

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de
Gestion Département des Sciences de Gestion



MEMOIRE

DE FIN DE FORMATION

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Gestion des Ressources Humaines

THEME :

**L'impact des conflits en entreprise sur
la motivation au travail**

**Cas : Caisse Nationale des Retraites
(CNR)**

Réalisé par :

KORICHI Yasmine

DJEDDI Mahdi

Dirigé par :

SI MANSOUR Farida

Membres du jury :

Présidente : Si-SALAH KISSOUM Karima, MCB, UMMTO.

Examinatrice : OUAMAR BERKAL Sabrya, MCB, UMMTO.

Encadrante : SI MANSOUR Farida, MCB, UMMTO.

2022 /2023

Remerciements

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

Nous remercions la CNR, et plus spécialement Mr Smail AMIROU, pour l'accueil et l'aide qu'il nous a offert.

Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements, et une profonde reconnaissance à notre promotrice Mme Farida SI MANSOUR, qui nous a aidée et orientée dans l'élaboration de ce travail.

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

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

Dédicaces

*Je dédie ce travail à mes très chers
parents qui m'ont toujours soutenues et
encouragées, ainsi qu'à mon frère
« Malek », sans oublier tous mes amis et
camarades. A ma binôme « Yasmine ». A
tous ceux qui me sont chers.*

Mahdi

Dédicaces

Je dédie ce travail à mes très chers parents qui m'ont toujours soutenues et encouragées, ainsi qu'à mes trois frères « Massil », « Hocine » et « Samy », sans oublier « Samia » et « Céline ». A mon binôme « Mahdi ». A tous ceux qui me sont chers.

Yasmine

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	49
03	Typologie de la motivation du continuum d'auto-détermination	60
04	Les leviers de motivation au travail	65
05	Répartition de l'échantillon selon le sexe	90
06	Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge	91
07	Répartition de l'échantillon étudié selon la catégorie socio-professionnelle	92
08	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	93
09	Répartition de l'échantillon étudié selon le choix ou la nécessité de leur travail	94
10	Répartition de l'échantillon selon l'appréciation de l'environnement de travail	95
11	Répartition de l'échantillon selon leur niveau de motivation au travail	96
12	Répartition de l'échantillon selon les sources de motivation	97
13	Répartition de l'échantillon selon la fréquence à laquelle ils effectuent des tâches à contrecœur	99
14	Répartition de l'échantillon selon les facteurs d'insatisfaction au travail	100
15	Répartition de l'échantillon selon la fréquence des conflits en entreprise	101
16	Répartition de l'échantillon selon le témoignage d'un conflit entre collègues	102
17	Répartition de l'échantillon selon les types de conflits rencontrés en entreprise	103
18	Répartition de l'échantillon selon l'implication dans un conflit interpersonnel	104

19	Répartition de l'échantillon selon les causes des conflits en entreprise	105
20	Répartition de l'échantillon selon l'attitude lors d'un conflit	108
21	Répartition de l'échantillon selon la réaction vis-à-vis d'un collaborateur violent	109
22	Répartition de l'échantillon selon l'appréciation des conflits en entreprise	110
23	Répartition de l'échantillon selon l'importance de bien connaître ses collaborateurs dans l'évitement des conflits	111
24	Répartition de l'échantillon selon la fréquence de répression des avis pour éviter les conflits	112
25	Répartition de l'échantillon selon le niveau de nuisance des conflits, vis-à-vis de l'ambiance, la performance ou la productivité	113
26	Répartition de l'échantillon selon l'absentéisme au travail pour cause de climat conflictuel	114
27	Répartition de l'échantillon selon les arrêts de travail pour cause de conflit	115
28	Répartition de l'échantillon selon l'impact des conflits sur leur motivation	116
29	Répartition de l'échantillon selon leur avis sur les outils pour éviter les conflits	117
30	Répartition de l'échantillon selon ce qui peut les motiver à quitter l'entreprise	118
31	Répartition de l'échantillon selon la relation entre la motivation des individus et s'ils effectuent leur métier par choix ou par nécessité	119
32	Répartition de l'échantillon selon la relation entre la nature de l'environnement de travail et la motivation	120
33	Répartition de l'échantillon selon la relation entre la fréquence des conflits et la motivation des individus	120
34	Répartition de l'échantillon selon la relation entre l'ancienneté et l'évaluation des conflits en entreprise.	121

Liste des figures

Tableau n°	Désignation	Page n°
01	La pyramide des besoins de MASLOW	46
02	Les trois besoin de la théorie de McCLELLAND	47
03	Les trois catégories de besoins de la théorie ERG	48
04	La théorie X Y de Mac GREGOR	51
05	Théorie de HERZBERG sur la motivation	52
06	La théorie des caractéristiques du travail d'HACKMAN et OLDHAM	54
07	Organigramme de la CNR	78
08	Les antennes de l'agence de T. O	79
09	Représentation graphique de l'échantillon étudié selon le sexe	90
10	Représentation graphique de l'échantillon selon la tranche d'âge	91
11	Représentation graphique de l'échantillon étudié selon la catégorie socio-professionnelle	92
12	Représentation graphique de l'échantillon d'étude selon l'ancienneté	93
13	Représentation graphique de l'échantillon étudié selon le choix ou la nécessité de leur travail	94
14	Représentation graphique de l'échantillon selon l'appréciation de l'environnement de travail	95
15	Représentation graphique de l'échantillon selon leur niveau de motivation au travail	96
16	Représentation graphique de l'échantillon selon les sources de motivation	97
17	Représentation graphique de l'échantillon selon la fréquence à laquelle ils effectuent des tâches à contrecœur	99
18	Représentation graphique de l'échantillon selon les facteurs d'insatisfaction au travail	100
19	Représentation graphique de l'échantillon selon la fréquence des conflits en entreprise	101
20	Représentation graphique de l'échantillon selon le témoignage d'un conflit entre collègues	102

21	Représentation graphique de l'échantillon selon les types de conflits rencontrés en entreprise	103
22	Représentation graphique de l'échantillon selon l'implication dans un conflit interpersonnel	104
23	Représentation graphique de l'échantillon selon les causes des conflits en entreprise	105
24	Représentation graphique de l'échantillon selon l'attitude lors d'un conflit	108
25	Représentation graphique de l'échantillon selon la réaction vis-à-vis d'un collaborateur violent	109
26	Représentation graphique de l'échantillon selon l'appréciation des conflits en entreprise	110
27	Représentation graphique de l'échantillon selon l'importance de bien connaître ses collaborateurs dans l'évitement des conflits	111
28	Représentation graphique de l'échantillon selon la fréquence de répression des avis pour éviter les conflits	112
29	Représentation graphique de l'échantillon selon le niveau de nuisance des conflits, vis-à-vis de l'ambiance, la performance ou la productivité.	113
30	Représentation graphique de l'échantillon selon l'absentéisme au travail pour cause de climat conflictuel	114
31	Représentation graphique de l'échantillon selon les arrêts de travail pour cause de conflit	115
32	Représentation graphique de l'échantillon selon l'impact des conflits sur leur motivation	116
33	Représentation graphique de l'échantillon selon leur avis sur les outils pour éviter les conflits	117
34	Représentation de l'échantillon selon ce qui peut les motiver à quitter l'entreprise	118

Sommaire

Introduction Générale	01
Chapitre 01 : Aspects théoriques sur les conflits au travail	07
Introduction	08
Section 01: Généralités sur les conflits au travail	09
1.1. Concept de conflit au travail : étymologie, définition, typologie	09
1.2. Conflit au travail : comprendre la provenance	20
Section 02: Conflits au travail : évolution, retombées et approches attitudinales	23
2.1. Processus de développement d'un conflit au travail	23
2.2. Les conflits au travail : retombées et approches attitudinales	25
Section 03: Conflits au travail : dépassement et résolution	31
3.1. Les modalités de dépassement des conflits	31
3.2. Résolution des conflits par la prévention	34
Conclusion	36
Chapitre 02: Aperçu général sur la motivation au travail	37
Introduction	38
Section 01: Généralités sur le concept de motivation au travail	39
1.1.La motivation au travail : étymologie, définition, évolution, caractérologie.....	39
1.2.Typologie de le motivation au travail	42
Section 2: Approches théoriques et modèles de la motivation au travail	45
2.1. Les fondements théoriques de la motivation	45
2.2. Les modèles de la motivation au travail.....	61
Section 03 : Leviers de motivation, démotivation et retentissement sur le travail	64
3.1. Les leviers de la motivation et son impact sur la performance	64
3.2. Démotivation au travail : facteurs déclencheurs, signes et retentissement sur le travail	68
Conclusion	73

Chapitre 03 : Les conflits au travail et la motivation au sein de la CNR	74
Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil	75
1.1. Historique de la CNR	75
1.2. Structure Organisationnelle de la CNR-Agence de T.O	77
Section 02 : Le cadre méthodologique de la recherche	87
2.1. L'objectif de l'enquête	87
2.2. Caractéristiques générales de l'enquête	87
Section 03 : Résultats et synthèses de l'enquête au sein de la CNR	90
3.1. Résultat de l'enquête.....	90
3.2. Synthèse des résultats	122
Conclusion Générale	123

INTRODUCTION GENERALE

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

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

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

Les exigences toujours plus fortes des actionnaires et de certains dirigeants d'entreprises fragilisent les managers qui ont à gérer des situations de dissensions entre les individus. Les constantes réorganisations ont pour conséquence de modifier les paramètres de l'entreprise et remettent en cause les frontières, les identités, les rôles et les attributions des uns et des autres. La pression s'accroît dans les organisations et l'on constate l'augmentation significative de conflits et de tensions dont l'intensité est toujours croissante.

La présence constante de tensions au travail, contribue à créer un environnement de travail malsain voire toxique. De ce fait, les employés sont moins enclins à fournir des efforts. La performance générale se retrouve en baisse.

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.

Aux États-Unis, en France, en Allemagne.... les conflits au travail sont très fréquents. 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.¹

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.

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. 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.²

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'organisationnel³. 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.

¹ Antoine LLORCA, Conflits Au Travail : Un Salarié Perd En Moyenne 3 Heures Par Semaine À Cause Des Tensions Entre Collègues, 2021, Consulté Le : 03/07/2023 A 17 :42.

² http://www.inps.dz/IMG/pdf/Enquete_sur_les_conditions_de_travail_des_salaries_en_Algerie.pdf

³ Fisher, 1983; Jackson, Schuler, 1985; Van Sell, Brief, Schuler, 1981

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.

Une étude internationale, menée par 20 chercheurs auprès de 3435 travailleurs provenant de 9 pays différents et répartis sur 4 continents, ayant pour objectif de valider une échelle de mesure et des éléments théoriques sur la motivation, démontre que les quatre grands types de motivation que sont le «plaisir», la «vocation», la «réputation», la «récompenses», l'absence de motivation ou «démotivation» est présente chez tous les travailleurs, et ce, à différents niveaux, toutes origines culturelles confondues. Elle déboulonne également certains mythes et prouve que l'argent est loin d'être la motivation la plus efficace pour les travailleurs.

La motivation au travail des employés américains par exemple, est souvent liée à la réalisation personnelle, à la rémunération et aux opportunités de croissance professionnelle. Les individus sont souvent encouragés à se fixer des objectifs ambitieux et à travailler dur pour les atteindre.

Quant aux japonais, leur motivation au travail est fortement influencée par le concept de "kaizen" (amélioration continue) et la loyauté envers l'entreprise. Les employés japonais sont souvent motivés par la satisfaction de leur devoir envers leur employeur et la recherche de la perfection dans leur travail.

En Suède, la motivation au travail est souvent basée sur des valeurs telles que l'égalité, la confiance et l'autonomie. Les employés suédois sont motivés par la possibilité d'influencer leur travail, de bénéficier d'une flexibilité horaire et d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

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.⁴

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. C'est dans cette optique, que nous nous sommes intéressés à cette thématique, dont l'objet de travail se focalise sur la problématique suivante : **Quel est l'impact des conflits en entreprise sur la motivation des salariés ?**

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

En vue d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous avons formulés deux hypothèses :

- **Hypothèse n°01** : Les conflits n'impactent pas la motivation des salariés de la CNR.

- **Hypothèse n°02** : Les conflits impactent négativement la motivation des salariés de la CNR.

Afin de vérifier nos hypothèses, nous avons adoptés une méthode 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.

Dans un second temps pour notre approche empirique quantitative, nous avons procéder par la réalisation d'une enquête, adressé aux différentes catégories socioprofessionnelles de la Caisse de Nationale des Retraites de Tizi-Ouzou.

Notre travail sera structuré de la manière suivante :

Le premier chapitre de notre travail est composé de trois section. La première nous permet une compréhension théorique des conflits au travail. Avec les différentes définitions, origine étymologique, la typologie ainsi que des hypothèses concernant la provenance de ces dits conflits. La deuxième section, illustre l'évolution des conflits interpersonnels, ainsi que les retombées et approches attitudinales de ces derniers. Et enfin dans la troisième section on a mis en lumière les techniques

⁴ Fouzia BEDAD, Farid BELGOUM, La motivation au travail- Cas : SONATRACH, Revue Organisation & Travail Volume 5, N°3 (10) / 2016

managériales qui peuvent servir à dépasser et prévenir les conflits. L'objectif de ce chapitre est de déterminer les sources des conflits en entreprise

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 la caractérologie. 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 leviers 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 la CNR. 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 la CNR 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.

Chapitre 01 :

Aspects Théoriques

Des Conflits Au

Travail

INTRODUCTION

Même si les conflits sont monnaie courante, la réflexion sur les conflits de point de vue théorique n'a été reconnue comme un domaine de recherche qu'après la seconde guerre mondiale. Ces dernières décennies, beaucoup de théories ont vu le jour pour décrire le conflit, phénomène omniprésent dans la vie des hommes.

La compréhension que nous avons d'un conflit est fortement influencée par notre perception de sa nature. Les définitions du conflit évoluent entre deux perceptions extrêmes, en tant que processus négatif ou positif. Pour certains, le conflit est un phénomène naturel. Pour d'autres, il est un événement étranger et anormal dans la vie sociale, tandis que d'autres encore y voient une condition nécessaire au développement et à l'épanouissement des individus et des sociétés. Les jeunes sont confrontés à tout l'éventail des conflits : aux conflits dans les sphères intrapersonnelle et internationale, à la maison, dans les établissements d'enseignement et au travail, et jusqu'à dans leur environnement social.

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. De ce fait, les désaccords et les divergences sont des aspects inévitables du développement social.

À la lumière de ces considérations, l'objectif principal de ce chapitre 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 partie du chapitre, « Généralités sur les conflits », nous parlerons de l'origine étymologique, définitions, types et provenance des conflits au travail.

La seconde partie de ce chapitre est consacrée aux causes des conflits ainsi que les retentissements de ces conflits sur l'entreprise et les individus qui y travaillent.

Alors que la dernière partie abordera les solutions pour dépasser, résoudre, éviter et prévenir les conflits.

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 du concept, la typologie des conflits, ainsi que la présentation des sources présumées des conflits en entreprise.

1.1. Concept de conflit : étymologie, définition, typologie :

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.⁵

1.1.1. Origine étymologique du terme « Conflit » :

Étymologiquement, le terme « conflit » dérive du latin « conflictus » qui veut dire : heurt, choc, lutte, attaque. Il est dérivé du mot « confligere » : heurter, opposer.

Il est composé du préfixe « con- » : ensemble, et de « fligere » : heurter, frapper. Comme combat, c'est étymologiquement « le fait de lutter ensemble ».⁶

⁵ Nadine LYAMOURI-BAJJA, Nina GENNEBY, Ruben MARKOSYAN, Yaël OHANA, T-Kit 12 - Le rôle des jeunes dans la transformation des conflits, p54, 2016.

⁶ Dictionnaire de l'Académie française, 9e édition (actuelle), consulté le : 25/05/2023 à 18 :52.

1.1.2. Définition du 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.

De point de vue psychologique, un conflit est une opposition de motivations ou de conceptions contradictoires chez une même personne ou au sein d'un groupe.

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.⁷

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 naissent entre les parties impliquées dans ces relations, et qui crée des conflits ou font courir le risque d'un conflit.⁸

Le tableau 1 présente les définitions du conflit les plus reconnues, par ordre chronologique :

⁷ Le Petit Larousse Illustré, p285, Larousse, France, 2017.

⁸ Organisation internationale du travail, Disponible sur : <https://www.ilo.org/legacy/french/dialogue/>, consulté le :28/05/2023 à 16 :20.

Tableau 01 : Définitions des conflits de travail par ordre chronologique

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	GALTUNG (1996)
... 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 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,

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 ». Les conflits peuvent être qualifiés de nombreuses manières suivant les acteurs impliqués dans ce conflits (intra ou inters personnels, intra ou inter groupes et collectifs), ou la position hiérarchique (vertical, horizontale ou relative à la position), ainsi que selon les causes de ce conflit (intérêt, pouvoir, identité, valeur, culture, génération, malentendu), et même selon les répercussions du conflit (constructif, destructifs).⁹

1.1.3.1. Classement des conflits selon les acteurs :

A. Les conflits intrapersonnels :

Ils ont leur origine dans le conflit d'un employé avec lui-même. Cela peut être, par exemple, parce que vous n'êtes pas satisfait des tâches qui vous ont été déléguées.

Le conflit intrapersonnel est une contradiction difficile à résoudre chez une personne. Le conflit psychologique intrapersonnel est ressenti par l'individu comme un problème grave de contenu psychologique, qui nécessite une résolution 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 intrapersonnel 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.

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, ce genre de conflit peut naître entre des employés, entre des gestionnaires, ainsi qu'entre ces

⁹ Yvan POTIN, La gestion des conflits dans les organisations p6, p7, 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/vnutrilichnostnyiy-konflikt_default.htm, consulté le 07/06/2023 à 16 :02.

deux derniers. 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 employés peuvent valoriser des activités sociales pour créer un climat de travail positif tandis que d'autres préfèrent optimiser leurs temps de travail pour effectuer leurs tâches.¹¹

C. Les conflits intragroupes :

Une équipe est un groupe d'individus qui utilise de manière complémentaire ses compétences et ceci dans la poursuite d'objectifs communs. Dans ce contexte, il devient impératif de fixer des règles et des normes qui vont lui garantir un mode de fonctionnement satisfaisant. Si l'une des conditions vient à manquer ou ne répond pas aux besoins de la situation, alors des tensions peuvent se manifester entre les membres de l'équipe.

Ces tensions se manifestent sous forme de conflits intragroupes, qui sont des conflits qui surviennent au sein d'un groupe, comme un domaine de l'entreprise, où ses membres ne parviennent peut-être pas à s'entendre sur la répartition des tâches, rôles alloués aux acteurs, processus relationnels....¹²

D. Les conflits intergroupes :

Un conflit entre groupes est un désaccord, une divergence, un conflit d'intérêts de groupes sociaux, de collectifs, de communautés d'individus et non d'entités individuelles. Ce type de confrontation est le plus souvent généré par des rivalités au sein de l'organisation en raison de sphères d'influence résultant de la lutte pour l'insuffisance des ressources. En outre, les conflits entre groupes sont caractérisés par un affrontement de groupes formels ou informels ayant des buts et objectifs complètement opposés.

L'un des exemples d'un conflit intergroupe est celui de la confrontation entre les syndicats et l'administration.¹³

¹¹ Conflit interpersonnel : définition et astuces pour le gérer, L'équipe éditoriale d'Indeed, mis à jour le : 11/04/2023, consulté le 08/06/2023 à 15 :55.

¹² Gestion des conflits au travail : nos 10 conseils, modifié le 04/10/2022, , consulté le : 05/06/2023 à 18 :55.

¹³La gestion des conflits intergroupes au sein des Petites et Moyennes Entreprises (PME) : une étude de trois entreprises de micro finance en République du Congo, Revue africaine de management.

E. Les conflits collectifs :

Les conflits individuels et collectifs sont tous les deux la conséquence d'un désaccord avec l'employeur et peuvent porter sur la rémunération, le temps de travail, etc.

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

Un conflit collectif peut prendre la forme d'une grève ou d'une fermeture temporaire de l'entreprise, appelée également lock-out.

La grève se définit comme la cessation collective et concertée du travail par tout ou partie des salariés d'une entreprise en vue d'obtenir satisfaction sur des revendications professionnelles.

Quant au lock-out, il correspond à la situation où l'employeur ferme son entreprise durant la durée de la grève. Cette pratique est totalement illicite. L'employeur ne peut pas porter atteinte à l'exercice du droit de grève des salariés en fermant l'entreprise.¹⁴

1.1.3.2. Classement des conflits selon la position hiérarchique :**A. Les conflits verticaux :**

Le conflit vertical se rapporte aux problèmes ou aux divergences susceptibles d'opposer les individus ou les groupes appartenant aux différents niveaux hiérarchiques dans une organisation c'est-à-dire entre les subordonnés et leurs supérieurs, par exemple lorsque ces derniers exercent un contrôle excessif sur les activités des ouvriers, ceux-ci la considèrent que cet excès de contrôle limite leur liberté d'action, ce qui les engage aux conflits.

B. Les conflits horizontaux :

Ce sont des conflits entre des groupes d'un même niveau hiérarchique, c'est-à-dire chaque département s'acharne à poursuivre ses seuls objectifs sans se préoccuper des conséquences que cela entraîne pour les autres départements. Exemple : Lorsqu'il y'a des écarts d'objectifs entre deux collègues.

¹⁴ Conflits collectifs : comment y mettre fin ? disponible sur : <https://www.editions-tissot.fr/guide/conflits-collectifs>, consulté le : 01/06/2023 à 23 :22.

C. Les conflits relatifs aux rôles :

Il se produit quand une personne donnée reçoit (de la part de l'émetteur qui lui attribue un rôle) des messages et des pressions qu'elle perçoit comme étant incompatible entre eux. En fin de compte, la personne visée réagira en adoptant certains comportements qui donneront l'avenir serviront de donner pour les pourvoyeurs de rôle. L'ambiguïté du rôle provient du fait que la personne visée perçoit un défaut de clarté et de logique dans les indications qu'elle reçoit à propos des tâches qui lui sont assignées.¹⁵

1.1.3.3. Classement des conflits selon les causes :

A. Le conflit d'intérêt :

Un conflit d'intérêts peut se définir comme une situation où une ou plusieurs personnes ou institutions sont au centre d'une prise de décision où leur objectivité et leur neutralité peuvent être remises en cause.

Ce type de conflit apparaît quand un individu ou une organisation doit gérer plusieurs liens d'intérêts qui s'opposent, dont au moins un est susceptible de corrompre la motivation à agir sur les autres, ou au moins de donner cette impression (on parle alors d'« apparence de conflit d'intérêts »). Parmi les différents types de conflit, le conflit d'intérêt est la forme la plus classique.¹⁶

Au sein d'une entreprise le conflit d'intérêts survient lorsque l'intérêt personnel d'un collaborateur interfère ou semble potentiellement interférer avec les intérêts d'un autre de quelque manière que ce soit.¹⁷

C'est le cas lorsqu'un dirigeant souhaite diminuer ses recrutements pour baisser ses charges et améliorer son profit et les salariés et leurs représentants refusent cette décision car elle impacte leurs conditions de travail.

¹⁵Ibrahim 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.

¹⁶ Ibid. 8.

¹⁷ Conflits D'intérêts, <https://www.danaher.com/coc/fr/our-customers-and-partners/conflicts-of-interest.html>, consulté le : 08/06/2023 à 18 :28.

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.¹⁸

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. C'est un cas pratique de gestion de conflit au travail. 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.

Le conflit de pouvoir le plus fréquent dans une organisation est entre des salariés souhaitant augmenter leur zone de pouvoir au détriment d'un autre groupe.

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, dans la gestion des conflits, on se rend compte que ce sont des conflits qui peuvent se résorber et se résoudre, notamment grâce à l'intervention d'un tiers.¹⁹

D. Le conflit de valeur :

Parmi les facteurs de risques psychosociaux au travail, les conflits de valeurs sont une dimension émergente et encore peu étudiée. Ils sont définis comme « l'ensemble des conflits qui portent sur des choses auxquelles les travailleurs octroient de la valeur : conflits éthiques, qualité empêchée, sentiment d'inutilité du travail, atteinte à l'image du métier ».

¹⁸ Les conflits dans les organisations, <https://www.maxicours.com/se/cours/les-conflits-dans-les-organisations/>, consulté le : 23/05/2023 à 23 :55

¹⁹ Claude Dubar, La crise des identités professionnelles, publié le 08/04/2008, disponible sur : <http://ses.ens-lyon.fr/articles/la-crise-des-identites-professionnelles->, consulté le : 08/06/2023 à 21 :33.

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 associés, 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 bien-être des employés et leurs sentiments d'appartenance, ou privilégier les valeurs professionnelles et le gain.²⁰

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 mises 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.

E. Le conflit interculturel :

Un conflit interculturel peut être régionalisé (les kabyles et les arabes) 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 :

Un conflit de générations est un conflit entre membres de générations différentes, en particulier entre jeunes et adultes. Il est souvent marqué par des préjugés mutuels. Il découle de valeurs divergentes ou de conflits d'intérêts.

Aujourd'hui, il n'est pas rare de voir trois générations cohabiter au sein d'une même entreprise. 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 notamment la chute du mur de Berlin, les chocs pétroliers, etc. Cette génération a grandi avec aussi les premières crises de l'emploi ce qui peut expliquer l'importance qu'elle porte pour le 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

²⁰ La Rédaction, Conflits de valeurs au travail : six actifs sur dix concernés, publié le 14 juin 2021, disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/en-bref/280266-conflits-de-valeurs-au-travail-profil-et-impacts-sur-la-sante>, consulté le : 08/06/2023 à 00 :30.

respectueux des règles hiérarchiques. Ils ont tendance à accorder une grande importance à différencier vie professionnelle et vie personnelle.

La génération Y quant à elle, est dite “les digital natives”. Née entre 1980 et 1995 dans le numérique, c’est la génération du « Pourquoi » (« Why » 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.

Enfin 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.²¹

Cette cohabitation entre les différentes générations représente un véritable défi pour l’entreprise.

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 (contrairement aux autres types de conflits). 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 (qui croit alors subir une agression gratuite).

