.

- **Une atmosphère de travail tendue**

La démotivation peut détruire instantanément une équipe entière et détruire l'environnement de travail. Oui il n'est pas toujours facile de travailler avec des collègues qui ne s'investissent pas dans les activités.

Les éventuels retards, erreurs ou manque d'initiative créent parfois de la frustration et même dans certains cas des conflits entre les collaborateurs ou entre certains membres de l'équipe et le manager.

Chapitre 02 : la motivation au travail

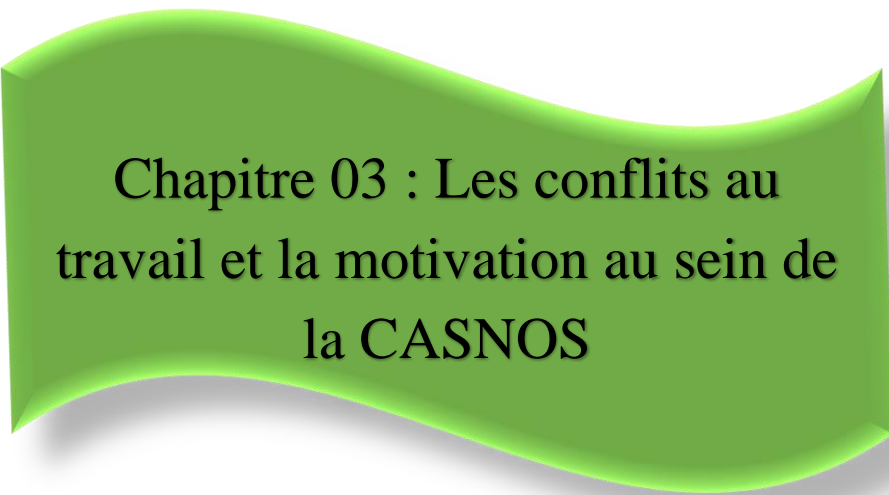
Conclusion

La motivation des salariés au travail désormais un facteur essentiel et important de la réussite des entreprises. Afin de mieux connaître tous les aspects de la motivation, il semble indispensable de tenté de définir sous différentes approches et de tenter de mieux comprendre les différentes théories avancées jusqu'à nos sur ce sujet, et chacune d'elles, a sa propre explication des facteurs qui motivent réellement les salariés.

Pour Maslow, la rémunération est un besoin nécessaire à combler pour la survie de l'individu, car il lui procure un sentiment de sécurité, et d'appartenance. Mais d'autres théoriciens estiment que l'individu ne travaille pas uniquement pour l'argent, mais également pour la reconnaissance, l'autosatisfaction et le sentiment d'appartenance à une classe sociale.

Vu, l'importance de la motivation dans une entreprise, celle-ci cherche à améliorer les facteurs de motivation au travail, et à éviter les situations qui peuvent perturber cette dernière, dans le but conserver son effectif et attirer du personnel compétant, pour atteindre ses objectifs et assurer sa survie.

Dans le prochain chapitre incluant la partie empirique de notre travail, on repère, grâce aux données récoltées au sein de la CASNOS agence de la wilaya Tizi-Ouzou, les sources de conflits ainsi que les facteurs de motivation des salariés, pour finir sur l'impact des conflits sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise.



**Chapitre 03 : Les conflits au
travail et la motivation au sein de
la CASNOS**

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Introduction

Pour atteindre notre objectif et répondre à la problématique de la recherche nous procéderons à une étude sur le terrain. Pour cela nous avons opté, dans la collecte des données, pour enquête par guide d'entretien. Pour notre étude sur le terrain s'est fait à l'aide d'un guide d'entretien dressé au responsable du service RH dans l'agence CASNOS Tizi-Ouzou dont l'objectif est de mettre en clair les conflits au entreprises algérienne et leur impact sur la motivation des salariés.

Dans ce chapitre nous allons donner une présentation de la CASNOS dans la première section, ou nous allons présenter l'historique et l'évolution de la CASNOS algérienne en générale ensuite de la CASNOS de Tizi-Ouzou. Dans la deuxième section nous allons analyser les données qualitatives et quantitatives au sein de la CASNOS de Tizi-Ouzou à l'aide d'une enquête avec un entretien, puis nous allons interpréter les données et dans la troisième section nous allons procéder à la démarche pratique de la thématique du l'impact des conflits sur la motivation des salariées au travail au sein de notre lieu de stage, dans le but de confirmer et vérifier nos acquis et connaissances théoriques.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Section 01 : Aperçu sur la CASNOS agence de la wilaya TIZI-OUZOU

1.1.Présentation générale de l'organisme d'accueil CASNOS

La Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-salariés CASNOS créée par décret exécutif 92/07 du 04 Janvier 1992, est chargée de la protection sociale des catégories professionnelles non-salariées dont font partie, entre autres, les :

- ✓ Commerçants ;
- ✓ Artisans ;
- ✓ Industriels ;
- ✓ Agriculteurs ;
- ✓ Membres des professions libérales...

Et toute autre activité professionnelle entrant dans le cadre de la législation sur les professions réglementées.

La mission et l'expansion de l'ex caisse d'assurance vieillesse des non-salariés (CAVNOS) furent interrompues par la promulgation du décret 223/85 du 20 Août 1985 portant sur l'unification des régimes de sécurité sociale qui intégra la CAVNOS dans le système global de solidarité sociale et dont les activités furent confiées selon les fonctions aux deux nouvelles caisses, la caisse nationale des assurances sociales et des accidents du travail (C.N.A.S.A.T) et la caisse nationale de retraites (C.N.R).

Après sept (07) ans de gestion unique et face aux réalités socio-économique et aux spécificités du secteur des non-salariés, le système de la sécurité sociale fut restructuré.

Cette nouvelle organisation visait à renforcer et à stimuler ce secteur et a mettre en évidence une volonté de maîtrise et de rigueur caractérisée par :

- ✓ Une structure hiérarchique plus décentralisée
- ✓ Un sentiment plus affirmé de ses responsabilités collectives
- ✓ Un grand souci de développement de ses ressources humaines
- ✓ Une volonté plus vigoureuse de décentralisation fonctionnelle
- ✓ Une simplification des relations avec l'assuré⁴³

1.1.1. Historique de l'organisme

Le régime des non-salariés existe en Algérie depuis 1958. Il n'a été au départ et jusqu'en 1974 qu'un régime particulier de retraite.

⁴³ <http://casnos.com.dz/présentation/> consulté le 17 mai 2024 à 18H.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Depuis sa création ce régime a connu trois (03) phases importantes :

- **1^{ère} phase/ du 01 Janvier 1958 au 31 décembre 1970**

L'arrêté du 30/12/1957 avait pour objet de préciser les modalités d'application du décret du 24/11/1956 portant institution en Algérie du régime d'allocation vieillesse pour chacune des organisations professionnelles désignées ci-après, ne bénéficiant pas du régime des salariés assimilés

- ✓ Profession Industrielles et Commerciales
- ✓ Profession Libérales
- ✓ Profession Artisanales
- ✓ Profession Agricoles

L'arrêté susvisé a institué à compter du 01/01/1958, un régime de retraite obligatoire au profit des personnes exerçant une profession industrielle ou commerciale.

A cet effet, trois caisses régionales ont été créées à savoir :

- ✓ C.A.V.I.C.A. pour l'Algérois
- ✓ C.A.V.I.C.O. pour l'Oranie
- ✓ C.A.V.I.C. pour le Constantinois

Pour arrêté ministériel du travail et des affaires sociales du 08 Mars 1963 les trois (03) caisses régionales ont été fusionnées en une seule caisse « C.A.V.C.I.A. » Caisse d'Assurance Vieillesse des Commerçants et Industriels d'Algérie » avec pour siège social Alger.

- **2^{ème} phase /du 01 janvier 1971 au 31 décembre 1973**

Promulgation du décret N°70/116 du 1^{er} Août 1970 portant organisation administrative des organismes de sécurité sociale.

L'organisation du régime non-agricole, du régime des fonctionnaires, du régime minier et du régime des non-salariés des professions non agricoles de sécurité sociale, comprend les organismes ci-après

- ✓ Une Caisse nationale de Sécurité Sociale
- ✓ Des Caisses Régionales de Sécurité Sociale
- ✓ Une Caisse d'Assurance Vieillesse des Non-salariés « C.A.V.N.O.S. »
- ✓ Une Caisse de Sécurité Sociale des Fonctionnaires « C.S.S.F. »
- ✓ Une Caisse de Sécurité Sociale des Mineurs « C.S.S.M.»

Promulgation du décret N°70/215 du la 15/12/1970 portant création et organisation administrative de la caisse d'Assurance Vieillesse des Non-salariés du secteur agricole. Le régime a été réorganisé par des dispositions de l'ordonnance, 070/89 de la 15/12/70 date d'entrée en vigueur du régime qui porte la dénomination « C.A.V.N.O.S » avec le siège de la direction à Alger.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Le régime obligatoire a été institué lors de sa création en faveur uniquement des commerçants et industriels, étendu aux membres des professions libérales et artisanales.

L'arrêté de 04/01/1971 fixe et définit la liste des personnes physiques susceptibles d'être assujetties au régime notamment

- ✓ Les commerçants
- ✓ Les industriel artisans
- ✓ Les membres de professions libérales
- ✓ Les associés de fait et les associés en nom des sociétés de personnes
- ✓ Les associés de personnes
- ✓ Les associés commandités gérant ou non des sociétés en commandités par action
- ✓ Les associés ou gérants de S.A.R.L, qui ne sont pas assimilés aux salariés en application de la législation
- ✓ Les agents commerciaux
- ✓ Les artistes payés au cachet, nonobstant leur affiliation Au régime des salariés
- ✓ Les exploitants des kiosques de journaux
- ✓ Les propriétaires d'établissements d'enseignements
- ✓ Privés, laïcs etc.....

A compter du 01/01/1971 on assiste à la dissolution de la C.A.V.C.I.A et la C.R.P.I, ainsi que de la caisse des barreaux Algériens, le régime des non-salariés sera désormais pris en charge par la nouvelle caisse C.A.V.N.O.S à compter de la même date

L'ordonnance N°74-87 de la 17/09/1974 portant extension de la sécurité sociale aux non-salariés.

Les non-salariés sont exclus du champ d'application des autres risques concernant les salariés notamment

- ✓ Les indemnités journalières
- ✓ Les accidents de travail
- ✓ Les allocations familiales

Création de l'allocation permanente sur le fonds social (A.P.F.S.) par lettre N°2907/SS/SDR/IB du 18/11/1978 au profit des affiliés ne remplissant pas la condition de durée de cotisations (15 années) requise pour bénéficier d'une pension de vieillesse.

● 3^{ème} phase/ Loi du 02 juillet 1983

Sous l'emprise de la législation en vigueur au 31 Décembre 1983, il existait huit (08) régimes de sécurité sociale, à savoir :

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

- ✓ Le régime général non – agricole géré par la caisse Algérienne d'assurance vieillesse « C.A.A.V. »
- ✓ Le régime des mines géré par la caisse de sécurité sociale des mineurs « C.S.S.M. »
- ✓ Le régime agricole géré par la caisse nationale de mutualité agricole « C.N.M.A. »
- ✓ Le régime des cheminots géré la caisse des cheminots « C.C. »
- ✓ Le régime des marins pêcheurs (Gens de Mer) géré par l'établissement national des marins pêcheurs (E.N.M.G.)
- ✓ Le régime de la SONELGAZ géré par la caisse d'assurance et de prévoyance des agents de la SONELGAZ « C.A.P.A.S. »
- ✓ Le régime des fonctionnaires géré par la caisse sécurité sociale des fonctionnaires pour le volet assurances sociales et la caisse générale des retraités Algériens « C.G.R.A. » pour la partie retraite des fonctionnaires de la fonction publique
- ✓ Le régime des non-salariés géré par la caisse d'assurances vieillesse des non-salariés « C.A.V.N.O.S »

Ces lois ont été promulguées le 02 Juillet 1983 et applicables à compter du 1er Janvier 1984. Cependant, et en l'absence des textes d'application et devant le vide juridique, deux circulaires d'application sont intervenues, la première en Mai 1984 modifiée et complétée par la seconde circulaire de Mai 1985. Ces deux circulaires ont été modifiées et complétées par la circulaire générale d'application des lois de sécurité sociale du 10 Novembre 1991.⁴⁴

1.1.2. Les missions de la CASNOS agence de la Wilaya Tizi-Ouzou

A. Dans le cadre des lois et règlements en vigueur, la caisse a pour mission

- ✓ De gérer les prestations en nature et en espèces des assurances sociales des non-salariés.
- ✓ De gérer les pensions et allocations de retraites des non-salariés.
- ✓ De gérer jusqu'à extinction des droits des bénéficiaires les pensions et allocations servies au titre de la législation antérieure au 1^{er} janvier 1984, _ d'assurer le recouvrement, le contrôle et le contentieux du recouvrement des cotisations destinées au financement des prestations prévues aux alinéas précédents.
- ✓ De gérer, le cas échéant, les prestations dues aux personnes bénéficiaires des conventions et accords internationaux de sécurité sociale.
- ✓ D'organiser, de coordonner et d'exercer le contrôle médical.
- ✓ D'entreprendre des actions sous forme de réalisations à caractère sanitaire et social telles que prévues à l'article 92 de la loi n° 83-11 du 02 juillet 1983 susvisée, après proposition du conseil d'administration de la caisse.
- ✓ D'entreprendre des actions de prévention, d'éducation et d'information sanitaire après proposition du conseil d'administration.
- ✓ De gérer le fond d'aide et de secours prévu à l'article 90 de la loi n° 83-11 du 02 juillet 1983 susvisé.

⁴⁴ <http://casnos.com.dz/historique/> consulté le 17 mai 2024 à 18h45.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

- ✓ De conclure, en coordination avec les caisses de sécurité sociale concernées, les conventions prévues à l'article 60 de la loi n° 83-11 du 02 juillet 1983 susvisé.
- ✓ De procéder à l'immatriculation des assurés sociaux bénéficiaires.
- ✓ D'assurer en ce qui la concerne, l'information des bénéficiaires.
- ✓ De rembourser les dépenses occasionnées par le fonctionnement des diverses commissions ou juridictions appelées à trancher suite à des litiges nés des décisions rendues par la caisse.
- ✓ De conclure des ententes avec les caisses de sécurité sociale en vue de fixer, tel que prévu à l'article 11 du décret exécutif n° 92-07 du 04 janvier 1992 susvisé, les conditions dans lesquelles pourront être mis en œuvre des services du contrôle et du contentieux du recouvrement.
- ✓ De conclure des ententes avec les caisses de sécurités sociales en vue d'assurer le contrôle médical et le service des prestations.

B. La Direction Générale de la caisse est chargée de

- ✓ Assurer les tâches financières et comptables de la caisse, ainsi que le contrôle et la coordination des structures financières décentralisées.
- ✓ Assurer la coordination des opérations liées au versement des prestations d'assurances sociales et de pensions de retraite réalisées par les structures décentralisées dans les conditions prévues par la législation et la réglementation en vigueur. Assurer la mise en œuvre du dispositif de contractualisation prévu par la législation et la réglementation en vigueur, évalue et coordonne les activités des « service hôpitaux cliniques » des agences régionales de la caisse.
- ✓ La gestion des moyens humains, matériels et du patrimoine.
- ✓ Coordonner les opérations liées au recouvrement des cotisations et au contentieux réalisées par les structures décentralisées, dans les conditions prévues par la législation et la réglementation en vigueur.
- ✓ Organisation, des statistiques, et de l'informatique ainsi que de l'information en direction des assurés non-salariés. Contrôler les activités de la caisse, d'effectuer des opérations d'audit et de veiller à l'application de la législation et réglementation en vigueur.
- ✓ Coordonner les activités liées au domaine médical.
- ✓ Collecter l'information nécessaire à la réalisation des études actuarielles en matière de sécurité sociale.
- ✓ Mener les études et analyse qui permettent aux gestionnaires de sécurité sociale de disposer des normes et règles de gestion relative à chacune des branches de sécurité sociale relevant de la caisse, à court, moyen et à long terme de nature à assurer la pérennité du système de sécurité sociale.
- ✓ D'évaluer les incidences financières de toute nouvelle législation ou réglementation en matière de sécurité sociale.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

C. Les agences régionales

- ✓ Coordonnent les activités d'une ou de plusieurs wilayas

D. Les antennes de wilayas

Assurent toutes les opérations liées au recouvrement des cotisations et contentieux et la gestion des prestations d'assurances sociales et pensions de retraite, via :

- ✓ A l'affiliation des assurés.
- ✓ Au recouvrement des cotisations et le suivi du contentieux.
- ✓ A la reconstitution de carrière.
- ✓ Au paiement de toutes les prestations.
- ✓ Au contrôle médical.⁴⁵

1.1.3. Les objectifs de la CASNOS agence de la wilaya Tizi-Ouzou

Les objectifs de la CASNOS sont l'amélioration continue de la qualité de services et des structures d'accueil, en se rapprochant le plus possible des clients et surtout la rédaction des traitements des dossiers des assurés en matière de délais, la médiatisation optimale des prestations et la généralisation de l'utilisation de l'outil informatique sont aussi une priorité de la CASNOS.

La CASNOS a été intégrée au régime unique de sécurité sociale en 1985 et ce n'est que dix années plus tard qu'elle a trouvé son autonomie et son efficacité soit en 1995.

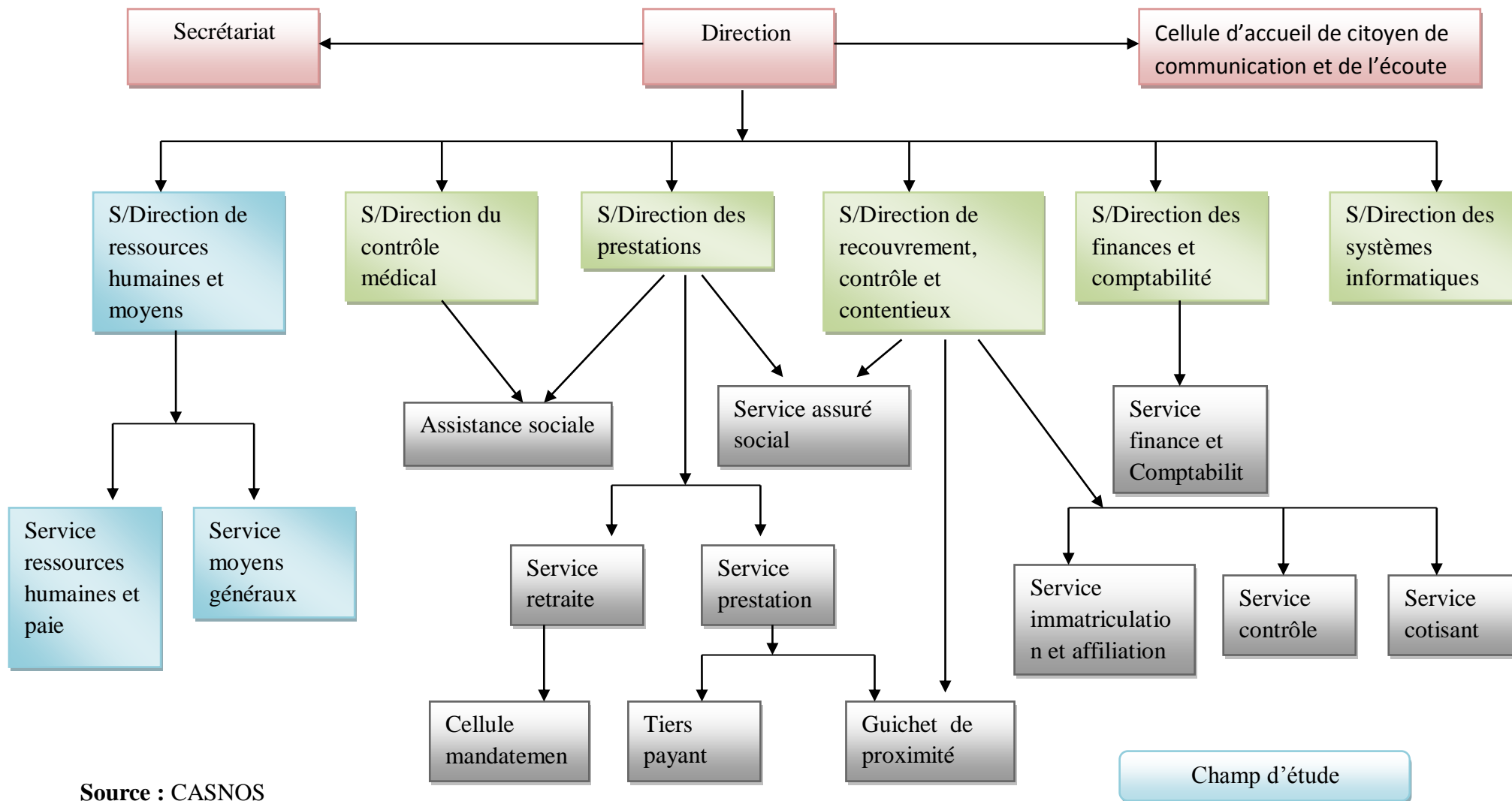
Cette caisse prend en charge la couverture sociale des commerçants industriels, chauffeurs de taxi, artisans, agriculteurs, transporteurs publics, membres de professionnelle réglementée non-salariés.⁴⁶

⁴⁵ <http://casnos.com.dz/mission/> consulté le 18 mai 2024 à 9h.

