

**Analyse du climat de travail sur la base des facteurs
motivationnels
(Étude de cas : Direction des Ressources Humaines - Ministère
des Finances Algérien -)**

ZOUADI Nihad - Ecole Nationale Supérieure de statistique et
d'économie appliquée

Date de soumission:30/12/2017 date d'acceptation:24/2/2018
date publication :12/2018

Résumé:

La motivation du personnel à bien accomplir son travail est influencée par de nombreux facteurs, y compris le climat dans une organisation. C'est pourquoi, l'amélioration de la qualité de la vie au travail, et par conséquent la qualité de service aux usagers, est quasiment devenue un enjeu politique et même stratégique. Comme elle est souvent citée comme l'une des causes majeures du mauvais fonctionnement de l'administration publique. Dans ce but, une analyse du climat de travail sur la base des facteurs motivationnels a été effectuée au sein du cœur du ministère des Finances (MF) afin d'arriver à la fin à proposer quelques recommandations.

Les mots clés: Motivation, personnels, MF, climat du travail.

المخلص:

تحفيز الموظفين للقيام بعملهم بشكل جيد متأثر بعوامل كثيرة، بما في ذلك المناخ في المنظمة. ومنه فإن تحسين نوعية الحياة في العمل، وبالتالي نوعية الخدمات المقدمة إلى المستخدمين، أصبح قضية سياسية وحتى إستراتيجية. بما أنه كثيرا ما يشار إليها كأحد الأسباب الرئيسية لسوء أداء الإدارة العامة. لهذا الغرض، ارتأينا إجراء تحليل لمناخ العمل بمديرية الموارد البشرية لوزارة المالية على أساس عوامل تحفيزية من أجل الوصول في نهاية المطاف إلى اقتراح بعض التوصيات.

الكلمات المفتاحية: تحفيز, الموظفين, وزارة المالية, مناخ العمل

Introduction :

Dans le cadre de sa politique de modernisation, le ministère des Finances vise la mise à niveau générale de ses structures pour qu'elles puissent jouer un rôle majeur dans la croissance et la prospérité du pays. Pour relever un tel défi de façon adéquate et pour

obtenir des résultats, les responsables doivent se fier aux efforts de leur personnel et prendre conscience que le succès passe avant tout par une réelle réhabilitation et promotion de son capital humain. Donc, le réel défi est de mobiliser chaque jour le personnel, puisqu'un personnel motivé est d'une importance capitale afin de garantir la performance et la qualité du service public.

Avec la pénurie de la ressource humaine qualifiée, le climat de travail est précieux et le ministère des Finances (MF) a tout avantage à lui accorder l'attention appropriée. Car un climat sain et harmonieux a des effets positifs pour tous, les fonctionnaires se sentent valorisés et motivés, ils sont proactifs et engagés et le travail n'est pas une corvée, mais un moyen de se dépasser; le personnel hautement qualifié ne fuit pas; bien au contraire, il vient frapper à la porte. Et pourtant on remarque beaucoup de déperdition.

Pour cette raison on s'est posé un certain nombre de questions à savoir :

Comment qualifier le climat de travail au sein de la DRH- ministère des Finances? Quel est le niveau de la motivation/démotivation des fonctionnaires ? Et quel rôle joue-t-elle dans l'accroissement de l'engagement et la fidélité des fonctionnaires envers leurs structures ?

Méthode de travail :

Pour mener à bien ce travail et pouvoir répondre à l'ensemble des préoccupations soulevées et n'ayant aucun élément pour poser un diagnostic concernant le climat de travail dans le ministère des Finances, on a jugé utile de mener une recherche exploratoire. C'est dans ce sens que deux questionnaires ont été élaborés couvrant les sept (07) axes que nous avons proposés, on s'inspirant de la théorie de Maslow et d'Herzberg, à savoir la culture de la structure, la communication, la rémunération, la prise de décision, le style de management, l'esprit et le fonctionnement d'équipe et enfin la gestion des conflits.

Le premier questionnaire était adressé aux cadres (60 questionnés) tandis que le deuxième était destiné aux responsables (04 sous directeurs) et qui a été utilisé plus comme un guide d'entretien.