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

²¹Dossier : Les Conflits De Générations Au Travail, 26 avril 2022, Bien Souvent, Juniors Et Seniors Doivent Cohabiter Dans L’univers Professionnel. Cette Différence D’âge Est-Elle Une Force Ou Une Faiblesse ? Disponible Sur : <https://www.l4m.fr/emag/dossier/societe-3/les-conflits-generations-travail-15907>, Consulté Le : 14/05/2023 A 15 :49.

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 :

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 prises de risque il augmente la cohérence du groupe. Par exemple un conflit peut être constructifs 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 provenance des conflits au travail :

Le conflit au travail peut être conçu comme certains virus qui la plupart du temps sommeillent aux profondeurs de l'organisme. « De temps en temps, sous l'effet de divers facteurs internes ou externes, il se réveille provoquant une crise aiguë, puis aussitôt que la maladie est luttée, elle 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 :

Premièrement, il y a ce qu'on appelle 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 :

Deuxièmement, on retrouve 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 :

Dernièrement 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.

1.2.2. La provenance des conflits au travail :

Un conflit, ou une situation de tension, touche de fait la relation entre deux ou plusieurs personnes. Toutefois sa provenance n'est pas forcément en lien avec les personnes en tant que telles.

Dans ce qui suit on va présenter les sources de conflits trois axes :²²

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...

Pour réaliser une mission, si la répartition des responsabilités n'est pas claire, il peut y avoir des malentendus ou des désaccords sur la contribution de chacun, malentendus ou désaccords pouvant mener à un conflit. Des modalités de fonctionnement, de communication, non clairement établies peuvent également susciter 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 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.²³

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

²²Gwénola 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 : 09/06/2023 à 16 :21.

²³ Gilles HENRY, Docteur en sociologie de l'Université de Lorraine Président de GCMH CONSEIL, Les conflits dans les Organisations, R&D en Sciences Humaines et Sociales gcmh.conseil@free.fr, 12/10/2019.

l'inverse, nous laissons le pouvoir à l'autre. Ou que nous ayons le sentiment que notre interlocuteur cherche à nous dominer.

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, en raison de leur personnalité, de leur histoire, ou de leur situation personnelle ou professionnelle à un instant, peuvent rencontrer des difficultés à faire preuve d'adaptation sur le plan relationnel ou dans leurs activités. La source de conflit est alors liée à des personnalités dites « difficiles ».

Elles peuvent ne pas communiquer de façon ajustée ou respectueuse, ne pas parvenir à s'adapter « normalement », c'est-à-dire comme la plupart de leurs collègues, à des changements d'organisation, à de nouvelles procédures de travail, etc. 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 avoir besoin, parfois uniquement sur un temps donné, d'une attention particulière de la part de leur manager ou de leurs interlocuteurs pour que puissent être mis à jour leurs attentes, leurs besoins et que puisse être dénoué ce qui rend les relations avec les autres ou leur relation au travail difficile. 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.

Section 02 : Conflits au travail : évolution, retombées et approches attitudeles.

Un conflit de travail ne se développe pas de façon subite, mais suis un processus qui peut s'étendre sur plusieurs jours, semaines ou mois. Et pendant ces différentes phases on observe certaines conséquences organisationnelles et individuelles. Et chaque personne possède une façon unique d'aborder ces conflits. Tout ceci représente les points que nous abordons dans cette section.

2.1. L'évolution 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.²⁴

2.1.1. Stade 1 : 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. 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**.

²⁴ 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-reperer-les-signes-avant-coureurs>.

2.1.2. Stade 2 : la crise

Le stade du conflit est franchi à l'occasion d'une crise. À ce stade, le débat se polarise et les positions se durcissent. Les arguments échangés se radicalisent, perdent en nuances. Les opposants creusent des tranchées. Changer d'avis n'est plus possible. Communiquer devient difficile.

Voici comment la crise peut se manifester, d'abord 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..."). Ensuite le sourire disparaît et enfin 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'au clash.

A ce stade, les tensions se sont intensifiées. Les parties restent sur leurs positions et l'écart entre elles se creuse. Par conséquent, la communication devient difficile. Dans cette situation, la solution mise en place risque de ne pas satisfaire toutes les parties. Chaque partie ne laissant plus place au compromis, le désaccord devra être tranché. Le cadre de résolution se fige en **gagnant-perdant**.

2.1.3. Stade 3 : l'enlissement

Le conflit s'enlise, c'est l'escalade. L'enlissement se produit quand la crise n'est pas résolue, et que le désaccord est vieux de plusieurs jours, semaines, mois, parfois années. Les arguments devenus binaires ne comptent plus vraiment. Le conflit d'idées s'est transformé en conflit de personnes. Le problème n'est plus extérieur aux personnes. Le problème, ce sont maintenant les personnes. L'objectif n'est plus la résolution du problème initial, mais la destruction de la partie adverse.

Quand le conflit est ouvert, des attaques *ad hominem* fusent, avec parfois des insultes. Quand au contraire le conflit est larvé, un mal-être durable se développe. Le stress relationnel est visible. 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 dénigrements 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 conflits au travail : retombées et approches attitudinales :

Les retombées d'un conflit de travail ainsi que les attitudes des individus lors de ces conflits, dépendent de la nature du conflit et la personnalité des parties prenantes.

2.2.1. Les retombées d'un conflit de travail :

Chaque entreprise a une culture propre, qui imprègne également la façon dont les gens se parlent, ce qui se dit ou ce qui ne se dit pas, qui encourage la coopération, la compétition... et ainsi favorise l'émergence de situations conflictuelles spécifiques. Les conflits sont nécessaires et constructifs s'ils permettent des échanges de points de vue, des ajustements aux contraintes des uns et des autres. S'ils peuvent être résolus – ou au moins connus et pondérés – pour ne pas gripper les relations et le fonctionnement de l'organisation. Prendre le temps de l'analyse et du recul peut ainsi être utile et bénéfique pour trouver des moyens adaptés de les gérer et faciliter le travail ensemble.

2.2.1.1. Les aspects destructeurs :

Chaque conflit qui éclate dans un groupe, dans une classe d'étudiants, dans un service de l'entreprise, dans la famille, ou n'importe quel autre contexte, entraîne des situations difficiles pour chacun.

Certains conflits donnent lieu à des réactions extrême, ces conflits entraînent des répercussions négatives sur la vie interne de l'organisation s'ils demeurent trop longtemps, on peut voir apparaître de la violence ou de l'hostilité engendrée, alors toute forme de collaboration ou de coopération devient impossible donc c'est l'ensemble de l'organisation qui en souffrent. En générale les conflits majeurs provoquent une réduction de confiance mutuelle dont chacun des membres de l'organisation abandonnera les objectifs du groupe pour se consacrer à ces objectifs personnels, de plus un conflit non résolu peut entrainer une démobilité des individus, le brisement du lien de confiance, de l'hostilité interpersonnelle ainsi une grande sensibilité a toute situation conflictuelle future.²⁵

²⁵ Rachida Soussi, Les aspects négatifs et positifs du conflit, Extrait de : [Savoir gérer un conflit](#), Charline LICETTE, disponible sur : <https://www.studyrama.com/pro/efficacite-professionnelle/efficacites-professionnelles>, Consulté le : 09/05/2023 à 17 :57.

Voici ci-dessous, certains impacts des conflits au travail classés selon les acteurs touchés :

A. Impacts sur l'équipe de travail :

Certains conflits donnent lieu à des réactions extrêmes, ces conflits entraînent des répercussions négatives sur la vie interne de l'organisation s'ils demeurent trop longtemps, on peut voir apparaître de la violence ou de l'hostilité, alors que toute forme de collaboration ou de coopération devient impossible, par conséquent, c'est l'ensemble de l'organisation qui en souffrent. En générale, les conflits majeurs provoquent une réduction de la confiance mutuelle, dont chacun des membres de l'organisation abandonnera les objectifs du groupe pour se consacrer à ses objectifs personnels, de plus un conflit non résolu peut entraîner une démotivation des individus, une rupture de lien de confiance et le renforcement de l'hostilité à toute situation conflictuelle future.

Pour les salariés touchés par des conflits au travail, la communication entre eux est brisée. Le fait d'avoir à continuer à travailler ensemble entraîne le choix d'une rupture de la communication et non pas rupture de la relation de travail. Il faudra encore se croiser dans l'entreprise. L'échange d'informations nécessaires s'organise par d'autres moyens, par des intermédiaires. La rupture de la communication, elle-même, génère des émotions comme la colère, la tristesse, la déception, la frustration...

Sans communication, les salariés ne discutent plus entre eux et l'esprit d'équipe est oublié. Ce qui revient à dire que cet esprit d'équipe et d'entraide où le collectif rimait avec le collectif, n'est plus. Des clans se forment en fonction des intérêts et des positions sur des croyances qui s'enracinent progressivement. Certains qui souhaiteront travailler et répondre à leur mission, tâche ou fonction pourraient se voir « chahutés, jugés, critiqués, jusqu'à être harcelés », pouvant aller jusqu'à ne plus accéder à leur poste de travail d'une façon ou d'une autre.

Dans une société où règnent les conflits, l'ambiance de travail n'existe pas non plus. Si l'on se penche sur les impacts humains du fait de conflit, il sera vécu, de façon inéluctable, une dégradation du climat social dû à la détérioration de la communication.

Cette situation génère pour beaucoup une démotivation et donc une baisse de la productivité dû à la perte de temps engendrés par les conflits. Les membres de l'équipe perdent du temps dans des discussions redondantes, inefficaces. La perte de temps est également liée à la répétition des plaintes à propos de la situation conflictuelle sans pour cela aller vers une résolution du conflit.

L'impact sur la productivité est certain car indépendamment d'un mutisme de part et d'autre entre les parties en jeu, des causes d'absentéisme sont là : congés maladie, horaires décalés... pouvant perturber toute une chaîne de production, demandant à l'organisation de se réadapter et de trouver des moyens voire des solutions auxquelles elle ne pourrait répondre que par la contrainte des organisations syndicales et enfin vient à tout le monde une envie de quitter le lieu de travail.

B. Impacts individuels :

Lorsqu'un conflit éclate ou est prêt à éclater en entreprise, les réactions des collaborateurs seront différentes en fonction de leur caractère et leur personnalité. Les conséquences sur l'entreprise que peuvent produire les conflits sont nombreuses.²⁶

D'abord, l'investissement demandé dans cette période de trouble est important. Chacun se sent constamment préoccupé, avec des ressentis négatifs et peu stimulants. Chacun a alors la sensation de devoir produire beaucoup d'efforts pour avancer et sortir de ce climat difficile.

Il n'y a parfois qu'un pas entre conflit professionnel et harcèlement moral. Certaines remarques et remontrances, lorsqu'elles sont déplacées et/ou faites à outrance peuvent constituer des faits de harcèlement moral, d'où l'intérêt de ne jamais laisser une situation professionnelle se dégrader.

Ces différents conflits entre collègues peuvent entraîner des souffrances au travail et nombreux sont les conflits qui aboutissent à des arrêts maladies et des absences. Certains collaborateurs iront même jusqu'à quitter l'entreprise lorsque la situation conflictuelle est trop difficile à vivre.

2.2.1.2. Les aspects productifs :

Lorsque le conflit est résolu, la situation clarifiée, alors l'équipe de travail, se félicite d'avoir su aller au-delà des difficultés. Chacun se réjouit d'avoir dépassé les rancœurs et mesure les aspects productifs.²⁷

Les conflits ne peuvent être toujours considérés comme des dysfonctionnements puisqu'ils sont une conséquence naturelle de la vie de fait qu'ils sont inévitables, un chercheur américain du nom de L.R. PONDY adopte une attitude positive au regard du conflit, pour lui le conflit peut stimuler l'innovation et la capacité d'adaptation d'une organisation. Selon l'approche structuro-fonctionnel les conflits sont bénéfiques à l'organisation parce qu'ils conduisent à la stimulation, à l'innovation, à l'adaptation et à

²⁶ Gestion des conflits au travail : les étapes de résolution d'un conflit, 04-10-2021, Consulté le : 09/05/2023 à 18 :15

²⁷ Charline LICETTE Savoir gérer un conflit, <https://www.studyrama.com/pro/efficacite-professionnelle/efficacites-professionnelles/gerer-un-conflit-harcèlement-moral/les-aspects-négatifs-et-positifs-du-conflit-15886.html>.

Consulté le : 09/05/2023 à 17 :57.

la constatation de meilleures prises de décisions, soit pour la construction de futures résultats optimaux, ou pour autant, l'intégration d'opinions divergentes, en effet les conflits sont du point de vue psychologique un moyen qui permet à l'individu de se décharger de ses frustrations. Du point de vue sociologique les conflits encouragent le changement social, en outre l'approche structuro-fonctionnelle souligne que l'absence de conflits risque d'engendrer des conséquences négatives telles que la réflexion limitée dans les groupes, l'effet Janis, l'apathie et la stagnation, le conflit est donc un phénomène omniprésent dans les organisations.²⁸

2.2.2. Les approches attitudeles lors des conflits :

Face à un conflit, l'individu peut avoir différents comportements :

2.2.2.1. L'évitement :

L'individu ignore le conflit ou fait semblant de l'ignorer. Certaines personnes se retirent systématiquement en situation de conflit en minimisant ou en niant le problème. C'est souvent pour ne pas nuire au climat du groupe qu'elles évitent d'exprimer leurs réserves, leurs insatisfactions ou leurs désaccords. Dans d'autres cas, la frustration incite des coéquipiers à se désinvestir, ce qui risque de nuire aux relations et au bon déroulement du travail. Cependant, fuir toute forme de confrontation contribue généralement au maintien du problème et freine l'acquisition d'habiletés de résolution de conflits.²⁹

2.2.2.2. La dénégarion :

L'individu nie les faits C'est un mécanisme de défense contre les situations ingérables. Lorsque nous sommes dans l'incapacité d'affronter une réalité trop pénible, nous la nions tout simplement. Nier le conflit et éviter l'affrontement n'empêche en aucun cas la dégradation de la situation. La personne tente de se protéger parce qu'elle ne veut pas croire à un affrontement imminent et parce qu'elle espère que le « petit » problème se réglera de lui-même. Souvent nous ne nous sentons pas concerné par un conflit, nous le trouvons inutile, de bas étage ou bien nous voulons éviter de rajouter à la polémique existante. Il faut savoir qu'un véritable conflit qui n'est pas résolu à tendance à s'enkyster, et plus c'est le cas, plus il est difficile de l'ignorer.³⁰

²⁸ Ibid. 11,

²⁹ Véronique MIMEAULT, psychologue et Caroline Sylvain, psychologue. Prévenir Et Gérer Les Conflits Dans Les Travaux En Équipe, <https://www.aide.ulaval.ca/>, consulté le :09/06/2023 à 23 :50.

³⁰ Jean-Luc GALIZIA, Quelles Sont Les Bonnes Attitudes En Situation De Conflit ? mis à jour le :17/09/2019, <https://adequationsante.com/quelles-sont-les-bonnes-attitudes-en-situation-de-conflit/>, consulté le : 09/06/2023 à 20 :23.

2.2.2.3. La manipulation :

L'individu tente de séduire ou de faire culpabiliser. La personne qui manipule émotionnellement à un plan d'action parfaitement défini dans sa tête. Elle est consciente des faiblesses de son adversaire et sait comment démonter ses défenses pour la vaincre. La vaincre peut impliquer qu'elle se fasse passer pour la victime et que l'autre en soit coupable.

2.2.2.4. La conciliation :

Certains, de nature conciliante, cèdent devant l'autre pour prévenir un conflit ou encore par peur de déplaire ou de blesser. Cela implique, en quelque sorte, de sacrifier son opinion. Leur mécontentement pourrait toutefois s'exprimer de manière détournée, sous forme de bouderie ou de commérages.

2.2.2.5. La confrontation :

Certains individus deviennent violents, ils cherchent à tout prix à faire valoir leur point de vue et à avoir le dernier mot. Ils sont prêts à tout pour y arriver, quitte à utiliser le sarcasme, la dévalorisation, l'agressivité et l'humiliation. Cette attitude mine le climat de travail et contribue à envenimer le conflit. Dans cette approche, seule compte la victoire sur l'autre. Il s'agit de réaffirmer son pouvoir sans tenir compte des besoins ou des intérêts de l'autre. Dans ce registre on entre souvent dans une sorte de symétrie, d'escalade entre les parties en espérant que l'autre va céder, capituler. L'élément déclenchant du conflit n'étant pas réellement examiné, il s'opère une focalisation sur l'adversaire à terrasser. La violence quel qu'en soit l'habillement (ton doux, diplomatique...) n'apporte jamais de solution au problème posé. Le risque réside dans le fait qu'un problème non résolu ressurgira sous une forme ou une autre. Si l'on pense que par la force on peut clore le débat à un moment donné, il ne s'agit souvent que d'une illusion temporaire. Personne n'accepte durablement une contrainte imposée par la force. De plus, cette attitude oppressive maintient la logique gagnant-perdant. Dans une gestion d'équipe qui nécessite la participation active de chacun, sa coopération et son engagement. Cette logique a des effets désastreux.

2.2.2.6. La collaboration :

La collaboration permet de trouver une solution satisfaisante pour les 2 parties et préserve la qualité des relations. L'esprit d'équipe prime sur les intérêts personnels. Collaborer demande de la confiance envers les autres, de l'ouverture ainsi que de bonnes habiletés d'affirmation de soi et de résolution de problèmes. C'est certainement l'attitude la plus réaliste. Les personnes se sentent pleinement impliquées dans le conflit et essaient d'écarter tous les préjugés concernant la situation. Pour elles, le

conflit doit déboucher sur un accroissement de gains pour chaque partie en présence. La recherche de l'établissement de la confiance constitue une des bases de cette attitude. Selon la nature du conflit, les réponses peuvent être de plusieurs ordres : négociation passant par un compromis, collaboration ou coopération.

2.2.2.7. La démission :

Elle est face au conflit une attitude assez répandue. Elle consiste à détourner les situations, à remettre à plus tard, à éluder une discussion. C'est souvent une attitude de soumission. Elle passe par un abandon de ses positions, de ses intérêts. Cette démarche conduit à une dévalorisation de soi ou au moins à un manque d'affirmation de soi, de ses idées, de ses opinions, voire de ses valeurs. Le renoncement à ses droits, à son autorité, à son propre pouvoir caractérise cette attitude. Démissionner, c'est aussi vouloir ménager les susceptibilités, arrondir les angles et favoriser les relations plutôt que d'essayer de résoudre le conflit. Il faut bien sûr être conciliant et respectueux des personnes, rester correct et essayer de maîtriser ses émotions. Mais il ne faut pas céder sur un point essentiel, sur le fond du problème.

Section 03 : Conflits au travail : dépassement et résolution

Pour que les entreprises ne soient pas freinées par les conflits qui se déclenchent en leur sein, il est essentiel de mettre en place une stratégie de gestion des conflits. Au cours de cette troisième section, nous présentons certaines techniques de dépassement et de prévention des conflits au travail.

3.1. Les modalités de dépassement des conflits :

Il existe différentes méthodes de résolutions de conflits. Le choix doit être effectué en fonction de l'importance du conflit et de la volonté de résolution des acteurs.³¹

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.³²

³¹ 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

³² Samir HAMMOUCHE, Salim SOUIBES, La gestion des conflits individuels au sein d'une entreprise économique. Cas : Entreprise Electrotechnique ENEL SPA Azazga, 2019.

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.

3.1.4.1. Les différents 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 :

A. La technique des pivots :

Elle consiste à obliger l'adversaire à négocier sur des objectifs en fait secondaires mais formulés de manière exigeante. On cède alors sur ces objectifs secondaires et en contrepartie on exige des concessions sur l'objectif principal.

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 :

Consiste à faire admettre des points apparemment sans rapport avec le thème principal de la négociation pour finalement raccorder tous ces "petits jalons" et mettre l'adversaire devant le fait

accompli. C'est une technique qui s'inspire du jeu de go et qui est d'orientation intégrative : le désaccord n'est jamais ouvert.

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 :

Il s'agit d'un jeu de repli dans lequel il évoque les solutions de manière progressive. Il s'agit de présenter d'emblée quatre solutions et non pas deux comme c'est souvent fait de manière caricaturale. La première solution est au-delà de son propre seuil de rupture, elle est beaucoup trop avantageuse pour l'autre et dramatique pour soi. C'est en fait une solution de pure forme. La seconde solution est peu avantageuse mais acceptable pour soi et excellente pour l'autre. La troisième est l'inverse de la seconde, la quatrième est l'inverse de la première : idéale pour soi et inacceptable pour l'autre. La technique consiste à présenter la première solution de manière à l'éliminer pour son côté injuste, dangereux... puis à détruire la solution suivante à l'aide d'arguments techniques solides et en profitant de la déstabilisation créée par la première présentation. Enfin, il ne reste que les deux dernières solutions, la troisième apparaissant finalement comme le compromis

3.2. Résolution des conflits par la prévention :

Comme dit le proverbe : « Vaut mieux prévenir que guérir », la mise en place d'une politique de prévention permettrait d'éviter le déclenchement des conflits.

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 éventuelles incompréhensions et les petites tensions. Ces dernières, si elles ne sont pas 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.³³

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

³³ Ibid.8,

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.³⁴

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.

³⁴ Laurent GRANGER , Comment fixer des objectifs SMART ? <https://www.manager-go.com/vente/methode-smart.htm>, - Mis à jour le 31/01/2023, consulté le : 07/06/2023 à 20 :57.

Conclusion

Les conflits au travail sont fréquents : ils font partie de la vie en entreprise. Pour autant, il ne faut pas les banaliser, ni les laisser s'installer.

Conflits de générations, de valeurs, d'objectifs, d'opinions... Les causes des conflits au travail sont diverses, tout comme leur nature et leur intensité.

Ces situations conflictuelles peuvent naître entre collègues, mais aussi opposer un salarié à sa hiérarchie (employeur, manager). Et peuvent résulter de problèmes organisationnelles, insatisfaction de l'employé, personnalités différentes,

Alors que certains conflits peuvent être constructifs, dans la mesure où il renforce les relations d'équipe. Mais ils peuvent également être destructifs, en mettant en péril beaucoup des aspects importants du travail : la performance, la satisfaction, la motivation....

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

Chapitre 02 : Aperçu général sur la motivation au travail

INTRODUCTION

La motivation n'est ni un trait de personnalité indépendant du contexte, ni une conséquence quasi-automatique d'un bon management ou d'une organisation adéquate. Il s'agit de la résultante de contraintes économiques, organisationnelles, technologiques et culturelles, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus. La motivation n'est pas un processus stable, elle est sans cesse remise en question.³⁵

Pour comprendre les processus que représente la motivation, il est nécessaire d'en donner une description précise et concrète, pour supporter les stratégies permettant de la développer. Il est donc primordial d'associer les approches théoriques et pratiques.

Au cours de ce chapitre nous tenterons de comprendre les différents aspects de la motivation à travers les différentes parties présentées ci-dessous.

Dans la première partie « Généralités sur le concept de motivation au travail », on a tenté de définir la motivation au travail ainsi que les différents types et caractéristiques de celle-ci.

Dans la seconde partie « Les théories de la motivation », on a abordé l'évolution du concept ainsi que les différentes théories qui tourne autour de ce dernier,

Et enfin, dans la dernière partie « La motivation et la démotivation », on parle de l'aspect un peu plus pratique de ce concept, à travers les leviers de la motivation et les différents modèles de motivation au travail, et en dernier le concept de démotivation qui représente l'absence de motivation et les conséquences que ça peut avoir sur la performance au travail.

³⁵ C. Lévy-Leboyer Motivation dans l'entreprise, Pierre Fontana Mai 2004 MBA HEC UNIL, Notes critiques sur : La motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies, Editions d'Organisation, 2001.

Section 01 : Généralités sur le concept de motivation au travail

Le concept de motivation au travail est assez récent, il désigne un ensemble de facteurs personnels, économiques, sociaux et environnementaux qui conduisent les salariés d'une entreprise à s'investir pleinement dans la réalisation des missions professionnelles qui leur sont attribuées. Au cours de cette section nous allons apprendre un peu plus sur ce concept.

1.1. La motivation au travail : étymologie, définition, évolution, caractérogie

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

1.1.1. Origine étymologique du terme motivation :

« Motivation » vient du mot « motif », lui-même emprunté au latin « motivus » qui veut dire « mobile » et « movere » dont l'équivalent en français est « mouvoir ». Il signifiait en ancien français « ce qui met en mouvement ». Être motivé est donc cette capacité à se mettre en mouvement.

1.1.2. Définition de la motivation au travail :

Pour définir la notion de motivation au travail, nous devons d'abord comprendre le sens du mot lui-même, et ensuite le concept.

1.1.2.1. Explication du mot « motivation » :

Selon le dictionnaire Larousse³⁶ la motivation est un nom féminin qui désigne l'ensemble des motifs qui expliquent un acte (justification). En psychologie, elle est définie comme un processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement, de la poursuite et de la cessation d'un comportement.

Selon Le Robert³⁷, motiver c'est justifier par des motifs, fournir le motif de quelque chose ou créer chez quelqu'un des motifs d'actions.

³⁶ Ibid.6,

³⁷ Dictionnaire de Français LE ROBERT, p296, Edition Bérengère BAUCHER, 2015, 632 pages, ISBN 978-2-84902-958-9

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.

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.³⁸

1.1.3. Evolution du concept :

Le concept de motivation comme objet de recherche apparaît pour la première fois, semble-t-il, dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). 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 et déjà les premières récessions, l'enjeu de la croissance et des gains de productivité,

³⁸ La Motivation, Université Mohamed V, Ecole Supérieur De Technologie-Sale filière : Techniques de Management, 23 pages,

vont conduire les dirigeants d'entreprises à solliciter des psychosociologues. L'organisation scientifique du travail mise en place au cours de cette période laisse apparaître ses premières failles.

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.

1.1.4. La caractérogie de la motivation au travail :

La motivation au travail est un construit hypothétique, c'est-à-dire un concept représentant un processus physique supposé, non observable directement. Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments distinctifs : le déclenchement, l'intensité, la direction et la persistance du comportement.

1.1.4.1. Le déclenchement :

Le déclenchement du comportement qui signifie 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).

