

Chapitre 12 : Les tensions professionnelles peuvent-elles renforcer la cohésion ?

Notions :

Les relations professionnelles :

- Climat relationnel
- Conflits, dépassement de conflits

Finalités :

- Percevoir et expliquer la dégradation du climat relationnel en milieu de travail ;
- Qualifier un conflit et en repérer les conséquences sur le groupe
- Proposer des modalités de dépassement du conflit

1. Le climat relationnel : un indicateur des relations professionnelles au sein du groupe de travail

*** La perception du climat relationnel**

Climat relationnel au service comptabilité d'une grande entreprise

Récemment nommé directeur du service de comptabilité, je décidai de m'entretenir avec tous mes collaborateurs en les interrogeant sur ce qui était bien, ce qu'il serait bien d'améliorer et ce qu'ils aimeraient faire. Mes entretiens furent riches d'enseignements sur un fonctionnement qui m'était inconnu, et cela me permit de mieux faire connaissance avec mes collègues de travail. Je fus étonné sur un point. Tous sans exception se plaignaient du manque d'ambiance dans le service. Quand je leur demandais de m'expliquer pourquoi et quels étaient les éléments dont ils disposaient pour justifier cet état de fait, j'obtenais des sens communs, mais pas d'éléments objectifs me permettant d'adhérer à leurs

affirmations. On me répondait par des phrases de type : « On sent que l'on dérange, les gens rient moins, certains ne se disent pas toujours bonjour, il y en a de plus en plus qui font la gueule... » Était-ce vrai ou bien était-ce une manière de dramatiser une situation par peur qu'elle devienne comme cela ? Ma jeunesse dans le service ne me permettait pas vraiment de valider ou invalider ces dires. Comme le sujet revenait systématiquement, je les ai convoqués à une réunion dont l'objet était d'établir une mesure de l'ambiance pour savoir s'il y avait un problème et, si oui, quelles étaient ses composantes pour pouvoir apporter des actions correctives.

Manuel Lange et Jean-Michel Moutot, "Mesurer la performance de la fonction commerciale"

L'ambiance et la joie au travail, le grand défi des managers commerciaux

Un excellent commercial d'un grand groupe du secteur de la "grande conso." m'explique, il y a quelques jours, qu'il cartonne au quotidien mais que son management est devenu tellement triste qu'il en a perdu toute envie d'y travailler. Un autre vendeur me dit qu'il souhaite rejoindre une PME qui ne soit pas encore atteinte, je le cite, par la "maladie de la déshumanisation". Et le gros des troupes de commerciaux qui n'ont qu'un seul mot à la bouche quand je leur demande ce à quoi ils sont attentifs dans une équipe de vente : L'AMBIANCE !

Pourtant combien sont-ils, parmi les patrons, à s'intéresser à l'humeur de leurs troupes, à se demander si l'ambiance est bonne dans leurs équipes, à mesurer la joie au travail de leurs salariés ? Quand est-ce que la bonne humeur des collaborateurs deviendra un "KPI" [Key Performance Indicator" - indice clef de la performance utilisé dans un tableau de bord] dans la grille d'évaluation des managers ? [...]

Comment ne pas comprendre alors, pourquoi la génération Y zappe, manque d'engagement et marque tant de distance par rapport à l'entreprise ? Ceux qui disent que le problème est générationnel se trompent ; c'est la déshumanisation des rapports dans l'entreprise qui en est la cause. [...]

Didier Perraudin, "Restaurer l'ambiance et la joie, le grand défi des managers commerciaux", www.focusrh.com

- Repérez le synonyme de climat relationnel utilisé dans les documents.
- Selon les collaborateurs interrogés, quels éléments semblent caractériser le climat relationnel ?

- Proposez des indicateurs de mesure du climat relationnel

- Déterminez ce que "la maladie de déshumanisation"

- - Selon vous, quels sont alors les risques encourus par l'entreprise ?

- Quel est l'intérêt d'intégrer l'ambiance de travail dans la grille d'évaluation des managers ?