Le choix du questionnaire à l'avantage de nous permettre de récolter plus de données informatives et d'aborder beaucoup de sujets et d'exiger peu de temps du personnel. Par contre, le choix du concept

des rencontres individuelles a été jugé judicieux afin de pouvoir établir un lien de confiance et avoir plus d'ouverture en vue d'obtenir plus de précision sur un sujet en particulier.

Donc, en résumé, notre démarche consiste à :

1. Mener des entretiens avec certains responsables sur les (07) sept axes précités ;
2. Faire une analyse critique à la lumière des données recueillies ;
3. Proposer des recommandations.

1. Cadre conceptuel du climat de travail :

En premier lieu et avant d'entamer notre travail, il est nécessaire de clarifier et de bien cerner le concept « climat de travail » pour pouvoir étudier l'ensemble des facteurs qui le reflètent.

1.1. Définition du climat :

Le concept de climat organisationnel est un concept nouveau dont on peut dire que les définitions ont évolué au cours des années et au cours des recherches :

- ✓ La personnalité d'une organisation qui influence le comportement des employés (Brunet, 1983);
- ✓ Les perceptions qu'ont les individus de leur emploi et milieu de travail ou de leurs rôles en relation avec les autres et les rôles tenus par les autres dans l'organisation» (Cornell,1955);

Mais d'une façon générale, on peut dire que le climat organisationnel est l'atmosphère prédominante du lieu de travail, telle que ressentie par les employés. C'est ce que l'on ressent lorsque l'on travaille dans cet endroit.

1.2. Les types de climat :

Likert¹ a identifié, en 1974, deux grands types de climat organisationnel (climat autoritaire et climat participatif) correspondant à ces quatre systèmes de gestion : Système autoritaire exploiteur, Système autoritarisme paternaliste, Système consultatif et Système participation du groupe.

En fonction de cette classification des différents types de climat, les recherches de Likert ont démontré que les organisations qui s'approchent du système 4 (participation du groupe) obtiennent une

¹**Rensis Likert** (1903-1981) est un psychologue américain connu pour son apport à la psychométrie et à la mesure des attitudes. Il a aussi atteint la renommée dans les milieux du management pour son travail sur les styles de direction.

efficacité de 20% à 40% supérieure à celles qui se situent près du système 2 (autoritarisme paternaliste).

2. Analyse des flux des compétences au sein des directions gérées par la Direction des Ressources Humaines :

Dans un contexte de forte concurrence et de recherche des meilleurs cadres, l'attraction et le maintien des cadres au niveau des organisations sont devenus un enjeu capital pour conserver et développer leur savoir-faire. Le problème de flux des cadres compétents pose de plus en plus de soucis aux organisations de tous types, et particulièrement dans le secteur public administratif (fonction publique), dont la direction des ressources humaines du ministère des Finances fait partie et ne peut échapper à ce phénomène.

Cette réflexion nous a conduits à étudier la nature et l'importance des flux des compétences au sein de la Direction des Ressources Humaines durant la période 2000- 2017.

2.1. Organisation et fonctionnement de la DRH du ministère des Finances :

La Direction des Ressources Humaines est l'une des structures faisant partie de l'administration centrale² du ministère des Finances. Elle est chargée de :

- Promouvoir, conduire et coordonner la politique de modernisation de la gestion et de la valorisation des ressources humaines du ministère ;
- Évaluer, en relation avec les structures du ministère, les besoins en moyens humains nécessaires au fonctionnement des services et à la réalisation des objectifs qui leur sont assignés ;
- Élaborer et conduire, en coordination avec ces structures, la politique de formation du ministère et d'en assurer la mise en œuvre et l'évaluation ;
- Représenter le ministère des Finances auprès des instances nationales chargées de la politique de gestion des ressources humaines.

Elle est composée de quatre (04) sous- directions :

- **S/D** de la gestion des personnels de l'administration centrale ;
- **S/D** de la formation ;
- **S/D** de la gestion des cadres et des compétences ;

² Décret exécutif n° 07-364 du 28 novembre 2007 portant organisation de l'administration centrale du Ministère des Finances.

- **S/ D** de la valorisation des ressources humaines.