1.1.4.2. L'intensité :

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

1.1.4.3. La direction :

La direction du comportement est caractéristique de la motivation car l'énergie est orientée consciemment, volontairement, à la suite de choix vers un travail à réaliser. La motivation impliquerait donc une volonté concrétisée de bien faire, de mobiliser tous ses efforts, et de réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est confié. La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

1.1.4.4. La persistance :

La persistance du comportement désigne la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation. Elle est la volonté concrétisée de soutenir durablement l'effort dans la direction de l'accomplissement du travail. La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre les objectifs.

1.2. Typologie de la motivation au travail :

Il existe plusieurs types de la motivation, il s'agit de :³⁹

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, 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.

1.2.2. La motivation instrumentale :

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

1.2.3. La motivation de survie :

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

³⁹ 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.

notamment lorsqu'une entreprise démarre son activité, elle doit tout faire pour s'insérer et se maintenir sur le marché.

1.2.4. La motivation obsessionnelle :

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

1.2.5. 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 OLDFHAM 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.

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

Section 2 : Approches théoriques et modèles de la motivation au travail

De nombreuses théories ont permis d'appréhender le concept de la motivation et d'identifier les antécédents à cette attitude ou encore le processus de la motivation. Dans la prochaine section, nous présenterons certaines de ces théories les plus répandues dans la littérature.

2.1. Les fondements théoriques de la motivation :

Les théories de la motivation mises en place par de nombreux théoriciens et présentées ci-dessous, nous permettront de comprendre de ce qui motive les individus à travailler, et expliquer que les besoins, les mobiles et les valeurs sont des facteurs de motivation au travail à l'origine du déclenchement du comportement.

2.1.1. Les théories des besoins :

2.1.1.1 La théorie des besoins de MASLOW :

D'après Maslow c'est la volonté de satisfaire des besoins (force interne) hiérarchisés qui est à l'origine de la motivation. Il observe que l'individu hiérarchise ses besoins selon un ordre de priorité croissante.⁴⁰

En premier lieu, les besoins physiologiques, qui sont liés à l'état de survie de n'importe quel être vivant comme : la nourriture, l'eau, les vêtements

En deuxième lieu, on retrouve les besoins de sécurité, qui sont liés à l'aspiration de chacun d'entre nous à être assuré du lendemain physiquement comme moralement.

En troisième lieu, viennent les besoins d'amour, l'être humain est toujours en recherche de rapport sociaux, d'affection, d'appartenance ...

Ensuite on a les besoins d'estime, ce qui représente le besoin d'être respecté, de se respecter soi-même et de respecter les autres. Du besoin de s'occuper pour être reconnu, avoir une activité valorisante dans le domaine du travail.

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

⁴⁰ Les théories de la motivation, Les fiches outils des ressources humaines, page 1, IAE TOULOUSE, Master GRH.

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...

Ils sont aussi liés au désir de progresser, de se développer et s'épanouir, de créer ou d'innover. Voici ci-dessous la pyramide des besoins de Maslow :

Figure 01 : La pyramide des besoins de MASLOW



Source : <https://my-psychologie.com/2018/06/20/faut-il-oublier-la-pyramide-de-maslow/>

2.1.1.2. La théorie MCCLELLAND :

McClelland a proposé en 1961 sa théorie selon laquelle un des trois besoins qu'il a recensés prédomine chez chaque individu et influe sur sa motivation. Il propose trois catégories de besoin, sans aucune hiérarchie :

D'abord le besoin d'affiliation, ou désir d'établir et d'entretenir des relations chaleureuses avec autrui.

Ensuite le besoin de pouvoir, ou désir d'exercer son emprise sur les autres, d'influencer leur comportement ou d'en être responsable.

Enfin le besoin d'accomplissement, ou désir de faire mieux et plus efficacement, de résoudre des problèmes ou de maîtriser des tâches complexes.⁴¹

Figure 02 : Les trois besoins de la théorie de McClelland



Source : : <https://riojeanluc.com/2019/04/17/la-motivation/>

2.1.1.3. La théorie ERG d'ALDERFER :

Alderfer (1969) propose une théorie des besoins moins dogmatique dans la hiérarchie mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail. Il recense trois types de besoins :

⁴¹ LA MOTIVATION : UNE SOURCE EFFICACE POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE DES MEMBRES D'ÉQUIPES DE PROJET à l'université du QUÉBEC. Publié en juillet 2011,

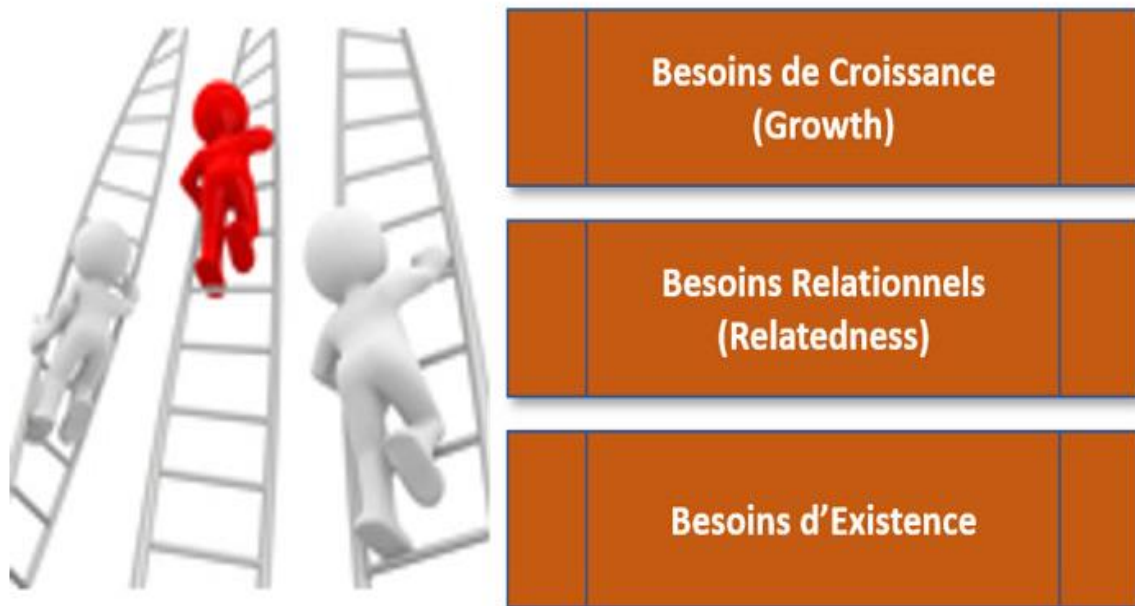
Les premiers étant les besoins d'Existence, qu'il définit comme les besoins primaires, physiques.

En deuxième, les besoins de sociabilité qui sont les besoins de relations interpersonnelles.

Et en troisième, les besoins de développement, qui représentent les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences.

Alderfer n'impose pas de la hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement. Toutefois, son modèle résiste mieux que celui de Maslow à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure.⁴²

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



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

2.1.1.4. La théorie de MURRAY :

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.

⁴² Théorie de motivation, modifié le : 13/02/2017, disponible sur <http://gestionfacile.blogspot.com/2017/02/theories-de-motivation.html>. Consulté le 15/04/2023 à 11 :39

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

Tableau 02 : Les besoins fondamentaux de la théorie de MURRAY

Besoin de réussir	Ça 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	Ça implique un fort désir d'être accepté par un groupe. Nouer des amitiés et appartenir à des associations, vivre avec d'autres, apporter sa collaboration et sa conversation, aimer.
Besoin d'autonomie	C'est résister à l'influence ou à la coercition, défier l'autorité, rechercher la liberté, lutter pour son indépendance.
Besoin de Pouvoir	Ce besoin 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, rechercher le divertissement, 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://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5385b2add143a.pdf>,

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.

2.1.1.5. Théorie X, Y DE MAC GREGOR :

Cette théorie prenant appui sur les études de Mac Gregor, porte sur la motivation de l'homme au travail, et s'appuyant sur l'analyse d'un certain nombre de comportements individuels types X ou Y.⁴³

A. La théorie X :

La théorie X décrit un style de leadership autoritaire où les managers donnent des instructions directes et supervisent étroitement leurs subordonnés.

Cette théorie est basée sur les hypothèses suivantes :

L'employé n'aime pas le travail et est démotivé, paresseux, crédule et inintelligent. Il se dérobe à la responsabilité et, par conséquent, préfère que quelqu'un d'autre dirige. Et est égocentrique et indifférent aux intérêts de l'organisation.

La direction quant à elle est responsable de rassembler l'argent, le matériel, les personnes et l'équipement. Elle est tenue de contrôler les employés en modifiant leur comportement pour se conformer ou répondre aux besoins de l'organisation. Et doit également s'assurer que les employés travaillent à des objectifs économiques par la persuasion, l'incitation, la punition et le contrôle.

Bien que datant de 1960, cette approche est encore très actuelle, même si elle apparaît caricaturale, la théorie X est encore la règle dans de nombreuses entreprises et trouve son illustration concrète dans des entretiens d'évaluation du type « jugement-sanction » encore couramment pratiqué.

B. La théorie Y :

La théorie Y décrit un style de leadership participatif où les gestionnaires supposent que les employés sont motivés et orientés vers la réalisation des objectifs organisationnels. En conséquence, ces dirigeants tentent de recevoir le maximum de rendement des employés pour un minimum d'effort de gestion.

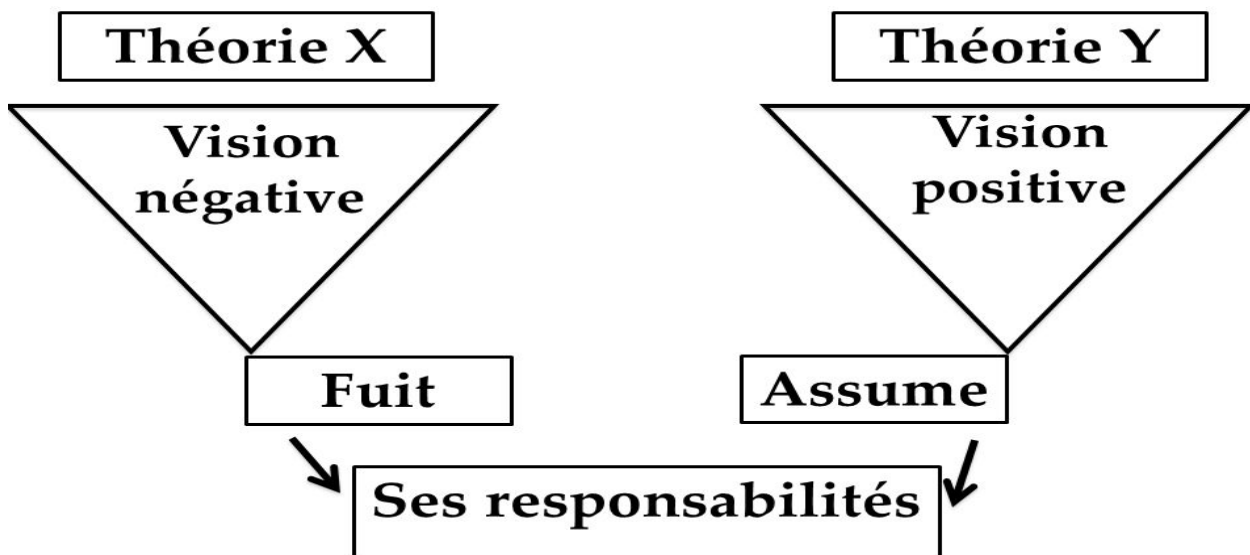
⁴³ Université Mohamed V, travail de recherche, Disponible sur : <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53c79a83a437b.pdf>, consulté le 16/04/2023 à 14 :24

La théorie Y est basée sur les hypothèses suivantes :

L'employé moyen est créatif et motivé et n'aime pas intrinsèquement son travail. Et étant donné que ce dernier est autonome et se contrôle, la punition n'est pas le seul moyen d'augmenter la motivation. En plus son engagement est positivement corrélé à la récompense reçue, les récompenses les plus importantes étant associées à la satisfaction de l'ego et à la réalisation de soi.

Etant donné que selon cette théorie l'employé est ambitieux, il ne se soustrait pas à ses responsabilités. En conséquence, ils adoptent facilement des rôles de leadership. Et il fait également preuve d'un degré relativement élevé d'imagination et de créativité pour résoudre des problèmes organisationnels complexes. De plus, la capacité de créativité se diffuse dans toute l'entreprise.

Figure 04 : La théorie X Y de Mac GREGOR



Source : <https://slideplayer.fr/slide/10817036/>

2.1.1.6. La théorie de HERZBERG :

La théorie bi factorielle de la motivation d'Herzberg repose sur un prérequis important : l'homme au travail cherche premièrement à souffrir le moins possible : il cherchera alors à diminuer au maximum le stress ou encore la fatigue. Le dirigeant doit alors mettre en place des conditions dites d'hygiènes favorables au sein de l'organisation pour éviter l'insatisfaction du salarié.⁴⁴

⁴⁴ Pierre-Olivier Denis, Etudiant à HEC Paris, 5 théories sur la motivation en ressources humaines, 16 octobre 2018, Dernière modification : 24 janvier 2022, Disponible sur : <https://major-prepa.com/management-gestion/5-theories-motivation-ressources-humaines/>, Consulté le : 17/04/2023 à 17 :50.

Ces aspects du lieu de travail ont été divisés par Herzberg en deux types :

A. Facteurs d'hygiène :

Les facteurs d'hygiène Herzberg sont des éléments d'emploi nécessaires à la présence d'un engagement au travail. Il n'en résulte pas de plaisir à long terme. Cependant, si ces caractéristiques sont absentes ou inexistantes dans le travail, cela conduit au mécontentement. En d'autres termes, les variables d'hygiène sont celles qui, lorsqu'elles sont suffisantes dans un travail, apaisent les personnes et les empêchent d'être insatisfaites. Ceux-ci sont extérieurs au processus de travail. Parce qu'ils sont nécessaires pour éviter le malheur, les facteurs d'hygiène sont connus comme insatisfaisants. Ces éléments définissent le poste de travail. Les aspects environnementaux et hygiéniques représentaient les besoins physiologiques que les personnes souhaitaient et prévoyaient de satisfaire.

B. Facteurs de motivation :

Les aspects d'hygiène ne peuvent pas être qualifiés de facteurs de motivation selon la théorie motivationnelle de Herzberg. Les facteurs de motivation favorisent un épanouissement positif. Ces éléments sont fondamentaux en milieu de travail. Les employés sont motivés à bien performer en raison de ces causes. Ces éléments sont appelés facteurs de satisfaction au travail. Ce sont des aspects du travail qui doivent être pris en compte. Ces facteurs sont intrinsèquement gratifiants pour les employés. Les facteurs de motivation représentaient des exigences physiologiques considérées comme un bonus.

Figure 05 : Théorie de HERZBERG sur la motivation



Source : <https://gitmind.com/fr/theorie-herzberg.html>

2.1.2. Les théories classiques de la Motivation Intrinsèque (Mobile) :

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

En 1985, DECI et RYAN ont proposé la théorie de l'évaluation cognitive pour expliquer comment les différents types de motivation se modifient sous l'influence de certaines sources externes impliquées dans ce processus. Leur théorie jette un regard sur les processus psychologiques sous-jacents au changement de motivation. Ils s'interrogèrent sur les conséquences pouvant survenir lorsqu'une personne impliquée dans une activité initialement intéressante, recevrait une récompense extrinsèque pour l'exécution de cette même activité.

Effectivement, leurs recherches ont montré que le fait de récompenser des personnes pour résoudre un problème initialement intéressant diminuait leur motivation intrinsèque envers cette activité. Car ceci amène les individus à modifier leur perception quant à la raison de faire l'activité. Les besoins de compétence et d'autodétermination initialement instigateurs du comportement ont, en effet, fait place à un besoin de récompense externe. La motivation intrinsèque des individus a donc diminué graduellement pour faire place à une motivation dite extrinsèque. C'est pourquoi, selon la théorie de l'évaluation cognitive, les récompenses ou informations verbales venant d'une source extérieure peuvent affecter la motivation des personnes en cause.⁴⁵

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

HACKMAN et OLDFHAM (1976, 1980) proposent le modèle des caractéristiques du travail. Ils identifient cinq caractéristiques du travail qui déterminent ce qu'ils appellent le Potentiel de Motivation d'un Emploi (PME), qu'il convient de maximiser :

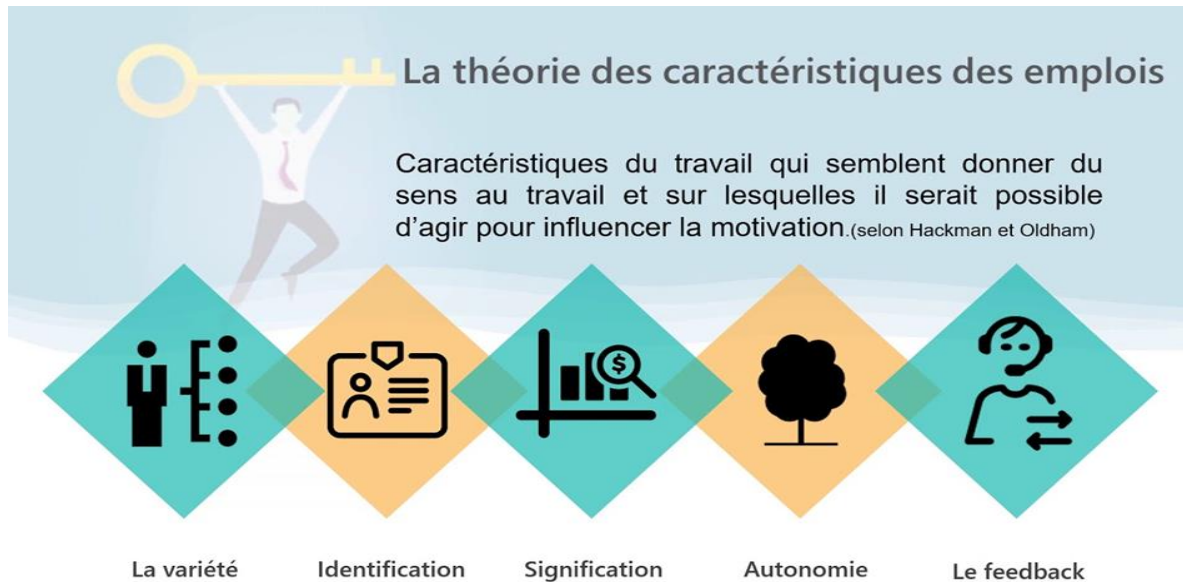
- La variété des compétences nécessaires pour occuper cet emploi ;
- L'identité de la tâche : plus un emploi est segmenté en tâches opérationnelles, moins l'identité de chacune de ces tâches est grande ;
- L'importance de la tâche, qui désigne l'impact du travail réalisé pour l'entreprise ;
- L'autonomie qui renvoie au sentiment de responsabilité ressenti par le salarié dans la réalisation de ses tâches ;

⁴⁵ Jean-Raymond Paré, Les Effets Prédicatifs Des Motivations Intrinsèque, Extrinsèque Et De L'amotivation Sur L'abandon D'un Cours Obligatoire A L'école : Une Application De La Théorie De L'évaluation Cognitive, P24 ;25 ; 26, Mémoire Pour L'obtention D'une Maîtrise En Education, Université Du Québec A Trois-Rivières, Octobre 1994, 91 Pages.

- Le feedback qui rappelle le besoin qu'à l'individu d'être informé sur les conséquences de ses réalisations, sur ses résultats.

Le potentiel de motivation d'un emploi sera donc fonction de ces cinq caractéristiques.⁴⁶

Figure 06 : La théorie des caractéristiques du travail d'HACKMAN et OLDHAM



Source : : <https://youtu.be/uua5Yx59BjU>

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

2.1.3.1. La théorie de l'équité d'ADAMS :

Cette théorie repose sur l'idée que la motivation au travail est basée sur la façon dont l'employé valorise son travail et la rémunération reçue en retour, sera comparé à celui reçu par d'autres travailleurs.

En fonction du résultat de cette comparaison, le sujet réalisera différentes actions et sera plus ou moins motivé : si on le considère moins valorisé ou indemnisé et traité avec injustice, cela réduira sa motivation et pourra choisir de réduire son propre effort, laisser ou changer son implication, la perception de sa tâche ou de sa rémunération. Si la perception il est indemnisé plus qu'il ne le faut, au contraire, il aura tendance à augmenter son implication. Ainsi, c'est le fait de se sentir traité équitablement qui génère une satisfaction et peut donc influencer sur la motivation des travailleurs.⁴⁷

⁴⁶Edo WALUBILA MUKILO, De la motivation à la performance du travailleur dans une société à haute contrainte sécuritaire. « Une approche managériale axée sur la productivité au terminal pétrolier Ango SEP- Congo / Matadi » Université du CEPROMAD Matadi.

⁴⁷ Les 9 principales théories de la motivation au travail, Avril 15, 2023, <https://yestherapyhelps.com/the-9-main-theories-of-work-motivation-15339>, Consulté le : 25/04/2023 à 20 :25.

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

GREENBERG propose de distinguer deux dimensions de l'équité dans les organisations :

La première est le sentiment de justice distributive, c'est le sentiment de justice à l'égard de l'attribution de récompenses par l'organisation (salaire, promotion, reconnaissance, responsabilités ...). La théorie d'ADAMS rend compte de ce sentiment.

La deuxième dimension est le sentiment de justice procédurale, c'est le sentiment de justice vis à vis des procédures et des processus essentiellement ceux mis en place pour prendre les décisions d'attribution de récompenses (évaluation des performances, avancement, procédures d'appel des décisions, procédures de participation aux prises de décisions...) et vis à vis de la façon dont ils sont mis en œuvre.

Selon la place qui est réservée à l'individu dans ces processus, il se sentira équitablement ou inéquitablement traité. L'arbitraire, la cohérence, la morale et l'éthique dans l'application des procédures, sont considérés comme des déterminants du sentiment d'équité.⁴⁸

2.1.4. Les théories du choix cognitif :

Les théories du choix cognitif reposent sur un principe de base selon les travaux de Tolman et Lewin) : « le comportement est déterminé par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit et de ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés ».

Ces théories tentent de répondre à la question : « comment les gens sont-ils motivés pour travailler ? ». Elles partent du principe que l'homme se comporte de manière hédoniste dans ses choix de comportement. 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).

⁴⁸ Nicolas GILLET, Jacques FOREST, Sarah GIROUARD, Laurence Crevier-Braud, Justice Organisationnelle Et Intentions De Quitter : Le Rôle Médiateur Du Bien-Être Eudémonique, 2015.

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

Le mobile à l'accomplissement est la stimulation ou la force qui pousse l'individu à orienter son comportement vers des buts qu'il valorise. Le mobile à l'accomplissement incite l'individu à chercher le succès et à éviter l'échec.

La motivation est alors le produit d'un processus où 6 facteurs interagissent :

- Le mobile à accéder au succès ;
- Le mobile à éviter l'échec (frein au déclenchement ou à l'intensité du comportement) qui dépend de la propension de l'individu à ressentir de l'anxiété en cas d'échec ;
- L'expectation de succès (évaluation subjective de réussir) ;
- Ou l'expectation d'échec (évaluation subjective d'échouer) ;
- La valeur incitatrice du succès (évaluation subjective des affects positifs qui surviendront en cas de succès) ;
- Ou La valeur incitatrice de l'échec (évaluation subjective des affects négatifs qui surviendront en cas d'échec).

Ce modèle exige donc trois conditions pour la motivation au travail :

- D'abord être motivé pour réussir les tâches avec succès (mobile d'accomplissement)
- Ensuite percevoir une probabilité de réussir (expectation)
- Enfin valoriser le succès (valeur incitatrice du succès).⁴⁹

2.1.4.2. Approche cognitive intermittente (la théorie des attentes) :

Pour Vroom, la satisfaction au travail ne résulte pas de la satisfaction des besoins mais du rapport entre ce que peut obtenir l'individu s'il réalise correctement son travail et les chances qu'il a d'atteindre ses objectifs.

La motivation se combine (se multiplie) et est déterminée par trois facteurs : l'expectation (E), l'instrumentalité (I) et la valence (V)

$$M = E * I * V.$$

⁴⁹ Patrice ROUSSEL, La Motivation Au Travail - Concept Et Théories, Paris, 2001.

L'auteur définit les 3 variables afin d'évaluer le degré de motivation du salarié au travail :

- **Expectation** : quelles sont mes chances de réussite dans la réalisation d'une tâche ou dans l'atteinte d'un objectif ?
- **Instrumentalité** : que vais-je obtenir si je suis performant ?
- **Valence** : quelle valeur accorder aux avantages obtenus ?

L'exemple le plus évident est quelqu'un qui devient insatisfait après avoir réalisé qu'un pair est payé plus d'argent pour faire la même quantité de travail.⁵⁰

2.1.4.3. Approche des dynamiques de l'action (théorie des dynamiques de l'action) :

Atkinson, associé à BIRCH puis à KUHL (1970, 1978, 1984) proposent une nouvelle orientation à l'étude de la motivation au travail. Leurs travaux insistent sur les effets multiples et dynamiques des tendances motivationnelles manifestées par l'individu dans l'orientation et la durée de ses actions.

Reprochant le caractère intermittent de la motivation dans la théorie des attentes, ils s'intéressent à la stabilité et aux changements de l'orientation du comportement au travail dans le temps. Cette théorie suppose que l'individu connaît régulièrement des tendances motivationnelles multiples. Aussi, son comportement à un moment donné refléterait-il la tendance motivationnelle la plus saillante. Des changements de comportement refléteraient des changements dans la tendance motivationnelle dominante.

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

- Les forces consommatrices ;
- Les forces incitatrices.

Les forces incitatrices orientent le comportement vers une activité particulière à un moment donné, alors que les forces consommatrices entrent ultérieurement en action afin de diminuer la motivation pour cette activité. Il est supposé que l'attente de réussir à une tâche enclencherait plus probablement une force consommatrice que l'attente d'échouer à celle-ci.⁵¹

⁵⁰ Pierre-Olivier DENIS, Etudiant à HEC Paris, 5 théories sur la motivation en ressources humaines, 16 octobre 2018, Dernière modification : 24 janvier 2022, Consulté le : 27/04/2023 à 17 :50.