⁴⁶ Mémoire de fin de formation de technicien supérieur en Gestion des Ressources Humaines « La gestion des conflits individuels au sein d'un établissement public à caractère économique cas : Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-salariés (CASNOS) Tizi-Ouzou » INSFP de Tizi-Ouzou, promotion 2018.

1.2. La structure organisationnelle de la CASNOS de Tizi-Ouzou et délimitation de champ d'étude.

Figure 08 : L'organigramme de la CASNOS.



Source : CASNOS

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

La CASNOS est organisée sur le modèle d'une structure centrale relayée par des agences de wilaya regroupant une à plusieurs antennes qui sont elles-mêmes relayées par des guichets de proximité (Arrêté Ministériel N°17 de la 15/01/2015 portant organisation interne de la CASNOS).

Elle est structurée de la façon suivante :

Sous l'autorité du Directeur Général, assisté du Directeur Général Adjoint et de Conseillers, la Direction Générale de la Caisse comprend :

- La direction de l'agence ;
- Sous-direction des systèmes d'informatique ;
- Sous-direction des finances et comptabilité ;
- Sous-direction des recouvrements contrôle et du contentieux ;
- Sous-direction des prestations ;
- Sous-direction du contrôle médical ;
- Sous-direction de ressources humaines et moyens.

2.1. La structure organisationnelle de la CASNOS agence de la wilaya Tizi-Ouzou

2.1.1. La direction de l'agence

Diriger les structures locales CASNOS au niveau de la wilaya et assurer leur fonctionnement de l'organisme ; et pour faciliter la réalisation des missions et activités du directeur de l'agence de wilaya et de son staff la cellule accueil du citoyen de communication et de l'écoute et le secrétariat aidant le directeur de l'agence.

2.1.2. Les sous-direction :

Elle se scinde en six (06) sous-directions :

2.1.2.1. Sous-direction des systèmes d'informatique

Qui a pour mission de répondre aux besoins des utilisateurs en mettant à leur disposition des applications informatiques conçues et adaptées par la direction des études, de l'organisation et des systèmes d'information au niveau central.

2.1.2.2. Sous-direction des finances et comptabilité

Qui est, quant à elle, chargée, dans le cadre de sa mission de suivre, d'organiser et de contrôler la gestion financière ainsi que la comptabilité de l'agence.

2.1.2.3. Sous-direction des recouvrements contrôle et du contentieux

Permettre le recouvrement des cotisations et contributions par la gestion des comptes cotisants et l'accompagnement des cotisants dans leurs obligations.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Il comprend :

- Service cotisant.
- Service contrôle.
- Service immatriculations et affiliations.
- Service assuré sociale.
- Guichet de proximité.

2.1.2.4. Sous-direction des prestations

Permettre aux adhérents non-salariés d'accéder aux gammes des prestations qui sont assurées par la CASNOS, en nature et en espèces, liées aux situations (assurance maladie, maternité, invalidité, décès) et aux paiements des pensions et allocation de retraites.

Elle dispose pour cela deux services :

1^{er} service : prestation.

Est-ce service il comprend deux cellules :

- Guichets de proximité.
- Tire payant.

2^{ème} service : retraite.

Il compose d'une cellule est :

- Cellule mandatement.

2.1.2.5. Sous-direction du contrôle médical

Concourir par une action préventive ou curative, dans le respect de la législation, dont le code de déontologie et des dispositions réglementaires, utilisant les données de la médecine, au maintien et/ou au rétablissement de l'état de santé physique ou mental d'un individu ou d'une population.

Il comprend :

- Service assistant social.

2.1.2.6. Sous-direction de ressources humaines et moyens

Garantir la conception et mise en œuvre des politiques de la gestion des ressources humaines, de la formation du personnel et de la communication interne.

C'est notre champ d'étude.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

2.2. Délimitation du champ d'étude (sous-direction de ressources humaines et moyens)

2.2.1. Les missions de la sous-direction de ressources humaines et moyens

- Planification des effectifs et développement organisationnel ;
- Dotation du personnel ;
- Rémunération et avantages sociaux ;
- Gérer les relations de travail (à savoir condition du travail de la mobilisation des ressources humaines, la gestion et règlement des grifs) ;
- Développement des ressources humaines (gestion de la carrière et des compétences).

2.2.2. Organisation de la sous-direction de ressources humaines et moyens

Pour assurer ses missions, cette sous-direction dispose de deux services, qui sont :

2.2.2.1. Le service des ressources humaines et paie

Ce service est chargé de :

- Tenir les fichiers et les dossiers des salariés ;
- Suivre le développement de la carrière du personnel ;
- Assurer le suivi des factures et leurs paiements ;
- Suivre l'absentéisme des travailleurs et signaler les abondant de poste ;
- Exécuter les opérations de recrutement et de promotion ;
- Mettre en application des procédures de gestion des ressources humaines.

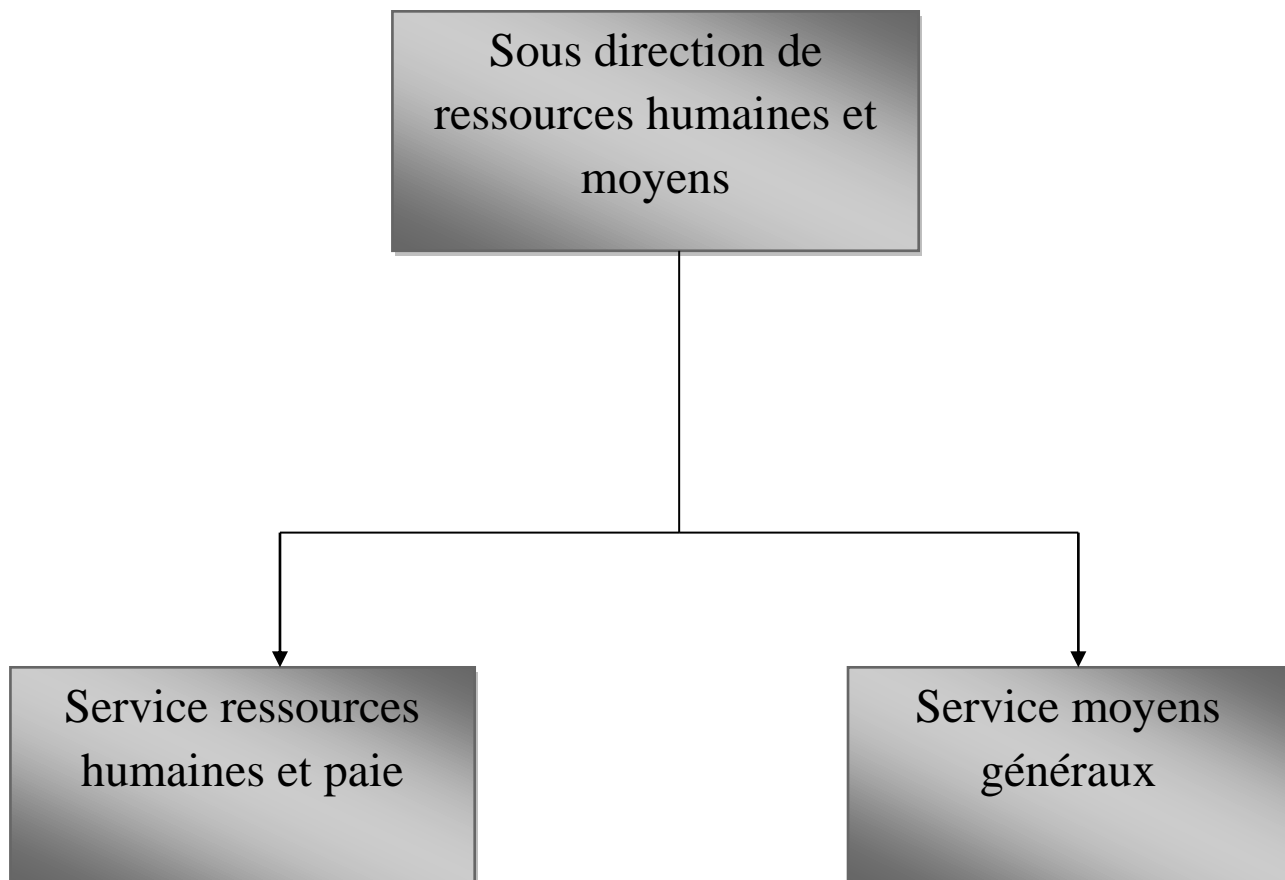
2.2.2.2. Le service des moyens généraux

Ce service est chargé :

- D'évaluer les besoins du ministère en moyen matériels et fournisseurs nécessaires au bon fonctionnement des services ;
- De Veiller à l'entretien des locaux et du mobilier ;
- D'assurer l'organisation des manifestations et des départements des personnels du ministère ;
- D'acquérir et de gérer le parc automobile ;
- De veiller à la préservation des biens immobiliers ;
- De prendre en charge les opérations relatives aux gros travaux de rénovation ;
- D'établir et de suivre un inventaire des biens meubles et immeuble relevant du secteur ;
- L'instauration des commissions de discipline et de recours ;
- Développer toute les actions d'assistance au profit des salariés.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Figure 09 : Organigramme de service de ressources humaines et moyens



Source : établi par nos même, 2024.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Section 02 : Le cadre méthodologique de la recherche

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons jugés utile de présenter la méthodologie suivie pour la réalisation de ce présent chapitre, et par laquelle nous souhaitons aboutir à une vision synthétique en ce qui concerne notre problématique de départ à savoir : l'impact des conflits sur la motivation des salariés au travail.

2.1.Objectifs de l'enquête

L'enquête menée auprès des collaborateurs de la CASNOS agence de la wilaya Tizi-Ouzou a pour objectif de collecter le maximum d'informations sur les conflits en entreprise et leurs impacts sur la motivation des salariés.

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

2.2.Caractéristiques générales de l'enquête

2.2.1. La réalisation de l'enquête

L'enquête menée auprès des salariés de la CASNOS a été réalisée dans la période étendue du 12/04/2024 jusqu'au 05/06/2024 Durant cette période, nous avons réussi à distribuer 50 questionnaires parmi les salariés de la CASNOS agence de la wilaya Tizi-Ouzou en ciblant toutes les catégories (cadre dirigeant, cadre de collaboration, agents d'exécution). Sur les 50 questionnaires distribués, nous avons récoltés 30 questionnaires remplis.

2.2.2. Les difficultés rencontrées

La réalisation d'une enquête sur les conflits et la motivation au niveau de la CASNOS parait difficile du fait de non-connaissance et de la crainte des personnes. Parmi ces difficultés, nous citons :

- Certaines personnes prennent une longue durée pour répondre en raison de non-disponibilité.
- D'autres n'ont pas répondu à toutes les questions avec transparence et franchise, surtout à celles qui sont ouvertes.
- La contrainte du temps nous a empêchés de distribuer et de récupérer plus de questionnaires.

2.2.3. La méthode utilisée dans le terrain d'enquête

Dans une enquête de terrain, il n'est pas possible de réaliser un tel travail sans utiliser un certain nombre d'outils et instruments facilitant le recueil et la collecte de données et d'informations.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

2.2.3.1. Le questionnaire

Le questionnaire de l'enquête a été distribué à base d'un support papier (de main à main). Il y a lieu de signaler que le support papier est le plus répondu. Le questionnaire est structuré de questions fermées dont l'enquêté va répondre par « oui » ou « non », des questions à choix multiples dont il choisit une ou plusieurs réponses, et des questions ouvertes dont il donne des explications détaillées. L'élaboration d'un questionnaire est fondée sur le principe par lequel nos hypothèses pourront être facilement vérifiées.

Ce questionnaire il est composé de 31 questions réparties en cinq grands axes :

- **Axe 1** : Relatif à la présentation de la personne enquêtée (sexe, âge et niveau d'étude, statut, ancienneté professionnelle) en nombre de cinq (05) questions ;
- **Axe 2** : Relatif aux conflits au travail, elles regroupent neuf (09) questions ;
- **Axe 3** : Relatif à la gestion des conflits regroupent cinq (05) questions ;
- **Axe 4** : Relatif à la motivation des salariés au travail, regroupent sept (07) questions ;
- **Axe 5** : Relatif à l'impact des conflits sur la motivation des salariés, regroupent cinq (05) questions.

2.2.3.2. La méthode de traitement du questionnaire

Le traitement du questionnaire s'effectue par plusieurs méthodes qui assistent le chercheur à interpréter et analyser les résultats obtenus par soin. Dans notre contexte, la méthode d'analyse est analyse à plat et une analyse croisée sur Excel, avec les données obtenues sur le logiciel Google Forms qui est un logiciel d'administration d'enquête inclus dans le site web gratuit Google Docs Editors proposée par Google.

Le dépouillement de l'enquêtes a été exécutés à l'aide de ce logiciel, nous avons d'abord procédé à la saisie des données recueillies à travers les questionnaires, ensuite nous avons procédé aux traitements de ces données à l'aide de ce logiciel qui interprète les résultats sous formes de résultat individuel , de graphes, etc.

2.2.3.3. La population d'étude

La population que nous avons choisie se trouve dans le lieu où, nous avons effectué notre étude, c'est-à-dire au sein de la Caisse Nationale de sécurité sociale de non-salariés de Tizi-Ouzou, cette population est dans son intégralité employée de cette agence.

La CASNOS de Tizi-Ouzou constituée d'un effectif de 200 entre cadre dirigeant, cadre de collaboration et agent d'exécution, nous avons effectué notre étude sur un échantillon de 30 personnes sur les 200 qui travaillent à la CASNOS, ce qui représente 15% de la population mère.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

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

Dans cette dernière section de notre travail, nous présentons les données récoltées au cours de notre étude au sein de la CASNOS, ainsi qu'une synthèse des résultats.

3.1. Résultat de l'enquête

Cette partie sera consacrée à la représentation et l'analyse des résultats obtenus sur le terrain, nous analyserons les résultats obtenus de l'enquête par questionnaire auprès des salariés de la CASNOS et avec un entretien adressé au Chef du service des ressources humaines et paie.

3.1.1. L'entretien

Dans cette partie nous analyserons les résultats obtenus lors d'un entretien avec le chef du service des ressources humaines et paie.

- **Selon vous que représente le conflit au travail ?**

Selon Mr. Saib A. Le conflit est un facteur d'instabilité qui va à l'encontre de la rentabilité et l'efficacité au travail et influe négativement sur la gestion de l'entreprise.

Alors que le conflit est une situation de désaccord entre au moins deux acteurs qui visent un objectif ou des enjeux communs qui les conduisent à s'opposer. Les conflits sont des manifestations d'antagonismes ouverts entre deux acteurs.

- **Pouvez-vous citer un exemple de conflit que vous avez déjà géré dans votre entreprise ?**

Mr Saib. Affirme que le monde de travail ne manque pas de conflits et souvent individuels, dont il nous a cité un exemple de conflit le plus frappant qu'il a déjà géré dans son organisme qui est « Le cas d'une employée n'ayant pas été retenue après la période d'essai, dont l'appréciation de ses responsables était insatisfaisable. Chose qui a été résolue par l'intégration de l'intéressé dans une structure répondant à son domaine de compétences.

- **Quelles sont les procédures de règlement de conflit de travail au niveau de la CASNOS ?**

Selon Mr Saib. Les procédures de règlement de conflit au sein de la CASNOS sont comme suit :

1. La commission syndicale

L'existence d'un syndicat (ou même la simple possibilité de son existence) peut exercer une influence significative sur la capacité de l'employeur de gérer ses ressources humaine.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

D'autre part, les syndicats permettent souvent aux employés d'obtenir des employeurs ce qu'ils cherchent, c'est-à-dire des conditions d'emploi favorable, des salaires concurrentiels et une sécurité d'emploi.

2. Commission disciplinaire

La commission disciplinaire est instituée au niveau de chaque organisme employeur en tant que lieu de travail et au niveau de chaque agence wilaya. Elle se compose de trois membres titulaires et trois membres suppléants représentant l'organisme employeur.

Trois membres titulaires et trois membres suppléants représentant des travailleurs. Les membres de la commission de discipline sont désignés ou élus pour une période de trois ans, leur mandat est renouvelable dans les mêmes formes. Le régime disciplinaire a pour objet d'assurer le respect par le fonctionnaire des obligations auxquelles il est tenu à l'égard du service.

3. Inspection de travail

L'inspection de travail est un organe de contrôle compose principalement d'inspecteurs et de contrôleurs du travail qui ont pour mission de :

- Vérifier l'application rigoureuse du droit du travail (code de travail, conventions et accords collectifs) dans toutes les dimensions de le l'entreprise (santé, sécurité, durée de travail, contrat du travail) ;
- Conseiller et informer les chefs d'entreprise, les travailleurs et leurs représentants sur les droits et obligations de chaque partie.

Sa mission a pour objectif de prévenir les conflits au travail ou contribuer à leur conciliation amicale.

4. Le bureau de conciliation

Le bureau de conciliation entend les explications des parties et s'efforce de les concilier. En cas d'échec de la tentative de conciliation, elle peut toujours avoir lieu à tous les stades de la procédure. Par contre, si la phase de conciliation n'a pas eu lieu, le jugement est nul si la procédure n'a pas été régularisée devant le bureau de jugement. En cas de conciliation entre les parties, les conseillers doivent dresse un procès-verbal qui motionne le teneur de l'accord entre les parties.

5. La justice (tribunal)

La justice administrative gère les conflits entre les administrations et entre une administration, et un particulier. Elle juge ainsi les litiges opposants une personne privée à l'état à une collectivité territoriale, à un établissement public ou à un organisme privé chargé d'une mission de service public.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

- **Avez-vous fais un dialogue social pour gérer un conflit ?**

Mr Saib. Expliquent lorsque les conflits ne sont pas grave ils sont géré de manière à prévenir les conséquences néfaste pour éviter l'épanouissement de la situation à travers le dialogue.