* **14 conseils pour... mettre une bonne ambiance sur son lieu de travail**

<https://www.capital.fr/votre-carriere/14-conseils-pour-mettre-une-bonne-ambiance-sur-son-lieu-de-travail-523565>

- Listez les conseils présentés dans l'article.

- Choisissez 3 solutions qui vous semblent les plus intéressantes à mettre en place et expliquez pourquoi.

- Proposez votre propre solution pour améliorer l'ambiance de travail (attention au budget).

2. Le conflit et ses conséquences sur le groupe

* La qualification du conflit

Analyse d'un conflit : Cédric et Youssef

Cédric 31 ans et Youssef 30 ans sont collègues. Ils travaillent dans le même service depuis deux ans et se sont rapidement bien entendus. Il y a six mois, ils aimaient déjeuner ensemble, boire un café et discuter de la politique de l'entreprise. À ce sujet, ils partageaient les mêmes idées, notamment en ce qui concerne leur hiérarchie, parfois peu compréhensive.

Mais depuis, Youssef a obtenu une promotion. Il est devenu chef d'équipe. Youssef a lui-même été très surpris par cette promotion. Ne sachant pas si elle allait se concrétiser, il avait préféré rester discret sur le sujet, jusqu'au jour où cela a été rendu officiel. Ainsi, Cédric et les autres membres de l'entreprise en ont été informés au cours d'une réunion impersonnelle. Cette nouvelle a déçu avec Cédric qui pensait avoir tissé des liens d'amitié avec Youssef. Il s'est senti blessé : pourquoi ce dernier ne lui en a-t-il pas parlé plus tôt ?

Depuis qu'il a été promu, Youssef ne sait plus comment se positionner à l'égard de ses anciens collègues, et notamment avec Cédric, avec qui il s'entendait particulièrement bien. Reconnaissant à l'égard de sa hiérarchie, il n'ose pas refuser les invitations à déjeuner des autres chefs d'équipe, même s'il aurait préféré partager sa pause avec Cédric !

Les jours passent et Youssef essaie de s'adapter à ses nouvelles fonctions. Il lui arrive souvent de faire des erreurs, mais il compte sur la compréhension de son équipe et sur le dialogue pour parvenir à des solutions satisfaisantes pour tous.

Deux mois plus tard, un conflit éclate entre les deux hommes pour une question de planning : Cédric ne comprend pas pourquoi Youssef l'a placé à quatre reprises dans l'équipe de nuit. C'est de « l'acharnement », il lui faut « redescendre sur terre » et « arrêter de prendre ses anciens collègues de haut ».

Furieux, Cédric quitte les locaux, sans que le dialogue puisse s'installer.

Youssef est abasourdi. Il n'avait pas anticipé ce conflit et ne sait pas comment le désamorcer.

Grille d'analyse

	Questions à se poser	Réponse
Identité des acteurs en opposition	Quels sont les noms, statuts, rôles, personnalités des acteurs ?	
Manifestation du conflit	Comment peut-on remarquer qu'un conflit existe ?	
Élément déclencheur du conflit	Quel est le prétexte utilisé pour faire éclater le conflit ?	
Objet réel du conflit	Sur quoi le conflit porte-t-il réellement ?	

Forme et type de conflit	Le conflit a-t-il explosé ou est-il en train de se préparer ? Comment le qualifier ?	
Réactions possibles	Comment les acteurs en conflit peuvent-ils réagir? (plusieurs réactions possibles)	