Il est important de noter aussi que la DRH est chargée aussi de la gestion de carrière d'un nombre important du personnel des structures du Ministère, dont le nombre total s'élève à **1026**, dont **195** vacataires et contractuels et **439** titulaires. De ce fait, il y a lieu de signaler que la DRH centralise la gestion de carrière de son personnel et du personnel de 10 structures³ de l'administration centrale. À cela s'ajoute la gestion de carrière de l'ensemble des cadres supérieurs du ministère des Finances (fonctions supérieures).

2.2. Le flux entrant à la DRH entre 2000 et 2017 :

A- Présentation de la population étudiée :

Dans ce point, notre étude s'intéresse à l'analyse des flux entrants relatifs aux recrutements (recrutements externes « RX ») et mutations (arrivées « M »). Pour cela, la population ciblée par notre étude est les cadres ayant les caractéristiques suivantes :

- Être classé entre les catégories 10 et 14 ;
- Être recruté/affecté à la DRH entre janvier 2000 et avril 2017.

B- Analyse des flux entrants à la DRH :

Notre analyse s'est basée sur les informations collectées au niveau de la DRH, qui enregistre toutes les données relatives à la gestion de carrière du personnel.

L'analyse a donné lieu aux résultats suivants :

Tableau 1 : Les Entrées à la DRH			
	M	RX	Total
La part des flux entrants en nombre	97	260	357
En moyenne par année	6	15	21
La part des flux entrants à la DRH en %	27%	73%	100%

D'après la lecture des données recueillies, on note qu'il y a eu **357** entrées à la DRH durant la période 2000-2017, à raison d'une moyenne de 21 entrées par an. Dont **73%** de ces entrées, est le résultat d'un recrutement externe, à raison de 15 recrues par an en moyenne.

Il s'agit essentiellement de recrutements dans les grades d'administrateur (30,40%), d'ingénieur (21,20%), d'assistant

³ Pour plus de détail voir : Décret exécutif n° 07-364 du 28 novembre 2007 portant organisation de l'administration centrale du Ministère des Finances page 5.

d'administratif principal et technicien supérieur (10,40%) et d'inspecteurs divisionnaires (8,50%).

On remarque également que 21,5% de ces recrutements ont eu lieu durant l'année 2011, où un nombre important de recrutements ont été réalisés (56 recrutés), alors que durant les autres années ce taux varié entre 1,2% et 8,1%, à raison de 3 à 21 recrutés par an.

Concernant les mutations, elles représentent **27%** des flux entrant à la DRH, avec un nombre total de 97 mutations durant la période 2000-2017 et une moyenne de 6 mutations par année.

Le nombre le plus important de ces mutations a été relevé en 2008 et 2009. En effet, les taux de **11,3%** et **16,5%** de ces mutations ont été marqués durant ces deux années successives. Cela peut s'expliquer, éventuellement, par la promulgation en décembre 2007, du nouvel organigramme de l'administration centrale du ministère des Finances, qui a créé de nouveaux postes.

Durant les autres années, le taux de mutation varié entre 1% et 9,3%.

2.3. Le flux sortant de la DRH entre 2000 et 2017 :

Dans ce point, notre étude s'intéresse aux départs volontaires uniquement, à savoir les démissions « D » et les mutations « M » ; **les départs à la retraite et les congés de maternité sont négligés.**

Le traitement des données sur les flux a donné lieu au résultat suivant :

	M	D	Total
La part des flux sortants en nombre	36	65	101
En moyenne par année	2	4	6
La part /des flux sortants de la DRH en %	36%	64%	100%

De l'exploitation de ces données, on constate qu'au moment de leur départ de la DRH, l'âge moyen des cadres est de **34** ans et ils cumulent tous une moyenne de nombre d'années d'expérience qui tourne autour de **5** ans.

De la lecture des données recueillies, on observe que durant la période 2002-2017, il y a eu **101** départs de la DRH, à raison de 6 départs par an en moyenne. Dont **64%** des cas, sont des démissions, avec une moyenne de 4 démissions par an. Où 31% de ces démissions sont dans le grade d'administrateur et 20 % dans le grade d'ingénieur.