- **Quelles sont les techniques d la gestion des conflits qu'existent au sein de la CASNOS ?**

Selon Mr Saib. La technique est très simple en fonction de la gravité du conflit qui va du dialogue à l'usage de règlement intérieur et la convention collective.

- **Selon vous que représente la motivation des salariés ?**

Pour Mr Saib. La motivation des salariés est le déclencheur essentiel sont des raisons socio-économiques à savoir les promotions, les primes et le régime indemnitaire en général.

- **Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre travail ?**

Selon Mr Saib. La rémunération et les conditions de travail sont les premiers facteurs qui le motivent le plus. Aussi la présence de syndicat au sein de la CASNOS est essentiel pour sa motivation, parce que les syndicats permettent souvent au employé d'obtenir des employeurs ce qu'ils cherchent, c'est-à-dire des conditions d'emploi favorable, des salaires concurrentiels et une sécurité d'emploi.

- **Selon vous comment les conflits impact la motivation des salariés au travail ?**

Selon Mr. Saib. L'impact des conflits sur la motivation des salariés est néfaste et négatif pour le bon fonctionnement de travail qui génère des tensions entre les travailleurs ce qui les démotivent, et cela implique une baisse de productivité.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

3.1.2. Les caractéristiques de l'échantillon étudié

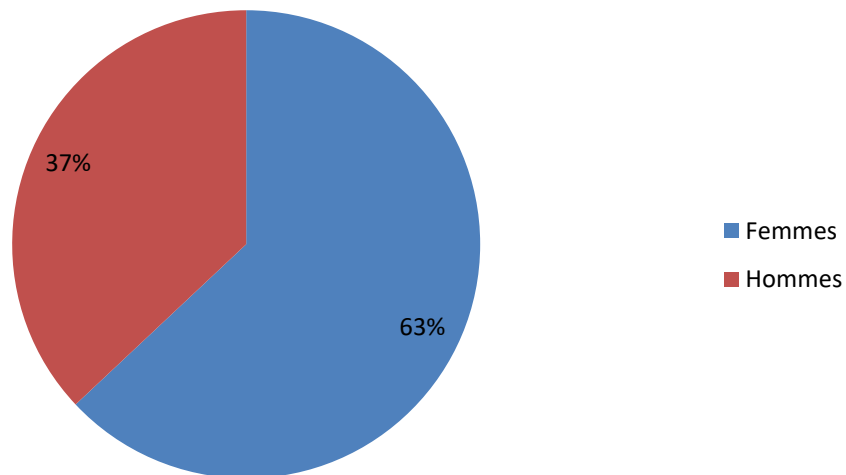
Question 01 : Vous êtes ?

Tableau 05 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

	Pourcentage	Effectif
Femmes	63%	19
Hommes	37%	11
Total	100%	30

Figure 10 : Représentation graphique de l'échantillon étudié selon le sexe

1. Vous êtes ?
30 réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

D'après ce graphe nous constatons que 63% des sujets ayant participées à l'étude, sont majoritairement du sexe féminin, pour seulement 37% de sexe masculin.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Question 02 : Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

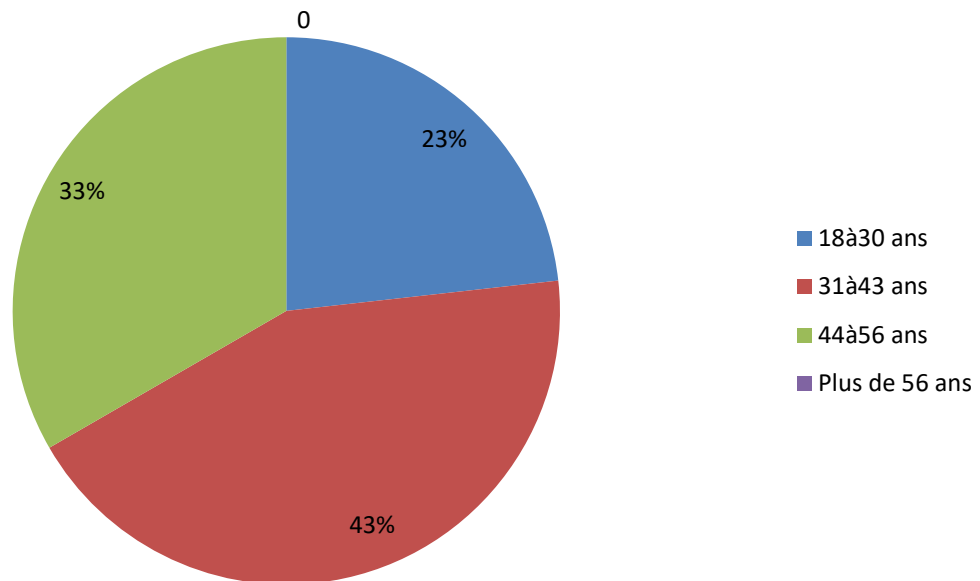
Tableau 06 : Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge

	Pourcentage	Effectif
18à30 ans	23%	7
31à43 ans	43%	13
44à56 ans	33%	10
Plus de 56 ans	0	0
Total	100%	30

Figure 11 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'âge

2. Dans quelle tranche d'age vous situez-vous?

30 réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

D'après ce graphe, on déduit que 23% de l'échantillon est âgé de 18 à 30 ans, 33% est âgé de 31 à 43 ans. Et 40% de l'échantillon est âgé de 44 à 56 ans, et 0% de l'échantillon âgé de plus de 56 ans.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

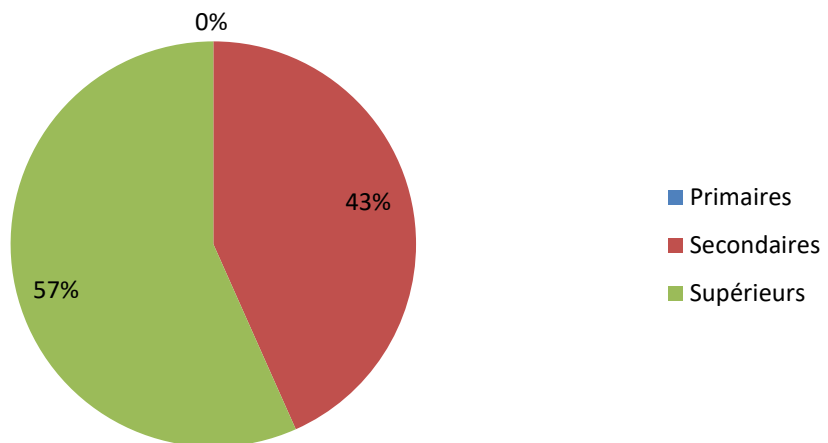
Question 03 : Quel est votre niveau d'étude?

Tableau 07 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude

	Pourcentage	Effectif
Primaires	0%	0
Secondaires	43%	13
Supérieurs et universitaires	57%	17
Total	100%	30

Figure 12 : Représentation graphique selon le niveau d'étude

3. Quel est votre niveau d'étude?
30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Selon le graphe ci-dessous, 57% des employés ayant le niveau supérieur et universitaire, 43% ayant le niveau secondaire et 0% ayant le niveau primaire.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

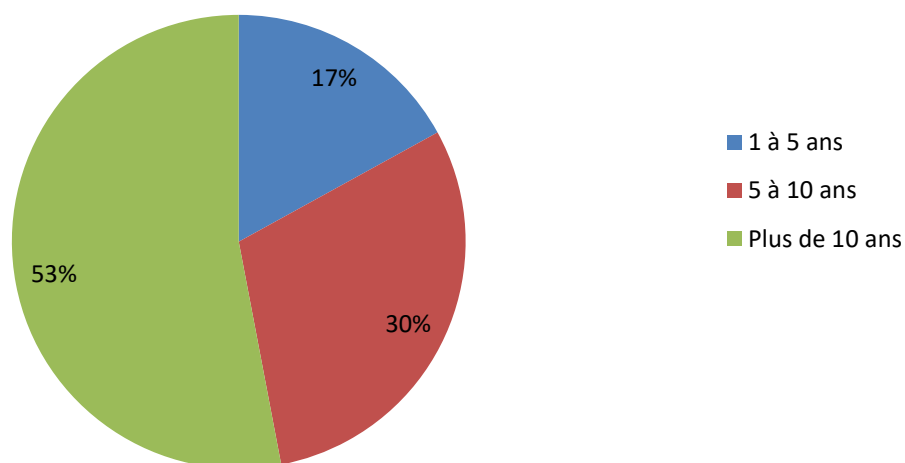
Question 4 : Quelle est votre ancienneté professionnelle ?

Tableau 08 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle

	Pourcentage	Effectif
1 à 5 ans	17%	5
5 à 10 ans	30%	9
Plus de 10 ans	53%	16
Total	100%	30

Figure 13 : Représentation graphique selon l'ancienneté professionnelle.

4. Quelle est votre ancienneté professionnelle?
30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Selon le quatrième graphe, on ne déduit que 53% des employés ayant plus de 10 ans d'ancienneté professionnelle. 30% ayant entre 5 à 10 ans et 17% ayant entre 1 à 5 ans d'ancienneté professionnelle.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

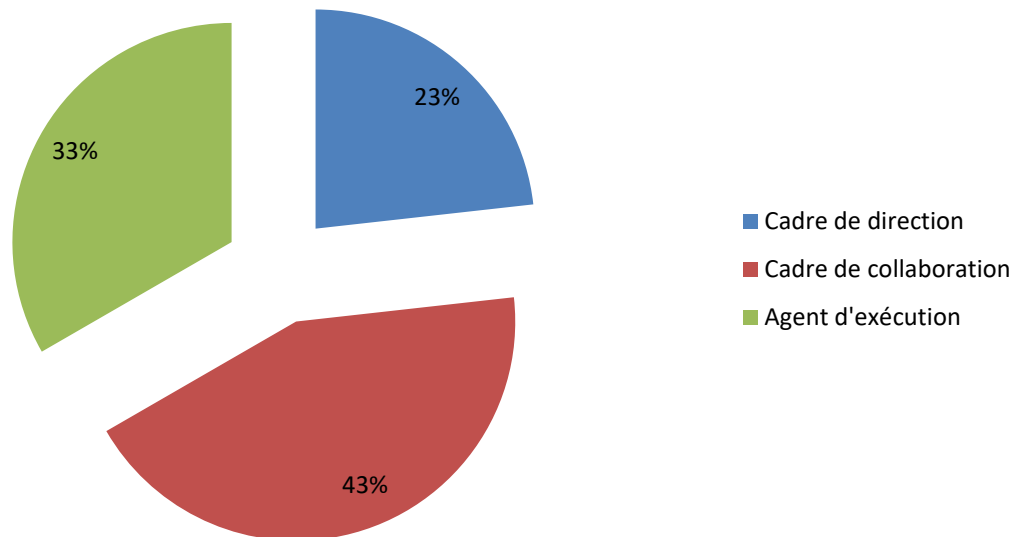
Question 5: Quel est votre statut (catégorie socioprofessionnelle)

Tableau 09 : Répartition de l'échantillon selon le statut.

	Pourcentage	Effectif
Cadre de direction	23%	07
Cadre de collaboration	43%	13
Agent d'exécution	33%	10
Total	100%	30

Figure 14 : Représentation graphique selon la catégorie socioprofessionnelle.

5. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle?
30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Selon le graphe ci-dessous, 43% des personnes ayant participées à l'étude sont cadre de collaboration, 33% de l'échantillon sont des agents d'exécution et 23% sont des cadre de direction.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

3.1.3. Identification des sources de conflit au sein de la CASNOS

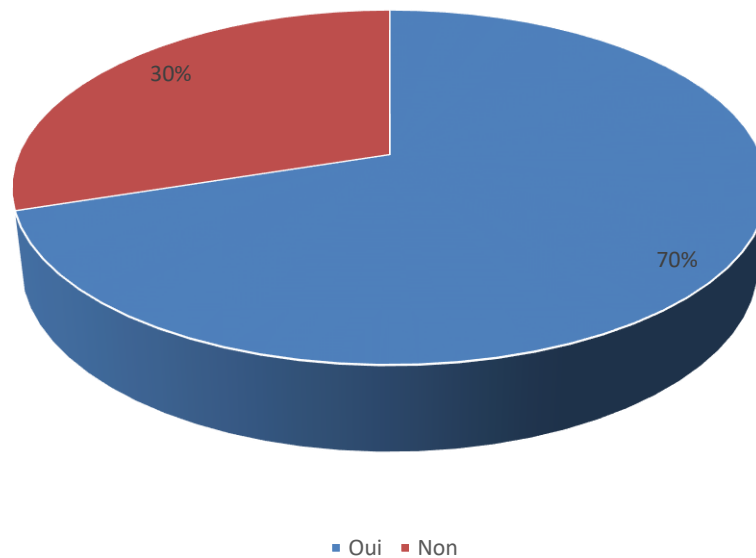
Question06 : les conflits sont-ils fréquent dans votre entreprise ?

Tableau10 : Répartition de l'échantillon selon la fréquence du conflit dans l'entreprise.

	Pourcentage	Effectif
Oui	70%	21
Non	30%	9
Total	100%	30

Figure15 : Représentation graphique selon la fréquence du conflit dans l'entreprise

6. Les conflits sont-ils fréquent dans votre entreprise ?
30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Selon le graphe ci-dessous, la majorité écrasante de 70% de l'échantillon interrogé trouvent que les conflits sont fréquents au sein de la CASNOS.

Alors que 30% de l'échantillon affirment le contraire, c'est-à-dire que selon eux les conflits sont rares au travail.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

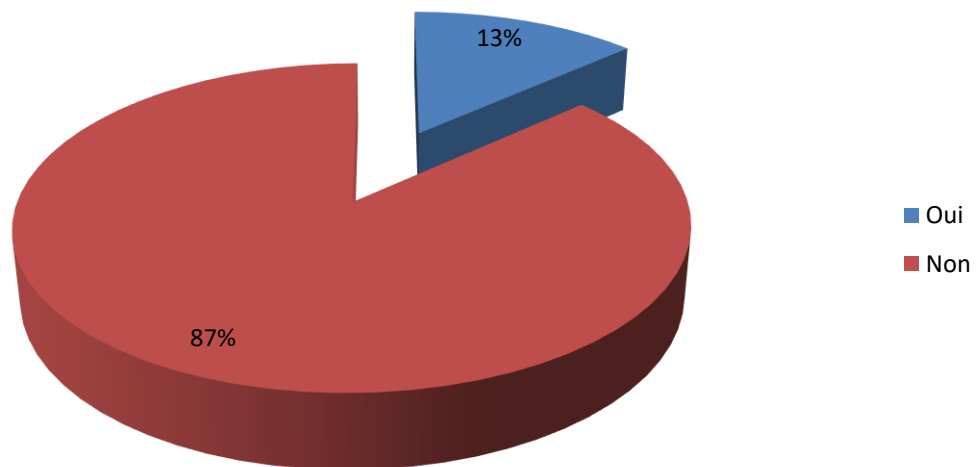
Question 07 : Avez-vous déjà été impliqué(e) ou victime dans un conflit ?

Tableau 11 : Répartition de l'échantillon selon l'implication dans un conflit.

	Pourcentage	Effectif
Oui	13%	4
Non	87%	26
Total	100%	30

Figure 16 : Représentation graphique selon l'implication dans un conflit.

7. Avez-vous déjà été impliqué ou victime dans un conflit?
30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Selon ce graphe, la majorité d'entre eux 87% ont confirmé ne pas avoir été victime du conflit, tandis que 13% affirment qu'ils ont déjà été victimes du conflit au travail.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

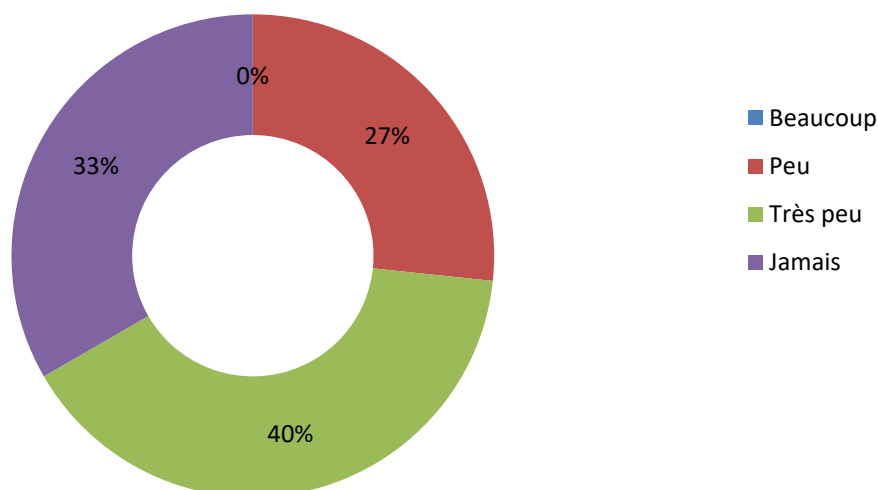
Question08 : Avez-vous été témoin d'un ou plusieurs conflits impliquant des collègues ?

Tableau 12 : Répartition de l'échantillon selon le témoignage d'un conflit.

	Pourcentage	Effectif
Beaucoup	0%	0
Peu	27%	8
Très peu	40%	12
Jamais	33%	10
Total	100%	30

Figure 17 : Représentation graphique selon le témoignage d'un conflit.

8. Avez-vous été témoin d'un conflits impliquant des collègues?
30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Selon le graphe ci-dessus, 27% disent avoir été peu confronté dans un conflit au travail. Tandis que 40% ont été rarement témoin d'un conflit entre collègues. Et enfin 33% disent n'avoir jamais été témoin d'une telle situation.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

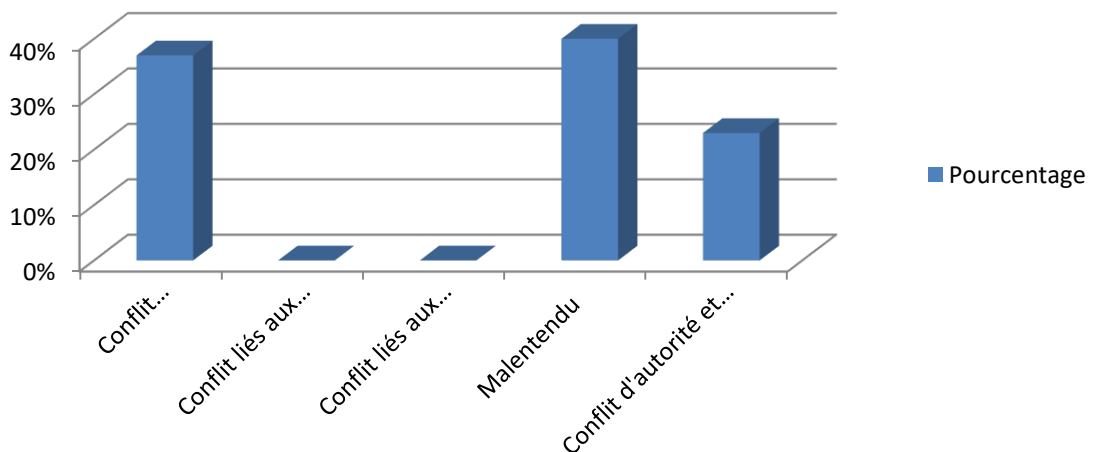
Question 09 : Quel type de conflit avez-vous rencontré le plus souvent ?

Tableau 13 : Répartition de l'échantillon selon le type de conflit rencontré.