⁵¹ Edo WALUBILA MUKOLO, 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.

2.1.5. Les théories l'Autorégulation – Métacognition :

Au sein du paradigme de l'autorégulation – métacognition ces théories récentes 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. Ces théories proposent d'expliquer davantage les processus qui déterminent l'effet des objectifs sur le comportement et moins les processus qui déterminent le choix des objectifs poursuivis. Deux groupes de théories dominent cette approche :

- La théorie de la fixation des objectifs (LOCKE) et (LATHAM)
- La théorie de l'autodétermination ou autorégulation proposée par (DECI/RYAN)

2.1.5.1. La théorie de la fixation des objectifs :

Cette théorie a été développée par E. LOCKE et LATHAM, on met en évidence que la motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés. Ainsi, pour motiver un employé, il suffit de l'encourager à se fixer des objectifs de rendement élevés ou du moins de l'amener à accepter ces objectifs qui lui sont proposés. Une fois que l'individu a l'intention d'atteindre ces objectifs, il consentira à fournir les efforts requis pour y parvenir.

Toutefois pour optimiser l'efficacité de cette motivation, l'objectif qui est fixé doit revêtir trois aspects essentiels pour être accepté du salarié :

- Il doit être clair et précis pour que son atteinte soit facilitée (notion de spécificité)
- Il doit être difficile à atteindre, mais réaliste à la fois (notion de difficulté)
- Il doit être pleinement adopté par le collaborateur, ce qui est primordial dans cette théorie (notion d'acceptation).⁵²

2.1.5.2. La théorie de l'auto-détermination (DECI et RYAN) :

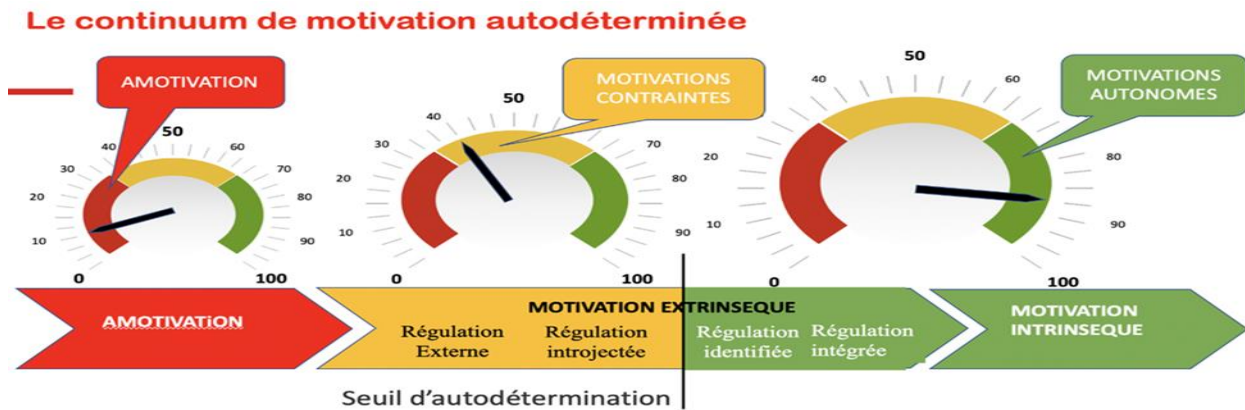
L'une des théories les plus heuristiques de l'autodétermination et celle de RYAN & DECI, (2017). Sa spécificité est d'appréhender la motivation selon une approche qualitative qui distingue différents types de motivation. Ces différentes formes de motivation sont organisées sur un continuum qui va de la motivation contrainte à la motivation autonome.

⁵² Laurent GRANGER, Définir des objectifs efficaces avec la théorie de Locke et Latham, Mis à jour le 25/02/2023, disponible sur : <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/locke-et-latham-fixation-objectifs>, consulté le : 20/06/2023 à 22 :43.

Selon cette théorie, trois besoins psychologiques fondamentaux sont considérés comme les nutriments d'une motivation de qualité :

- Le besoin d'autonomie ou le désir de l'individu d'être à l'origine de ses comportements.
- Le besoin de compétence ou le désir d'un individu d'être capable de répondre avec efficacité aux demandes et aux défis de son environnement.
- Le besoin de proximité sociale ou désir d'être connecté à d'autres personnes, 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 RAYAN



Source : <https://promobe.univ-grenoble-alpes.fr/fr/presentation/concepts-theoriques/motivation>

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

Tableau 03 : Typologie de la motivation du continuum d’auto-détermination

Type	Description	Exemple
Amotivation	Sentiment de résignation	Exemple : “Je ne sais pas pourquoi je vais au travail, si je pouvais je n’irais pas.”
Motivation extrinsèque à régulation externe	Action forcée par une pression extérieure.	Exemple : “Je viens au travail pour éviter le licenciement en cas d’absentéisme.”
Motivation extrinsèque à régulation introjectée	Action forcée par une pression intérieure	Exemple : “je vais au travail pour faire plaisir à mes parents, pour ne pas les décevoir.”
Motivation extrinsèque à régulation identifiée	L’activité fait sens pour l’individu.	Exemple : “Je viens au travail parce que c’est indispensable pour mon avenir.”
Motivation extrinsèque à régulation intégrée	Activité cohérente avec les valeurs de l’individu	Exemple : “Je vais au travail parce que c’est important pour moi.”
Motivation intrinsèque	Activité pratiquée par plaisir.	Exemple : “Je vais au travail parce que j’aime bien apprendre et acquérir de l’expérience, c’est intéressant.”

Source : Yvan Paquet, Noémie Carbonneau, Robert Vallerand, La théorie de l’Auto-détermination, Aspects Théoriques et Appliqués,

2.2. Les modèles de motivation au travail :

Il existe plusieurs modèles de motivation des salariés, que ce soit par la rémunération ou d'autres modèles non-financiers.

2.2.1. Motivation par la rémunération de la performance :

Il est le plus évident et sans aucun doute le plus rapide à mettre en place en entreprise :

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

Quelle qu'en soit la forme, cette valorisation financière incite les salariés à donner le meilleur d'eux même pour réaliser leurs missions.

Durant de nombreuses années, les managers ont pensé que seules les récompenses financières motivaient réellement les salariés, 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.⁵³

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.

⁵³ La motivation des salariés, clé de la performance économique ? 15 Oct.2018, <https://e-paye.com/motivation-salarie-performance/>, Consulté le : 30/04/2023 à 01 :10.

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 ».

- **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.

2.2.3. La limite de ces modèles de motivation :

Lorsque l'on met en place ce type de modèle ou de rétribution il y a aussi une part de risque, l'être humain ayant une certaine propension à prendre les nouveaux avantages pour acquis !

Il faudra donc savoir trouver le juste équilibre pour satisfaire et donner envie aux collaborateurs de s'investir dans leur travail sans pour autant faire d'eux de véritables « enfants gâtés » n'agissant que lorsqu'ils peuvent prétendre recevoir une récompense en retour.

La motivation de chaque collaborateur doit être prise en compte par le manager et le responsable RH pour assurer un engagement total de sa part dès son intégration, d'où l'importance de s'assurer de la cohérence du profil et de ses attentes avec les besoins.

Section 03 : Leviers de motivation, démotivation et retentissement sur le travail

Il existe plusieurs leviers de motivation au sein des entreprises, et en l'absence de ces leviers on peut observer une démotivation des salariés, et des conséquences sur le travail.

3.1. Les leviers de la motivation et son impact sur la performance :

Les leviers de la motivation au travail sont les différents facteurs qui régissent cette dernière. Et bien sûr la motivation des salariés influence sur la performance générale de l'entreprise.

3.1.1. Les leviers de la motivation au travail :

La motivation se trouve à la base d'une action, c'est sa justification, le pourquoi ?

Elle se compose d'un certain nombre de facteurs qui, au travail, vont conduire le salarié à s'investir entièrement dans l'exécution de ses tâches et le pousser à atteindre ses objectifs, ces sources de motivation sont de différents ordres : personnels, sociaux, économiques et environnementaux

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

Tableau 04 : Les leviers de motivation au travail

Rémunération	La rémunération peut jouer sur la motivation individuelle mais également sur la motivation collective avec des mécanismes du type intéressement et participation.
Culture d'entreprise	La culture d'entreprise permet de développer le sentiment d'appartenance au sein de votre organisation. On y trouve entre autres l'ambiance de travail, la qualité des relations avec ses collègues, la qualité de la communication.
Intérêt pour le poste et les missions	C'est le sens du travail. Le fait de comprendre la tâche à effectuer et pourquoi elle est effectuée. C'est également le sentiment d'être utile. Tant sur la valeur ajoutée de son action que sur l'impact de la contribution.
Reconnaissance	La reconnaissance au travail peut porter sur différents aspects : les pratiques, les compétences du salarié, les résultats obtenus par le collaborateur, ses qualités en tant que personne, l'investissement dans le travail de votre employé.
Evolution professionnelle	Elle se caractérise par les opportunités d'évolution, un système de mobilité interne, les possibilités d'apprentissage (formations, autoformation, veille, pratique ...). L'idée est d'éviter que la personne se démotive parce qu'elle a "fait le tour de son poste" ou qu'elle est arrivée au bout de ce qu'elle pouvait faire dans l'entreprise.
Management	Il est présent au quotidien et un mauvais manager a un impact important sur la motivation de son salarié. Les feedbacks doivent être qualitatifs et le curseur de la prise de décisions et d'initiatives doit permettre de laisser une certaine autonomie aux collaborateurs.
Organisation De travail	C'est 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 journées et des réunions
Qualité De vie au travail	Le bien-être au travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la flexibilité du travail ...

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

La motivation 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. 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.⁵⁴

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.

⁵⁴ Karata AOUATIF, L'impact De La Motivation Des Salariés Sur La Performance De L'entreprise : Déterminants Et Outils D'action, Projet De Fin D'étude, Université Sultan Moulay Slimane, Faculté Polydisciplinaire Beni Mellal, Département Des Sciences Economiques Et De Gestion, Année Universitaire : 2018/2019.

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.

Quand le personnel se déteste, nourrit de la rancœur et de la colère, l'entreprise en souffre car lorsque les salariés vont mal, l'entreprise va mal. Si cela n'est pas pris en charge avec l'engagement de résoudre et non de faire taire, de camoufler ou encore de minimiser alors la situation devient catastrophique.⁵⁵

Voici quelques conséquences néfastes des conflits au travail, si ces derniers ne sont pas traités :

- 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.

⁵⁵ Asmaa BELH, Conflits En Entreprise : Apprendre À Travailler Avec Ceux Que L'on Déteste, Modifié Le 09/02/2021, disponible sur : <https://solutions.lesechos.fr/equipe-management/c/conflits-en-entreprise-apprendre-a-travailler-avec-ceux-que-lon-deteste->, consulté le : 21/06/2023 à 15 :20.

3.2. Démotivation au travail : facteurs déclencheurs, signes et retentissement sur le travail

La démotivation au travail se définit comme la perte de sens dans son quotidien professionnel, le salarié se sent alors inutile et n'a plus l'envie, ni le courage, de réaliser ses missions. Sur le long terme, comme nous allons le voir au cours de cet article, les répercussions peuvent être dramatiques pour les entreprises, mais également pour les salariés eux-mêmes. Et c'est pourquoi il est primordial que chaque acteur du monde du travail se mobilise contre la démotivation au travail.⁵⁶

3.2.1. Les facteurs de démotivation :

La démotivation au travail peut être due à plusieurs facteurs :

- **Manque de valorisation**

L'absence d'une mise en valeur des qualités et compétences d'un salarié est très souvent synonyme de démotivation voire de démission. C'est d'ailleurs l'un des reproches les plus fréquemment émis par les salariés. En effet, il existe des managers qui ne remercient et ne félicitent jamais leurs collaborateurs, d'autres qui ne prennent pas le temps de dire bonjour et certains ne délivrent aucun feed-back à leurs collaborateurs.

- **Mauvaise ambiance de travail**

Considéré comme le premier facteur de démotivation, l'ambiance de travail est un élément important dans la performance de vos salariés. En effet, personne n'aime travailler dans un climat de pression et de stress. Une mauvaise ambiance peut être source de nombreux problèmes qui peuvent coûter cher à l'entreprise (absentéisme, baisse de la créativité, image de marque atteinte, baisse de la performance, turnover élevé). Parmi les facteurs de démotivation des salariés, des relations tendues ou inexistantes avec les collègues de travail, un rythme de travail intenable, un manque de collaboration entre les différentes équipes, un manque de moyen pour atteindre ses objectifs ou un manque de communication positive avec la hiérarchie altèrent considérablement le plaisir que l'on peut éprouver au travail.

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

La flexibilité du travail renvoie à l'adaptation des ressources d'une entreprise face aux différentes variations de l'activité économique et aux contraintes du marché.

⁵⁶ Audrey Gervoise, Salarié démotivé, les signes qu'il faut prendre en compte. Publié le : 25 octobre 2021. Dernière mise à jour le : 22 octobre 2021, <https://culture-rh.com/salarie-demotive-signes/>, Consulté le 13/05/2023 à 12 :23.

Dans le cas contraire, si l'entreprise n'évolue pas face à son environnement et ne s'adapte pas aux nouvelles attentes des collaborateurs, leur niveau de motivation pourra baisser rapidement voire pire, ne pas arriver à recruter de nouveaux candidats par manque de flexibilité.

Les conditions de travail flexibles sont devenues un des arguments numéro un pour recruter et fidéliser les collaborateurs et pour un grand nombre d'entre eux c'est un atout prédominant même vis-à-vis d'une augmentation de salaire.

Des conditions de travail flexibles peuvent donc procurer un avantage certain pour les entreprises. C'est en quelque sorte une nouvelle façon pour les employeurs de repenser le travail tout en améliorant le quotidien de leur salarié.

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

L'efficacité du management est un facteur essentiel de la motivation de votre personnel. Si un leadership fort fait défaut ou a un impact négatif sur les perspectives de l'équipe, certains employés peuvent commencer à se sentir démoralisés. Les managers doivent avoir une approche flexible de la gestion d'équipe et être capables de communiquer clairement tout en renforçant la confiance et la détermination.⁵⁷

3.2.2. Les signes de démotivation au travail :

La démotivation au travail se manifeste de différentes manières, et voici certains signes :

- **Une baisse de la productivité**

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

À moyen et long terme, la démotivation peut altérer le fonctionnement de l'entreprise et mettre à mal les relations avec les clients et les fournisseurs.

- **Des départs prématurés**

Entre les annonces d'emploi ciblées, le marketing RH, et le sourcing actif, les employeurs contactent régulièrement les professionnels aux compétences demandées, et ce, même s'ils sont déjà en poste !

⁵⁷ Stéphanie Noyers, QU'EST-CE QUI DÉMOTIVE VOS COLLABORATEURS ? 14 février 2018, <https://www.muse-motivation.fr/blog/decryptage/quest-demotive-vos-collaborateurs/>, Consulté le 13/05/2023 à 11 :59

Ainsi, un salarié démotivé peut être averti d'une opportunité professionnelle, sans être en recherche active.

Un salarié qui part prématurément est coûteux pour l'entreprise. Pensez aux coûts investis : recrutement et sélection, onboarding, formation professionnelle continue, etc. Sans oublier toutes les connaissances accumulées par le collaborateur sur l'entreprise, son fonctionnement, ses produits/services, ses fournisseurs et ses clients.

- **Un changement de comportement**

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

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

3.2.4. Les conséquences de la démotivation au travail :

La démotivation un phénomène négatif, qui entraîne des conséquences néfastes sur l'individu et l'entreprise. Voici quelques conséquences :

- **Un désengagement des collaborateurs**

Des salariés démotivés sont avant tout des personnes qui ne sont pas investies dans les tâches et les missions qui leur sont attribuées. Plus globalement, elles ne se sentent pas impliquées dans la réalisation des objectifs et ne se reflètent pas dans la vision de l'entreprise.

- **Des relations de travail fragilisées**

La démotivation d'un salarié ne l'impacte pas uniquement sur le plan individuel. C'est toute l'équipe qui est concernée.

Un collaborateur qui met moins d'énergie et d'enthousiasme à la réalisation de son travail sera également moins engagé dans le travail en groupe. Cela peut rapidement créer de la frustration, voire des conflits entre les membres de l'équipe.

Le travail en équipe étant un facteur d'innovation et de performance, ces aspects peuvent être affectés par le manque de motivation à long terme.

- **Une hausse de l'absentéisme**

La démotivation va souvent de pair avec le manque de sens au travail, un stress important et plus généralement, l'apparition de troubles musculosquelettiques. Dans les cas les plus extrêmes, cela peut même aller jusqu'au burn-out.

Conséquence : il n'est pas rare de voir un fort absentéisme chez les personnes qui manquent de motivation.

- **Un turnover élevé**

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

De nos jours, il est inhabituel de rester dans une seule et même entreprise durant toute sa carrière. Les salariés sont plus enclins à changer de poste en fonction des opportunités et de leurs envies de progression et d'orientation de carrière.

Selon l'étude 2018 de l'Observatoire des trajectoires Professionnelles, près d'un actif occupé sur quatre a connu une transition professionnelle sur l'année écoulée. Un chiffre qui peut faire froid dans le dos des entreprises qui cherchent à fidéliser leurs collaborateurs.

Avec les transformations des méthodes d'acquisition des talents comme le sourcing sur les réseaux sociaux, le recrutement à distance et la cooptation, les professionnels sont facilement informés des opportunités d'emploi.

Chez les salariés démotivés, la tentation d'aller voir si l'herbe est plus verte ailleurs est alors plus grande.

- **Des difficultés de recrutement**

La communication digitale permanente et instantanée apporte de nombreux avantages au monde professionnel. En parcourant LinkedIn ou Twitter, on peut observer le succès de nombreuses entreprises et de leurs collaborateurs. Mais il existe un revers de la médaille. Les salariés s'expriment également lorsqu'ils sont mécontents et démotivés.

Et si les communications négatives affectent les équipes en interne, elles pourraient bien impacter la marque employeur et donc, et les futurs recrutements. Car c'est un fait, les futurs candidats se renseignent sur une entreprise avant d'y proposer leur candidature. Et dans le cas où les informations

ne seraient pas positives, ils risquent de se décourager ... et de choisir de travailler pour l'un des concurrents.

- **Une atmosphère de travail tendue**

La démotivation peut rapidement perturber toute une équipe et envenimer l'atmosphère de travail. Eh oui, il n'est pas toujours facile de travailler avec des collègues qui ne sont pas investis dans les activités.

Les éventuels retards, erreurs, ou manque d'initiative créent parfois des frustrations et même dans certains cas, des conflits entre collaborateurs ou entre certains membres de l'équipe et le manager.⁵⁸

⁵⁸ PIERRE VANDENBERGHE, Démotivation au travail : signes, causes et solutions, DERNIÈRE MISE À JOUR : 20/05/2021, <https://recrutee.com/fr-articles/demotivation-au-travail>, Consulté le : 14/05/2023 à 18 :15.

Conclusion

Il existe plusieurs théories de motivation, 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 pratique de notre travail, on repère, grâce au données récoltées au sein de la CNR, les sources de conflits ainsi que les facteurs de motivation des salariés, pour finir sur l'impact des conflits au sein de l'entreprise sur le motivation.

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

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Pour appuyer notre travail, et répondre à notre problématique, nous avons effectués une études au sein de la Caisse National des Retraites, que nous avons présentés ci-dessous :

1.1. Historique et missions de la CNR :

Pour présenter et faire connaître la CNR, il faut passer par sa création et les différentes missions qu'ils effectuent au quotidien.

1.1.1. Origine de la création de la CNR :

Durant la période coloniale, la sécurité sociale n'existe pas pour les indigènes, ce n'est qu'après une grande lutte des travailleurs, notamment après la deuxième guerre mondiale que l'assemblée Algérienne, par une décision datée de 1949, consentit à instituer un système de sécurité sociale généralisé en Algérie. C'est ainsi que les assurances sociales naissent le 01 avril 1950 quant au système de régime générale, il ne sera institué qu'à partir du 01 avril 1953.

La sécurité sociale est un ensemble des administrations publiques dont l'objet est le versement de prestations sociales, à partir des cotisations provenant des assurés. Avant, il existait presque autant d'organismes de retraites que de secteurs d'activités, nous retrouvons ainsi plusieurs caisses de retraites qui gère chacune les retraites pour un secteur d'activité donné.

Citons par exemples :

- C.A.S.O.M.I.N.E.S : pour le secteur de mines
- C.G.R.A : pour la fonction publique
- C.N.M.A : pour le secteur agricole
- C.A.M.R : pour le transport ferroviaire
- C.A.A.V : pour le régime général

Ce système est resté en vigueur longtemps après l'Indépendance. Il en a résulté une disparité flagrante en ce qui concerne les avantages dont bénéficiaient les retraites de différents régimes ainsi que les conditions exigées par l'ouverture des droits, pour le motif que chaque régime appliquait sa propre registration.

Ce n'est qu'on 1983 que le système de sécurité sociale en général et de retraite en particulier est bouleversé par une réforme radicale du secteur avec la parution d'un ensemble de lois sociales.

- N°83-11 Assurance sociales

- N°83-12 Retraite
- N°83-13 Accident de travail
- N°83-14 Cotisations
- N°83-15 Contentieux

Ces lois, ont eu pour objet principal l'institution d'un régime unique pour chaque risque.

C'est le cas des régimes de retraite qui sont unifiés par la loi N°8312 de 02 juillet 1983 et dont la date d'effet est fixée au 01 janvier 1984, à partir de cette date, le nouveau système de retraite unifié entre en vigueur.

L'unification des régimes de retraite a eu pour effet de dissoudre tous les organismes existants.

Pour la gestion de nouveau système unifié de retraite, un nouvel organisme fut créé : c'est la caisse nationale des retraites (CNR).

1.1.2. Présentation de la CNR :

La caisse nationale des retraites, est un organisme de sécurité sociale créée par décret N°85-223 du 20/08/1985, son statut juridique et son organisation administrative sont définis par le décret exécutif N°92-07 du 04/01/1992.

La caisse nationale des retraites au même statut et la même organisation administrative et financière que les autres organismes créent par le même décret : la CNAS et la CASNOS.

La CNR est gérée par une direction générale sise à Alger, sous tutelle de ministère de travail et de la sécurité sociale. Elle dispose d'une agence dans chaque wilaya, qui la représente dans toutes les activités liées à sa mission ainsi que devant les tribunaux et les autorités locales.

1.1.3. Les missions de la CNR :

Afin d'assurer ses missions et objectifs, la CNR au niveau de la wilaya de T.O est présentée par une agence locale située au Boulevard Krim Belkacem Nouvelle ville, T.O.

Cette agence s'occupe des activités suivantes ;

- Gérer les pensions et allocations de retraite, ainsi que les pensions et allocation des ayant-droit ;
- Gérer jusqu'à extinction des droits, les pensions et allocations servies au titre de législation antérieure au 1er janvier 1984 ;

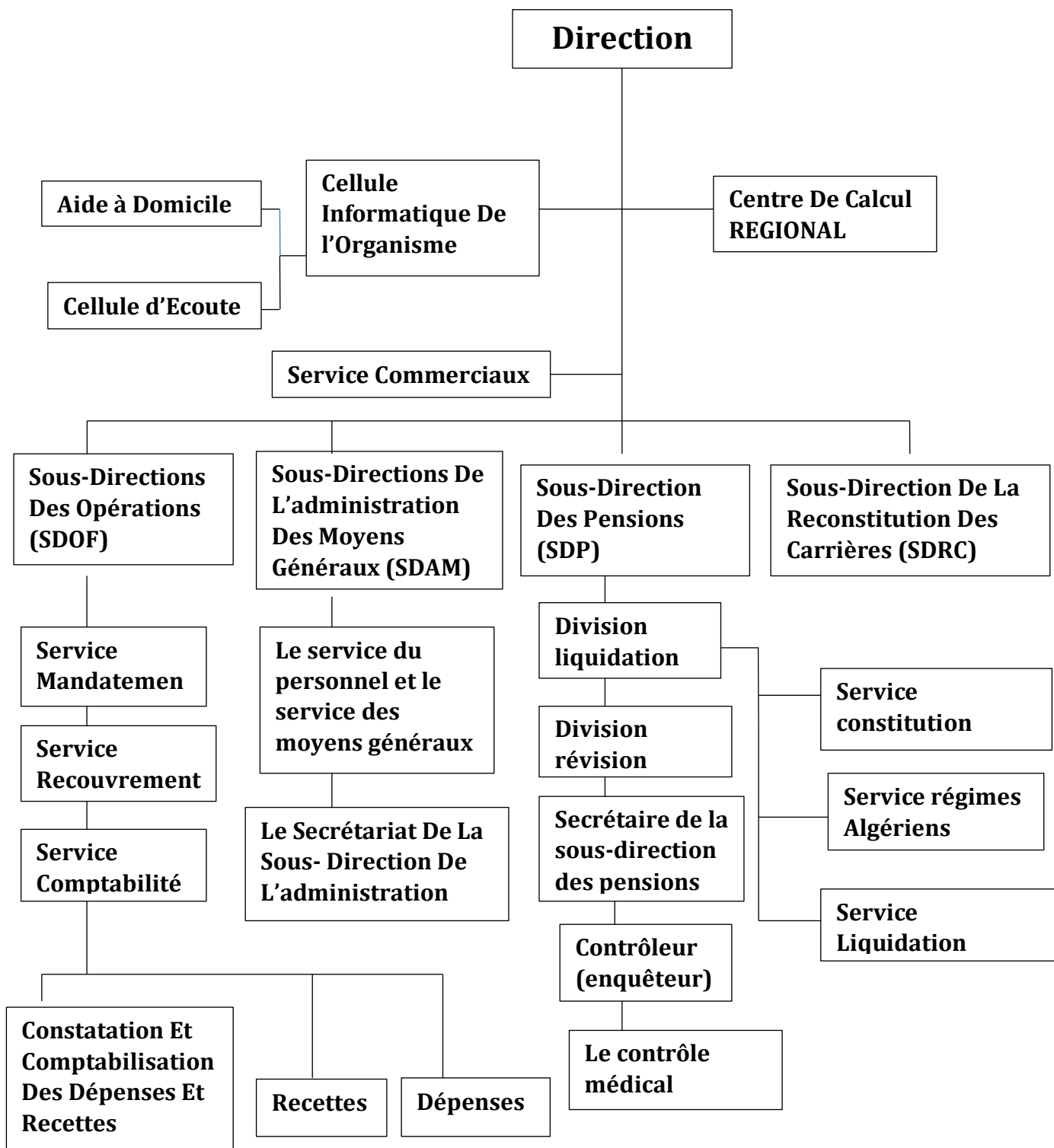
- Assurer le recouvrement, le contrôle et le contentieux de recouvrement des cotisations destinée au financement des prestations de retraite ;
- Mettre en application les dispositions relatives prévues par les conventions et accords internationaux des sécurités sociales ;
- Assurer l'information des bénéficiaires et des employeurs ;
- Gérer le fonds d'aides et de secours en application de l'article 52 de la loi N° : 83-12 du 02 Juillet 1983 relative à la retraite.