Les taux les plus élevés de démission ont été enregistrés en 2005 et 2014 avec des taux respectivement de 10,8% et 12,3%. Concernant les autres années ce taux varié entre 1,5% et 9,2%.

Pour ce qui est des mutations, celles-ci représentent **36%** des flux sortant de la DRH, avec un nombre total de 36 mutations durant la période 2002-2017 et une moyenne de 2 mutations par an.

Les taux les plus importants de ces mutations ont été observés en 2007(11,1%), 2008 (16,7%) et 2011, 2014 qui ont connu le même taux à savoir 13,9%. On note également que de 2015 à ce jour, il n'y a eu aucune mutation. Par ailleurs, pour les autres années, le taux de mutation varié entre 2,8% et 8,3%.

2.4. L'écart entre les flux entrants/sortants à la DRH :

L'analyse du taux de départ par rapport aux entrées par année à la DRH entre (2000-2017) se situe entre 11% et 80%, et a donné lieu aux résultats suivants par année :

Tableau 3 : L'évolution du taux de départ annuel (2002-2016)

Années	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Taux de départ annuel (%)	33,3	18,2	25,0	64,3	21,4	50,0	52,6	
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne
23,5	85,7	13,6	26,3	80,0	43,3	25,0	11,5	38,3

On constate que le la DRH perd, en moyenne, chaque année 38,3% de ces effectifs, soit deux sur cinq 2/5 des cadres nouvellement recrutés (c.-à-d. : pour chaque 5 nouveaux recrutés on perdra 2 par année). Les pertes les plus importantes et qui dépassent 50% ont été remarqué durant les années : 2005 (64,3%), 2007 et 2008 avec des taux respectifs de 50% et 52,6% ; 2010 (**85,7%**) et enfin 2013 (**80%**).

Le taux de roulement (taux de rotation) du personnel est en fait un indicateur de l'état de santé d'une organisation. Il s'agit d'un coefficient qui indique le ratio entre le nombre de travailleurs qui ont quitté l'organisation et le nombre de travailleurs dans l'organisation, selon une période donnée. Cet indicateur doit occuper une place de choix sur le tableau de bord de gestion et surtout, doit toujours être considéré dans les stratégies organisationnelles.

Il sert à mesurer la satisfaction des employés et à approfondir les motifs de départ. Il peut aussi servir à analyser et à apporter les

correctifs afin de stabiliser les effectifs. Un taux de roulement acceptable se situe entre 4 et 5 %.

Par ailleurs, le départ d'un employé engendre des coûts directs et indirects considérables (recrutement, formation,...etc). Il est donc essentiel de mettre en œuvre tous les moyens pour favoriser la rétention des meilleures ressources et d'éviter d'avoir des employés démotivés, de perdre leurs meilleurs talents et d'avoir ainsi un taux de roulement élevé.

Les départs massifs ont également un impact majeur sur l'image de l'organisation. Un taux de roulement élevé peut créer des doutes sur la santé de l'organisation. Ça joue sur la perception des usagers, des partenaires et des futurs employés.

Les employeurs doivent donc tenter de pallier la situation en faisant valoir leurs réussites et en peaufinant leur image de marque.

Par ailleurs, les entretiens de départ permettent à l'organisation de mieux comprendre cette fuite de talent et de clore avec doigté la relation professionnelle avec l'employé. Néanmoins, même si l'employeur fait ces entretiens, il est souvent très difficile d'obtenir les vraies réponses. Les employés veulent protéger leur futur professionnel, entretenir leur réseau et avoir de bonnes références. Certains ne font pas l'effort de dire la vérité, mais d'autres sont simplement passés à autre chose et ne ressentent pas le besoin de parler de leurs motivations.

«L'explication la plus couramment donnée est qu'ils ont reçu une meilleure offre ailleurs. Mais pour se laisser séduire, ça prend une raison. Si on est satisfait et engagé face à notre organisation, on ne tendra pas l'oreille aux autres offres. Dans un contexte où les employés seraient questionnés par quelqu'un de neutre, la majorité mentionnerait un problème du climat de travail.»

À cet effet, pour échapper à ces répercussions coûteuses, il faut miser sur une gestion efficace des ressources humaines (rôles et responsabilités claires, organisation du travail efficace, reconnaissance des employés, qualité de vie au travail, etc.).