	Pourcentage	Effectif
Conflit interpersonnels	37%	11
Conflit liés aux objectifs et aux priorités	0%	0
Conflit liés aux ressources	0%	0
Malentendu	40%	12
Conflit d'autorité et de pouvoir	23%	7
Total	100%	30

Figure 18 : Représentation graphique selon le type de conflit rencontré.

9. Quel type de conflit avez-vous rencontré le plus souvent?
30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Selon ce graphe, les types de conflits que les employés de la CASNOS rencontrent souvent :

-40% de l'échantillon ont déjà vécu un malentendu avec des collègues.

-37% de l'échantillon ont déjà rencontrés des conflits interpersonnels.

-23% de l'échantillon ont déjà fait face à des conflits d'autorité et de pouvoir

-Enfin, aucune des personnes interrogées n'a rencontré de conflits liés aux objectifs et aux priorités et les conflits liés aux ressources.

Question 10 : Selon vous, les conflits en entreprise sont :

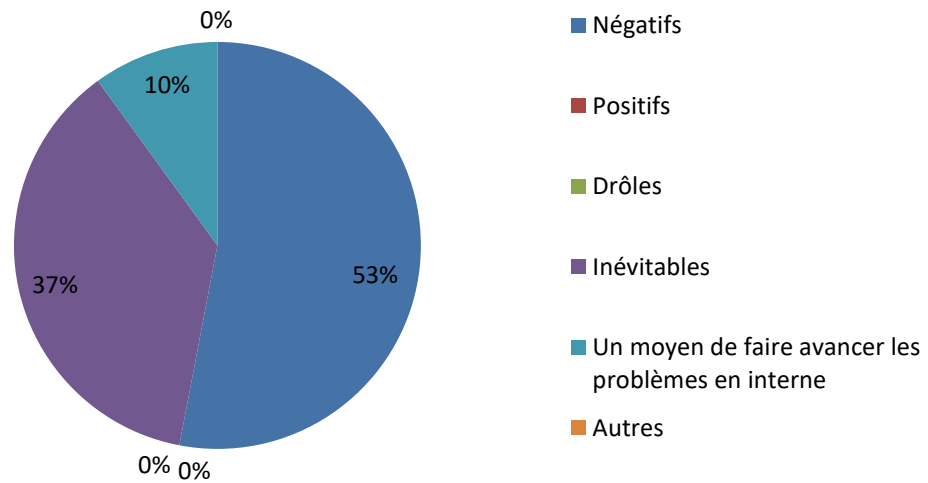
Tableau 14 : Répartition de l'échantillon selon l'appréciation de conflits en entreprise.

	Pourcentage	Effectif
Négatifs	53%	16
Positifs	0%	0
Drôles	0%	0
Inévitables	37%	11
Un moyen de faire avancer les problèmes en interne	10%	3
Autres	0%	0
Total	100%	30

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Figure 19 : Représentation graphique selon l'appréciation de conflits en entreprise.

10. Selon vous, les conflits en entreprise sont:
30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Selon le graphe ci-dessous, 53% de l'échantillon étudié considèrent les conflits comme négatifs pour le bon fonctionnement de l'entreprise, alors que 37%, plus réalistes, estiment que ces derniers sont inévitables, et 10% autres pensent que c'est un bon moyen de faire avancer les problèmes en interne.

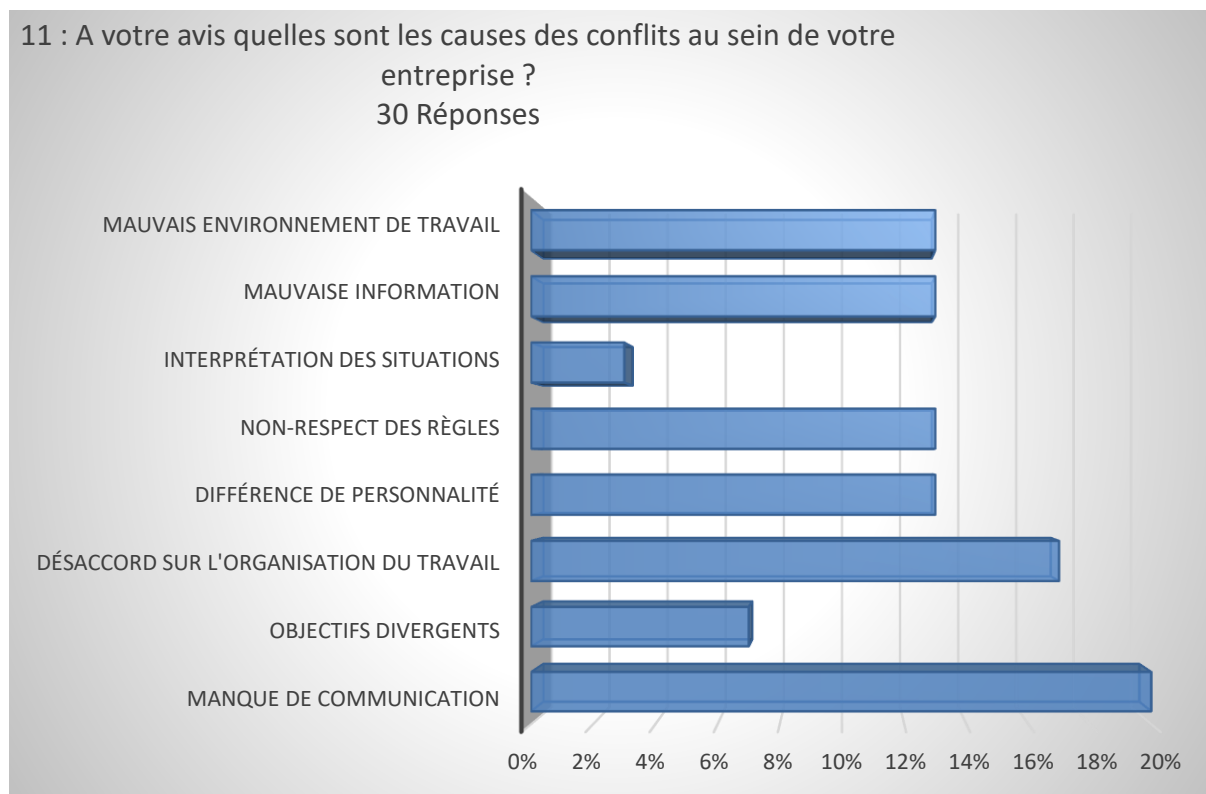
Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Question 11 : A votre avis, quelles sont les causes des conflits au sein de votre entreprise ?

Tableau 15: Répartition de l'échantillon selon les causes des conflits au sein de l'entreprise.

	Pourcentage	Effectif
Manque de communication	20%	6
Objectifs divergents	7%	2
Désaccord sur l'organisation du travail	17%	5
Différence de personnalité	13%	4
Non-respect des règles	13%	4
Interprétation des situations	3%	1
Mauvaise information	13%	4
Mauvais environnement de travail	13%	4
Total	100%	30

Figure 20: Représentation graphique de l'échantillon selon les causes des conflits au sein de l'entreprise.



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Le graphe ci-dessous représente les causes des conflits au sein de la CASNOS selon les personnes interrogées :

-20% de l'échantillon affirme que le manque de communication est une cause majeure des conflits au sein de l'entreprise

-7% de l'échantillon étudié affirme que les objectifs divergents sont les causes des conflits au sein de l'entreprise.

-Selon 17% des personnes interrogées disent que le désaccord sur l'organisation de travail est l'un des causes des conflits.

-13% pense que les différences de personnalités sont parmi les causes des conflits.

- Et 13% des personnes interrogées estime que le non-respect des règles cause des conflits au sein de l'entreprise.

- Seulement 3% de l'échantillon on dit que l'interprétation erronée d'une situation est une cause des conflits au travail.

-Selon 13% de l'échantillon affirme que la transmission de mauvaises informations cause des conflits au travail.

-Enfin, selon 13% de l'échantillon affirme que le mauvais environnement de travail est l'un des causes des conflits au sein de l'entreprise.

Question 12 : Lors d'un conflit vous êtes plutôt du genre :

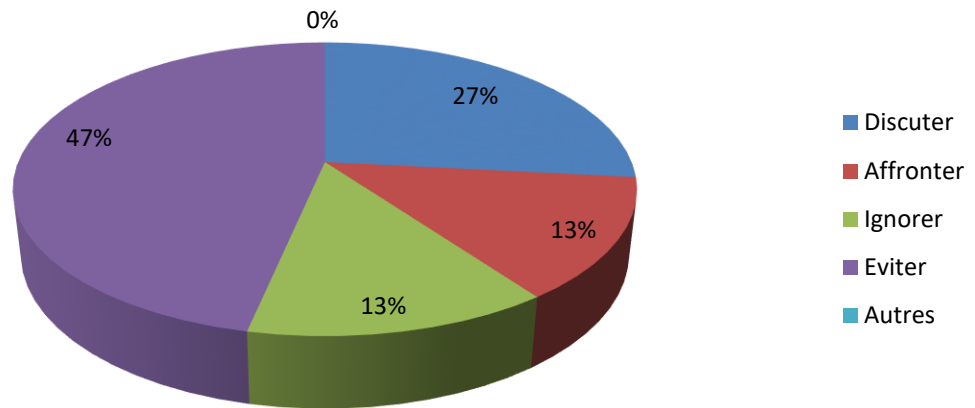
Tableau 16 : Répartition de l'échantillon selon l'attitude lors d'un conflit.

	Pourcentage	Effectif
Discuter	27%	8
Affronter	13%	4
Ignorer	13%	4
Eviter	47%	14
Autres	0%	0
Total	100%	30

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Figure21 : Représentation graphique selon l'attitude lors d'un conflit.

12. Lors d'un conflit vous êtes de genre.
30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Selon le graphe ci-dessous, 47% de l'échantillon étudié ont affirmé choisir le chemin d'éviter dans le cas d'un conflit entre des collègues, 27% préfèrent discuter les problèmes, alors que 13% ignore complètement le conflit, et enfin 13% choisissent l'affrontement.

Question 13 : Quelles sont les conséquences des conflits non résolus sur le fonctionnement de l'entreprise ?

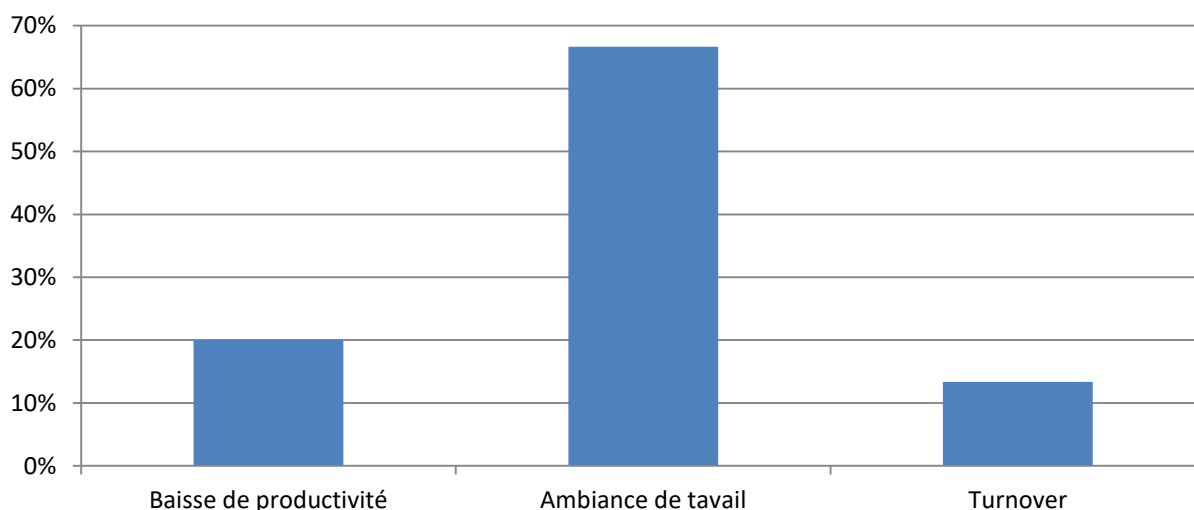
Tableau 17 : Répartition de l'échantillon selon les conséquences des conflits non résolus sur le fonctionnement de l'entreprise.

	Pourcentage	Effectif
Baisse de productivité	20%	6
Ambiance de travail détériorée	67%	20
Turnover accru	13%	4
Total	100%	30

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Figure22: Représentation graphique de l'échantillon selon les conséquences des conflits non résolus sur le fonctionnement de l'entreprise.

13. Quelles sont les conséquences des conflits non résolus?
30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Selon le graphe, on déduit que 67% des employés de l'échantillon étudié ont affirmé que l'ambiance de travail détériorée à cause des conflits non résolus dans l'entreprise, et 20% ont affirmé de la baisse de productivité à cause de non résolution des conflits, et enfin 13% des autres ont affirmé d'un turnover accru à cause de ce dernier au sein des entreprises.

Question 14 : vous est-il arrivé de ne pas vouloir vous rendre sur votre lieu de travail pour éviter un climat conflictuel ?

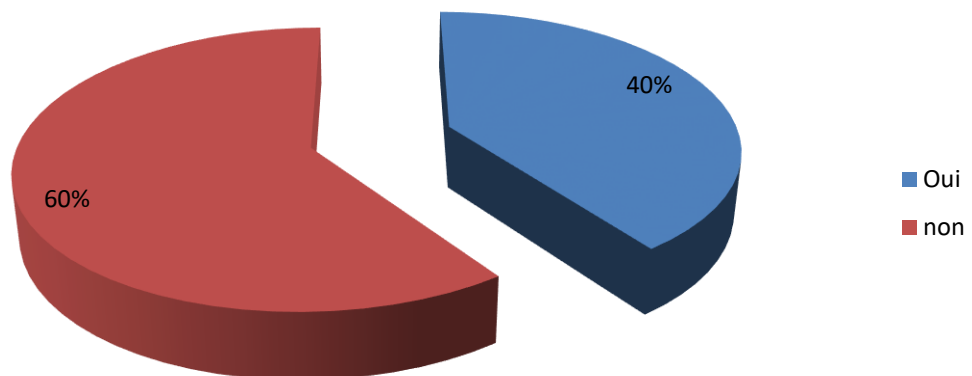
Tableau 18 : Répartition de l'échantillon selon l'absentéisme au travail pour cause de climat conflictuel.

	pourcentage	Effectif
Oui	40%	12
Non	60%	18
total	100%	30

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Figure 23 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'absentéisme au travail pour cause de climat conflictuel

14. vous est-il arrivé de ne pas vouloir rendre sur votre lieu de travail pour éviter un climat conflictuel?
30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Selon ce graphe ci-dessous, 60% de l'échantillon étudié affirment que ça ne leur est jamais arrivés de pas vouloir se rendre au travail pour éviter un climat conflictuel, alors que 40% affirment que ça leur est déjà arrivé.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

3.1.4. Gestion des conflits

Question 15 : existe-il une gestion des conflits au sein de votre entreprise ?

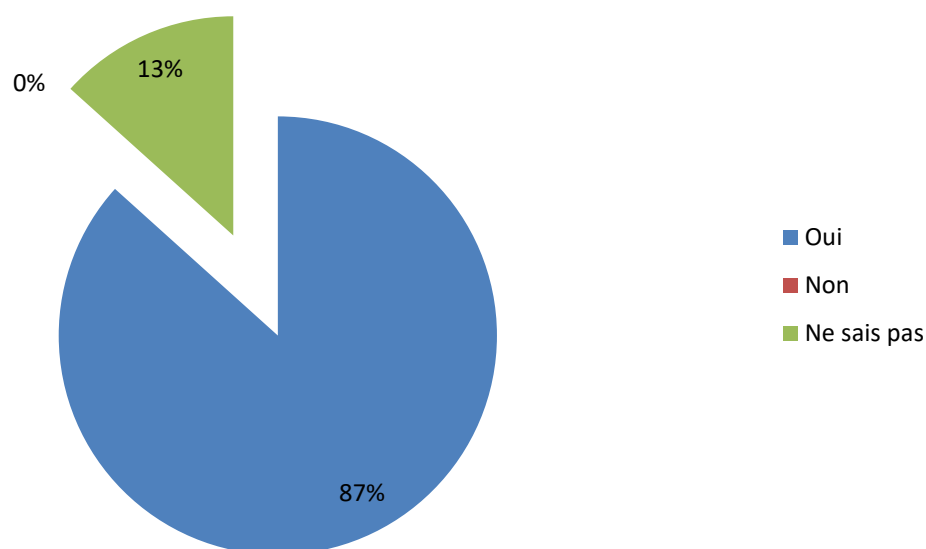
Tableau 19 : Répartition de l'échantillon selon l'existence de la gestion des conflits au sein de l'entreprise

	Pourcentage	Effectif
Oui	87%	26
Non	0%	0
Ne sais pas	13%	4
Total	100%	30

Figure 24 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'existence de la gestion des conflits au sein de l'entreprise

15. Existe-il une gestion des conflits au sein de votre entreprise?

30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Selon le graphe ci-dessous, 87% de l'échantillon affirment qu'il existe une gestion des conflits au sein de l'entreprise, et 13% de l'échantillon ne savent pas s'il existe une gestion des conflits dans leur entreprise.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

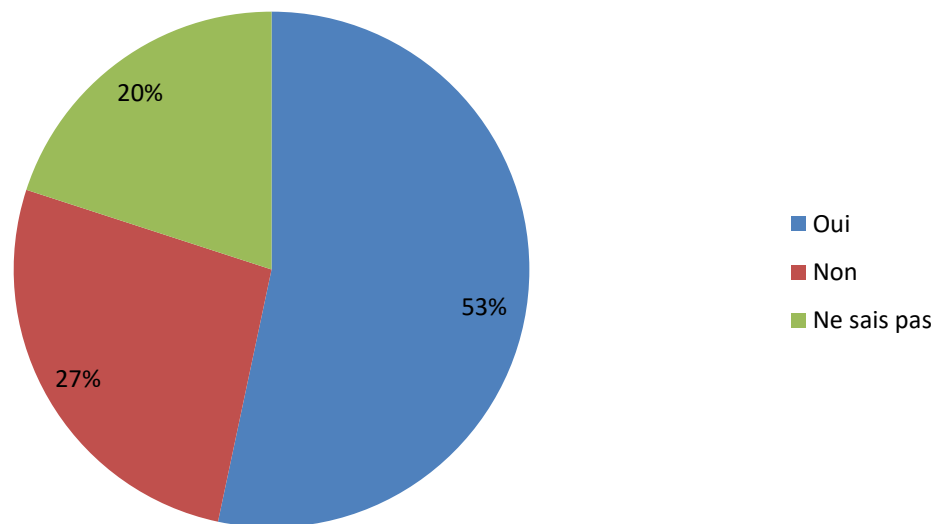
Question 16 : Pensez-vous que votre entreprise offre suffisamment de ressources pour gérer les conflits efficacement ?

Tableau 20: Répartition de l'échantillon selon l'offre des ressources pour gérer les conflits.

	Pourcentage	Effectif
Oui	53%	16
Non	27%	8
Ne sais pas	20%	6
Total	100%	30

Figure 25 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'offre des ressources pour gérer les conflits.