1.2. Structure Organisationnelle de la CNR-Agence de T.O :

L'agence de T.O est administrée par un directeur, son personnel d'un service contentieux, et d'un secrétariat de direction qui lui sont directement rattachés. Il dispose aussi de quatre (04) sous-directions : sous-Direction de l'Administration des Moyens Généraux (SDAMG) ; Sous-Direction des pensions (SDP) ; Sous-Direction des Opérations financières (SDOF) ; Sous-direction de la Reconstitution des Carrière (SDRC).

Chaque sous-directeur dirige un certain nombre de services et a une secrétaire qui l'aide. Les services attachés aux sous directions sont présentés dans l'organigramme de l'agence ci-dessous

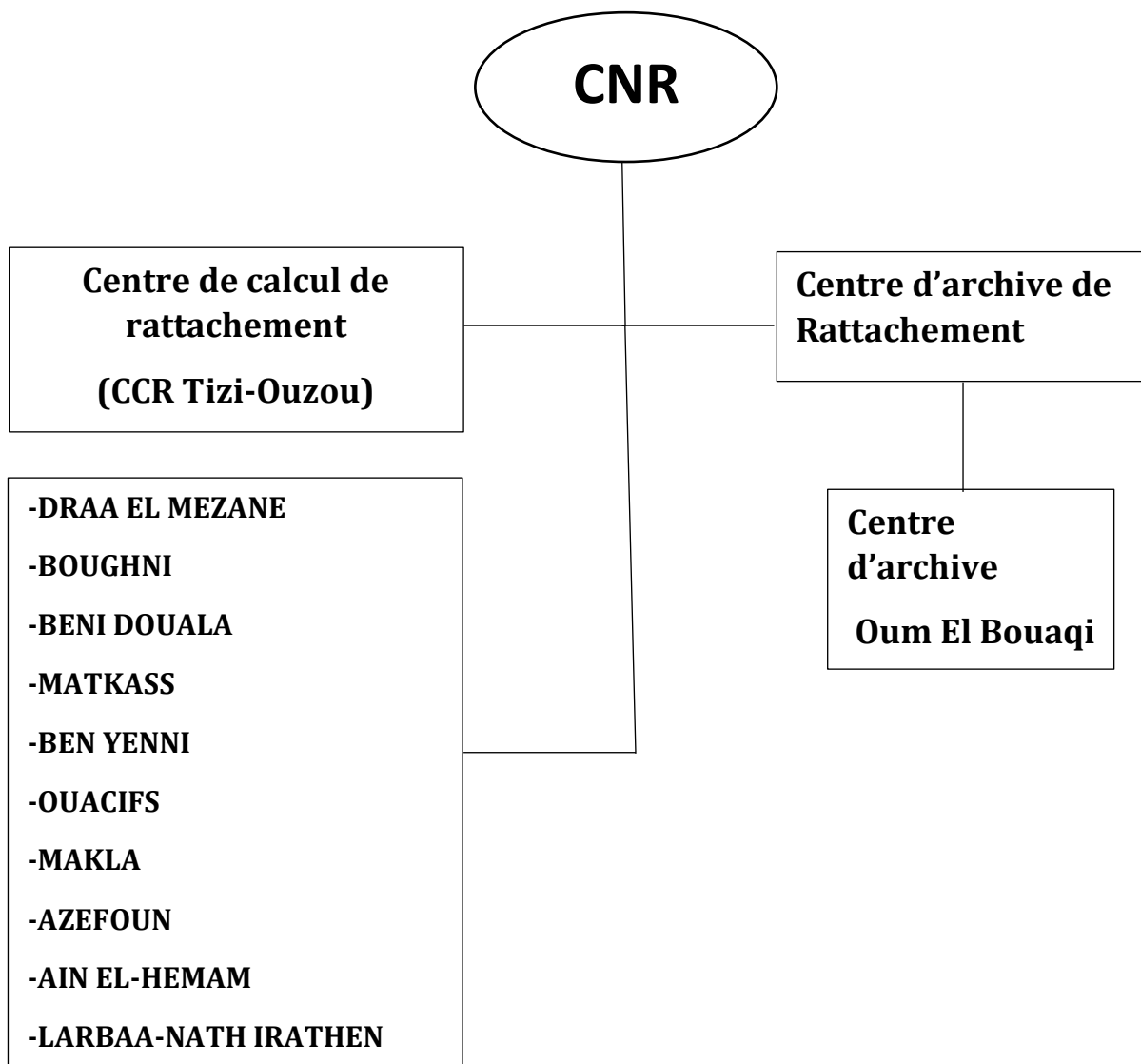
Figure 07 : Organigramme de la CNR



1.2.1. Les antennes de l'agence de T.O :

Afin de se rapprocher auprès des assurés, l'agence détient onze (11) centres d'accueils, un (1) centre d'archives de rattachement et un (1) centre de calcul et de rattachement. Ces derniers se présentent dans le schéma suivant :

Figure 08 : Les antennes de l'agence de T.O



1.2.2. Descriptions des composantes de l'organigramme :

1.2.2.1. Service contentieux :

Le service contentieux est rattaché directement à la direction. Il s'occupe de tous les litiges qui peuvent survenir entre la caisse et les employeurs ou les retraités d'une façon générale.

- Contentieux du recouvrement avec les employeurs ;
- Contentieux des retraites avec les assurés ;
- Éventuellement contentieux avec les tiers.

Le service contentieux s'est caractérisé par la prise en charge des affaires engagées par les retraités devant les instances judiciaires particulièrement non satisfaits des droits qui leur sont attribués, et les affaires où la CNR a été mise en cause.

Le service est également chargé du secrétariat de la commission de recours préalable de la wilaya, et s'assure que les textes sont sagement appliqués par les sévices de la caisse.

A Tizi-Ouzou le secrétariat du comité de liaison (organe décentralisé du conseil d'administration) est assuré au niveau du service contentieux.

1.2.2.2. Centre de Calcul Régional (CCR) :

Le CCR est une structure régionale chargée d'assister les agences CNR en matière de travaux informatiques

Le CCR a pour mission de :

- Tirage mensuel des mandats cartes et des bordereaux de virement CCP relatifs aux paiements des retraites (pensionnés) ;
- Tirages des notifications de revalorisation périodique des retraites ;
- Installation et mise en application de nouveaux programmes et logiciels et émanant de la sous-direction de l'informatique ;
- Veiller en bon fonctionnement de l'outil informatique, système d'exploitation et réseau dans les agences relevant du CCR ;

Le CCR de Tizi-Ouzou a pour mission d'assister 04 agences suivantes : Tizi-Ouzou, Bouira, Boumerdes et Bejaia.

Après avoir reçu l'information sur les supports informatiques (disquette), le CCR est à la mission de traiter cette information de 04 agences (Tizi-Ouzou, Boumerdes, Bouira et Bejaia) et faire renvoyer l'information pour l'agence correspondante

1.2.2.3. Cellule informatique de l'organisme d'accueil :

La CNR comporte un service informatique qui gère les tâches informatiques de l'agence et l'échéance du mois, il se compose de deux ingénieurs.

L'outil informatique est réparti dans plusieurs services de l'organisme.

A. Aide à domicile :

Dans le cadre de l'amélioration de la qualité des prestations et de l'humanisation des relations avec les retraités, la CNR, en collaboration avec les services du ministère du travail et de la sécurité sociale, a lancé depuis le 2^{ème} semestre de l'année 2003 en direction de certaines catégories de retraités (notamment invalides et handicapés dépendants), une action dite d'aide et d'assistance à domicile.

Cette action consiste à soulager les retraités des contraintes qu'ils rencontrent dans l'accomplissement d'un certain nombre d'actes touchant leur vie quotidienne notamment ceux en relation avec les services publics.

L'assistante sociale a pour mission :

- D'effectuer des visites aux domiciles des retraités âgés et malades ;
- Assurer un entretien avec cette population ;
- Identifier leurs problèmes et cerner la nature des besoins exprimés ;
- Orienter, conseiller et informer le retraité et son entourage sur les différents services auxquelles ils peuvent recourir ;
- Accompagner administrativement les retraités en difficulté, en vue de l'obtention de leurs droits en matière d'avantage sociaux.

Par ailleurs, dans le cadre du rapprochement de l'institution de retraite de ses bénéficiaires, il a été procédé à l'ouverture de centres d'accueil, d'information et d'orientation en direction des retraités au niveau des grands centres urbains et des zones éloignées de certaines.

B. Cellules d'écoute :

Une cellule d'écoute et de communication est mise en place dans chaque agence C.N.R de wilaya dans le but de la prise en charge des doléances des assurés sociaux (actifs et retraités).

Les objectifs de ces cellules d'écoute tels qu'ils sont définis par le ministère du travail et de la sécurité sociale consistent en la satisfaction des usagers par :

- La contribution à l'amélioration de la qualité des prestations servies au niveau des structures du secteur ;
 - L'humanisation des rapports du service public avec le citoyen ;
 - La restauration de la confiance entre le citoyen et les institutions publiques
- Missions de la cellule d'écoute ces missions sont :
- Accueillir les usagers, les écouter et de prendre en charge leurs doléances
 - Orienter les usagers, les accompagner dans leurs démarches ;
 - Les informer de leurs droits, leurs obligations ;
 - Transmettre à la cellule d'écoute principale les statistiques relatives aux requêtes en mentionnant la nature de ces requêtes.

1.2.2.4.Sous-direction de l'administration des moyens généraux (SDAM) :

Cette direction est gérée par un cadre supérieur, ces deux principaux services sont :

A. Le service du personnel et le service des moyens généraux :

Ces derniers sont dirigés par des chefs de services qui sont également ont relation de travail de la SDAM et assistée par une secrétaire.

Le service de personnel est chargé des activités suivantes :

- L'exécution de la paie du personnel de l'agence ;
- Etablissement des pièces administratives ;
- La tenue des registres du personnel ;
- Veiller à l'application des règlements et lois en matière de discipline et droits des travailleurs, Tenue des dossiers administratifs du personnel ;
- Prise en charge des doléances des travailleurs ;
- Etablissement des statistiques et bilans du personnel ;
- La prise en charge de la correspondance sociale.
- Service des moyens généraux

B. Le secrétariat de la Sous-direction de l'administration :

La sous-direction de l'administration est administrée par un sous-directeur de l'administration des moyens, dont elle est chargée des tâches suivantes :

- Suivi des mouvements du personnel ;
- La tenue des registres réglementaires ;
- Suivi des congés ;
- Suivi du pointage : l'absence et sortie du personnel ;
- Établissement des ordres de mission et leurs enregistrements ;
- La réception des communications téléphoniques ;
- Le classement ;
- Saisie des textes.

1.2.2.5. La sous-direction des pensions (S.D.P) :

La sous-direction des pensions est administrée par un sous-directeur, qui veille au bon suivi des tâches suivantes :

- Remise des statistiques ;
- Explication des textes et la réglementation ;
- Organisation des services ;
- La collaboration avec les services.

La sous-direction des pensions est structurée comme suit : deux divisions, la secrétaire, le contrôleur, le contrôle médicale et l'accueil.

A. Division liquidation :

C'est la prise en charge pour la première fois d'un dossier de retraité nouvellement déposé. Cette division est aussi composée des services cités ci-dessous ;

- Service constitution ;
- Service liquidation régimes algérien ;
- Service liquidation coordination.

B. Division révision :

Cette division est chargée de la reprise d'un dossier déjà liquidé à la suite de nouveaux éléments et constituée des mêmes services que la liquidation, ayant une fonction de réviser les dossiers liquidés.

Il est principalement constitué de l'accueil qui remplit les fonctions suivantes :

- Donner des renseignements d'ordre général relatif à la sécurité sociale ;
- Renseignement et orientation des assurés sociaux, et la liquidation des pensions, révision des dossiers et mandatements ;
- Réception des demandes de pensions.
- La reconstitution de carrière.

C. Secrétariat de la sous-direction des pensions :

Le sous-directeur des pensions est assisté d'une secrétaire à laquelle il délègue les tâches suivantes :

- Classement dossiers ;
- Prise en charge des rendez-vous et les communications téléphoniques ;
- Saisie des textes sur micro-ordinateur (traitement de texte) ;
- Exécution des taches qu'on lui confie.

D. Contrôleur (enquêteur) :

Il vérifie l'authenticité les pièces produites par les employeurs, et contrôle le cas échéant tout défaut de déclaration.

E. Le contrôle médical :

Ce contrôle médical est chargé du diagnostic l'état d'incapacité du demandeur de retraite en France cette prestation est assurée pour le compte des caisses de sécurité sociale Française.

1.2.2.6.La sous-direction des opérations financières (SDOF) :

La sous-direction des opérations financières est administrée par un sous-directeur, ce dernier est assisté par la secrétaire. Cette sous-direction est fractionnée en trois services chargés des tâches énumérées ci-dessous ;

A. Service mandatement :

Cette sous structure est chargée principalement de :

- Payer mensuellement les pensions de retraite déjà accordées et de prendre celles nouvellement liquidées ;
- Réexpédier les mandats réimputés pour divers motifs ;
- Transférer les paiements vers d'autres agences et assurer la continuité des paiements hérités suites aux changements d'adresses des retraités ;
- Mandater les rappels et notification d'ordre de reversement des sommes induites perçues à la suite de la révision intervenue ;
- Régler les arrérages dus au décès des retraités à leurs héritiers ;
- Prise en charge des ayants droit en matière (d'allocation familiales traitement des dossiers, paiements et modifications).

B. Services recouvrements :

Le service recouvrement a pour mission de recouvrer les cotisations dues au rachat de la période de participation à la lutte de libération nationale et le taux d'invalidité attribué par le ministre des Moudjahidine.

Exemple : Lorsque le moudjahid demande une pension de retraite auprès de la caisse nationale pour ses activités salariées, la période de participation à la guerre de libération nationale lui est validée en double ainsi que le taux d'invalidité a raison de quatre trimestres par tranche de 10% par le service des pensions. Ce dernier transmet une facture de rachat de cotisations

« Ancien Moudjahid » en application de l'article 29 de la loi 83/12 au service recouvrement qui procédera à la récupération des montants dus auprès de l'assuré.

C. Service comptabilité :

Le service de comptabilité contrôle et suit la gestion des finances « dépenses et recettes ».

Les dépenses de l'agence sont :

- Paie et charges sociales ;
- Paiement des pensions et charges (AS, IRG, VF) ;
- Fonctionnement des services et équipements ;

Les recettes distinguent les activités suivantes :

- Encaissement des cotisations (retraite) des travailleurs ;
- Encaissement des cotisations (rachat) des moudjahidin ;
- Encaissement des ressourcements des allocations familiales payés aux retraités relevant de la fonction publique.

D. Constatation et comptabilisation des dépenses et recettes :

Le service assure la constatation et comptabilisation des recettes et dépenses en produisant les informations comptables. Parmi ses activités, nous citons :

- Tenue des livres des banques et caisses ;
- Tirages des balances, journaux auxiliaires et grands livres ;
- Bilan (régularisation des comptes, regroupement des comptes, balance après inventaire et contrôle du bilan).

1.2.2.7.Sous-direction de la reconstitution des carrières (SDRC) :

La sous-direction de la reconstitution des carrières est administrée par un sous- directeur, qui veille au bon suivi des taches suivantes :

- Saisir les salaires de l'assiette de calcul ;
- Saisir l'archive agricoles ainsi que l'opération de redressement des lignes non valides ;
- Vérifier les salaires saisis ;
- Établir les demandes de relevé de carrière régime général et régime agricole ;
- Établir les demandes de relevé de carrière inter-agence ;
- Collecte des déclarations annuelles des salaires DAS (DAS sur support papier et DAS Informatique).

Nous avons présenté, dans cette section, la Caisse Nationale des Retraites (CNR) et l'agence de T.O en se basant sur l'histoire, missions et objectifs ainsi que l'organisation structurelle.

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 en entreprise sur la motivation.

2.1. L'objectif de l'enquête :

L'enquête menée auprès des employés de la CNR 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 CNR 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 CNR a été réalisée dans la période étendue du 24/05/2023 jusqu'au 19/06/2023. Durant cette période, nous avons réussi à distribuer 100 questionnaires parmi les salariés de la CNR de la wilaya Tizi Ouzou en ciblant toutes les catégories (cadre dirigeant, employé titulaire, contractuelle). Sur les 100 questionnaires distribués, nous avons récoltés 42 questionnaires remplis.

2.2.2. Les difficultés rencontrées :

La réalisation d'une enquête sur les conflits et la motivation au niveau de la CNR 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.
- Par faute de disponibilité, notre demande à effectuer un entretien individuel avec un responsable pour permettre l'identification des conflits, a reçu une réponse négative.
- Le responsable a refusé qu'on effectue notre questionnaire en ligne, ce qui nous a contraint à imprimer en format papier.

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.

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 26 questions réparties en quatre grands axes :

- **Axe 1** : Relatif à la présentation de la personne enquêtée (sexe et âge, statut, ancienneté) en nombre de Quatre (04) questions ;
- **Axe 2** : Relatif à la motivation au travail elles regroupent 06 questions.
- **Axe 3** : Relatif aux conflits aux travail, regroupent 10 questions.
- **Axe 4** : Relatif à l'impact des conflits sur la motivation, regroupent 06 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 la suite web gratuite 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 choisi se trouve dans le lieu où, nous avons effectué notre étude, c'est-à-dire au sein de la Caisse National des Retraites de Tizi-Ouzou, cette population est dans son intégralité employée de cet agence.

La Caisse National des Retraites de Tizi-Ouzou constituée d'un effectif de 115, entre cadre dirigeant, employé titulaire et contractuelle, nous avons effectué notre étude sur un échantillon de 42 personnes sur les 115 qui travaillent à la CNR , ce qui représente 36.5% de la population mère.

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

Dans cette dernière section de notre travail, nous présentons les données récoltées au cours de notre étude au sein de la CNR, 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 CNR.

3.1.1 Les caractéristiques de l'échantillon étudié :

Question n°01 : Vous êtes ?

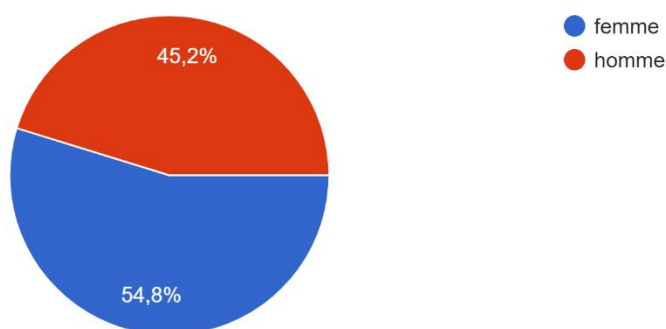
Tableau 05 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

	Pourcentage	Effectif
Femme	54.8%	23
Homme	45.2%	19
Total	100%	42

Figure 09 : Représentation graphique de l'échantillon étudié selon le sexe

1. Vous êtes :

42 réponses



D'après ce graphe, nous constatons que 54.8% des sujets ayant participé à l'étude, sont majoritairement du sexe féminin, pour seulement 45.2% de sexe masculin.

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

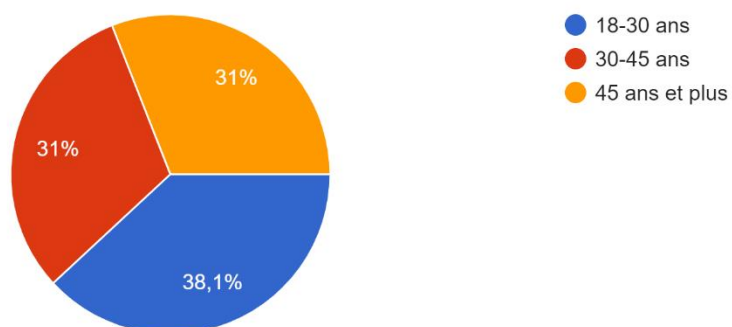
Tableau 06 : Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge

	Pourcentage	Effectif
18-30 ans	38.1%	16
30-45 ans	31%	13
45 ans et plus	31%	13
Total	100%	42

Figure 10 : Représentation graphique de l'échantillon selon la tranche d'âge

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

42 réponses



D'après ce graphe, on déduit que 38.1% de l'échantillon est âgé de 18 à 30 ans. Et 31% de l'échantillon est âgé de 30 à 45 ans, en égalité avec la tranche de 45 ans et plus, également à 31%.

Question 03 : Quel est votre statut (catégorie socio-professionnelle) ?

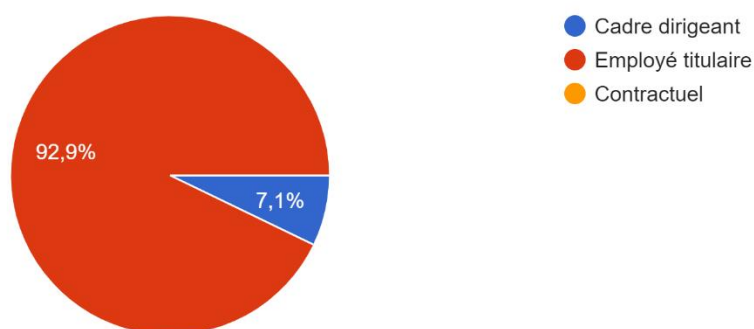
Tableau 07 : Répartition de l'échantillon étudié selon la catégorie socio-professionnelle

	Pourcentage	Effectif
Cadre dirigeant	7.1%	3
Employé titulaire	92.9%	39
Contractuel	0%	0
Total	100%	42

Figure 11 : Représentation graphique de l'échantillon étudié selon la catégorie socio-professionnelle

3. Quel est votre statut (catégorie socio-professionnelle) ?

42 réponses



Selon le graphe ci-dessous, 92,9% des personnes ayant participé à l'étude sont employées titulaire, tandis que seulement 7.1% de l'échantillon son cadre dirigeant, et 0% sont contractuel.

Question 04 : Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?

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

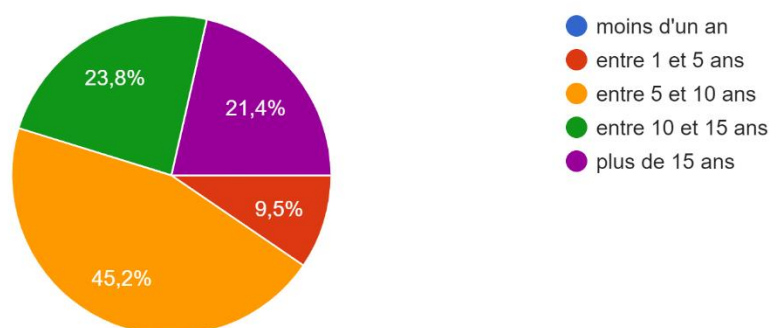
	Pourcentage	Effectif
Moins d'un an	0%	0
Entre 1 et 5 ans	9.5%	19
Entre 5 et 10 ans	45.2%	9
Entre 10 et 15 ans	23.8%	9
Plus de 15 ans	21.4%	4
Total	100%	41

Figure 12 : Représentation graphique de l'échantillon d'étude selon l'ancienneté

D'après ce graphe on remarque que la plupart des salariés de l'échantillon étudié de la CNR ont

4. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?

42 réponses



une ancienneté de 5 à 10 ans avec un pourcentage de 45.2%, suivi par ceux qui ont une ancienneté de 10 à 15ans qui représentent 23.8% de l'échantillon. Alors que les employés avec une ancienneté qui dépasse 15 ans est au taux de 21.4%. Tandis que 9.5% de l'échantillon ont une ancienneté entre 1 et 5ans, et enfin 0% de l'échantillon ont une ancienneté de moins d'un an.

D'après ce graphe on constate que les salariés sont fidèles à leur entreprise peut être par ce que, les conditions de travail au sein de la CNR sont optimales pour une carrière saine et épanouie.

3.1.2. Evaluation de la motivation des salariés de la CNR :

Question 05 : Exercez-vous ce métier par choix ou par nécessité ?

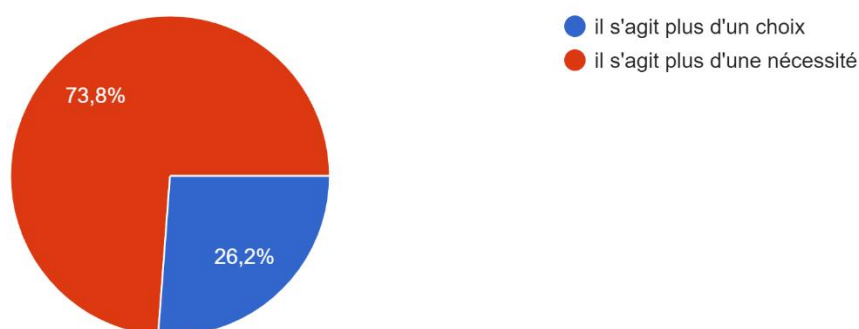
Tableau 09 : Répartition de l'échantillon étudié selon le choix ou la nécessité de leur travail

	Pourcentage	Effectif
Par choix	26.2%	11
Par nécessité	73.8%	31
Total	100%	42

Figure 13 : Représentation graphique de l'échantillon étudié selon le choix ou la nécessité de leur travail

5. Exercez-vous ce métier par choix ou par nécessité ?

42 réponses



Selon le graphe ci-dessus, sur les 42 personnes ayant répondu à cette question, seulement 26,2% affirment que leur travail à la CNR est motivé par un choix personnel. Tandis que la majorité, c'est-à-dire 73,8%, ont déclarés travailler par nécessité, donc pour subvenir à leurs besoins personnels et ceux de leurs familles.