D'après les entretiens effectués, nous avons constaté que les cadres ont quitté la DRH pour des motifs différents :

- Pour bénéficier des avantages de certains corps spécifiques du secteur public administratif (ex le corps des diplomates, des magistrats, l'enseignement supérieur ...) ;
- Pour décrocher des postes de fonctions supérieures dans d'autres administrations du secteur public administratif,

notamment les services de comptabilité, d'administration et des finances, vu qu'ils sont spécialisés en la matière et que l'organigramme de la DRH et les structures lui relevant ne donnent pas beaucoup d'opportunités pour la promotion interne à ce genre de poste ;

- Pour joindre le secteur public économique et le secteur privé, pour des raisons purement financières : rémunération et avantages sociaux plus attractifs ; et à cause d'un climat de travail défavorable, qui peut expliquer en quelque sorte le taux élevé des mutations internes.

3. Diagnostic du climat de travail au sein de la Direction des Ressources Humaines :

Avant de commencer, il faut tous d'abord clarifier les concepts de base tout en donnant un aperçu général sur la théorie de motivation selon certains auteurs.

3.1. Concepts de base : Par définition il existe une différence fondamentale entre, d'une part, la motivation et, de l'autre la satisfaction. La motivation qui renvoie à l'énergie fournie pour atteindre certains buts, tandis que la satisfaction est l'un des résultats de ce comportement. C'est un sentiment de bien-être dans une situation de travail. En se référant à la littérature on note diverse auteurs qui ont essayé de cerner les facteurs de motivation qui pouvaient la favoriser. Parmi eux on peut citer **Maslow et Herzberg**⁴. Ce dernier qui à regrouper les cinq (05) niveaux de la pyramide de Maslow en deux (02) grandes catégories : Besoins primaires/fondamentaux comme des facteurs de motivation **extrinsèques** et Besoins secondaires/ de croissance personnelle comme des facteurs de motivation **intrinsèques**. Focalisant sur le premier type :

3.2. Facteurs extrinsèques de la motivation au travail :

Les facteurs extrinsèques sont les facteurs porteurs d'insatisfaction et ils se rapportent essentiellement aux relations et au milieu du travail (externe). Appelés aussi « facteurs d'ambiance, d'hygiène ou extrinsèques ». S'ils fonctionnent bien, ils empêchent seulement le mécontentement, l'insatisfaction de s'installer. Autrement dit, ce n'est pas de la satisfaction proprement dite qu'ils suscitent mais

⁴ Frederick Irving Herzberg est un psychologue américain, célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail.

de l'absence d'insatisfaction (l'individu n'est seulement plus insatisfait, et n'est pas satisfait pour autant).

À la lumière des données récoltées de l'exploitation des questionnaires et des entretiens, nous avons pu relever les résultats suivants :

La première question à laquelle le questionnaire tentait d'apporter une réponse, concernait l'image qu'avaient les cadres de leur structure et ce qui leur a donné envie de faire partie de cette structure. A cet effet, 86% des cadres questionnés déclarent que le fait de travailler dans leur domaine d'étude et/ou de formation les a motivés à rejoindre cette structure et ils précisent que lors de leur prise de fonction, ils ont reçu une définition claire sur la culture et la mission de leur structure. Tandis que le reste, à savoir 14%, considèrent que c'est l'environnement du travail qui était leur première motivation et qu'ils n'ont pas reçu une définition claire sur la culture et la mission de leur structure.

Ainsi, 29% des cadres ont eu un programme de formation/intégration, alors que 71% n'ont pas bénéficié d'un programme de ce genre. Concernant la concordance entre l'image que se faisaient ces cadres, avant leur prise de fonction, et ce qu'ils ont découvert, 71% des cadres ont répondu que c'était conforme à leurs attentes alors que 29% ont trouvé des décalages.

✓ **Rémunération** : La rémunération est le premier facteur de motivation. C'est elle, en effet qui assure la satisfaction des besoins de subsistance. Les motivations financières sont efficaces pour mobiliser le personnel, car elles poussent à détecter et récompenser l'implication, la performance et les résultats des employés les plus productifs.