16. Pensez-vous que votre entreprise offre suffisamment de ressources pour gérer les conflits?
30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Selon le graphe ci-dessous, 53% de l'échantillon ont affirmé que leurs entreprise offre des ressources pour gérer les conflits, par contre 27% de l'échantillon affirment le contraire, et 20% de l'échantillon ont répondu qu'ils ne le savaient pas.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

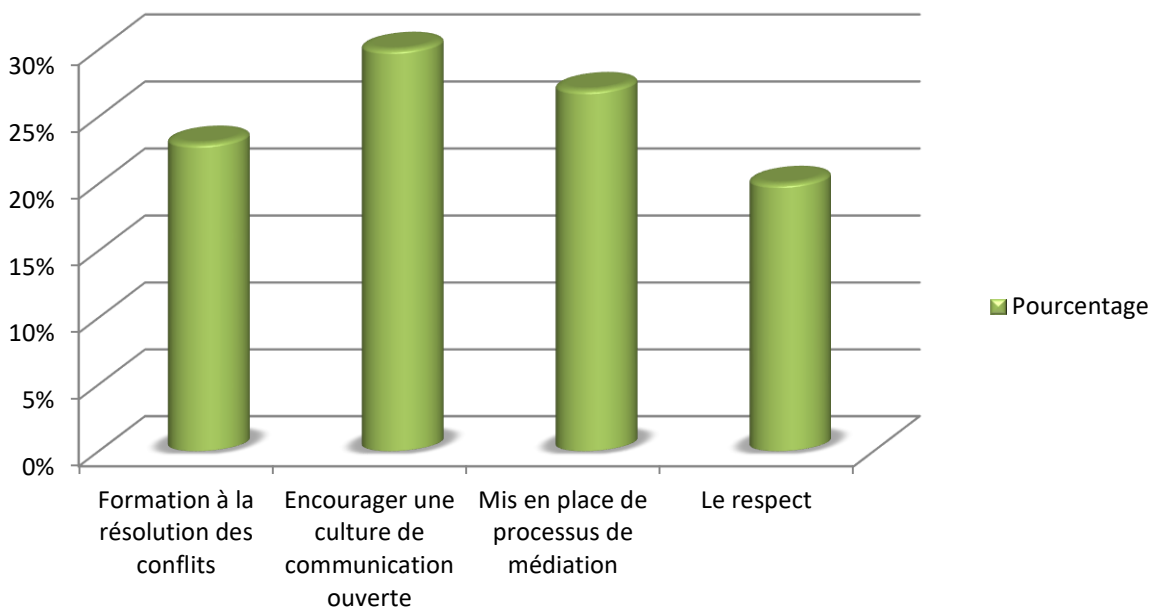
Question 17 : Quelles actions ou politique pourraient être mis en place pour prévenir les conflits en entreprise ?

Tableau 21 : Répartition de l'échantillon selon les actions ou politiques qui pourraient être mis en place pour prévenir les conflits en entreprise.

	Pourcentage	Effectif
Formation à la résolution des conflits	23%	7
Encourager une culture de communication ouverte	30%	9
Mise en place de processus de médiation	27%	8
Le respect	20%	6
Total	100%	30

Figure 26 : Représentation graphique de l'échantillon selon les actions ou politiques qui pourraient être mis en place pour prévenir les conflits en entreprise.

17 : Quelles actions ou politique pourraient être mis en place pour prévenir les conflits en entreprise ?
30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Selon le graphe ci-dessus, concernant les actions ou politiques pouvant être utilisés pour prévenir les conflits :

- 30% de l'échantillon estiment que faire encourager la culture de communication ouverte est une action pour prévenir les conflits.
- 27% de l'échantillon affirment que la mise en place de processus de médiation permet de prévenir les conflits.
- 23% de l'échantillon affirment que la formation à la résolution des conflits est une action pour éviter les conflits en entreprise.
- 20% de l'échantillon trouvent que le respect est parmi les actions qui pourraient être mis en place pour prévenir les conflits.

Question 18: Existe-t-il des procédures formelles pour gérer les conflits ?

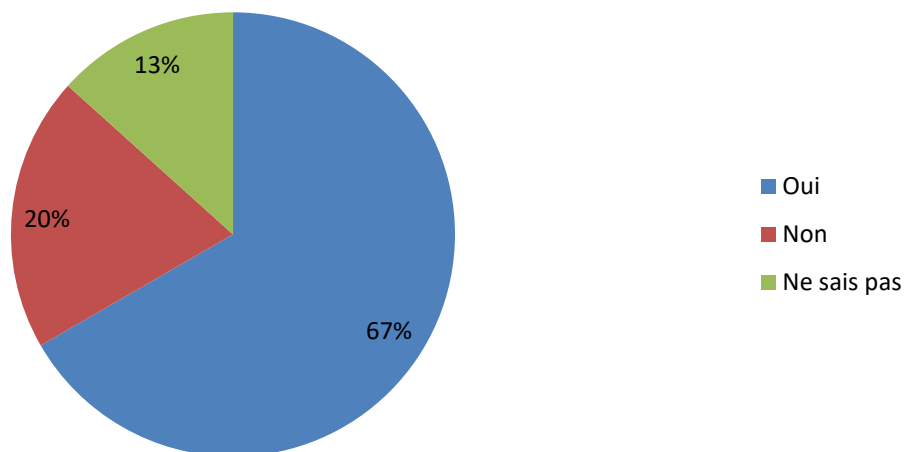
Tableau 22 : Répartition de l'échantillon selon les procédures formelles pour gérer les conflits.

	Pourcentage	Effectif
Oui	67%	20
Non	20%	6
Ne sais pas	13%	4
Total	100%	30

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Figure27 : Représentation graphique de l'échantillon selon les procédures formelles pour gérer les conflits.

18. Existe-t-il des procédures formelles pour gérer les conflits ?
30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Selon ce graphique ci-dessous, 67% affirment qu'il existe des procédures formelles pour gérer les conflits, par contre 20% disent qu'il n'existe pas des procédures formelles et 13% des personnes interrogées ne savent pas par rapport à ce dernier.

Question 19 : Y a-t-il un suivi après la résolution d'un conflit pour éviter qu'il ne se reproduise ?

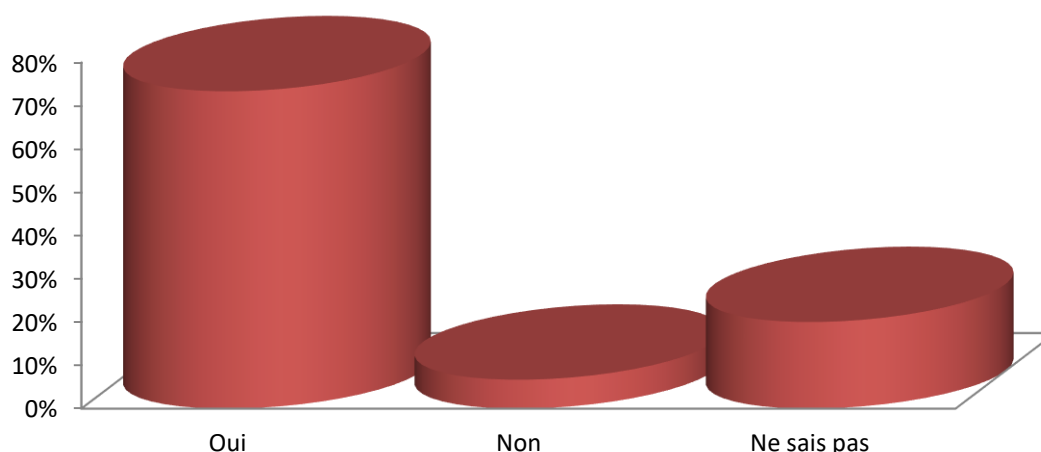
Tableau 23 : Répartition de l'échantillon selon le suivi après la résolution d'un conflit.

	Pourcentage	Effectif
Oui	73%	22
Non	7%	2
Ne sais pas	20%	6
Total	100%	30

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Figure 28 : Représentation de l'échantillon selon le suivi après la résolution d'un conflit.

19. Y a-t-il un suivi après la résolution d'un conflit pour éviter qu'il ne se reproduise ?
30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Selon le graphe ci-dessous, 73% de l'échantillon affirment qu'il y a un suivi après la résolution d'un conflit pour éviter qu'il ne se reproduise. 7% affirment qu'il n'y a pas un suivi après la résolution d'un conflit pour éviter qu'il ne se reproduise, et 20% de l'échantillon ne savent pas sur le suivi.

3.1.5. Evaluation de la motivation des salariés de la CASNOS

Question 20 : Exercez-vous ce métier par choix ou par nécessité ?

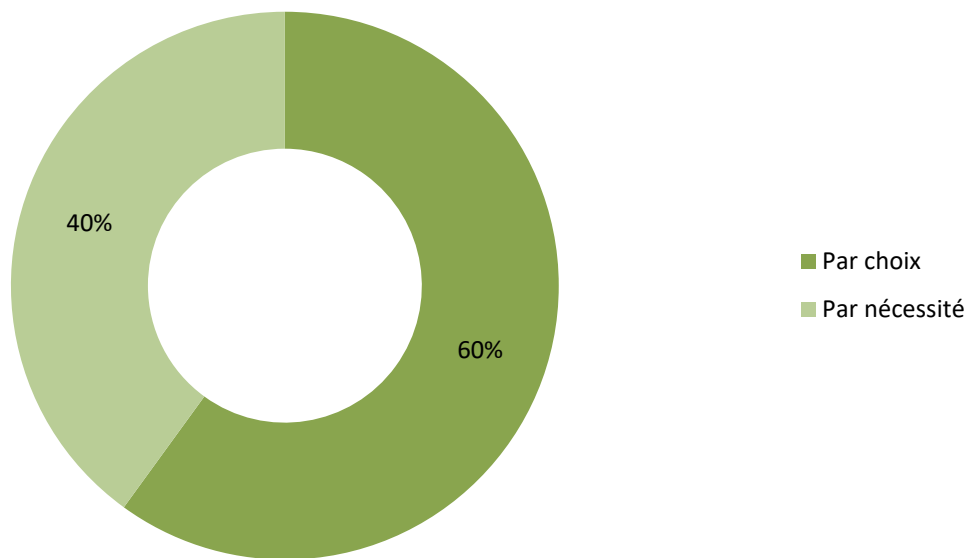
Tableau 24 : Répartition de l'échantillon étudié selon le choix ou la nécessité de leur travail.

	Pourcentage	Effectif
Par choix	60%	18
Par nécessité	40%	12
Total	100%	30

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Figure 29 : Représentation graphique de l'échantillon étudié selon le choix ou la nécessité de leur travail.

20. Exercez-vous ce métier par choix ou par nécessité ?
30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Selon le graphe ci-dessous, sur les 30 personnes ayant répondu à cette question, 60% affirment que leur travail à la CASNOS est motivé par un choix personnel et 40%, ont déclarés travailler par nécessité, donc pour subvenir à leurs besoins personnels et ceux de leurs familles.

Question 21 : Comment décririez-vous l'environnement de travail dans votre entreprise ?

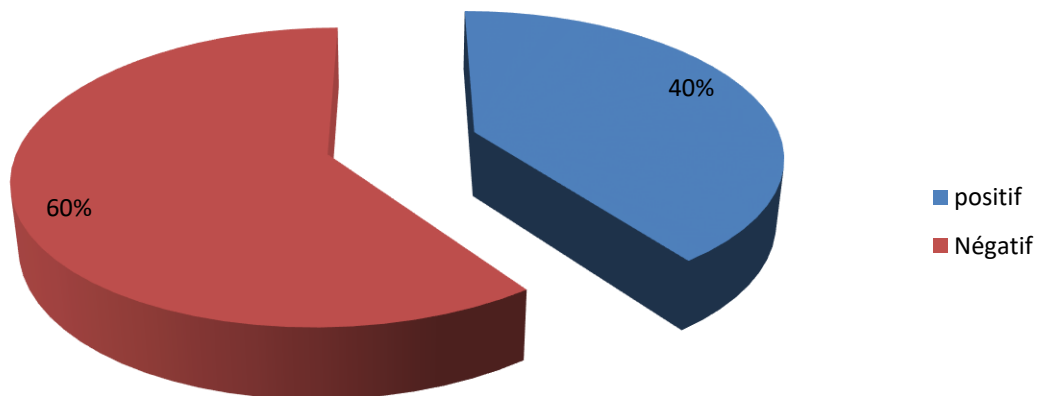
Tableau 25: Répartition de l'échantillon selon l'environnement de travail dans l'entreprise.

	Pourcentage	Effectif
positif	40%	12
Négatif	60%	18
Total	100%	30

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Figure 30 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'environnement de travail dans l'entreprise.

21. Comment décririez-vous l'environnement de travail dans votre entreprise ?
30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Selon le graphe ci-dessous, on constate que seulement 40% des employés ayant participé à notre étude estiment que leur environnement de travail est négatif. Alors que majoritairement, 60% affirment que leur environnement de travail est positif.

Question 22 : Estimez-vous être motivé dans votre entreprise ?

Tableau 26: Répartition de l'échantillon selon leur niveau de motivation au travail.

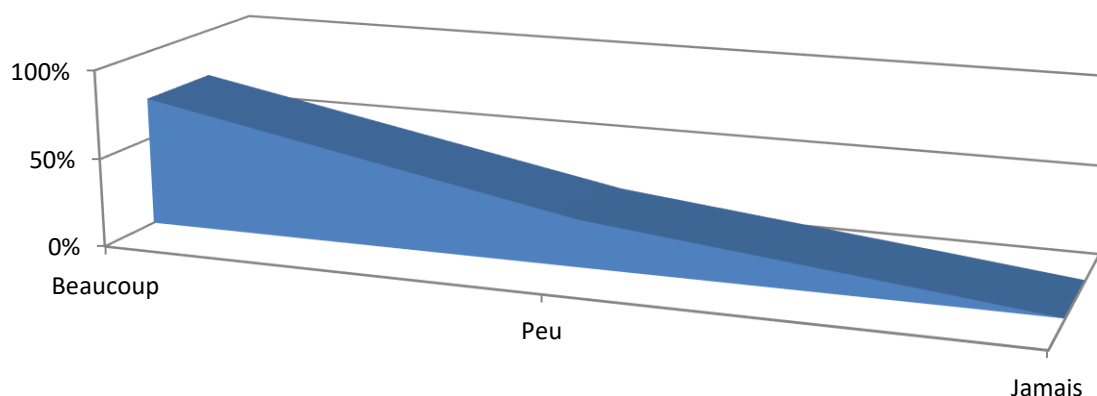
	Pourcentage	Effectif
Beaucoup	73%	22
Peu	27%	8
Jamais	0%	0
Total	100%	30

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Figure 31 : Représentation graphique de l'échantillon selon le niveau de motivation au travail.

22. Estimez-vous être motivé dans votre entreprise ?

30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Selon le graphe ci-dessous, 73% de l'échantillon étudié affirme être beaucoup motivé dans leur travail à la CASNOS, contre 27% qui sont peu motivé.

Question 23: Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre travail ?

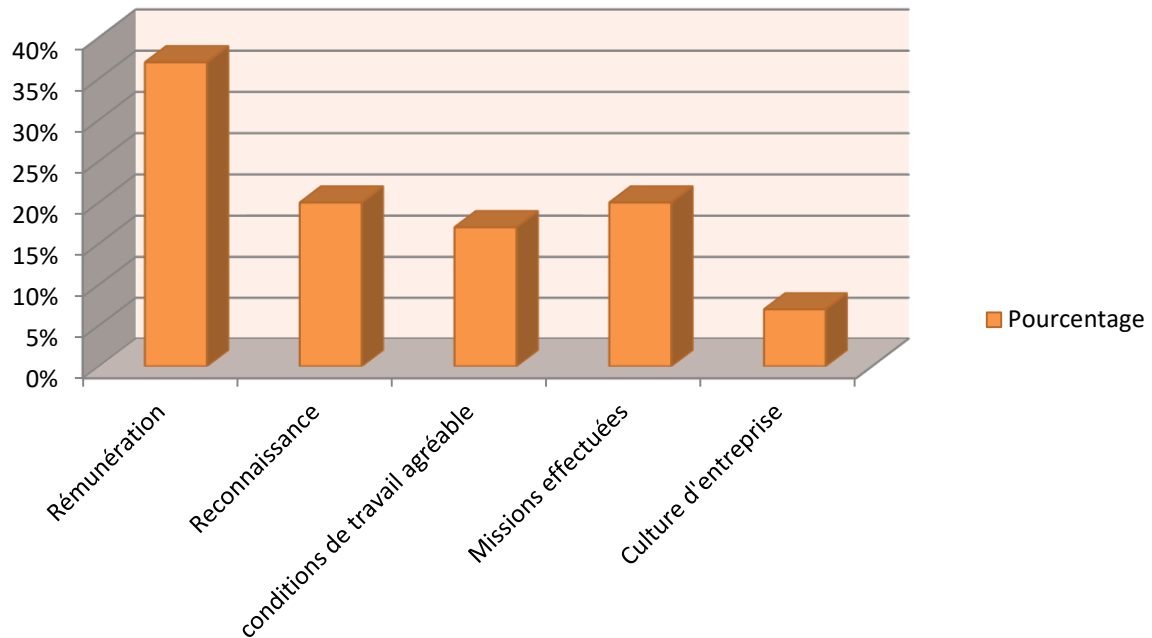
Tableau 27 : Répartition de l'échantillon selon les sources de motivation.

	Pourcentage	Effectif
Rémunération	37%	11
Reconnaissance	20%	6
conditions de travail agréable	17%	5
Missions effectuées	20%	6
Culture d'entreprise	7%	2
Total	100%	30

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Figure 32 : Représentation graphique de l'échantillon selon les sources de motivation.

23. Qu'est ce qui vous motive le plus dans votre travail ?
30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Selon le graphe ci-dessous, 37% de l'échantillon affirment que la rémunération est le facteur le plus motivant dans leur travail.

20% considèrent que la reconnaissance est plus motivant dans leur travail.

17% disent que leur motivant dans leur travail c'est les conditions de travail agréable.

20% de l'échantillon sont motivé par les missions effectuées dans leur travail.

Alors que seulement 7% déclarent que leur motivation au travail est la culture de l'entreprise.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

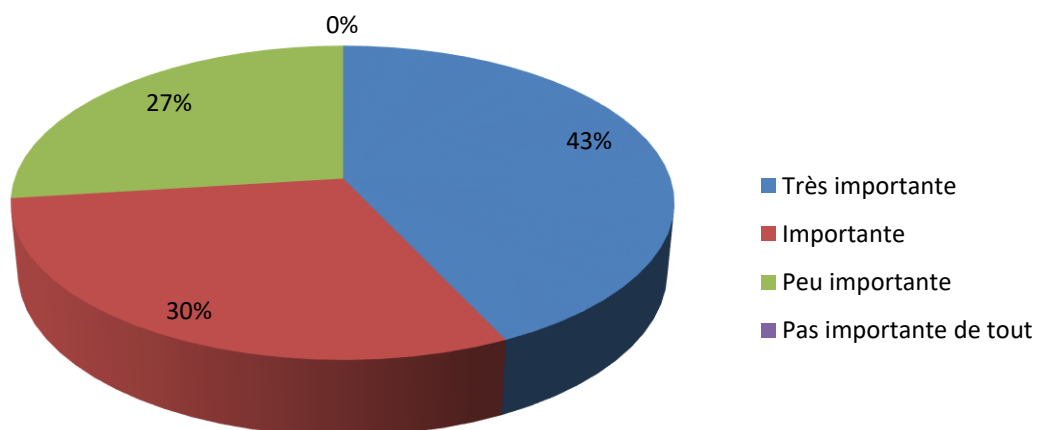
Question 24: Quelles est l'importance de la reconnaissance pour vous dans votre motivation au travail ?

Tableau 27 : Répartition de l'échantillon selon l'importance de la reconnaissance au travail.

	Pourcentage	Effectif
Très importante	43%	13
Importante	30%	9
Peu importante	27%	8
Pas importante de tout	0%	0
Total	100%	30

Figure33: Représentation graphique selon l'importance de la reconnaissance au travail.