Question 06 : Pouvez-vous dire que votre environnement de travail est sain ?

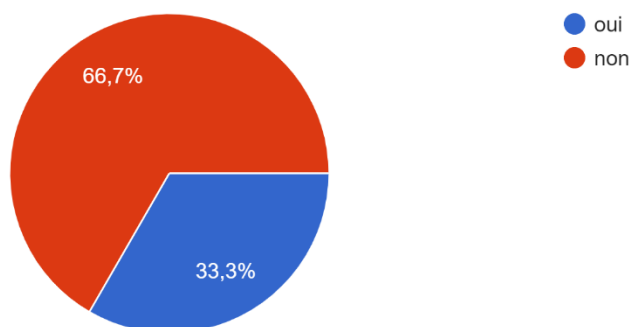
Tableau 10 : Répartition de l'échantillon selon l'appréciation de l'environnement de travail

	Pourcentage	Effectif
Oui	33.3%	14
Non	66.7%	28
Total	100%	42

Figure 14 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'appréciation de l'environnement de travail

6. Pouvez-vous dire que votre environnement de travail est sain?

42 réponses



Selon le graphe ci-dessus, on constate que seulement 33.3% des employés ayant participé à notre étude estiment que leur environnement de travail est sain. Alors que majoritairement, 66.7% considère qu'il évolue dans un climat malsain.

Question 07 : Estimez-vous être motivé dans votre travail ?

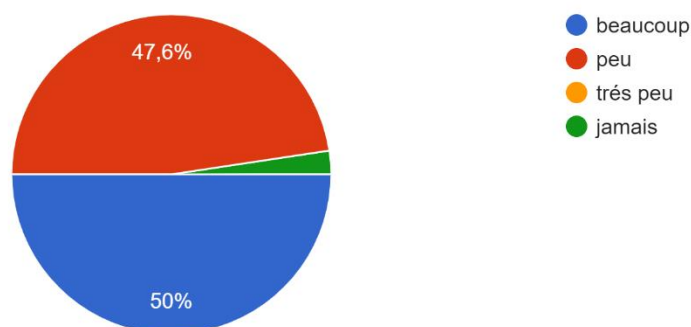
Tableau 11 : Répartition de l'échantillon selon leur niveau de motivation au travail

	Pourcentage	Effectif
Beaucoup	50%	21
Peu	47.6%	20
Très peu	0%	0
Jamais	2.4%	1
Total	100%	42

Figure 15 : Représentation graphique de l'échantillon selon leur niveau de motivation au travail

7. Estimez-vous être motivé dans votre travail ?

42 réponses



Selon le graphe ci-dessus, 50% de l'échantillon étudié affirme être beaucoup motivé dans leur travail à la CNR, contre 47.6% qui sont peu motivé. Et 2.4% de l'échantillon, ne sont quant à eux pas du tout motiver dans leur travail.

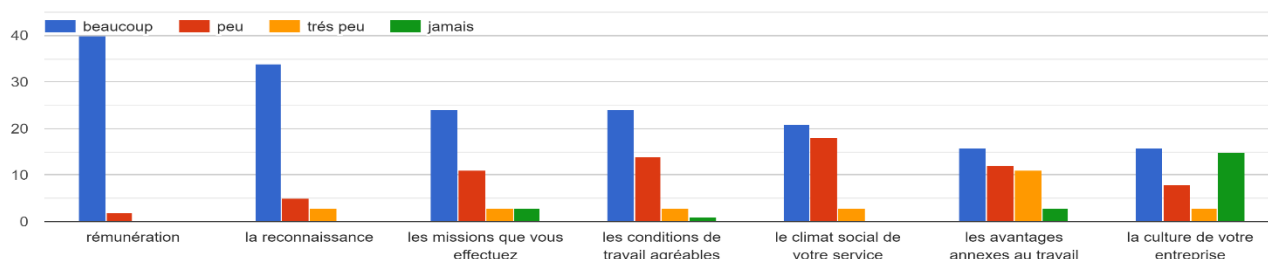
Question 08 : Quelles sont pour vous les sources de motivation majeure ?

Tableau 12 : Répartition de l'échantillon selon les sources de motivation

	Beaucoup	Peu	Très peu	Jamais	Total
Rémunération	40	2	0	0	42
Reconnaissance	34	5	3	0	42
Missions effectuées	24	11	3	3	42
Conditions de travail agréable	24	14	3	1	42
Climat social du service	21	18	3	0	42
Avantages annexes	16	12	11	3	42
Culture de l'entreprise	16	15	8	3	42

Figure 16 : Représentation graphique de l'échantillon selon les sources de motivation

8. Quelles sont pour vous les sources de motivation majeures ?



Selon le graphe ci-dessus, nous avons comptabilisé les réponses concernant ce qu'ils estiment être les sources majeures des conflits :

- 40 personnes sur les 42 ayant répondu à l'enquête affirment que la rémunération y est pour beaucoup dans leur motivation, et seulement 2 personnes affirment s'y intéresser peu.
- 34 personnes considèrent que la reconnaissance y est pour beaucoup dans la motivation, tandis que 5 personnes considèrent que ça joue peu dans la motivation, et 3 personnes sont très peu motivées par la reconnaissance.

- 24 personnes disent être motivées par les missions qu'ils effectuent quotidiennement au travail, contrairement à 11 personnes qui sont peu motivé et 3 personnes beaucoup moins motivées.
- 24 personnes sont motivées par les conditions de travail agréable, 14 personnes estiment que ça importe peu, 3 personnes disent que ça a très peu d'importance pour eux, et 1 personne estime que ça ne joue pas dans leur motivation.
- 21 personnes pensent que le climat social de leur service est une grande source de motivation, contrairement à 18 autres qui trouvent que ça motive peu, et 3 personnes considèrent que ça joue très peu sur leur motivation.
- 16 personnes trouvent que les avantages annexes de leur travail les motivent beaucoup, tandis que 12 personnes disent que ça les motivent peu, 11 personnes estiment que ça joue très peu dans leur motivation, et même qu'une personne dis que ces avantages ne la motivent pas du tous
- 16 personnes sont motivées par la culture qui règne au sein de la CNR, alors que 15 personnes trouvent que ça les motivent peu, et 8 personnes disent que joue très peu sur leur motivation, et 3 personnes ne considèrent pas du tout cette culture comme une source de motivation.

Question 09 : Vous arrive-t-il d'effectuer des tâches à contrecœur ?

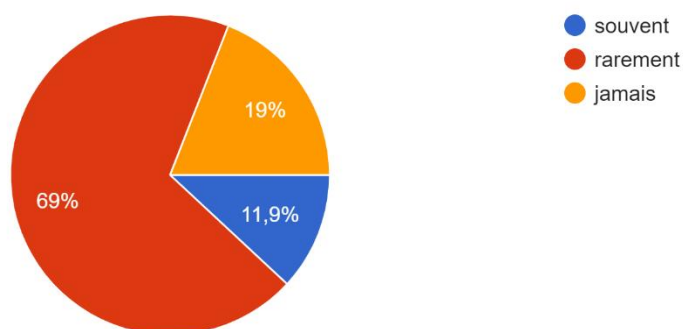
Tableau 13 : Répartition de l'échantillon selon la fréquence à laquelle ils effectuent des tâches à contrecœur

	Pourcentage	Effectif
Souvent	11.9%	5
Rarement	69%	29
Jamais	19%	8
Total	100%	42

Figure 17 : Représentation graphique de l'échantillon selon la fréquence à laquelle ils effectuent des tâches à contrecœur

9. Vous arrive t-il d'effectuer des tâches à contrecœur ?

42 réponses



Selon le graphe ci-dessus, 11.9% de l'échantillon étudié, c'est-à-dire 5 personnes, affirme avoir souvent effectué des tâches à contrecœur, contre la majorité de 69% qui disent avoir rarement fait face à ce genre de situation, et enfin 19% disent n'avoir jamais effectués de tâches sans le vouloir.

Question 10 : Quels sont les facteurs d’insatisfaction que vous rencontrez dans votre travail ?

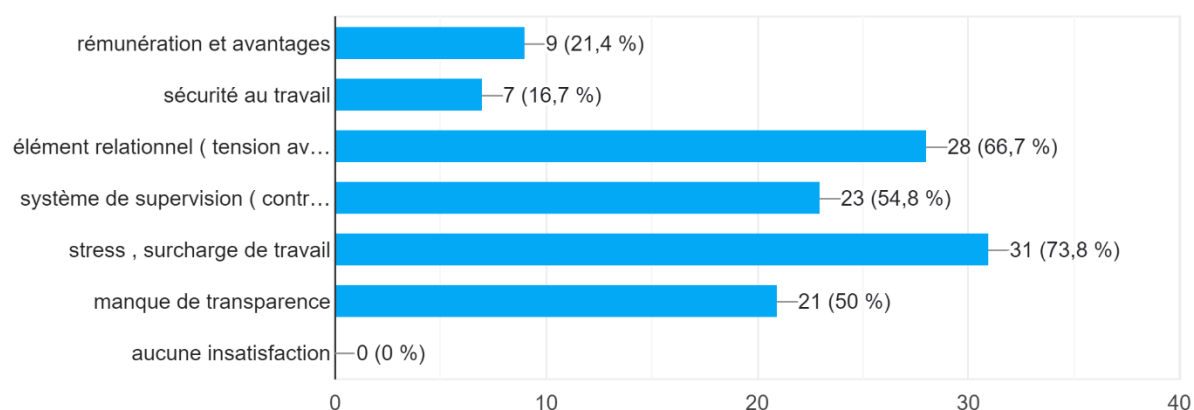
Tableau 14 : Répartition de l’échantillon selon les facteurs d’insatisfaction au travail

	Pourcentage	Effectif
Rémunération et avantages	21.4%	9
Sécurité au travail	16.7%	7
Eléments relationnels	66.7%	28
Système de supervision	54.8%	23
Stress, surcharge au travail	73.8%	31
Manque de transparence	50%	21
Aucune insatisfaction	0%	0

Figure 18: Représentation graphique de l’échantillon selon les facteurs d’insatisfaction au travail

10. Quels sont les facteurs d’insatisfaction que vous rencontrez dans votre travail ?

42 réponses



Selon le graphe ci-dessus illustrant les facteurs d’insatisfaction des employés de la CNR :

- 21.4% de l’échantillon affirment être insatisfait de leur rémunération et des avantages qui s’en suit.
- 16.7% trouvent que la CNR n’est pas un environnement de travail sécurisé
- 66.7% affirment que l’élément relationnels est un facteur de leur insatisfaction, ceci peut être dû à des tensions avec des collègues ou des supérieurs ou même des rivalités.
- 54.8% sont insatisfait du système de supervision, et trouve que contrôle est trop récurrent et important.

- 73.8% disent que le stress et la surcharge de travail est un facteur d'insatisfaction.
- 50% disent être insatisfait du manque de transparence au sein de la CNR
- Et aucun des personnes interrogées n'estiment qu'il n'y ait aucun facteur d'insatisfaction.

3.1.3. Identification des sources de conflits au sein de la CNR :

Question 11 : Les conflits sont-ils fréquents dans votre entreprise ?

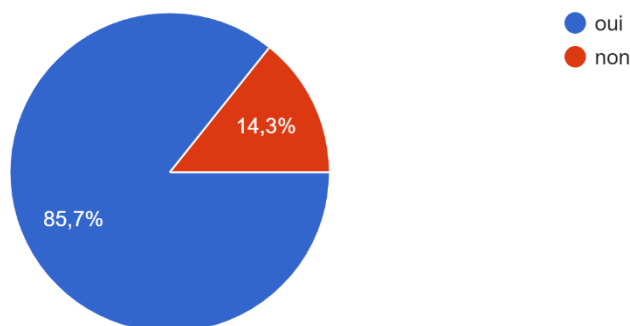
Tableau 15 : Répartition de l'échantillon selon la fréquence des conflits en entreprise

	Pourcentage	Effectif
Oui	85.7%	36
Non	14.3%	6
Total	100%	42

Figure 19 : Représentation graphique de l'échantillon selon la fréquence des conflits en entreprise

11. Les conflits sont-ils fréquents dans votre entreprise ?

42 réponses



Selon le graphe ci-dessus, la majorité écrasante de 85.7% de l'échantillon interrogé trouvent que les conflits sont fréquents au sein de la CNR.

Alors que 14.3% de l'échantillon affirment le contraire, c'est-à-dire que selon eux les conflits sont assez rares au travail.

Question 12 : Dans votre milieu de travail, avez-vous été témoin d'un ou plusieurs conflits impliquants des collègues ?

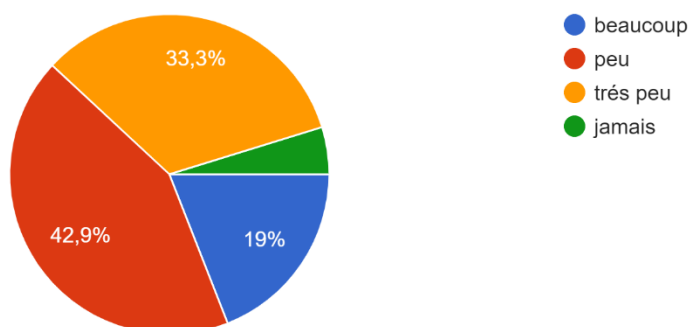
Tableau 16 : Répartition de l'échantillon selon le témoignage d'un conflit entre collègues

	Pourcentage	Effectif
Beaucoup	19%	8
Peu	42.9%	18
Très peu	33.3%	14
Jamais	4.8%	2
Total	100%	42

Figure 20: Représentation graphique de l'échantillon selon le témoignage d'un conflit entre collègues

12. Dans votre milieu de travail, avez-vous été témoin d'un ou plusieurs conflits impliquant des collègues ?

42 réponses



Selon le graphe ci-dessus, 19% des employés interrogés affirment avoir été témoin beaucoup de fois d'un conflit impliquant des collègues. 42.9% disent avoir été peu confrontés à ce genre de situation. Tandis que 33.3% ont été rarement témoins d'un conflit entre collègues. Et enfin 4.8% disent n'avoir jamais été témoin d'une telle situation.

Question 13 : A quels types de conflits faites-vous face le plus souvent ?

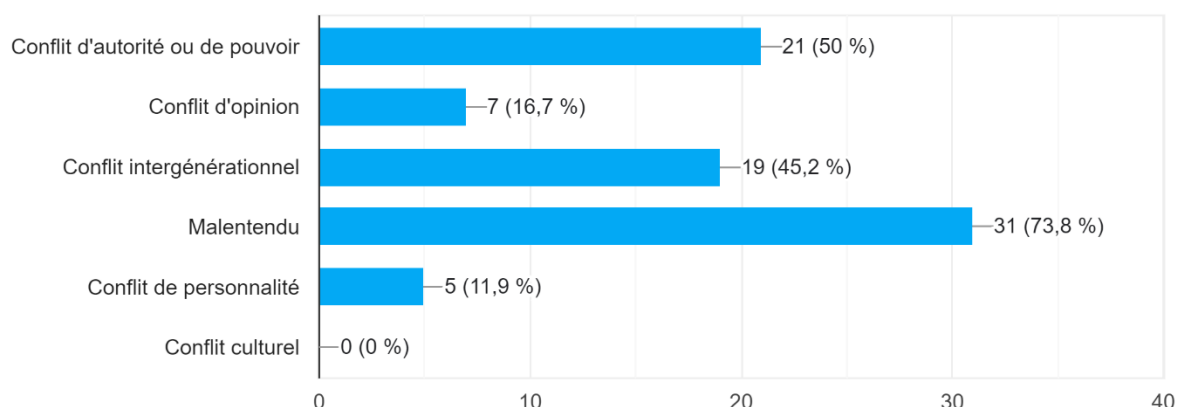
Tableau 17 : Répartition de l'échantillon selon les types de conflits rencontrés en entreprise

	Pourcentage	Effectif
Conflit d'autorité et de pouvoir	50%	21
Conflit d'opinion	16.7%	7
Conflit intergénérationnel	45.2%	19
Malentendu	73.8%	31
Conflit en personnalité	11.9%	5
Conflit culturel	0%	0
Autre	0%	0

Figure 21 : Représentation graphique de l'échantillon selon les types de conflits rencontrés en entreprise

13. A quels types de conflits faites vous face le plus souvent ?

42 réponses



Selon le graphe ci-dessus représentant les types de conflits que les employées de la CNR rencontrent souvent :

- 50% de l'échantillon ont déjà fait face à des conflits d'autorité et de pouvoir.
- 16.7% des personnes interrogés ont vécues ou assistées à des conflits d'opinion.
- 45.2% de l'échantillon ont déjà rencontrés des conflits intergénérationnels.
- 73.8% de l'échantillon ont déjà vécu un malentendu avec des collègues.
- 11.9% de l'échantillon ont déjà rencontrés des conflits de personnalités.
- Enfin, aucune des personnes interrogées n'a rencontré de conflit culturel au travail.

Question 14 : Avez-vous été personnellement impliqué(e) ou victime d'un conflit ?

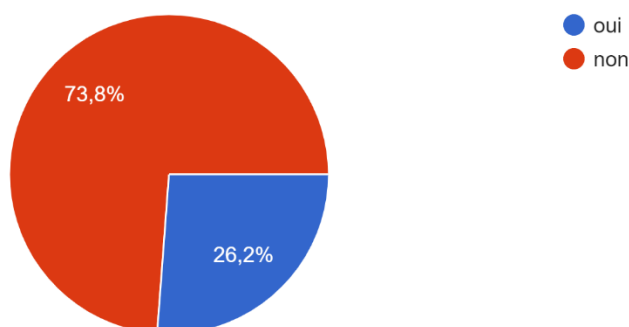
Tableau 18 : Répartition de l'échantillon selon l'implication dans un conflit interpersonnel

	Pourcentage	Effectif
Oui	26.2%	11
Non	73.8%	31
Total	100%	42

Figure 22 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'implication dans un conflit interpersonnel

14. Avez-vous été personnellement impliqué / victime d'un conflit ?

42 réponses



Selon le graphe ci-dessus, 26.2% de l'échantillon étudié affirment qu'ils ont déjà été impliqué ou victime d'un conflit au travail. Alors que majoritairement, 73.8% de l'échantillon n'ont jamais ne l'ont jamais été.

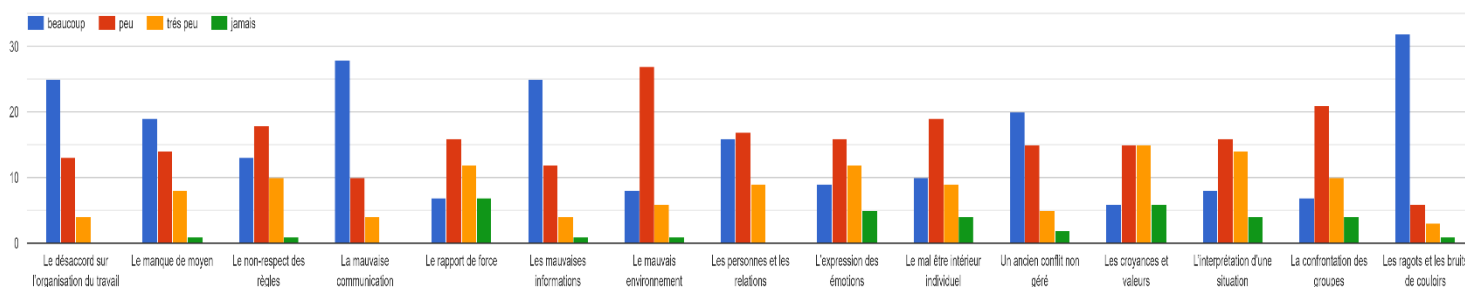
Question 15 : Quelles sont pour vous les causes des conflits au sein de votre entreprise

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

	Beaucoup	Peu	Très peu	Jamais	Total
Désaccord sur l'organisation du travail	25	13	4	0	42
Manque de moyen	19	14	8	1	42
Non-respect des règles	13	18	10	1	42
Mauvaise communication	28	10	4	0	42
Rapport de force	7	16	12	7	42
Mauvaises informations	25	12	4	1	42
Mauvais environnement de travail	8	27	6	1	42
Les relations interpersonnels	16	17	9	0	42
Expression des émotions	9	16	12	5	42
Mal-être intérieur individuel	10	19	9	4	42
Ancien conflit non-géré	20	15	5	2	42
Croyances et valeurs	6	15	15	6	42
Interprétation des situations	8	16	14	4	42
Confrontation des groupes	7	21	10	4	42
Ragots et bruits de couloirs	32	6	3	1	42

Figure 23 : Représentation graphique de l'échantillon selon les causes des conflits en entreprise

15. Quelles sont pour vous les causes des conflits au sein de votre entreprise ?



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

- Le désaccord sur l'organisation du travail est une cause majeure, effectivement 25 personnes estiment qu'il y est pour beaucoup dans les conflits, alors que 13 personnes disent que ça cause peu de conflit, et une minorité de 3 personnes disent que ceci cause rarement des conflits.
- Le manque de moyen cause beaucoup de conflits selon 19 personnes de l'échantillon étudié, tandis que 14 personnes estiment que ça cause peu de conflits, 8 personnes trouvent que ça arrive rarement. Et une personne estime que dans la CNR, le manque de moyen n'a jamais causé de conflit.
- 13 personnes estiment que le non-respect des règles cause beaucoup de conflit, 18 personnes disent que ça en cause peu, tandis que 10 affirment que ceci arrive rarement. Et 1 personne dit que le non-respect des règles n'a jamais été cause de conflit.
- La mauvaise communication est une cause majeure de conflit selon 28 personnes, et seulement 10 personnes estiment que ça cause peu de conflit, et 4 personnes disent que ça arrive rarement.
- 7 personnes ont dit que le rapport de force entre collaborateurs cause des conflits. Et 16 personnes disent que ça cause peu de conflit, et 12 affirment que ça arrive rarement. Alors que 7 personnes estiment que le rapport de force ne cause jamais de conflit au sein de la CNR.
- Selon 25 personnes interrogées, la transmission de mauvaises informations cause beaucoup de conflit, alors que 12 personnes disent que ceci arrive peu. Et une minorité de 4 personnes a affirmé que ceci arrivait rarement et une personne affirme que ceci n'arrive jamais.
- Selon 8 personnes le mauvais environnement de travail cause beaucoup de conflit, alors qu'une majorité de 27 personnes pensent qu'il cause peu de conflit, et 6 personnes affirment que les conflits par cause de climat de travail sont rares. Enfin une seule personne que ce n'est pas du tout une cause de conflit au sein de l'entreprise
- 16 personnes affirment que les relations interpersonnelles causent beaucoup de conflit, en contrepartie 17 personnes disent que ceci arrive peu. Et 9 personnes disent même que c'est assez rare.
- 9 personnes trouvent que l'expression des émotions, ou même la non-expression, cause beaucoup de conflit, alors que 16 personnes estiment que ça arrive peu, et 12 personnes

affirment que ceci arrive rarement. Et enfin 5 personnes estiment que l'expression des sentiments ne contribue pas du tout au déclenchement des conflits.

- Parmi l'échantillon interrogé, 10 personnes estiment que le mal-être intérieur individuel cause beaucoup de conflit, et 19 personnes estiment qu'effectivement ça arrive mais assez peu, 9 personnes, quant à elles, affirment que ça cause rarement des conflits. Tandis que 4 personnes ne considèrent pas du tout le mal-être intérieur individuel comme une cause de conflits au travail.
- 20 personnes estiment que les anciens conflits non gérés y sont pour beaucoup dans les conflits au sein de la CNR, 15 personnes disent que ça impacte peu, alors que 5 personnes disent que ça arrive rarement. Et enfin 2 personnes estiment sûrement que les conflits qui se déclarent sont réglés à temps, et donc il n'en cause pas de nouveau.
- Seulement 6 personnes disent que les valeurs et croyances individuels causent des conflits, 15 personnes affirment que ça arrive peu et à égalité 15 autres personnes estiment que ça arrive rarement. Tandis que 6 personnes estiment que les valeurs et croyances ne sont pas des causes de conflits au sein de la CNR.
- Seulement 8 personnes ont dit que l'interprétation erronée d'une situation est une cause de beaucoup de conflit, alors que 16 personnes estiment que ça arrive peu, et 14 personnes pensent que ça arrive même rarement. Et 4 personnes estiment que ce n'est pas du tout une cause de conflit.
- La confrontation des groupes de collègues cause beaucoup de conflits selon 7 personnes, alors que 21 personnes estiment que ça n'arrive pas souvent, et 10 personnes estiment que ceci arrive même rarement. Et enfin 4 personnes ne trouvent pas que cette confrontation des groupes est une cause des conflits.
- Avec une majorité écrasante, 32 personnes interrogées ont désigné les ragots et les bruits de couloirs comme une cause de beaucoup de conflit, alors que 6 personnes pensent que ça cause peu de conflit, 3 personnes estiment que ça arrive rarement, et 1 personnes estiment que ça n'arrive jamais.

Question 16 : Lors d'un conflit vous êtes plutôt du genre :

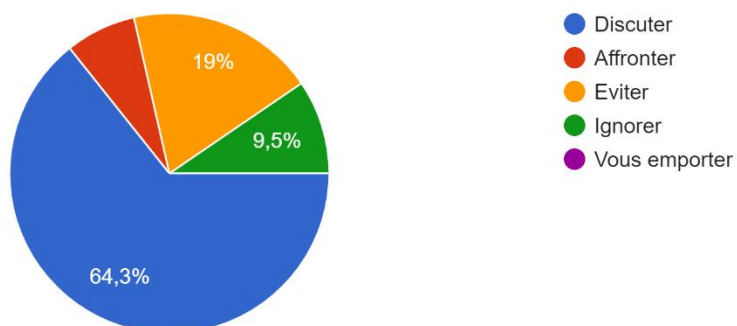
Tableau 20 : Répartition de l'échantillon selon l'attitude lors d'un conflit

	Pourcentage	Effectif
Discuter	64.3%	27
Affronter	7.1%	3
Eviter	19%	8
Ignorer	9.5	4
S'emporter	0%	0
Total	100%	42

Figure 24 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'attitude lors d'un conflit

16. Lors d'un conflit au travail, vous êtes plutôt du genre à :

42 réponses



Selon le graphe ci-dessus, 64.3% de l'échantillon étudié ont affirmé choisir le chemin de la discussion dans le cas d'un conflit entre des collègues, 19% préfèrent éviter les problèmes, alors que 9.5% ignore complètement le conflit, et enfin 7.1% choisissent l'affrontement.