À ce titre, un peu plus que la moitié des cadres interviewés, soient (57%), qualifient les conditions de rémunération comme plus ou moins satisfaisante. Ceci est dû principalement, à la politique de rémunération appliquée actuellement, qui présente plusieurs défaillances : écart trop important entre les différents niveaux hiérarchiques, le système incitatif (indemnitaire) prévu par le législateur a complètement perdu son sens et son efficacité en raison du système de notation basé sur l'équité et non pas le mérite et la reconnaissance...etc.

A- Attitudes et comportements du manager :

✓ **processus de décision** : En se basant sur les réponses des cadres interviewés, on peut dire que globalement le processus de décision est plutôt formel. Vu que la majorité du personnel affirme que:

- Les supérieurs font confiance à leurs subordonnés et les relations entre eux sont plutôt formelles (80% des répondants) ;
- Les supérieures font souvent appel à eux pour essayer d'obtenir leurs idées (43% des répondants), mais principalement pour l'exécution de tâches administratives précises. On ne leur demande pas de réfléchir, mais simplement d'exécuter le travail commandé par le chef ;
- Les chefs sollicitent rarement leurs subordonnés dans le cadre de la gestion participative, afin d'utiliser leurs compétences. En effet, les décisions sont prises par le supérieur hiérarchique, annoncées, expliquées et discutées pour les modalités d'action (selon 57% des cadres) ;
- Sur le point relatif à l'engagement des subordonnés dans les décisions liées à leur travail, on constate qu'il y a peu/pas de participation (86% des répondants). Il est tout à fait normal que les fonctionnaires ne soient pas engagés dans les décisions liées à leur travail, car ils n'y ont pas participé. Ils considèrent que c'est une corvée. Ils ne font que ce qui est expressément demandé par la hiérarchie, et les choses pour lesquelles il y aura un contrôle.

✓ **Style de management** : Concernant ce point, 50% des questionnés évaluent le style de management, le plus habituellement rencontré dans leur structure, comme un style participatif, alors que 33% estiment que c'est un style directif.

Vu que la structure administrative est rigide et centralisée (dans la réflexion et la prise de décision), ce qui forge des gestionnaires centrés sur la tâche et le résultat que sur l'élément humain. On peut qualifier le style de management de directif. En effet, le responsable s'intéresse essentiellement à la réalisation des tâches que sa hiérarchie exige de lui.

Pour ce qui est du style participatif, ce dernier est axé sur le relationnel et les hommes, ce qui n'est pas le cas des gestionnaires de la DRH, en raison du manque de participation dans la prise de décision et du manque d'engagement des fonctionnaires.

B- Qualité de la communication interne : D'après les résultats recueillis de l'exploitation des questionnaires, on a pu détecter les éléments suivants :

- D'une façon générale, 83% des interviewés estiment que la qualité, la circulation et le partage de l'information au sein de leur structure sont acceptables et que 50% d'entre eux estiment que leur structure fait des efforts pour résoudre les difficultés d'information et de communication ;
- Prédominance de la communication institutionnelle sur la communication interpersonnelle : 83% des interviewés déclarent avoir souvent des échanges avec leur supérieur hiérarchique et seulement 67% d'entre eux ont des échanges avec leurs collègues et que ces derniers ne consistent pas seulement à accomplir des tâches/travaux ;

Selon l'ordre de priorité établi par les questionnés, les obstacles auxquels se heurte la communication dans leur structure sont : le cloisonnement entre les structures, le manque de considération et d'écoute, les rumeurs, la non-précision des rôles, la non-implication des acteurs et démotivation du personnel.

C- Le climat de travail en équipe :

✓ Esprit et fonctionnement de l'équipe :

Les résultats sont les suivants :

- Seulement **50%** des membres de cette équipe ont l'impression de faire partie d'une équipe qui a une vision commune ;
- Les membres de cette équipe ne stimulent pas la communication et **29%** d'entre eux n'ont pas un bon niveau de confiance à évoluer avec leur équipe. Cependant, **100%** des répondants affirment que les membres de l'équipe sont solidaires et collaboratifs et **84%** d'entre eux ont un sentiment d'unité, de cohésion et d'appartenance ;
- **86%** des membres de l'équipe éprouvent un plaisir de travailler avec et pour leur équipe et **83%** déclarent travailler ensemble dans un climat détendu ;

✓ Gestion des conflits :

Les conflits sont malsains, ils sont synonymes d'irrationalité et il faut les éviter ou les réprimer parce qu'ils peuvent engendrer pas mal de problèmes.