24. Quelles est l'importance de la reconnaissance pour vous dans votre motivation au travail ?
30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Selon le graphe précédent 43% de l'échantillon étudié estime que la reconnaissance dans leur travail est très importante pour leur motivation.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

30% de l'échantillon affirment que la reconnaissance au travail est importante pour leur motivation, tandis que 27% affirment que la reconnaissance au travail est peu importante, et 0% de l'échantillon affirment que la reconnaissance n'est pas importante de tout.

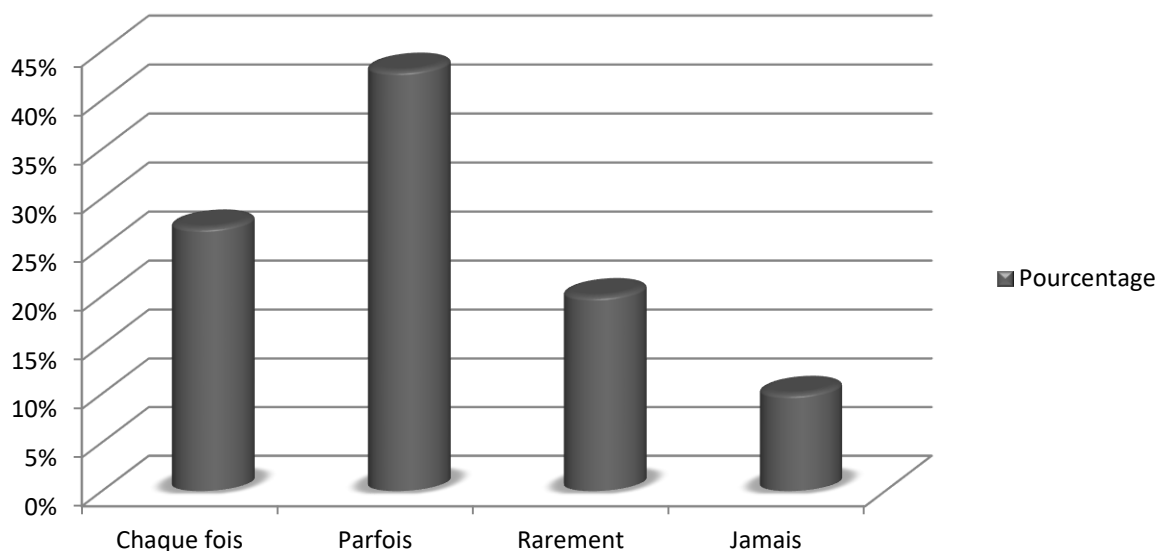
Question 25 : Est-ce que votre supérieur tient compte de votre opinion pour prendre une décision ?

Tableau29: Répartition de l'échantillon étudié selon la prise des opinions en considération des employés par leur supérieur

	Pourcentage	Effectif
Chaque fois	27%	8
Parfois	43%	13
Rarement	20%	6
Jamais	10%	3
Total	100%	30

Figure34 : Représentation graphique selon la prise des opinions en considération des employés par leur supérieur

25. Est-ce que votre supérieur tient compte de votre opinion pour prendre une décision ?
30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Selon le graphe ci-dessous, 27% de l'échantillon étudié affirme que leur supérieur tient compte de leurs opinions pour prendre une décision.

43% de l'échantillon disent que leur supérieur parfois tient compte de leurs opinions pour prendre une décision.

20% de l'échantillon affirme que c'est rare ou leur supérieur tient compte de leur opinion.

Et 10% affirme que leur supérieur n'a jamais tenu compte de leur opinion pour prendre une décision.

Question 26 : Considérez-vous être bien payé pour votre travail ?

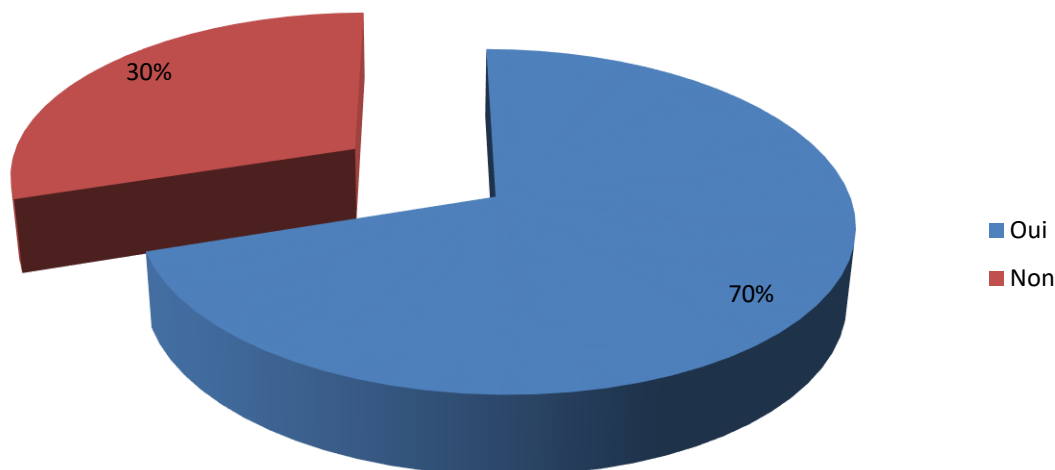
Tableau 30 : Répartition de l'échantillon selon la rémunération de leur travail.

	Pourcentage	Effectif
Oui	77%	23
Non	23%	7
Total	100%	30

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Figure 35 : Représentation graphique selon la rémunération de leur travail.

26 . Considérez-vous être bien payé pour votre travail ?
30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Selon le graphique ci-dessous, 70 % de l'échantillon considère que sont bien payé pour leurs travail, par contre 30% ne considère pas que sont bien payé.

Question 27 : Quels sont les facteurs d'insatisfaction que vous rencontrez dans votre travail ?

Tableau 31 : Répartition de l'échantillon selon les facteurs d'insatisfaction que l'employé rencontre dans son travail.

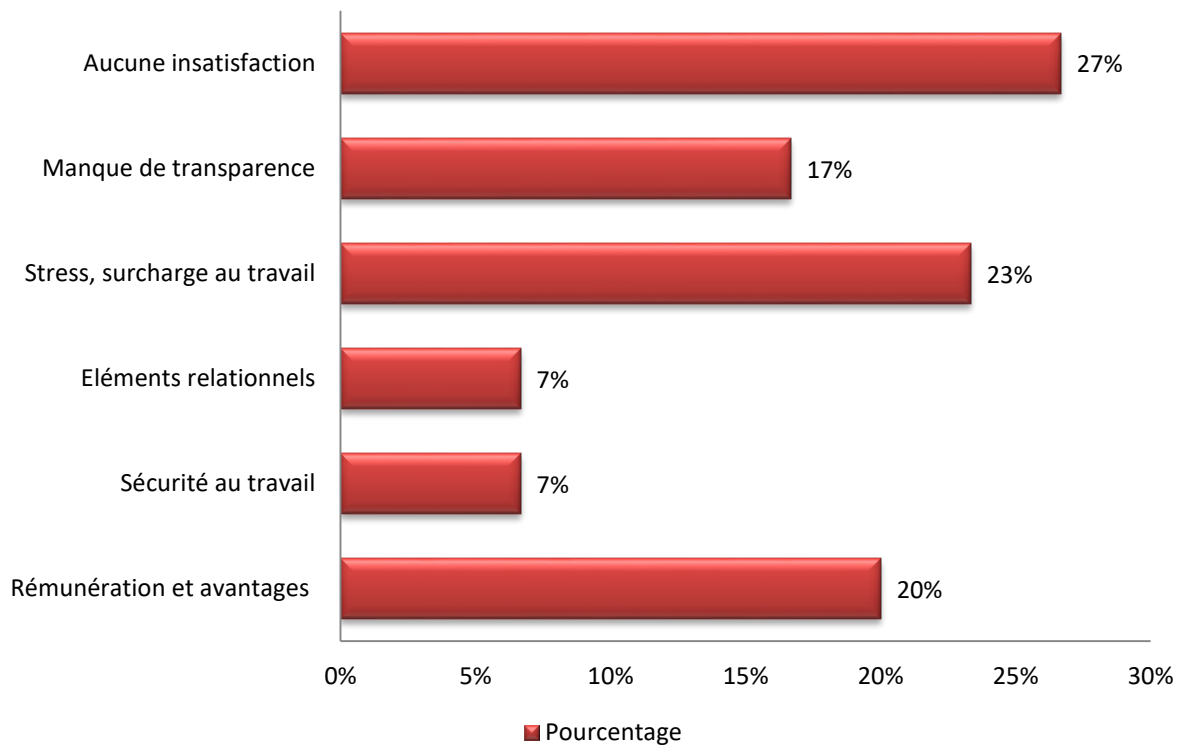
	Pourcentage	Effectif
Rémunération et avantages	20%	6
Sécurité au travail	7%	2
Eléments relationnels	7%	2
Stress, surcharge au travail	23%	7
Manque de transparence	17%	5
Aucune insatisfaction	27%	8
Total	100%	30

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Figure 36 : Représentation graphique de l'échantillon selon les facteurs d'insatisfaction que l'employé rencontre dans son travail.

27. Quels sont les facteurs d'insatisfaction que vous rencontrez dans votre travail ?

30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Selon le graphe ci-dessous illustrant les facteurs d'insatisfaction des employés de la CASNOS :

- 20% de l'échantillon affirment être insatisfait de leur rémunération et des avantages.
- 7% trouvent que la CASNOS n'est pas un environnement de travail sécurisé.
- 7% affirment que l'élément relationnel est un facteur de leur insatisfaction, ceci peut être dû à des tensions avec des collègues ou des supérieurs.
- 23% disent que le stress et la surcharge de travail est un facteur d'insatisfaction.
- 17% disent être insatisfait du manque de transparence au sein de la CASNOS.
- Et 27% des personnes interrogées n'estiment qu'il n'y ait aucun facteur d'insatisfaction.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

3.1.6. L'impact des conflits sur la motivation des salariés au sein de la CASNOS

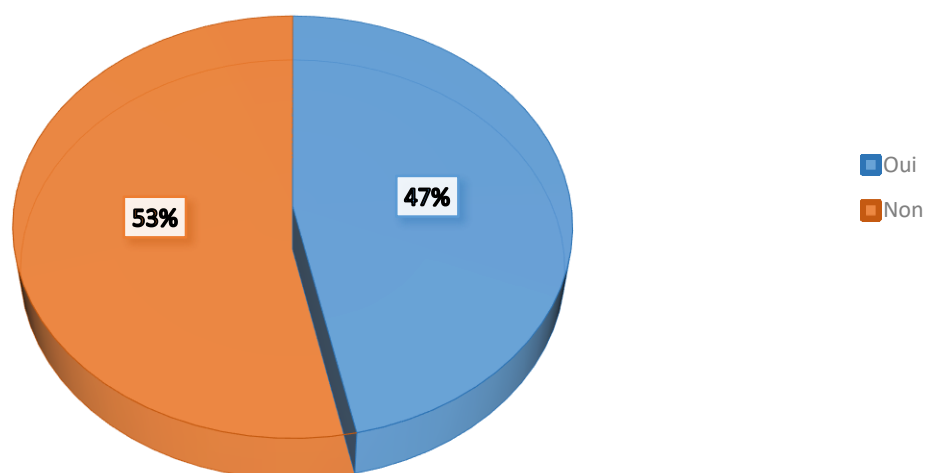
Question 28 : Avez-vous déjà été impliqué dans un conflit au travail qui a affecté (e) votre motivation ?

Tableau32: Répartition de l'échantillon selon l'implication dans un conflit qui a affecté la motivation.

	Pourcentage	Effectif
Oui	47%	14
Non	53%	16
Total	100%	30

Figure37: Représentation graphique de l'échantillon selon l'implication dans un conflit qui a affecté la motivation.

28.AVEZ-VOUS DÉJÀ ÉTÉ IMPLIQUÉ DANS UN CONFLIT AU TRAVAIL QUI A AFFECTÉ (E) VOTRE MOTIVATION ?
30 RÉPONSES



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Selon le graphe ci-dessous, 47% de l'échantillon étudié affirment qu'ils sont déjà été impliqué dans un conflit au travail qui a affecté (e) leur motivation, 53% de l'échantillon n'ont jamais été

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Question 29 : comment ces conflits affectent-ils votre motivation au travail ?

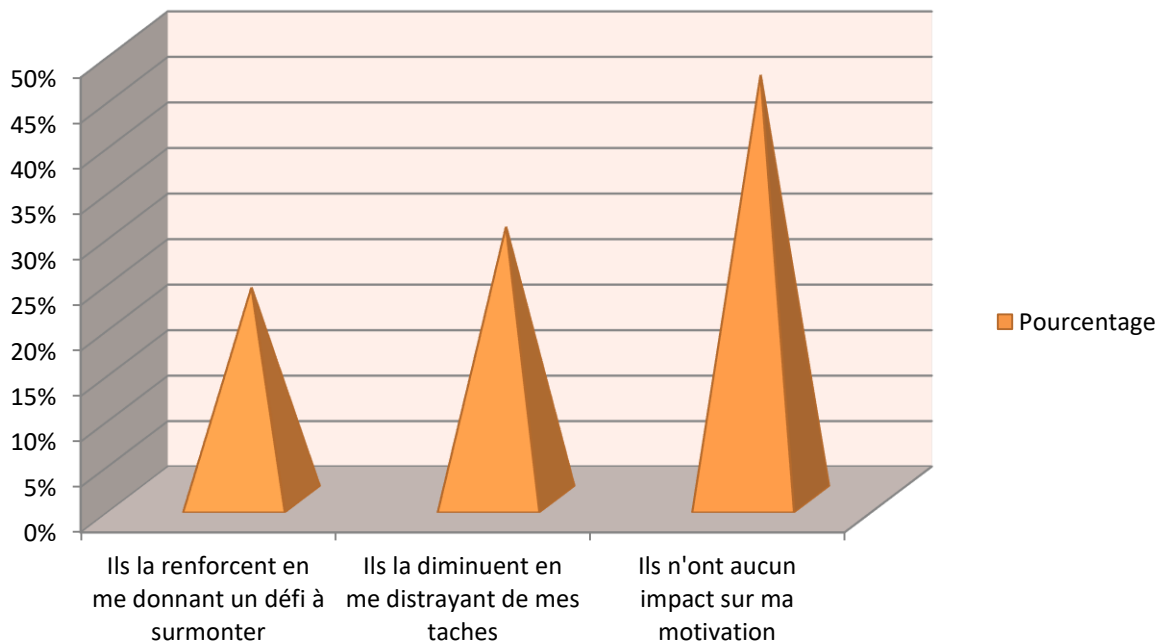
Tableau 33 : Répartition de l'échantillon selon l'impact des conflits sur la motivation au travail.

	Pourcentage	Effectif
Ils la renforcent en me donnant un défi à surmonter	23%	7
Ils la diminuent en me distrayant de mes tâches	30%	9
Ils n'ont aucun impact sur ma motivation	47%	14
Total	100%	30

Figure 38 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'impact des conflits sur la motivation au travail.

29. comment ces conflits affectent-ils votre motivation au travail ?

30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Selon le graphe ci-dessous, 23% des employés interrogés affirment que les conflits renforcent leur motivation au travail en lui donnant un défi à surmonter, 30% affirment qu'ils

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

diminuent leur motivation au travail en lui distrayant de ses tâches, et enfin 47% affirment que les conflits n'ont aucun impact sur leur motivation au travail.

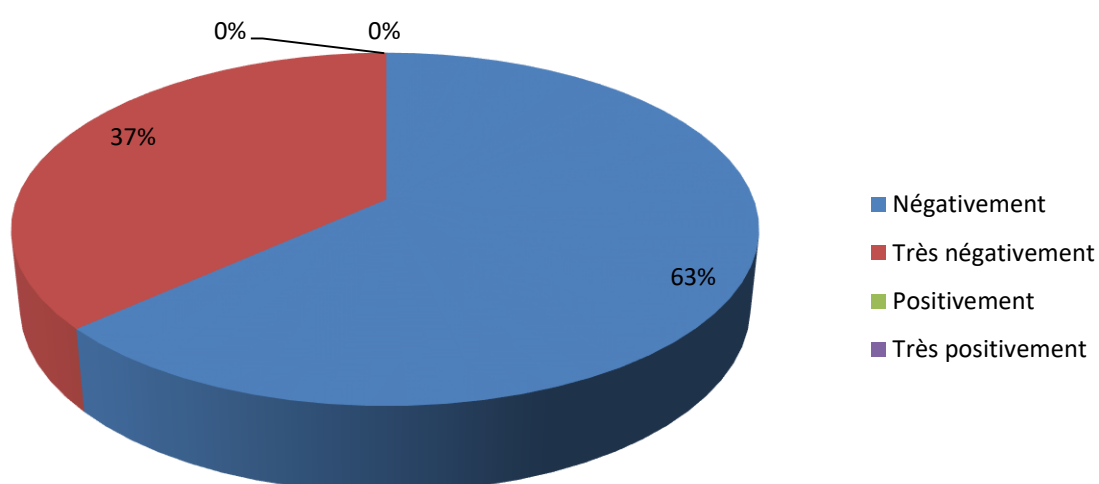
Question 30 : Dans quelle mesure pensez-vous que les conflits interpersonnels au travail affectent votre motivation ?

Tableau 34: Répartition de l'échantillon selon l'impact des conflits interpersonnels sur leur motivation.

	Pourcentage	Effectif
Négativement	63%	19
Très négativement	37%	11
Positivement	0%	0
Très positivement	0%	0
Total	100%	30

Figure 39 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'impact des conflits interpersonnels sur leur motivation.

30. Dans quelle mesure pensez-vous que les conflits interpersonnels au travail affectent votre motivation ?
30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Selon le graphe précédent, 63% des personnes interrogées pensent que les conflits interpersonnels affectent négativement leur motivation au travail.

37% des personnes interrogées pensent que les conflits interpersonnels affectent très négativement leur motivation au travail. Et personne ne pense que les conflits interpersonnels affectent ni positivement ni très positivement leur motivation au travail.

Question 31 : Pensez-vous que des mesures de gestion des conflits pourraient améliorer ou maintenir la motivation des employés ?

Tableau 35: Répartition de l'échantillon selon l'amélioration de la motivation des salariés grâce à des mesures de gestion des conflits

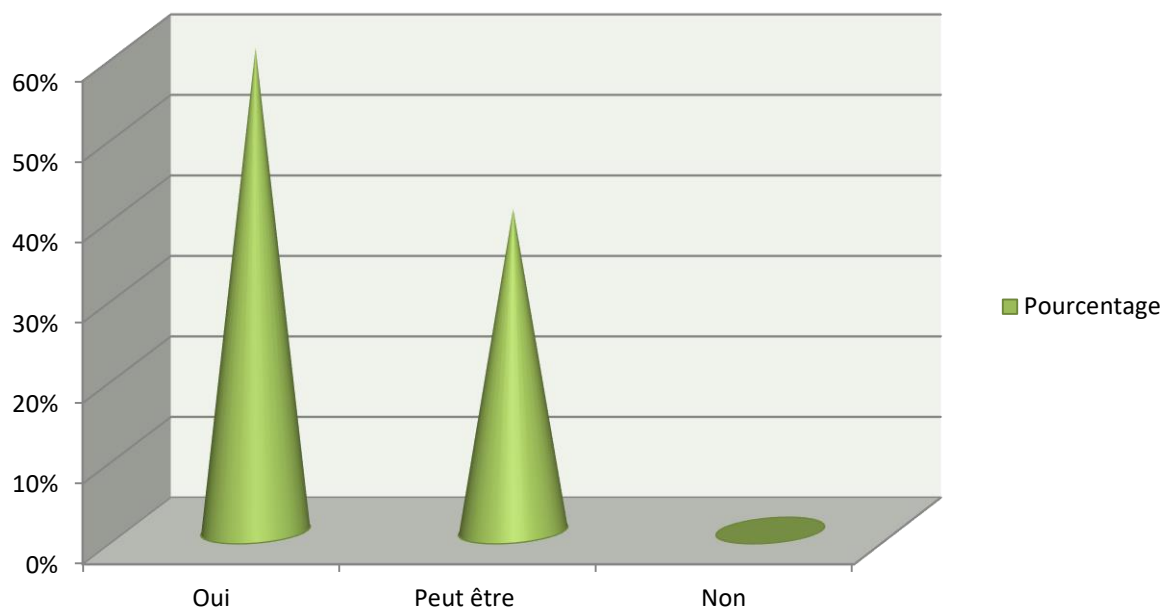
	Pourcentage	Effectif
Oui	60%	18
Peut être	40%	12
Non	0%	0
Total	100%	30

Figure 40: Représentation graphique de l'échantillon selon l'amélioration de la motivation des salariés grâce à des mesures de gestion des conflits

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

31. Pensez-vous que des mesures de gestion des conflits pourraient améliorer ou maintenir la motivation des employés ?

30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Selon le graphe ci-dessous, 60% de l'échantillon pense que des mesures de gestion des conflits pourraient améliorer ou maintenir la motivation des employés.