*** Les réactions fréquentes liées au conflit**



a



b

● la manipulation

● la fuite

● l'attaque

● l'affirmation de soi



c

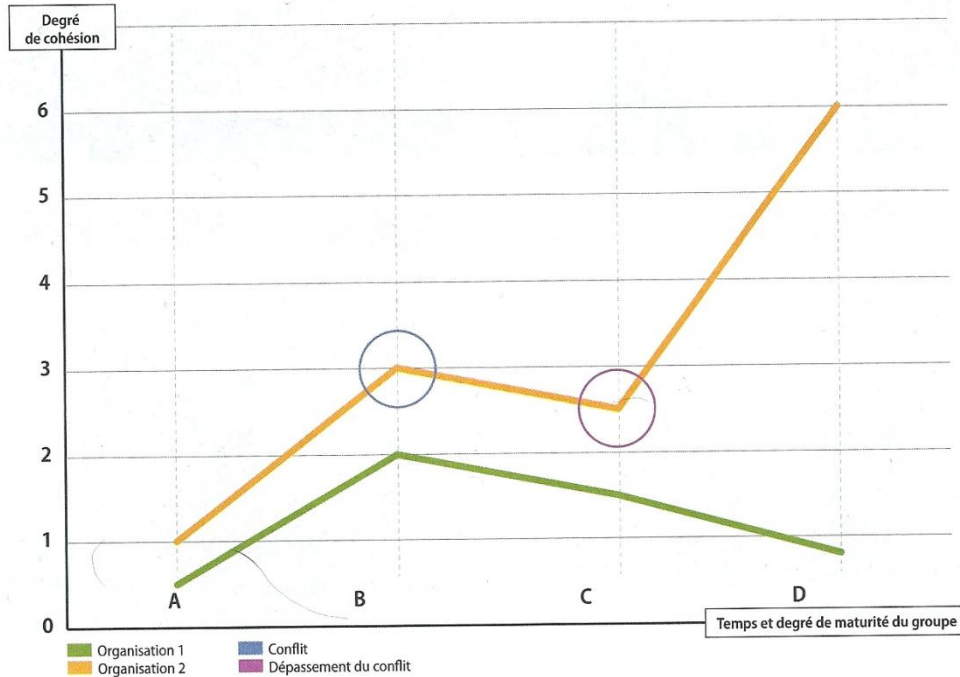


d

- Associez ces quatre réactions à l'attitude correspondante. Justifiez votre réponse

N°	Attitude	Justification
a		
b		
c		
d		

*** Les effets du conflit sur la cohésion**



- Quelle organisation vous semble travailler plus efficacement ?
- - Quatre stades sont précisés sur le graphique. A chaque stade correspond un degré de maturité du groupe. Reliez chaque stade au type de groupe qui lui convient et à sa définition.

A	• •	Groupe en conflit	• •	a. Les individus apprennent seulement à se connaître.
B	• •	Groupe informel	• •	b. Le conflit (n')a (pas) été géré ou dépassé.
C	• •	Groupe mature	• •	c. Des affinités se construisent progressivement.
D	• •	Groupe fusionnel	• •	d. La promiscuité ainsi que la fréquence des interactions conduit nécessairement au conflit.

- A partir de quel moment les deux organisations ont-elles évolué différemment ?

3. Les modalités de dépassement des conflits

*** Gestion de conflit en entreprise : 3 étapes efficaces**

<https://reussir-son-management.com/trois-methodes-efficaces-gerer-conflits/>

- Pourquoi est-il intéressant d'instaurer dans une entreprise des moments pour échanger sur des tensions ?

- Quelle est la fréquence préconisée pour ces réunions ?

- Certaines entreprises mettent en place un processus formel pour une bonne gestion de conflit. De quel type d'entreprises s'agit-il essentiellement ? Pourquoi le font-elles ?

- Décrivez la procédure mise en place dans l'entreprise Morning Star.

- Est-il possible d'agir en amont avant que le conflit n'éclate ?

- Quel outil propose le site <http://nvc-europe.org/> ?

Étude de cas : Gestion d'un risque de burn-out au cœur d'un conflit hiérarchique

https://www.youtube.com/watch?time_continue=20&v=jQwdxGDCRCc

- Présentez le contexte du cas analysé dans la vidéo.

- Quelle est la source du conflit ?

- Quelles sont les conséquences de cette situation pour Sandra ?

- Que propose la DRH ?

- D'après vous, pourquoi il existe un problème relationnel ("une boucle") entre Sandra et Alban ?

- En quoi consiste la solution proposée par l'ACT ?