Les responsables admettent l'existence des conflits dans leurs administrations à partir du moment où la dimension humaine entre en jeu. Ils sont considérés comme inévitables et ils qualifient le type de

ces conflits d'obstacle (67%) ou de différend entre deux ou plusieurs personnes (33%).

Selon les questionnés, les causes principales des conflits sont : les styles différents de caractère/ rigidité, la différence de buts / d'intérêts et le stress et qu'ils sont résolus, généralement, par le jeu de pouvoir (80% des cas) ou par la médiation (20%). Ils sont résolus par les supérieurs sans la participation des membres de l'équipe. Les mécanismes formels de gestion des conflits sont absents, insuffisants, ou mal utilisés.

Conclusion :

Globalement, on peut dire que le climat de travail à la DRH est moyennement motivant, et en vue de l'améliorer le personnel propose entre autres, la répartition équitable des travaux, la transparence et l'équité.

Par ailleurs, et suite au constat fait et les recherches effectuées sur l'amélioration du climat de travail, on recommande les actions suivantes :

- Définir clairement les rôles/ missions de ses collaborateurs ;
- Adopter un style de management basé sur la confiance et guidé par un souci d'objectivité, d'équité et de transparence ;
- Susciter auprès de chacun une volonté permanente de progrès et de coopération ;
- Favoriser l'échange, l'enrichissement réciproque, la coordination et l'interactivité entre les personnes ;
- Respecter la diversité des caractères ;
- Détecter et gérer efficacement et en temps opportun les conflits à tous les niveaux ;
- Attribuer plus de délégation et alléger le contrôle ;
- Tolérer une marge de droit à l'erreur pour apprendre ;
- Repérer de nouveaux leviers de motivation ;
- Savoir récompenser/punir efficacement ;
- Encourager tous les membres du groupe à s'investir pleinement dans le groupe ;
- Mettre en place des changements en concertation avec les collaborateurs.

Enfin, ce travail n'a nullement la prétention d'apporter un remède miracle au problème du climat de travail. Il vise au contraire à attirer l'attention des managers sur les inconvénients du climat actuel,

les obstacles à éviter pour les minimiser, et surtout les possibilités d'améliorations offertes.

Bibliographie :

- 1- Barrett, J. *Aptitude personality and motivation tests: Analyse your talents and personality, and plan your career*, (3rd ed.), 2009, London and Philadelphia.
- 2- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*, (5th ed.), 2012, San Francisco: Jossey-Bass.
- 3- Kotter, J. P. *What leaders really do*, 1990, Harvard Business Review, 68(3), 103–111.
- 4- Kotter, J. P. *Leading change: Why transformation efforts fail*, 2007, Harvard Business Review, 85(1), 96–103.
- 5- Lewin, K. *Group decision and social change*, 1958, In E. E. Maccoby, T. M. Newcomb, & E. L. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology*. New York, NY: Holt, Rinehart, and Winston.
- 6- LOIS B. HART, Ed.D. CHARLOTTE , S. WAISMAN, Ph.D., foreword by James M. Kouzes. *The leadership training activity book: 50 exercises for building effective leaders*, 2005, American Management Association.
- 7- Marques, J. *Leadership Today Practices for Personal and Professional Performance*, 2017, Springer texts in Business and economics.
- 8- Maxwell, J. C. *Good leaders ask great questions: Your foundation for successful leadership*, 2014, New York, NY: Center Street.
- 9- Osland, J. S., Bird, A., & Mendenhall, M. *Developing global leadership capabilities and global mindset: A review*, 2006, In G. K. Stahl & I. Björkman (Eds.), *Handbook of research in international human resource management* (pp. 197–222). London: Edward Elgar.
- 10- Rothwell, W. J. *Effective succession planning*, 2001, New York, NY: American Management Association.