Question 17 : Un collaborateur est très violent avec l'un des collaborateurs, comment agissez-vous ?

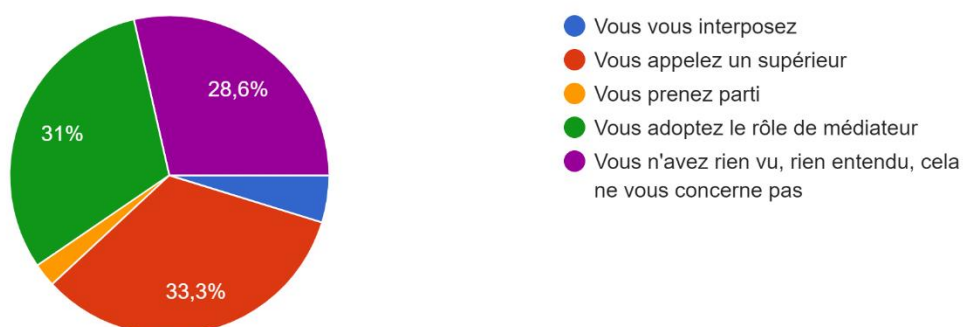
Tableau 21 : Répartition de l'échantillon selon la réaction vis-à-vis d'un collaborateur violent

	Pourcentage	Effectif
S'interposer	4.8%	2
Appeler un supérieur	33.3%	14
Prendre parti	2.4%	1
Adopter un rôle de médiateur	31%	13
Ignorer (ni vu, ni connu)	28.6%	12
Total	100%	42

Figure 25 : Représentation graphique de l'échantillon selon la réaction vis-à-vis d'un collaborateur violent

17. Un collaborateur est très violent avec l'un de vos collaborateurs, comment agissez-vous ?

42 réponses



Selon le graphe ci-dessus, dans le cas d'un affrontement violent entre collègues, 33.3% de l'échantillon ont comme réaction d'appeler un supérieur pour régler la situation, alors que 31% choisissent d'adopter un rôle de médiateur entre les parties prenantes du conflit, tandis que 28 % préfèrent ignorer ce qui se passe, sûrement pour éviter d'être impliqués. 4.8% de l'échantillon ont tendance à s'interposer pour séparer les deux parties, et enfin 2.4% choisissent de prendre parti pour l'un ou l'autre.

Question 18 : Selon vous, les conflits en entreprises sont :

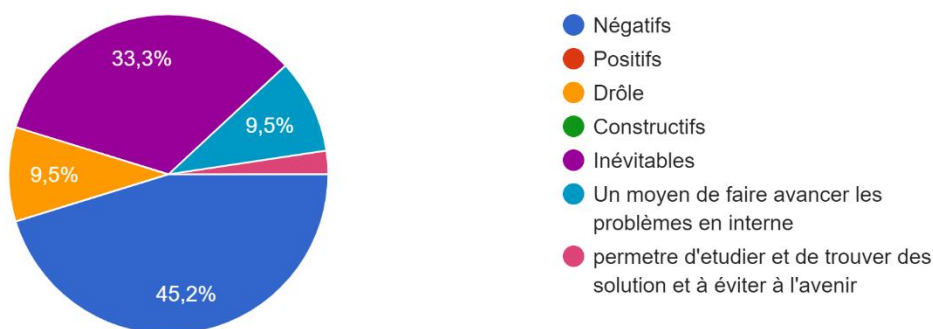
Tableau 22 : Répartition de l'échantillon selon l'appréciation des conflits en entreprise

	Pourcentage	Effectif
Négatifs	45.2%	19
Positifs	0%	0
Drôles	9.5%	4
Constructifs	0%	0
Inévitables	33.3%	14
Un moyen de faire avancer les problèmes en interne	9.5%	1
Autre (Un moyen d'étudier et de trouver des solutions et à éviter les conflits à l'avenir)	2.4%	1
Total	100%	42

Figure 26 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'appréciation des conflits en entreprise

18. Selon vous, les conflits en entreprise sont:

42 réponses



Selon le graphe ci-dessus, 45.2% de l'échantillon étudié considèrent les conflits comme négatifs pour le bon fonctionnement de l'entreprise, alors que 33.3%, plus réalistes, estiment que ces derniers sont inévitables. 9.5% de l'échantillon trouve les conflits en entreprise sont drôles et divertissant, et 9.5% autres pensent que c'est un bon moyen de faire avancer les problèmes en interne. A la réponse autre, une personne, 2.4% de l'échantillon, estime que les conflits sont un bon moyen de trouver des solutions et d'éviter d'autres conflits à l'avenir.

Question 19 : Selon vous, bien se connaître et bien connaître ses collaborateurs peut-il empêcher le développement des conflits ?

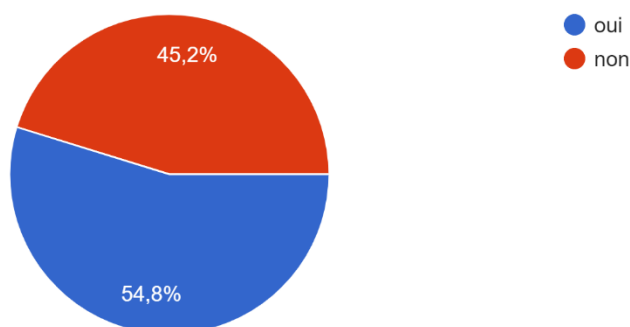
Tableau 23 : Répartition de l'échantillon selon l'importance de bien connaître ses collaborateurs dans l'évitement des conflits

	Pourcentage	Effectif
Oui	54.8%	23
Non	45.2%	19
Total	100%	42

Figure 27 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'importance de bien connaître ses collaborateurs dans l'évitement des conflits

19. Selon vous, bien se connaître et bien connaître ses collaborateurs peut-il empêcher le développement des conflits ?

42 réponses



Selon le graphe ci-dessus, 54.8% de l'échantillon étudié estiment que bien se connaître soi-même, et bien connaître ses collaborateurs peut empêcher le développement des conflits en entreprise, tandis que 45.2% affirme que ceci n'est pas une solution et que ça ne peut stopper le déclenchement et le développement des conflits.

Question 20 : Avez-vous déjà réprimé un avis pour éviter un conflit au travail ?

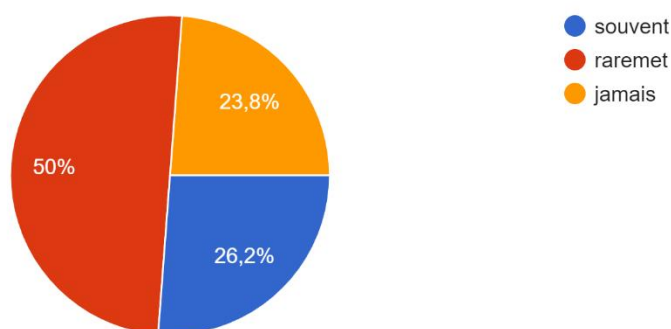
Tableau 24 : Répartition de l'échantillon selon la fréquence de répression des avis pour éviter les conflits

	Pourcentage	Effectif
Souvent	26.2%	11
Rarement	50%	21
Jamais	23.8%	10
Total	100%	42

Figure 28 : Représentation graphique de l'échantillon selon la fréquence de répression des avis pour éviter les conflits

20. Avez-vous déjà réprimé un avis pour éviter un conflit au travail ?

42 réponses



Selon le graphe ci-dessus, 26.2% de l'échantillon avouent avoir souvent réprimés leurs avis pour éviter un conflit avec des collègues, 50% affirment que ça leur arrive rarement, alors que 23.8% assurent que ça ne leur arrive jamais.

Question 21 : Dans votre entreprise, à quelle mesure les conflits nuisent-ils à l’ambiance, la performance ou la productivité des collaborateurs ?

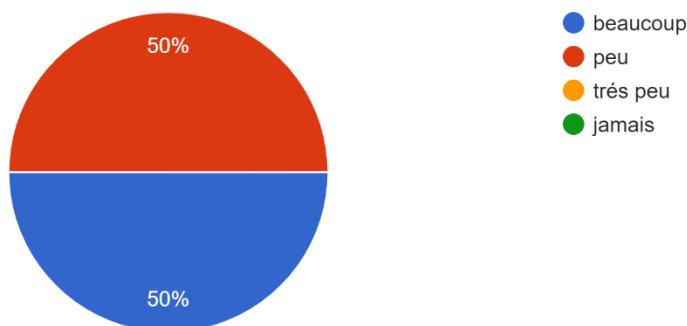
Tableau 25 : Répartition de l’échantillon selon le niveau de nuisance des conflits, vis-à-vis de l’ambiance, la performance ou la productivité.

	Pourcentage	Effectif
Beaucoup	50%	21
Peu	50%	21
Très peu	0%	0
Jamais	0%	0
Total	100%	42

Figure 29 : Représentation graphique de l’échantillon selon le niveau de nuisance des conflits, vis-à-vis de l’ambiance, la performance ou la productivité.

21. Dans votre entreprise, à quelle mesure les conflits nuisent-ils à l'ambiance, la performance ou la productivité des collaborateurs ?

42 réponses



Selon le graphe ci-dessus, à égalité parfaite, 50% de l’échantillon pensent que les conflits nuisent beaucoup à l’ambiance, la performance et la productivité des collaborateurs, et 50% autres estiment que ça nuit quand même, mais assez peu.

Question 22 : Vous est-il arrivé de ne pas vouloir vous rendre sur votre lieu de travail pour éviter un climat conflictuel ?

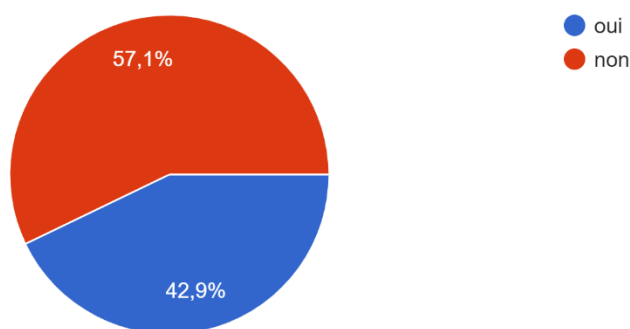
Tableau 26 : Répartition de l'échantillon selon l'absentéisme au travail pour cause de climat conflictuel

	Pourcentage	Effectif
Oui	42.9%	18
Non	57.1%	24
Total	100%	42

Figure 30 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'absentéisme au travail pour cause de climat conflictuel

22. Vous est-il déjà arrivé de ne pas vouloir vous rendre sur votre lieu de travail pour éviter un climat conflictuel ?

42 réponses



Selon le graphe ci-dessus, 42.9% de l'échantillon étudié affirment que ça leur est déjà arrivé de pas vouloir se rendre au travail pour éviter un climat conflictuel, alors que 57.1% affirment que ça ne leur est jamais arrivés.

Question 23 : Avez-vous déjà posé un arrêt de travail car l’atmosphère sur votre lieu de travail était conflictuelle ?

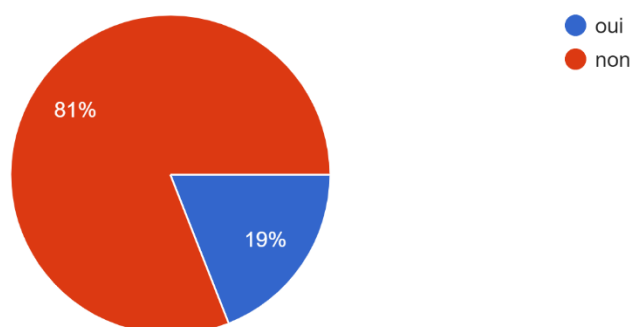
Tableau 27 : Répartition de l’échantillon selon les arrêts de travail pour cause de conflit

	Pourcentage	Effectif
Oui	19%	8
Non	81%	34
Total	100%	42

Figure 31 : Représentation graphique de l’échantillon selon les arrêts de travail pour cause de conflit

23. Avez-vous déjà posé un arrêt de travail car l'atmosphère sur votre lieu de travail était conflictuelle ?

42 réponses



Selon le graphe ci-dessus, 19% de l’échantillon étudié ont déjà eu recours à un arrêt de travail pour cause d’une atmosphère conflictuelle au travail, contre 81% qui n’ont jamais fait ceci.

Question 24 : Pouvez-vous dire que les conflits interpersonnels au sein de votre entreprise impactent votre motivation ?

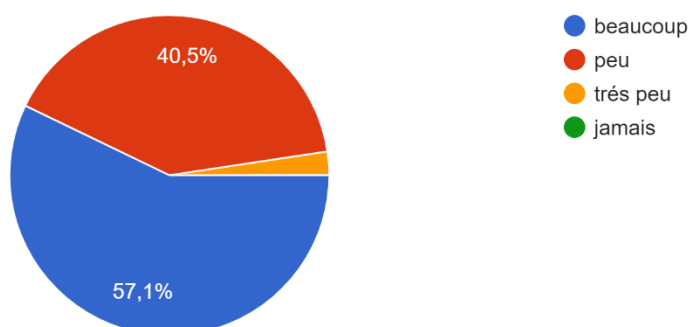
Tableau 28 : Répartition de l'échantillon selon l'impact des conflits sur leur motivation

	Pourcentage	Effectif
Beaucoup	57.1%	24
Peu	40.5%	17
Très peu	2.4%	1
Jamais	0%	0
Total	100%	42

Figure 32 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'impact des conflits sur leur motivation

24. Pouvez-vous dire que les conflits inter-personnels au sein de votre entreprise impactent votre motivation ?

42 réponses



Selon le graphe ci-dessus, 57,1% de l'échantillon affirment que les conflits au sein de leur entreprise impactent beaucoup leur motivation, tandis que 40.5% disent que ça a un peu d'effet, et une petite minorité de 2.4 % affirment que c'est rare que les conflits arrivent à impacter leur motivation.

Question 25 : Quels sont, selon vous, les outils spécifiques pouvant être utilisés pour éviter les conflits ?

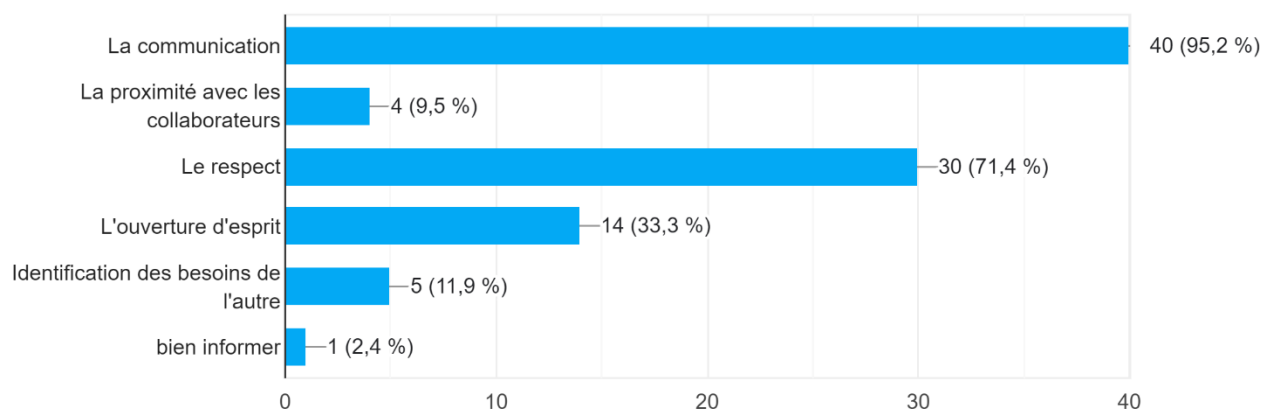
Tableau 29 : Répartition de l'échantillon selon leur avis sur les outils pour éviter les conflits

	Pourcentage	Effectif
La communication	95.2%	40
La proximité avec les collaborateurs	9.5%	4
Le respect	71.4%	30
L'ouverture d'esprit	33.3%	14
L'identification des besoins de l'autre	11.9%	5
Autre (bien informer ses collègues)	2.4%	1

Figure 33 : Représentation graphique de l'échantillon selon leur avis sur les outils pour éviter les conflits

25. Quels sont selon vous, les outils spécifiques pouvant être utilisés pour éviter les conflits ?

42 réponses



Selon le graphe ci-dessus, concernant les outils pouvant être utilisés pour éviter les conflits :

- 95.2% de l'échantillon estiment que la communication est un outil majeur
- Seulement 9.5% de l'échantillon trouvent qu'être proche de ses collaborateurs permet d'éviter les conflits

- 71.4% de l'échantillon affirment que le respect entre tous permet l'évitement des conflits.
- 33.3% de l'échantillon trouvent que l'ouverture d'esprit est un outil pour éviter les conflits
- 11.9% de l'échantillon trouvent que l'identification des besoins de chacun éviterait le déclenchement des conflits
- Et seulement 2.4 % de l'échantillon estiment que bien s'informer est un bon outil pour éviter les conflits.

Question 26 : Qu'est-ce qui vous fera quitter votre emploi ?

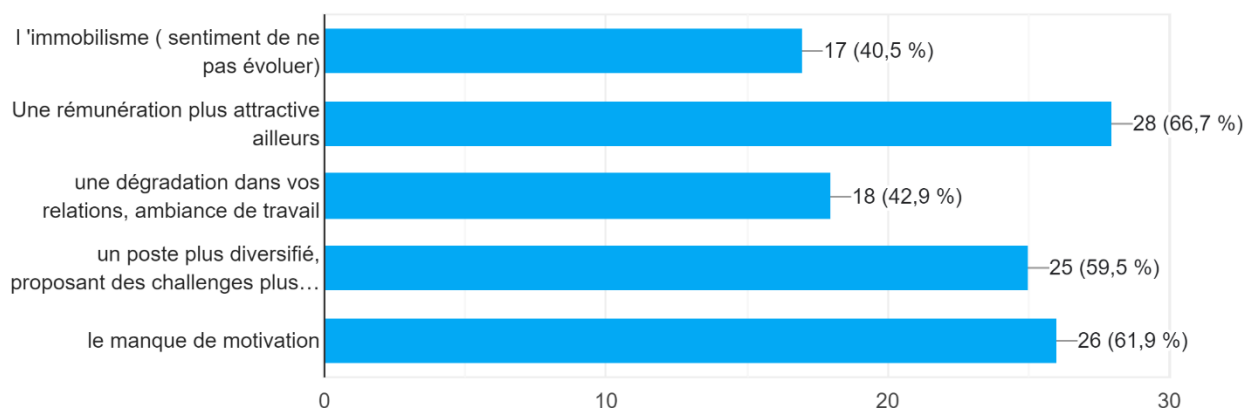
Tableau 30 : Répartition de l'échantillon selon ce qui peut les motiver à quitter l'entreprise

	Pourcentage	Effectif
L'immobilisme	40.5%	17
Une rémunération plus attractive ailleurs	66.7%	28
Une dégradation des relations et de l'ambiance au travail	42.9%	18
Un poste plus diversifié, avec des challenges plus intéressants	59.5%	25
Un manque de motivation	61.9%	26

Figure 34 : Représentation de l'échantillon selon ce qui peut les motiver à quitter l'entreprise

26. Qu'est-ce qui vous fera quitter votre emploi ?

42 réponses



Selon le graphe ci-dessus, répondant à la question de ce qui pourrait leur faire quitter leur emploi :

- 40.5% de l'échantillon étudié affirment qu'ils seront prêts à quitter leur emploi s'ils ont le sentiment de ne pas évoluer.
- 66.7% de l'échantillon quitteraient leur emploi si on leur offre une rémunération plus attractive ailleurs.
- 42.9% de l'échantillon disent qu'ils peuvent penser à la démission si les relations interpersonnelles ainsi que l'ambiance de travail se dégradent.
- 59.5% de l'échantillon qu'ils démissionneront si on leur offre un poste plus diversifié avec des nouveaux défis à relever.
- 61.9% affirment être capable de quitter leur emploi à la CNR pour manque de motivation.

3.1.5. Regroupement des données récoltées :

Tableau 31 : Répartition de l'échantillon selon la relation entre la motivation des individus et s'ils effectuent leur métier par choix ou par nécessité

	Par choix	%	Par nécessité	%	Total	
Très motivé	3	7.2%	18	42.9%	22	50%
Peu motivé	9	19.1%	11	26.2%	19	47.6%
Très peu motivé	0	0%	0	0%	0	0%
Jamais motivé	0	0%	1	2.4%	1	2.4%
Total	11	26.2%	31	73.8%		

Selon les données inscrites dans le tableau ci-dessus, 19% de l'échantillon qui travaillent par choix sont peu motivés, et seulement 7.2% affirment être beaucoup motivés dans leur travail.

Quant à ceux qui travaillent par nécessité, 42.9% se disent très motivés, tandis que 26.2% le sont assez peu. Et une personne, représentant 2.4 % de l'échantillon affirme n'être pas du tout motiver.

Tableau 32 : Répartition de l'échantillon selon la relation entre la nature de l'environnement de travail et la motivation

	Environnement sain	%	Environnement malsain	%	Total	
Très motivé	5	11.9%	16	38.1%	21	50%
Peu motivé	9	21.4%	11	26.2%	20	47.6%
Très peu motivé	0	0%	0	0%	0	0%
Jamais motivé	0	0%	1	2.4%	1	2.4%
Total	14	33.3%	28	66.7%		

Selon le tableau ci-dessus, 11.9% de l'échantillon étudié travaillant dans un environnement dit sain affirment être très motivés par leur travail, contre 21.4% qui malgré un bon climat de travail, sont très peu motivés.

En contrepartie, 38.1% de ceux qui estiment évoluer dans un climats de travail conflictuel, affirment être très motivés dans leur travail tandis que 26.2% ne sont que très peu motivés, et une personne dit même n'être pas du tout motivés

Tableau 33 : Répartition de l'échantillon selon la relation entre la fréquence des conflits et la motivation des individus

	Conflits fréquents	%	Conflits non fréquents	%	Total	
Très motivé	16	41.3%	6	10.7%	21	50%
Peu motivé	17	43.9%	2	3.6%	20	47.6%
Très peu motivé	0	0%	0	0%	0	0%
Jamais motivé	1	2.6%	0	0%	1	2.4%
Total	36	87.7%	6	14.3%		

Selon le tableau ci-dessus, nous avons tentés de déterminer la relation entre la fréquence des conflits et la motivation des salariés. 41.3% de l'échantillon étudié affirment être très motivé malgré les conflits fréquents au sein de la CNR, tandis que 43.9% se disent assez peu motivés.

10.7% de ceux qui considèrent que les conflits sont peu fréquents, disent être très motivé, contre 3.6%, qui malgré un climat sans conflits, sont peu motivés.

Tableau 34 : Répartition de l'échantillon selon la relation entre l'ancienneté et l'évaluation des conflits en entreprise.

	Moins d'un an		Entre 1 et 5 ans		Entre 5 et 10 ans		Entre 10 et 15 ans		Plus de 15 ans		Total	
	0	0%	2	4.8%	9	21.4%	5	11.9%	3	7.1%	19	45.2%
Négatifs	0	0%	2	4.8%	9	21.4%	5	11.9%	3	7.1%	19	45.2%
Positifs	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Drôle	0	0%	1	2.4%	3	7.1%	0	0%	0	0%	4	9.5%
Constructifs	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Inévitables	0	0%	1	2.4%	5	11.9%	4	9.5%	4	9.5%	14	33.3%
Un moyen de faire avancer les problèmes en interne	0	0%	0	0%	2	4.8%	1	2.4%	1	2.4%	4	9.5%
Autre (un moyen d'étudier et trouver des solutions pour éviter les problèmes à l'avenir)	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2.4%	1	2.4%
Total	0	0%	4	9.5%	19	45.2%	10	23.8%	9	21.4%		

Selon le tableau ci-dessus, nous avons tentés d'évaluer la relation entre l'ancienneté de l'individu et son appréciation des conflits au travail.

Nous avons remarqué que la majorité des employés qui considèrent les conflits comme étant négatifs, travaillent depuis moins de 10 ans au sein de la CNR. Tandis que ceux qui travaillent depuis plus de 10 ans, sont plus réalistes, est disent que les conflits sont inévitables en entreprise.

3.2. Synthèses des résultats :

A travers les résultats recueillis au cours de notre recherche, nous avons conclu que la CNR, comme toutes les entreprises, renferme beaucoup de conflits interpersonnels (Figure 13), ce qui fait que la majorité des salariés trouvent que leur environnement de travail n'est pas optimale (Figure 08). Selon les données récoltées, les principales cause de conflits se trouvent être les ragots et bruits de couloir ainsi que la mauvaise communication entre les collègues et les services ce qui fait circuler de mauvaises informations (Figure 17). Les salariés affirment faire le plus souvent face à des malentendu entre collègues, ainsi que des conflits de pouvoir et de génération dû forcément à la diversité des tranches d'âge qui cohabitent au sein de la CNR (Figure 04 et 15).

Bien que notre enquête montre la présence d'un climat de travail conflictuel au sein de la CNR, les salariés disent être motivés au travail (Tableau 33). La rémunération et la reconnaissance des pairs est ce qui motive vraisemblablement les employés de la CNR (Figure10), d'ailleurs selon nos données une rémunération plus attractive ailleurs est ce qui peut leur faire quitter leur emploi actuel (Figure 28). Concernant les facteurs d'insatisfactions qu'ils rencontrent au travail, on a relevé deux facteurs majeurs, la surcharge au travail et le stress qui résulté de ceci, ainsi que les relations interpersonnels qui semblent être traversées de conflits et tensions (Figure 12).

La majorité des individus interrogés, considèrent les conflits comme étant négatifs et inévitables au travail. 50% de l'échantillon affirment que ce climat conflictuel impacte considérablement leur productivité et performance au quotidien (Figure 23). Et 57% disent qu'effectivement, les conflits impactent leur motivation (Figure 26). Selon les résultats recueillis, 61.9% de l'échantillon étudié, seraient prêt à quitter leur travail s'il leur niveau de motivation baisse considérablement.