Par contre, 40% de l'échantillon se doute que des mesures de gestion des conflits pourraient améliorer ou maintenir la motivation des employés, et 0% affirme que des mesures de gestion des conflits ne pourraient pas améliorer la motivation des employés.

Question 32 : Pensez-vous que la formation à la gestion des conflits pourrait être bénéfique pour les employés et les gestionnaires ?

Tableau 36: Répartition de l'échantillon selon l'avantage de la formation à la gestion des conflits pour les employés et les gestionnaires.

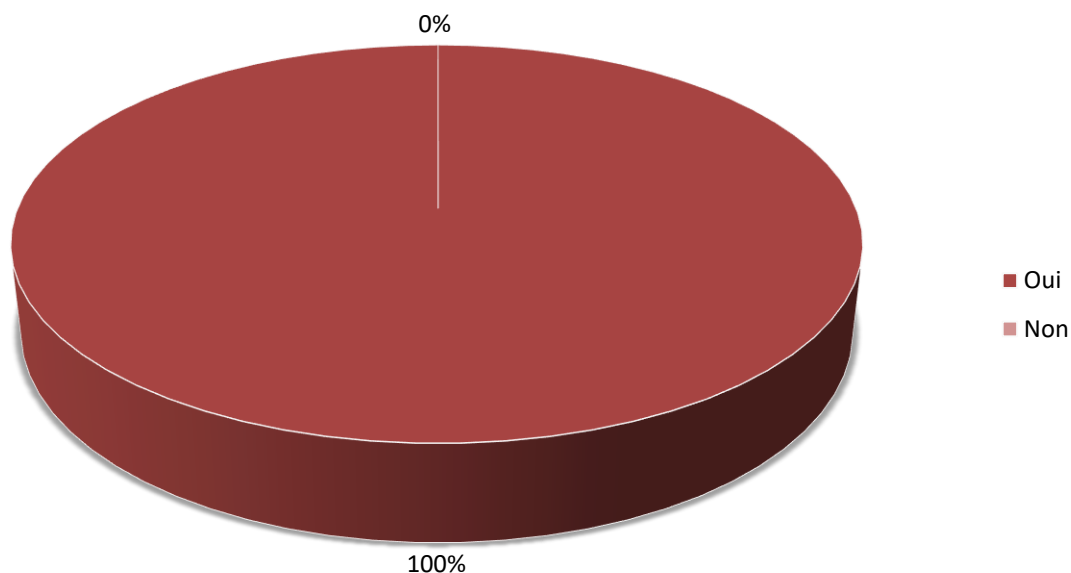
	Pourcentage	Effectif
Oui	100%	30
Non	0%	0
Total	100%	30

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Figure 41: Représentation graphique de l'échantillon selon l'avantage de la formation à la gestion des conflits pour les employés et les gestionnaires.

32. Pensez-vous que la formation à la gestion des conflits pourrait être bénéfique pour les employés et les gestionnaires ?

30 Réponses



Source : établi par nos même sur la base des résultats de l'enquête, 2024.

Selon le graphique, 100% de l'échantillon affirment que la formation à la gestion des conflits est bénéfique pour les employés et les gestionnaires.

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

3.2. Synthèse des résultats :

A travers les résultats recueillis au cours de notre recherche, nous avons conclu que la CASNOS comme toutes les entreprises comprend plusieurs conflits (Figure 15), ce qui fait que la majorité des salariés trouvent que leur environnement de travail n'est pas sain (Figure 30). Selon les données récoltées, les principales causes de conflits se trouvent être la mauvaise communication entre les collègues ainsi que le désaccord sur l'organisation de travail, ce qui entraîne une mauvaise circulation des informations (Figure 20). Les salariés affirment faire le plus souvent face à des malentendus entre les employés, aussi faire face à des conflits interpersonnels à cause de la diversité des tranches d'âge au sein de la CASNOS (Figure 11 et 18).

Malgré que notre enquête montre la présence d'un climat de travail conflictuel au sein de la CASNOS, les salariés disent être motivés au travail (Tableau 26). Selon les employés de la CASNOS affirment que la rémunération est un facteur majeure de leur motivation au travail (Figure 32), et selon la (figure 33) les employés estiment que la reconnaissance est très importante pour les motivés, et ce qui favorise leur sentiment d'appartenance. Concernant les facteurs d'insatisfactions qu'ils rencontrent au travail, on a relevé deux facteurs majeurs, le stress et la surcharge au travail qui résultent de ceci (Figure 36).

La majorité des individus interrogés, considèrent les conflits comme étant négatifs et inévitables au travail (Figure 19). 47% de l'échantillon, lors d'un conflit, choisissent l'évitement pour ne pas nourrir l'animosité générale (Figure 21). Selon la (Figure 22), 67% de l'échantillon étudié affirme que les conflits non résolus ont causé une ambiance de travail détériorée. Et 63% disent qu'effectivement, les conflits interpersonnels impactent négativement leur motivation au travail (Figure 39). Et pour cela, 100% de l'échantillon étudié pense que la formation à la gestion des conflits pourrait être bénéfique pour les employés et les gestionnaires (Figure 41).

L'enquête que nous avons réalisée, n'a pas uniquement pour but d'identifier les conflits au sein de la CASNOS et mesurer la motivation des salariés, nous avons également demandé à l'échantillon étudié de mettre en avant les actions qui peuvent servir à prévenir des conflits futurs. Selon la majorité, encourager une culture de communication ouverte serait la clé pour prévenir les conflits au sein de l'entreprise (Figure 26). 73% des personnes interrogés affirment qu'il existe un suivi après la résolution d'un conflit pour éviter qu'il ne se reproduise pas (Figure 28).

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou

Suggestions :

A partir de notre enquête au sein de la CASNOS, agence de la wilaya de Tizi-Ouzou, nous quelques suggestions afin d'améliorer la gestion des conflits et la motivation :

-La promotion d'une communication ouverte et transparente, la mise en place d'un climat de respect et de confiance.

-Renforcement des compétences en matière de résolution des conflits au sein de l'équipe d'une constructive, en élaborant une formation à la gestion des conflits pour favoriser des relations interpersonnelles saines.

-Offrir des opportunités de développement professionnel et encourager la reconnaissance, en prenons en considération les opinions des employés dans la prise de décisions et la récompenses des performances.

-Faire confiance à ses équipes pour que ses derniers prendre des initiatives et même à innover.

A green, wavy banner with a slight 3D effect and a shadow, centered on a white background. The banner has a wavy top and bottom edge. The text "CONCLUSION GENERALE" is written in a black, serif, all-caps font across the center of the banner.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Grace à notre étude théorique sur les conflits au travail et la motivation des salariés, nous avons pu comprendre les causes des conflits interpersonnels au travail et les fondements théoriques de la motivation des employés.

Les conflits sur le lieu de travail sont inévitables et sont causés par plusieurs facteurs, tant personnels qu'organisationnels.

Les principales raisons des conflits au sein d'une organisation sont souvent liées aux conditions matérielles et morales, à la rémunération, à la promotion, à la sécurité et à la santé au travail, à la participation à la prise de décision et à la reconnaissance.

En ce qui concerne les effets que les conflits peuvent avoir sur les individus, on parle de: la diminution de l'engagement des salariés envers leur travail et leur organisation, la baisse de la satisfaction et de la productivité au travail, la dégradation du climat social, la détérioration de la communication et de tout esprit de collaboration. Toutefois, même si cela peut sembler surprenant, les conflits ont aussi des avantages, cela s'applique notamment lorsqu'ils ont été gérés avec succès de manière amicale et consensuelle.⁴⁷

En ce qui concerne la motivation des salariés au travail, malgré le fait que la rémunération soit considérée comme un facteur principal de motivation par des théoriciens comme MASLOW, il existe d'autres facteurs qui dépendent de l'individu : la reconnaissance, le sentiment d'appartenance, l'accomplissement des objectifs, l'autosatisfaction, ...

Afin de renforcer les résultats de notre étude théorique, nous avons réalisé une enquête au sein de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-salariés agence de wilaya de Tizi-Ouzou auprès des cadres et agents d'exécution sur « l'impact des conflits sur la motivation des salariés au travail », il nous a été donné de constater que le conflit est un phénomène omniprésent dans les organisations, et qu'il est d'effet négatif sur l'organisation, et sur les salariés.

Durant toute la période de notre recherche nous avons constaté que les salariés de la CASNOS travaillent dans un environnement peu parfait, rempli de conflits, ce qui provoque une certaine instabilité dans leurs relations professionnelles.

En revanche, malgré la présence d'un climat conflictuel, les salariés gardent un bon niveau de motivation. De notre point de vue, ceci relève du fait que la source majeure de la motivation des individus interrogés se trouve être le salaire. C'est-à-dire que même si le climat général au travail est plein de tensions, une bonne rémunération assure le maintien de la motivation des salariés.

Cela s'explique parfaitement par la pyramide des besoins de Maslow, et ne pouvons affirmer sans aucun doute que les employés de la CASNOS ne sont pas satisfaits de leur besoin de sécurité, et s'adaptent donc et acceptent la réalité des conflits en entreprise.

⁴⁷ Gaël Chatelain-Berry, « Les conflits au travail, comment les gérer efficacement ? », Disponible sur : <https://www.gchatelain.com/single-post/les-conflits-au-travail-comment-les-g%C3%A9rer-efficacement>, Consulté le : 15 juin 2024 à 20h.

Conclusion générale

Selon cette étude réalisée au sein de la CASNOS auprès d'un échantillon de 200 salariés, nous aider à comprendre que 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. Ce qui nous ramène à penser que la motivation des salariés de la CASNOS malgré les conflits, est aussi due à la culture algérienne qui règne au sein de l'organisation.

Donc après l'analyse à plat et croisée des résultats obtenus au cours de l'étude empirique, on peut confirmer notre première hypothèse, affirmant que les conflits sont négatifs pour les salariés de la CASNOS. Mais la deuxième hypothèse est partiellement vérifiée également, étant donné que les salariés de la CASNOS affirment être motivés malgré les conflits.

Donc on peut affirmer que les conflits peuvent avoir un impact négatif sur les salariés, mais sans forcément causer une démotivation.

Malgré nos affirmations répéter selon lesquelles les conflits au travail étaient inévitables, de nombreux employés ont souligné l'importance de la communication pour la prévention des tensions et son impact sur le climat social et l'esprit de collaboration dans une entreprise. Néanmoins, manque de communication est souvent la cause de tous les malentendus qui peuvent se produire dans le cadre professionnel.

Pour finir, nous tenons à signaler que les résultats que nous avons obtenus, ne sont pas représentatifs de tous les salariés algériens, compte tenu du fait que notre étude n'a concerné que la CASNOS. Néanmoins, en relativisant les résultats obtenus, on peut affirmer que les conflits sont des phénomènes négatifs qu'il faut éviter pour le bon déroulement du travail de chacun. Nous avons pu aussi collecter beaucoup d'informations sur notre thématique et avons pu percevoir un peu la réalité du monde du travail en Algérie, où la pénurie des postes de travail fait que les individus s'accrochent à leurs emplois respectifs avec pour source de motivation le salaire et la stabilité, et en s'adaptant à toutes les situations en discutant et communiquant.

Finalement, ce stage nous a offert l'opportunité de nous interroger dans l'environnement de l'entreprise, et d'améliorer nos capacités à la vie professionnelle, et nous a aussi permis d'enrichir nos connaissances et notre formation théorique et pratique acquise durant notre formation.

Nous espérons que la recherche autour de l'impact des conflits sur la motivation des salariés au travail soit poursuivie par d'autres étudiants afin d'apporter plus de clarté et de réponse.



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. Christine MARSAN, « Gérer et surmonter les conflits (Anticiper, Comprendre, Dépasser) », 133p, 2ème édition, Belgique : DUNOD, Février 2010, 269 pages, ISBN : 978-2-10-054335-9.
2. C.Lévy-Leboyer, « Notes critiques sur : La motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies », édition d'organisation, 2001, Page 2.
3. D. Hellriegel, J.W. Slocum et R.W. Woodmann, « Management des organisations », De Boeck-Wesmael, 1992.
4. Dictionnaire de français LAROUSSE, P277, Edition Larousse-Bordas, 1997, ISBN 2-03-532-042-9.
5. Etienne SERUPIA SEMUHOZA, « Théories de la motivation au travail », L'Harmattan, 2009, Page 18, ISBN : 978-2-296-07877-2.
6. Fabien Fenouillet, « les théories de la motivation », 2ème édition, DUNOD, Page 11.
7. Jean-Pierre Testa, Jérôme Lafargue, Virginie Tilhet- Coartet, « La boîte à outils du Leadership », Disponible sur : <https://www.actionco.fr/Thematique/methodologie-1246/fiche-outils-10181/Le-modele-V-I-E-325996.htm>, Consulté le : 27 mai 2024 à 00h.
8. Le Petit Larousse Illustré, P285, Larousse, 21 Rue Du Montparnasse 75283 Paris Cedex 06, France, 2017, 2044 Pages, ISBN 978-2-03-590135-4.
9. Nadine LYAMOURI-BAJJA, Nina GENNEBY, Ruben MARKOSYAN, Yaël OHANA, TKit 12 - Le Rôle Des Jeunes Dans La Transformation Des Conflits, P54, Conseil De L'Europe. 01 juillet 2016, P475.
10. Yvan POTIN, « La gestion des conflits dans les organisations », p6, creg.ac-versailles.fr/La-gestion-des-conflits-dans-lesorganisations, Jeudi 23 octobre 2008, 15 pages.

Mémoires universitaires

1. Edo WALUBILA MUKILO, De La Motivation A La Performance Du Travailleur Dans Une Société A Haute Contrainte Sécuritaire. Â « Une Approche Managériale Axée Sur La Productivité Au Terminal Pétrolier AngoAngo SEP- Congo / Matadi Â », Université Du CEPROMAD Matadi - Licence En Management Et Sciences Economiques 2012.

2. Ibrahim MAASSAM, Idris SADEDDINE, « Les conflits au travail, Cas pratique : S.A.R.L Very Net. », Mémoire de fin de cycle Master en science sociale, 2014/2015.
3. Laura Mucha, «LA MOTIVATION DES SALARIES ET LA PERFORMANCE DANS LES ENTREPRISES », Université de Reims, 2009- 2010, Pages 11-12, Disponible sur : dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas00542732, Consulté le: 26 mai 2024 à 11h.
4. LORRAINE CHARLEBOIS, « LES COMPORTEMENTS DE GESTION ENVERS LES CONFLITS FAMILIAUX DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES FAMILIALES: L'ANALYSE DE TROIS RÉCITS DE PRATIQUE », MÉMOIRE PRÉSENTÉ À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAITRISE EN GESTION DES PMO, 1995, Disponible sur : <https://constellation.uqac.ca/id/eprint/1188/1/1518019.pdf>, Consulté le : 15 mai 2024 à 21h.
5. Mémoire de fin de formation de technicien supérieur en Gestion des Ressources Humaines « La gestion des conflits individuels au sein d'un établissement public à caractère économique cas : Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-salariés (CASNOS) Tizi-Ouzou » INSFP de Tizi-Ouzou, promotion 2018.
6. Patrice ROUSSEL, La Motivation Au Travail - Concept Et Théories, LIRHE, Université Toulouse I - Sciences Sociales, Octobre 2000, Manuscrit A Paraitre Dans : « Les Grands Auteurs En GRH » Ouvrage Collectif Coordonne Par Pierre LOUART Professeur Des Universités, LIRHE, ESUG-UT1 Aux Editions EMS, Collection Références, Paris, 2001, Pages 2-3, Disponible sur : <https://fr.scribd.com/document/LA-MOTIVATION-AUTRAVAIL>, Consulté le : 25 mai 2024 à 21H39.
7. Souad 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.

Articles publiés en ligne

1. Dinis vendeirinho, «communication interne : La pyramide des besoins de MASLOW », Disponible sur : <https://letsignit.com/fr/blog/pyramide-maslow-communication-interne>, Consulté le 10 mai 2024 à 22h.
2. JEAN-JACQUES, « Déléguer pour accroître la motivation », Disponible sur : <https://www.jj-titon-consulting.fr/deleguer-pour-accroitre-la-motivation-thematique-lorganisation-mars-2019/>, Consulté le : 10 mai 2024 à 23 :30.

3. Hassen Ben Rebah et Georges Modeste Dabove, « Étude de la motivation autodéterminée des étudiants dans le contexte d'une activité pédagogique faisant appel à Facebook comme plateforme d'échange », *Distances et médiations des savoirs* [En ligne], 17 | 2017, mis en ligne le 14 octobre 2017, Disponible sur : <https://journals.openedition.org/dms/1758>, Consulté le : 28 Mai 2024 à 10h.
4. Gaël Chatelain-Berry, « Les conflits au travail, comment les gérer efficacement ? », Disponible sur : <https://www.gchatelain.com/single-post/les-conflits-au-travail-comment-les-g%C3%A9rer-efficacement>, Consulté le : 15 juin 2024 à 20h.
5. « Apprenez à gérer les conflits », Mis à jour le 07/12/2022, Disponible sur : <https://openclassrooms.com/fr/courses/4727076-apprenez-a-gerer-les-conflits/4727083-reperer-les-signes-avant-coureurs>, Consulté le : 02/06/2024 à 14 :26.
6. Antoine LLORCA, Conflits Au Travail : Un Salarié Perd En Moyenne 3 Heures Par Semaine À Cause Des Tensions Entre Collègues, Publie Le 24 Novembre 2021 A 10h52, Mis A Jour Le 24 Novembre 2021 A 11h30, Disponible Sur : <https://www.tf1info.fr/economie/videoconflits-au-travail-un-salarie-perd-en-moyenne-3-heures-par-semaine-a-cause-des-tensions-entre-collegues-selon-une-etude>, Consulté le : 15 mai 2024 à 23h.
7. http://www.inps.dz/IMG/pdf/Enquete_sur_les_conditions_de_travail_des_salaries_en_Algerie.pdf.
8. « Conflit interpersonnel : définition et astuces pour le gérer », L'équipe éditoriale d'Indeed, mis à jour le : 11/04/2023, Consulté le 20/05/2024 à 23 :10.
9. « Conflit Intra Personnels », http://fr.housepsych.com/vnutrilichnostnyiy-konflikt_default.htm, consulté le 23/05/2024 à 15 :32.
10. « Conflits collectifs : comment y mettre fin ? » Disponible sur : <https://www.editions-tissot.fr/guide/conflits-collectifs>, Consulté le : 25/05/2024 à 12 :22.
11. « Conflits D'intérêts », Disponible sur : <https://www.danaher.com/coc/fr/our-customers-and-partners/conflicts-of-interest.html>, Consulté le : 26/05/2024 à 18 :30.
12. Gwénola PRECHEUR, Psychologue du travail, Graphologue, Coach individuel et d'équipe, Trois sources de conflit en entreprise, Disponible sur:<https://www.atorg.com/reflexions-sur-trois-sources-de-conflit-en-entreprise/>, Consulté le : 30/05/2024 à 14 :09.
13. « Gestion des conflits intergroupes », <https://moodle.insa-toulouse.fr/pluginfile>, Consulter le 24/05/2024, à 01 :42.
14. « Organisation internationale du travail », Disponible sur : <https://www.ilo.org/legacy/french/dialogue/>, Consulté le : 22/05/2024 à 21 :03.

15. Raphaële GRANGER, « Théorie de HERZBERG : motiver efficacement », mise à jour le : 23/06/2023, Disponible sur : <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/theorie-de-herzberg>, Consulté le : 27 Mai 2024 à 20h.
16. « La motivation des salariés », Disponible sur : <https://www.jj-titon-consulting.fr/deleguer-pour-accroitre-lamotivation-thematique-lorganisation-mars-2019/>, Consulté le : 27 mai 2024 à 11h35.
17. « La motivation des salariés, clé de la performance économique ? » 15 oct.2018, Disponible sur : <https://www.svp.com/actualite/motivation-salaries-cle-performance-economique>, Consulté le 04 juin 2024 à 2h.

Site web

1. <http://casnos.com.dz/présentation/>, consulté le 17 mai 2024 à 18H.
2. <http://casnos.com.dz/historique/>, consulté le 17 mai 2024 à 18h45.
3. <http://casnos.com.dz/mission/>, consulté le 18 mai 2024 à 9h.
4. <https://fr.scribd.com/document/453803441/28-La-Theorie-XY-et-Z>, consulté le 27 mai 2024 à 16H.
5. <https://www.boostrh.com/demotivation-au-travail-reconnaitre-comprendre-et-agir/>, Consulté le : 03 juin 2024 à 21h.



ANNEXE

LE GUIDE D'ENTRETIEN :

Cher monsieur, le responsable de la fonction de Ressource Humaine.

Dans le cadre de réalisation du travail de fin d'études à l'Université de MOULOUD MAMMARI de Tizi-Ouzou au sein de la faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, dans le département de Gestion, spécialité Master 2 Gestion des Ressources Humaines, nous menons la présente ce guide d'entretien dans le but de recueillir les données relatives à notre étude sur: « **L'impact des conflits sur la motivation des salariés au sein de la CASNOS** ».

À cet effet, nous sollicitons votre contribution en répondant à notre guide d'entretien, ce dernier va nous aider à enrichir notre cas pratique.

1. Selon vous que représente le conflit au travail ?
2. Pouvez-vous citer un exemple de conflit que vous avez déjà géré dans votre entreprise ?
3. Quelles sont les procédures de règlement de conflit de travail au niveau de la CASNOS ?
4. Avez-vous fait un dialogue social pour gérer un conflit ?
5. Quelles sont les techniques de la gestion des conflits qu'existent au sein de la CASNOS ?
6. Selon vous que représente la motivation des salariés ?
7. Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre travail ?
8. Selon vous comment les conflits impactent la motivation des salariés au travail ?

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE :

Cher (chère) Madame, Monsieur,

Dans le cadre de réalisation du travail de fin d'études à l'Université de MOULOUD MAMMERI de Tizi-Ouzou au sein de la faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, dans le département de Gestion, spécialité Master 2 Gestion des Ressources Humaines, nous menons la présente enquête dans le but de recueillir les données relatives à notre étude sur: « **L'impact des conflits sur la motivation des salariés au sein de la CASNOS** ».

À cet effet, nous sollicitons votre contribution en répondant à notre questionnaire selon les consignes indiquées. Répondez spontanément, il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses : c'est votre opinion qui nous intéresse pour nos analyses, il est important de répondre à toutes les questions. Nous vous garantissons du caractère anonyme de ladite enquête. Et vos réponses ne seront exploitées que pour des fins scientifiques.

Consigne : Mettez une croix dans la case correspondant à la réponse de votre choix pour les questions fermées et répondez clairement pour les questions ouvertes. Merci.

I. Information personnelle :

1. Sexe : Masculin Féminin
2. Age : 18-30 ans 31-43 ans 44-56 ans Plus de 56 ans
3. Niveau d'études : Primaires Secondaires Supérieures et Universitaires
4. Ancienneté professionnelle : 1 à 5 ans 5 à 10 ans Plus de 10 ans
5. Catégorie socioprofessionnelle : Cadre de direction Cadre de collaboration
Agent d'exécution

II. Question sur les conflits :

1. Les conflits sont-ils fréquents dans votre entreprise ?
-Oui -Non
2. Avez-vous déjà été impliqué(e) ou victime dans un conflit au sein de l'entreprise?
-Oui - Non

3. Dans votre milieu de travail, avez-vous été témoin d'un ou plusieurs conflits impliquant des collègues ?

-Beaucoup

-Peu

-Très peu

-Jamais

4. Quel type de conflit avez-vous rencontré le plus souvent ?

-Conflits interpersonnels

-Conflits liés aux objectifs et aux priorités

-Conflits liés aux ressources

-Malentendu

-Conflits d'autorité et de pouvoir

5. Selon vous, les conflits en entreprise sont :

-Négatifs

-Positifs

-Drôles

-Inévitables

-Un moyen de faire avancer les problèmes en interne

6. A votre avis, quels sont les principaux facteurs qui contribuent aux conflits en entreprises ?

-Manque de communication

-Objectifs divergents

-désaccord sur l'organisation du travail

-Différence de personnalité

-Non- respect des règles

-Interprétation des situations

-Mauvaise information

-Mauvais environnement de travail

7. Lors d'un conflit vous êtes plutôt du genre :

-Discuter

-Affronter

-Ignorer

-Eviter

8. Quelles sont les conséquences des conflits non résolus sur le fonctionnement de l'entreprise ?

-Baisse de productivité

-Ambiance de travail détériorée

-Turnover accru

9. Vous est-il arrivé de ne pas vouloir vous rendre sur votre lieu de travail pour éviter un climat conflictuel ?

-Oui

-Non

III. Gestion des conflits :

1. Existe-t-il une gestion des conflits au sein de votre entreprise ?

-Oui

-Non

-Ne sais pas

2. Pensez-vous que votre entreprise offre suffisamment de ressources pour gérer les conflits efficacement ?

-Oui

-Non

-Ne sais pas

3. Quelles actions ou politiques pourraient être mises en place pour prévenir les conflits en entreprise ?

-Formation à la résolution de conflits

-Encourager une culture de communication ouverte

-Mise en place de processus de médiation

-Le respect

4. Existe-t-il des procédures formelles pour gérer les conflits ?

-Oui

-Non

-Ne sais pas

5. Y a-t-il un suivi après la résolution d'un conflit pour éviter qu'il ne se reproduise ?

-Oui -Non -Ne sais pas

IV. La motivation des salariés de la CASNOS :

1. Exercez-vous ce métier par choix ou par nécessité ?

-Par choix -Par nécessité

2. Comment décririez-vous l'environnement de travail dans votre entreprise?

-Positif -Négatif

3. Estimez-vous être motivé dans votre travail ?

-Beaucoup

-Peu

-Jamais

Mauvaise

4. Qu'est ce qui vous motive le plus dans votre travail ?

-Rémunération

-Reconnaissance

-Conditions de travail agréable

-Missions effectuées

-Culture de l'entreprise

5. Quelle est l'importance de la reconnaissance pour vous dans votre motivation au travail ?

-Très importante

-Importante

-Peu importante

-Pas importante du tout

6. Est-ce que votre supérieur tient compte de votre opinion pour prendre une décision ?

-Chaque fois

-Parfois

-Rarement

-Jamais

6. Considérez-vous être bien payé(e) pour votre travail ?

-Oui

-Non

7. Quels sont les facteurs d'insatisfaction que vous rencontrez dans votre travail ?

-Rémunération et avantages

-Sécurité au travail

-Eléments relationnels

-Stress, surcharge au travail

-Manque de transparence

-Aucune insatisfaction

V. L'impact des conflits sur la motivation des salariés :

1. Avez-vous déjà été impliqué dans un conflit au travail qui a affecté(e) votre motivation ?

-Oui

-Non

2. Comment ces conflits affectent-ils votre motivation au travail ?

-Ils la renforcent en me donnant un défi à surmonter

-Ils la diminuent en me distrayant de mes tâches

-Ils n'ont aucun impact sur ma motivation

3. Dans quelle mesure pensez-vous que les conflits interpersonnels au travail affectent votre motivation ?

-Négativement

-Très négativement

-Positivement

-Très positivement

4. Pensez-vous que des mesures de gestion des conflits pourraient améliorer ou maintenir la motivation des employés ?

-Oui -peut-être -non

5. Pensez-vous que la formation à la gestion des conflits pourrait être bénéfique pour les employés et les gestionnaires ?

-Oui -Non



TABLE DE MATIERES

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations..... I

Liste des tableaux II

Liste des figures V

Sommaire

Introduction générale..... 01

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur les conflits au travail 08

Introduction 08

Section 01 : Généralité sur les conflits au travail 09

1.1. Concept de conflit au travail : étymologie, définitions, typologies..... 09

1.1.1. Origines étymologique du terme « conflit ». 09

1.1.2. Définition de concept du conflit..... 10

1.1.3. Typologie des conflits au travail... 12

1.1.3.1. Classement des conflits selon les acteurs..... 12

1.1.3.2. Classement des conflits selon la position hiérarchique..... 14

1.1.3.3. Classement des conflits selon les causes..... 15

1.1.3.4. Les conflits classés selon les répercussions 17

1.2. Les formes et les sources des conflits au travail..... 18

1.2.1. Les formes des conflits au travail..... 18

1.2.1.1. Le conflit déclaré 18

1.2.1.2. Le conflit latent ou larvé 18

1.2.1.3. Le conflit refoulé..... 18

1.2.2. Les sources des conflits au travail..... 19

1.2.2.1. Les sources organisationnelles..... 19

1.2.2.2. Les sources relationnelles... 19

1.2.2.3. Les sources liées aux personnalités..... 20

Section 02 : La gestion des conflits au travail	21
2.1. Processus de développement d'un conflit au travail	21
2.1.1. Les différents stades de développement du conflit.....	21
2.1.1.1. Stade 1 : la tension.....	21
2.1.1.2. Stade 02 d'un conflit : La crise	22
2.1.1.3. Stade 03 d'un conflit : L'enlissement.....	22
2.2. Les comportements des acteurs face au conflit.....	23
2.2.1. Rivaliser	23
2.2.2. Collaborer.....	23
2.2.3. Chercher un compromis	24
2.2.4. Eviter	24
2.2.5. Céder	24
Section 03 : Conflits au travail : dépassement et résolution.....	25
3.1. Les modalités de dépassement des conflits	25
3.1.1. Le recours hiérarchique	25
3.1.2. L'arbitrage	25
3.1.3. La médiation.....	25
3.1.4. La négociation	25
3.1.4.1. Les différents types de négociation	26
3.1.4.2. Les différentes techniques de négociation	26
3.2. Résolution des conflits	27
3.2.1. Former les individus aux fonctionnements humains.....	27
3.2.2. Extirper le problème à la racine : la boîte aux lettres anonyme	27
3.2.3. Définir clairement les règles à l'avance	28
Conclusion.....	29

Chapitre 02 : Aperçu générale sur la motivation au travail..	30
Introduction	30
Section 01 : Généralités sur le concept de motivation au travail	31
1.1. La motivation au travail : étymologie, définition, évolution, caractéristiques.....	31
1.1.1. Origine étymologique du terme motivation	31
1.1.2. Définition de la motivation au travail	31
1.1.2.1. Explication du mot « motivation »	31
1.1.2.2. Concept de la motivation au travail.....	31
1.1.3. Evolution du concept.....	32
1.1.4. Caractéristique de la motivation au travail.....	33
1.1.4.1. Le déclenchement	33
1.1.4.2. L'intensité.....	33
1.1.4.3. La direction	33
1.1.4.4. La persistance	33
1.2. Typologie de la motivation au travail	34
1.2.1. La motivation finale	34
1.2.2. La motivation instrumentale.....	34
1.2.3. La motivation de survie.....	34
1.2.4. La motivation obsessionnelle	34
1.2.5. La motivation intrinsèque ou auto-motivation	35
1.2.6. La motivation extrinsèque	35
Section 02 : Approches théoriques et modèles de la motivation au travail.....	36
2.1. Les fondements théoriques de la motivation.....	36
2.1.1. Les théories des besoins	36
2.1.1.1. La théorie des besoins de MASLOW ...	36
2.1.1.2. La théorie MCCLELLAND	38
2.1.1.3. La théorie ERG d'ALDERFER.....	39
2.1.1.4. La théorie de MURRAY	40
2.1.1.5. Théorie X, Y DE MAC GREGOR	42

2.1.1.6. La théorie d'HERZBERG	44
2.1.2. Les théories classiques de la Motivation Intrinsèque (Mobile).....	45
2.1.2.1. La théorie de l'évaluation cognitive de DECI et RYAN 1985	46
2.1.2.2. La théorie des caractéristiques du travail d'HACKMAN et OLDHAM..	46
2.1.3. Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle	46
2.1.3.1. La théorie de l'équité d'ADAMS.....	46
2.1.3.2. Théorie de la justice organisationnelle de GREENBERG (1990)	47
2.1.4. Les théories du choix cognitif	47
2.1.4.1. L'approche cognitive interactionnelle classique (Théorie du mobile à l'accomplissement d'ATKINSON).....	48
2.1.4.2. Approche cognitive intermittente (La théorie des attentes)	49
2.1.4.3. Approche des dynamiques de l'action (Théorie des dynamiques de l'action)	50
2.1.5. Les théories l'Autorégulation – Métacognition	51
2.1.5.1. La théorie de la fixation des objectifs	51
2.1.5.2. La théorie de l'auto-détermination (DECI et RAYAN).....	51
2.2. Les modèles de la motivation au travail.....	53
2.2.1. Motivation par la rémunération de la performance	53
2.2.2. Les modèles de motivation non financières	54
Section 03 : Les facteurs de la motivation et de la démotivation	56
3.1. Les facteurs de la motivation et son impact sur la performance	56
3.1.1. Les facteurs de la motivation au travail... ..	56
3.1.2. L'impact de la motivation au travail sur la performance des salariés	57
3.1.3. Conflits et motivation au travail.....	58
3.2. Démotivation au travail : facteurs, signe, conséquences sur le travail.....	59
3.2.1. Les facteurs de démotivation.....	59
3.2.2. Les signes de démotivation au travail	60
3.2.3. Les conséquences de la démotivation au travail	61
Conclusion	63

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CASNOS Tizi-Ouzou	64
Introduction	64
Section 01 : Aperçu sur la CASNOS agence de la wilaya TIZI-OUZOU	65
1.1. Présentation générale de l'organisme d'accueil CASNOS	65
1.1.1. Historique de l'organisme	65
1.1.2. Les missions de la CASNOS agence de la Wilaya Tizi-Ouzou	68
1.1.3. Les objectifs de la CASNOS agence de la wilaya Tizi-Ouzou	70
1.2. La structure organisationnelle de la CASNOS et délimitation de champ d'étude	71
2.1. La structure organisationnelle de la CASNOS agence de la wilaya Tizi-Ouzou	72
2.1.1. La direction de l'agence	72
2.1.2. Les sous-direction	72
2.1.2.1. Sous-direction des systèmes d'informatique	72
2.1.2.2. Sous-direction des finances et comptabilité	72
2.1.2.3. Sous-direction des recouvrements contrôle et du contentieux	72
2.1.2.4. Sous-direction des prestations	73
2.1.2.5. Sous-direction du contrôle médical	73
2.1.2.6. Sous-direction de ressources humaines et moyens	73
2.2. Délimitation du champ d'étude (sous-direction des ressources humaines et moyennes)	74
2.2.1. Les missions de la sous-direction de ressources humaines et moyens	74
2.2.2. Organisation de la sous-direction de ressources humaines et moyens	74
2.2.2.1. Le service des ressources humaines et paie	74
2.2.2.2. Le service des moyens généraux	74
Section 02 : Le cadre méthodologique de la recherche	76
2.1. L'objectif de l'enquête	76
2.2. Caractéristiques générales de l'enquête	76
2.2.1. La réalisation de l'enquête	76
2.2.2. Les difficultés rencontrées	76
2.2.3. La méthode utilisée dans le terrain d'enquête	76
2.2.3.1. Le questionnaire	77

2.2.3.2. La méthode de traitement du questionnaire	77
2.2.3.3. La population d'étude.....	77
Section 03 : Résultats et synthèses de l'enquête au sein de la CASNOS	78
3.1. Résultat de l'enquête	78
3.1.1. L'entretien	78
3.1.2. Les caractéristiques de l'échantillon étudié.....	81
3.1.3. Identification des sources de conflit au sein de la CASNOS	86
3.1.4. Gestion des conflits	97
3.1.5. Evaluation de la motivation des salariés de la CASNOS.....	102
3.1.6. L'impact des conflits sur la motivation des salariés au sein de la CASNOS.....	112
3.2. Synthèse des résultats.....	118
Conclusion générale	120
Bibliographie.....	122
Annexe	
Table des matières.....	125
Résumé	

Résumé :

Notre mémoire se focalise sur l'analyse de l'impact des conflits sur la motivation des salariés au sein de la CASNOS. Les conflits en entreprise sont omniprésents et peuvent surgir à différents niveaux : entre collègues, entre supérieurs et subordonnés, ou même entre différentes équipes.

Notre recherche se concentre principalement sur la détection des sources de conflit et sur leur impact sur la motivation des salariés, en particulier ceux de la CASNOS.

Pour atteindre cet objectif, on s'est basé premièrement sur la recherche qualitative, dans le but de recueillir les connaissances existantes sur les conflits et la motivation, deuxièmement sur une enquête menée auprès des salariés de la CASNOS. Les résultats de cette étude mettent en évidence que la rémunération est le principal facteur de motivation selon les salariés de la CASNOS. Et que l'environnement de la CASNOS est assez conflictuel.

En conclusion, ce mémoire met en lumière l'impact significatif des conflits sur la motivation des salariés. Il souligne l'importance de la communication pour éviter et prévenir les conflits futurs.

Mots clés :

Motivation, Organisation, Démotivation, Impact, Communication, Conflit

Abstract :

Our thesis focuses on the analysis of the impact of conflicts on employee motivation within CASNOS. Conflicts in companies are omnipresent and can arise at different levels: between colleagues, between superiors and subordinates, or even between different teams.

Our research focuses mainly on the detection of sources of conflict and their impact on the motivation of employees, particularly those at CASNOS.

In order to achieve this objective, the first was based on qualitative research, with the aim of gathering existing knowledge on conflict and motivation, and secondly on a survey of CASNOS employees. The results of this study highlight that remuneration is the main motivating factor according to CASNOS employees. And that the CASNOS environment is quite conflictual.

In conclusion, this thesis highlights the significant impact of conflicts on employee motivation. It stresses the importance of communication to avoid and prevent future conflicts.

Keywords:

Motivation, Organisation, Demotivation, Impact, Communication, Conflict