L'enquête que nous avons réalisée, n'a pas uniquement pour but d'identifier les conflits au sein de la CNR et mesurer la motivation des salariés, nous avons également demandé à l'échantillon étudié de mettre en avant les outils qui peuvent servir à éviter des conflits futurs. Selon la majorité, la communication et le respect mutuel seraient la clé pour éviter le déclenchement de situations conflictuels (Figure 27). Et dans le cas d'un conflit interpersonnels, la majorité choisisse la discussion plutôt que de nourrir l'animosité générale (Figure 18), c'est peut-être pour cela que les employés gardent un niveau de motivation assez élevé, et qu'ils ne sont pas découragé par les tensions régnant autour d'eux.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre étude théorique des conflits et de la motivation au travail, nous sommes parvenus à comprendre les sources des conflits interpersonnels au travail ainsi que les fondements théoriques de la motivation des salariés.

Les conflits au travail sont inévitables, et résultent de plusieurs facteurs, qui peuvent être personnels ou organisationnels

Les principaux motifs de conflit au travail sont souvent 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.

Quant aux répercussions que peuvent avoir les conflits sur les individus, il s'agit de : la diminution de l'engagement des salariés envers leur travail et leur organisation, la baisse de la satisfaction au travail, la dégradation du climat social, la détérioration de la communication et de tout esprit de collaboration. Mais au risque de surprendre, les conflits présentent aussi des avantages, c'est notamment le cas lorsqu'ils ont pu être gérés avec succès de façon amicale et consensuelle.

Pour ce qui est de la motivation au travail, bien que la rémunération soit désignée comme facteur principal de motivation par des théoriciens tels que MASLOW, il existe d'autres facteurs qui dépendent de chaque individu : la reconnaissance, le sentiment d'appartenance, l'accomplissement des objectifs, l'autosatisfaction,

Pour appuyer les résultats de notre étude théorique, nous avons mené une enquête au sein de la Caisse Nationale des Retraites de T.O auprès des cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution sur « les conflits en entreprise et leur impact sur la motivation des salariés », 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 CNR travaillent dans un environnement peu optimal, 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. Ils affirment même que la raison principale pouvant les pousser à quitter leur travail, c'est une rémunération plus attractive ailleurs. 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.

Ceci peut parfaitement être expliqué par la pyramide des besoins de Maslow, on peut affirmer non sans hésitation que les employés de la CNR en sont à la satisfaction de leur besoin de sécurité, et donc ils s'adaptent et acceptent la réalité des conflits en entreprise.

Vu la crise économique actuelle, le chômage, l'inflation, il est tout à fait compréhensible que les employés s'attachent à leur travail, même si celui-ci ne leur assure pas un environnement épanouissant, s'ils reçoivent une contrepartie matérielle avantageuse, ils resteront.

Ce qui est sûr, c'est qu'une majorité de l'échantillon étudié, affirment que les conflits sont négatifs pour l'entreprise et pour eux, c'est ici qu'on constate que les réponses recueillis au cours de notre étude au sein de la CNR sont quelques peu contradictoires.

L'étude réalisée par BERRACHEDI et al en 2017 pourrait nous aider à comprendre les résultats obtenus au sein de la CNR. Selon cette étude réalisée auprès d'un échantillon de 200 salariés du secteur public algérien, les conflits au travail sont perçus comme des situations négatives, mais que les salariés algériens ont tendance à adopter des stratégies d'évitement, d'ignorance, ou de fuite face aux conflits. Ils attribuent cette attitude à la culture algérienne, qui valorise la paix sociale, le respect de l'autorité et la solidarité familiale ou communautaire.⁵⁹ Ce qui nous ramène à penser que la motivation des salariés de la CNR 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 deuxième hypothèse, affirmant que les conflits sont négatifs pour les salariés de la CNR. Mais la première hypothèse est partiellement vérifiée également, étant donné que les salariés de la CNR affirment être motivés malgré les conflits.

Donc on peut affirmer que les conflits peuvent avoir un impact négatif sur les salariées, mais sans forcément causer une démotivation.

Même si nous avons à maintes reprises affirmé que les conflits étaient inévitables au travail, plusieurs salariés ont confirmé 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. En revanche l'absence

⁵⁹ Maxime QUIJOUX, Les conflits du travail dans le monde aujourd'hui, Dans Critique internationale 2017/1 (N° 74), pages 155 à 161

d'une bonne communication est souvent les sources de tous les malentendus qui peuvent survenir sur le champ du travail.

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 CNR. 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. Nous espérons que la recherche autour des conflits au travail et leur impact sur la motivation soit poursuivie par d'autres étudiants afin d'apporter plus de clarté et de réponse.

Bibliographie

Ouvrages

1. Le Petit Larousse Illustré, P285, Larousse, 21 Rue Du Montparnasse 75283 Paris Cedex 06, France, 2017, 2044 Pages, ISBN 978-2-03-590135-4.
2. Nadine LYAMOURI-BAJJA, Nina GENNEBY, Ruben MARKOSYAN, Yaël OHANA, T-Kit 12 - Le Rôle Des Jeunes Dans La Transformation Des Conflits, P54, Conseil De L'Europe, 01 juillet 2016, P475.
3. Yvan Potin, La Gestion Des Conflits Dans Les Organisations P6, P7, Creg.Ac-Versailles.Fr/La-Gestion-Des-Conflits-Dans-Les-Organisations, Jeudi 23 octobre 2008, 15 Pages,
4. Christine Marsan, Gérer Et Surmonter Les Conflits (Anticiper, Comprendre, Dépasser), 133p, 2eme Edition, Belgique : Dunod, Février 2010, 269 Pages, ISBN : 978-2-10-054335-9
5. C. LEVY-LEBOYER Motivation Dans L'entreprise, Pierre Fontana Mai 2004 MBA HEC UNIL, Notes Critiques Sur : La Motivation Dans L'entreprise Modèles Et Stratégies, Editions D'organisation, 2001. Disponible Sur : https://static.convergencerh.com/medias/3/Motivation_Dans_L_Entreprise_Levy_Leboyer.Pdf
6. Dictionnaire De Français Le Robert, P296, Edition Berengère BAUCHER, 2015, 632 Pages, ISBN 978-2-84902-958-9
7. La Motivation : Une Source Efficace Pour Améliorer La Performance Des Membres D'équipes De Projet A L'université Du Québec. Publié en juillet 2011,
8. Nicolas GILLET, Jacques FOREST, Sarah GIROUARD, Laurence Crevier-Braud, Justice Organisationnelle Et Intentions De Quitter : Le Rôle Médiateur Du Bien-Être Eudémonique Organisationnel Justice And Intentions To Quit : The Mediating Role Of Eudaemonic Well-Being, Revue Québécoise De Psychologie (2015).
9. FISHER, 1983; JACKSON, SCHULER, 1985; VAN SELL, BRIEF, SCHULER, 1981
10. Yvan PAQUET, Noémie CARBONNEAU, Robert Vallerand, La Théorie De L'auto-détermination, Aspects Théoriques Et Appliqués, Page 18, Boeck Supérieur, Publié Le 02/05/2016- 392 Pages,

Mémoires universitaires

1. Fouzia BEDAD, Farid, BELGOUM, La Motivation Au Travail- Cas : Sonatrach, Revue Organisation & Travail Volume 5, N°3 (10) / 2016.
2. La Gestion Des Conflits Intergroupes Au Sein Des Petites Et Moyennes Entreprises (Pme) : Une Etude De Trois Entreprises De Microfinance En République Du Congo, Revue Africaine De Management - African. Management Review Issn : 2509-0097, Vol.5 (3) 2020 (Pp.38-61), Prince VALNIS KESTER MOLOUMBA MOKANGO, Université Marien Ngouabi.
3. 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, Option : Sociologie Du Travail Et Des Ressources Humaines, Université Abderrahmane Mira De Bejaia Faculté Des Sciences Humaines Et Sociales Département Des Sciences Sociales, 2014/2015.
4. Samir HAMMOUCHE, Salim SOUIBES, La Gestion Des Conflits Individuels Au Sein D'une Entreprise Economique. Cas : Entreprise Electrotechnique Enel Spa Azazga, Mémoire De Fin De Formation Brevet De Technicien Supérieur En GRH, Institut National Spécialisé De Formation Professionnelle IMERZOUKENE Arezki Tizi-Ouzou, 2019, 76 Pages.
5. 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
6. Les Théories De La Motivation, Les Fiches Outils Des Ressources Humaines, Page 1, IAE Toulouse, Master GRH.
 1. La Motivation, Université Mohamed V, Ecole Supérieur De Technologie-Sale filière : Techniques De Management, 23 Pages,
 2. Jean-Raymond Pare, Les Effets Prédicatifs Des Motivations Intrinsèque, Extrinsèque Et De L'amotivation Sur L'abandon D'un Cours Obligatoire A L'école : Une Application De La Théorie De L'évaluation Cognitive, P24 ;25 ; 26, Mémoire Pour L'obtention D'une Maitrise En Education, Université Du Québec A Trois-Rivières, Octobre 1994, 91 Pages.
 3. Edo WALUBILA MUKELO, De La Motivation A La Performance Du Travailleur Dans Une Société A Haute Contrainte Sécuritaire. « Une Approche Managériale Axée Sur La

Productivité Au Terminal Pétrolier Ango-Sep- Congo / Matadi » Université Du Cepromad Matadi.

4. 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.
5. Aouatif KARATA, L'impact De La Motivation Des Salaries Sur La Performance De L'entreprise : Déterminants Et Outils D'action, Projet De Fin D'étude, Université Sultan Moulay Slimane, Faculté Polydisciplinaire Beni Mellal, Département Des Sciences Economiques Et De Gestion, Année Universitaire : 2018/2019, 46 Pages.

Articles publiés en ligne

1. 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/video-conflits-au-travail-un-salarie-perd-en-moyenne-3-heures-par-semaine-a-cause-des-tensions-entre-collgues-selon-une-etude>, Consulté Le : 03/07/2023 A 17 :42.
2. http://www.inps.dz/img/pdf/enquete_sur_les_conditions_de_travail_des_salaries_en_algerie.pdf
3. Dictionnaire De L'Académie Française, 9e Edition (Actuelle), Disponible Sur : <https://www.dictionnaire.academie.fr/article/A9c3532>, Consulté Le : 25/05/2023 A 18 :52.
4. Organisation Internationale Du Travail, Disponible Sur : <https://www.ilo.org/legacy/french/dialogue/> , Consulté Le :28/05/2023 A 16 :20.
5. Conflit Intra Personnels, http://fr.housepsych.com/vnutrilichnostnyiy-konflikt_default.htm, Consulté Le : 07/06/2023 A 16 :02.
6. Conflit Interpersonnel : Définition Et Astuces Pour Le Gérer, L'Equipe Editoriale D'Indeed, Mis A Jour Le : 11/04/2023, Disponible Sur : <https://emplois.ca.indeed.com/conseils-carriere/developpement-carriere/conflit-interpersonnel>, Consulté Le 08/06/2023 A 15 :55.

7. Gestion Des Conflits Au Travail : Nos 10 Conseils, Modifié Le 04/10/2022, Disponible Sur : <https://www.cnfce.com/dossier/conseils-conflits-travail>, Consulté Le : 05/06/2023 A 18 :55.
8. Conflits Collectifs : Comment Y Mettre Fin ? Disponible Sur : <https://www.editions-tissot.fr/guide/conflits-collectifs>, Consulté Le : 01/06/2023 A 23 :22.
9. Conflicts Interest, <https://www.danaher.com/coc/fr/our-customers-and-partners/conflicts-of-interest.html>, Consulté Le : 08/06/2023 A 18 :28.
10. Les Conflits Dans Les Organisations, <https://www.maxicours.com/se/cours/les-conflits-dans-les-organisations/>, Consulté Le : 23/05/2023 A 23 :55
11. Claude Dubar, La Crise Des Identités Professionnelles, Publie Le 08/04/2008, Disponible Sur : <http://ses.ens-lyon.fr/articles/la-crise-des-identites-professionnelles->, Consulté Le : 08/06/2023 A 21 :33.
12. La Rédaction, Conflits De Valeurs Au Travail : Six Actifs Sur Dix Concernes, Publié Le 14 juin 2021, Disponible Sur : <https://www.vie-publique.fr/en-bref/280266-conflits-de-valeurs-au-travail-profil-et-impacts-sur-la-sante>, Consulté Le : 08/06/2023 A 00 :30.
13. Dossier : Les Conflits De Générations Au Travail, 26 avril 2022, Bien Souvent, Juniors Et Seniors Doivent Cohabiter Dans L'univers Professionnel. Cette Différence D'Age Est-Elle Une Force Ou Une Faiblesse ? Disponible Sur : <https://www.l4m.fr/emag/dossier/societe-3/les-conflits-generations-travail-15907>, Consulté Le : 14/05/2023 A 15 :49.
14. Gwenola 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 : 09/06/2023 A 16 :21.
15. Gilles Henry, Docteur En Sociologie De L'université De Lorraine Président De Gmbh Conseil, Les Conflits Dans Les Organisations, R&D En Sciences Humaines Et Sociales Gcmh.Conseil@Free.Fr, 12/10/2019.
16. Apprenez A Gérer Les Conflits, Mis A Jour Le 07/12/2022, Consulté Le : 09/06/2023 A 20 :22 Disponible Sur : <https://openclassrooms.com/fr/courses/4727076-apprenez-a-gerer-les-conflits/4727083-reperer-les-signes-avant-coueurs>.

17. Rachida SOUSSI, Les Aspects Négatifs Et Positifs Du Conflit, Extrait De :Savoir Gérer Un Conflit, Charline LICETTE, Disponible Sur : <https://www.studyrama.com/pro/efficacite-professionnelle/efficacites-professionnelles>, Consulté Le : 09/05/2023 A 17 :57.
18. Gestion Des Conflits Au Travail : Les Étapes De Résolution D'un Conflit, 04-10-2021, Disponible Sur :<https://blog.goalmap.com/gestion-des-conflits-au-travail/#Comprendre-Les-Causes-Et-Les-Consequences-Des-Conflits-Au-Travail>. Consulté Le : 09/05/2023 A 18 :15
19. Savoir Gérer Un Conflit, « Charline LICETTE »
<https://www.studyrama.com/pro/efficacite-professionnelle/efficacites-professionnelles/gerer-un-conflit-harcelement-moral/les-aspects-negatifs-et-positifs-du-conflit-15886.html>. Consulté Le : 09/05/2023 A 17 :57.
20. Véronique MIMEAULT, Psychologue Et Caroline Sylvain, Psychologue. Prévenir Et Gérer Les Conflits Dans Les Travaux En Équipe, <https://www.aide.ulaval.ca/>, Consulté Le :09/06/2023 A 23 :50.
21. Jean-Luc GALIZIA, Quelles Sont Les Bonnes Attitudes En Situation De Conflit ? Mis A Jour Le :17/09/2019, <https://adequationsante.com/quelles-sont-les-bonnes-attitudes-en-situation-de-conflit/>, Consulté Le : 09/06/2023 A 20 :23.
22. Laurent GRANGER , Comment Fixer Des Objectifs Smart ? <https://www.manager-go.com/vente/methode-smart.htm>, - Mis A Jour Le 31/01/2023, Consulté Le : 07/06/2023 A 20 :57.
23. Théorie De Motivation, Modifié Le : 13/02/2017, Disponible Sur <http://gestionfacile.blogspot.com/2017/02/theories-de-motivation.html>. Consulte Le [15/04/2023 A 11 :39](http://gestionfacile.blogspot.com/2017/02/theories-de-motivation.html)
24. La Motivation Des Salaries, Disponible Sur <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5385b2add143a.pdf>, Consult2 Le 16/04/2023 A 10 :18
25. Université Mohamed V, Travail De Recherche, Disponible Sur : <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53c79a83a437b.pdf>, Consult2 Le 16/04/2023 A 14 :24

26. Pierre-Olivier Denis, Etudiant A HEC Paris, 5 Théories Sur La Motivation En Ressources Humaines, 16 octobre 2018, Dernière Modification :24 janvier 2022, Disponible Sur : <https://Major-Prepa.Com/Management-Gestion/5-Theories-Motivation-Ressources-Humaines/>, Consulté Le : 17/04/2023 A 17 :50.
27. Les 9 Principales Théories De La Motivation Au Travail, Avril 15, 2023, <https://Yestherapyhelps.Com/The-9-Main-Theories-Of-Work-Motivation-15339>, Consulté Le : 25/04/2023 A 20 :25.
28. Pierre-Olivier DENIS, Etudiant A HEC Paris, 5 Théories Sur La Motivation En Ressources Humaines, 16 octobre 2018, Dernière Modification :24 janvier 2022, Disponible Sur : <https://Major-Prepa.Com/Management-Gestion/5-Theories-Motivation-Ressources-Humaines/>, Consulté Le : 27/04/2023 A 17 :50.
29. La Motivation Des Salaries, Clé De La Performance Economique ? 15 Oct.2018, <https://E-Paye.Com/Motivation-Salarie-Performance/>, Consulté Le : 30/04/2023 A 01 :10.
30. Asmaa BELH, Conflits En Entreprise : Apprendre À Travailler Avec Ceux Que L'on Déteste, Modifie Le 09/02/2021, Disponible Sur : <https://Solutions.Lesechos.Fr/Equipe-Management/C/Conflits-En-Entreprise-Apprendre-A-Travailler-Avec-Ceux-Que-Lon-Deteste->, Consulté Le : 21/06/2023 A 15 :20.
31. Audrey GERVOISE, Salarié Démotivé, Les Signes Qu'il Faut Prendre En Compte. Publié Le : 25 octobre 2021. Dernière Mise A Jour Le : 22 octobre 2021, <https://Culture-Rh.Com/Salarie-Demotive-Signes/>, Consulté Le 13/05/2023 A 12 :23.
32. Stéphanie NOYERS, Qu'est-Ce Qui Démotive Vos Collaborateurs ? 14 février 2018, <https://Www.Muse-Motivation.Fr/Blog/Decryptage/Quest-Demotive-Vos-Collaborateurs/>, Consulté Le 13/05/2023 A 11 :59
33. Pierre VANDENBERGHE, Démotivation Au Travail : Signes, Causes Et Solutions, Dernière Mise À Jour : 20/05/2021, <https://Recruitee.Com/Fr-Articles/Demotivation-Au-Travail>, Consulté Le : 14/05/2023 A 18 :15.
34. Maxime QUIJOUX, Les conflits du travail dans le monde aujourd'hui, Dans Critique internationale 2017/1 (N° 74), pages 155 à 161

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux et figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction Générale	01
Chapitre 01 : Aspects théoriques des conflits au travail	07
Introduction	08
Section 01 : Généralités sur les conflits au travail	09
1.1. Concept de conflit au travail : étymologie, définition, typologie	09
1.1.1. Origine étymologique du terme « Conflit »	09
1.1.2. Définition du 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. Classement des conflits selon les répercussions	19
1.2. Les formes et provenance des conflits au travail	20
1.2.1. Les formes des conflits au travail	20
1.2.1.1. Le conflit déclaré	20
1.2.1.2. Le conflit latent ou larvé	20
1.2.1.3. Le conflit refoulé	20
1.2.2. La provenance des conflits au travail	21
1.2.2.1. Les sources organisationnelles	21
1.2.2.2. Les sources relationnelles	21
1.2.2.3. Les sources liées aux personnalités	22

Section 02 : Conflits au travail : évolution, retombées et approches attitudeles	23
2.1. L'évolution d'un conflit au travail.....	23
2.1.1. Stade 1 : la tension	23
2.1.2. Stade 2 : la crise	24
2.1.3. Stade 3 : l'enlissement	24
2.2. Les conflits au travail : retombées et approches attitudeles	25
2.2.1. Les retombées d'un conflit de travail	25
2.2.1.1. Les aspects destructeurs	25
2.2.1.2. Les aspects productifs	27
2.2.2. Les approches attitudeles lors des conflits	28
2.2.2.1. L'évitement	28
2.2.2.2. La dénégation	28
2.2.2.3. La manipulation.....	29
2.2.2.4. La conciliation	29
2.2.2.5. La confrontation	29
2.2.2.6. La collaboration.....	29
2.2.2.7. La démission.....	30
Section 03 : Conflits au travail : dépassement et résolution	31
3.1. Les modalités de dépassement des conflits	31
3.1.1. Le recours hiérarchique.....	31
3.1.2. L'arbitrage	31
3.1.3. La médiation	31
3.1.4. La négociation	32
3.1.4.1. Les différents types de négociation	32
3.1.4.2. Les différentes techniques de négociation	32
3.2. Résolution des conflits par la prévention	34
3.2.1. Former les individus aux fonctionnements humains	34
3.2.2. Extirper le problème à la racine : la boîte aux lettres anonyme	34
3.2.3. Définir clairement les règles à l'avance	34
Conclusion	36

Chapitre 02 : Aperçu générale sur la motivation au travail	37
Introduction	38
Section 01 : Généralités sur le concept de motivation au travail	39
1.1. La motivation au travail : étymologie, définition, évolution, caractérologie	39
1.1.1. Origine étymologique du terme motivation	39
1.1.2. Définition de la motivation au travail	39
1.1.2.1.Explication du mot « motivation »	39
1.1.2.2.Concept de la motivation au travail	40
1.1.3. Evolution du concept	40
1.1.4. La caractérologie de la motivation au travail	41
1.1.4.1.Le déclenchement	41
1.1.4.2.L'intensité	41
1.1.4.3.La direction	41
1.1.4.4.La persistance	42
1.2. Typologie de la motivation au travail	42
1.2.1. La motivation finale	42
1.2.2. La motivation instrumentale	42
1.2.3. La motivation de survie	42
1.2.4. La motivation obsessionnelle	43
1.2.5. La motivation intrinsèque ou auto-motivation	43
1.2.6. La motivation extrinsèque	44
Section 2 : Approches théoriques et modèles de la motivation au travail	45
2.1. Les fondements théoriques de la motivation	45
2.1.1. Les théories des besoins	45
2.1.1.1.La théorie des besoins de MASLOW	45
2.1.1.2.La théorie MCCLELLAND	47
2.1.1.3.La théorie ERG d'ALDERFER.....	47
2.1.1.4.La théorie de MURRAY	48
2.1.1.5.Théorie X, Y DE MAC GREGOR	50
2.1.1.6.La théorie de HERZBERG.....	51
2.1.2. Les théories classiques de la Motivation Intrinsèque (Mobile).....	53

2.1.2.1.La théorie de l'évaluation cognitive de DECI et RYAN 1985	53
2.1.2.2.La théorie des caractéristiques du travail d'HACKMAN et OLDHAM	53
2.1.3. Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle	54
2.1.3.1.La théorie de l'équité d'ADAMS	54
2.1.3.2.Théorie de la justice organisationnelle de GREENBERG (1990).....	55
2.1.4. Les théories du choix cognitif	55
2.1.4.1.L'approche cognitive interactionnelle classique	
(Théorie du mobile à l'accomplissement d'ATKINSON)	56
2.1.4.2.Approche cognitive intermittente (La théorie des attentes).....	56
2.1.4.3.Approche des dynamiques de l'action (Théorie des dynamiques de l'action).....	57
2.1.5. Les théories l'Autorégulation – Métacognition	58
2.1.5.1.La théorie de la fixation des objectifs	58
2.1.5.2.La théorie de l'auto-détermination (DECI et RAYAN)	58
2.2. Les modèles de la motivation au travail.....	61
2.2.1. Motivation par la rémunération de la performance.....	61
2.2.2. Les modèles de motivation non financières	61
2.2.3. La limite de ces modèles de motivation	63
Section 03 : Leviers de motivation, démotivation et retentissement sur le travail	64
3.1. Les leviers de la motivation et son impact sur la performance	64
3.1.1. Les leviers de la motivation au travail	64
3.1.2. L'impact de la motivation au travail sur la performance des salariés.....	66
3.1.3. Conflits et motivation au travail	67
3.2. Démotivation au travail : facteurs déclencheurs, signes et retentissement sur le travail.....	68
3.2.1. Les facteurs de démotivation.....	68
3.2.2. Les signes de démotivation au travail	69
3.2.3. Les conséquences de la démotivation au travail.....	70
Conclusion.....	73

Chapitre 03 : les conflits au travail et la motivation au sein de la CNR	74
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil (CNR)	75
1.1. Historique et missions de la CNR.....	75
1.1.1. Origine de la création de la CNR.....	75
1.1.2. Présentation de la CNR	76
1.1.3. Les missions de la CNR	76
1.2. Structure Organisationnelle de la CNR-Agence de T.O.....	77
1.2.1. Les antennes de l'agence de T.O	79
1.2.2. Descriptions des composantes de l'organigramme.....	80
1.2.2.1. Service contentieux.....	80
1.2.2.2. Centre de Calcul Régional (CCR)	80
1.2.2.3. Cellule informatique de l'organisme d'accueil	81
1.2.2.4. Sous-direction de l'administration des moyens généraux(SDAM).....	82
1.2.2.5. La sous-direction des pensions (S.D.P)	83
1.2.2.6. La sous-direction des opérations financières (SDOF).....	84
1.2.2.7. Sous-direction de la reconstitution des carrières (SDRC)	86
Section 02 : Le cadre méthodologique de la recherche	87
2.1. L'objectif de l'enquête	87
2.2. Caractéristiques générales de l'enquête	87
2.2.1. La réalisation de l'enquête	87
2.2.2. Les difficultés rencontrées.....	87
2.2.3. La méthode utilisée dans le terrain d'enquête	88
2.2.3.1. Le questionnaire	88
2.2.3.2. La méthode de traitement du questionnaire	88
2.2.3.3. La population d'étude	89
Section 03 : Résultats et synthèses de l'enquête au sein de la CNR	90
3.1. Résultat de l'enquête.....	90
3.1.1. Les caractéristiques de l'échantillon étudié.....	90
3.1.2. Evaluation de la motivation des salariés de la CNR	94
3.1.3. Identification des sources de conflit au sein de la CNR.....	101
3.2. Synthèse des résultat (impact des conflits sur la motivation)	122

Conclusion Générale	123
Bibliographie	127
Table des Matières	134