

A3 - Gérer le personnel et contribuer à la gestion des ressources humaines

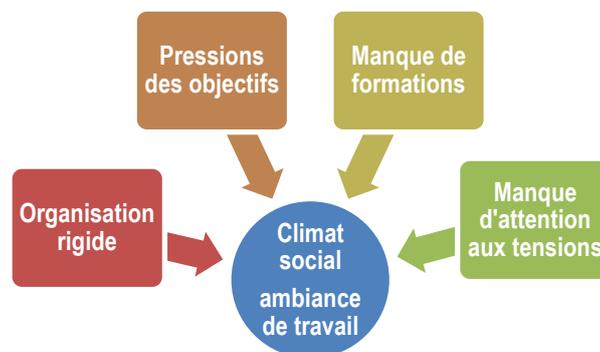
Activité 3.3. Contribution à la cohésion interne de la PME

Chapitre 10 - Contribuer à la qualité des relations interpersonnelles

Problématique

Les relations interpersonnelles en entreprise reposent sur la nécessité d'équilibrer les exigences organisationnelles et le respect des besoins humains, afin de créer un environnement propice à l'épanouissement individuel et collectif.

Ces relations jouent un rôle crucial pour le bon fonctionnement des équipes, la productivité et le bien-être des employés. Pour y parvenir il est indispensable de développer et maintenir des relations interpersonnelles de qualité dans un environnement professionnel marqué par des différences individuelles, des pressions organisationnelles, et des enjeux de communication, afin de favoriser la collaboration, la satisfaction des employés, et la performance collective.



Ce chapitre peut être complété par les chapitres 13 - Communiquer dans les groupes et 14 – Gérer les conflits de l'ouvrage D5 consacré à la communication sur le site bts-g-pme.com également.

Sommaire (7 h 55')

Problématique	1	
Introduction		
QCM	2	10'
Réflexion 1 : Identifier les éléments du climat social de l'entreprise	3	15'
Réflexion 2 : Identifier les indicateurs d'un climat social	4	15'
Réflexion 3 : Les indicateurs d'un mauvais climat social dans l'entreprise	5	15'
Réflexion 4 : Améliorer le climat social	6	15'
Réflexion 5 : Déterminer les sources des conflits	7	15'
Réflexion 6 : Le télétravail peut être une source d'inégalités	9	20'
Réflexion 7 : Mieux gérer les conflits à distance	10	15'
Missions professionnelles		
1. Comprendre et résoudre des conflits	11	1 h 00'
2. Analyser un climat social	13	1 h 00'
3. Organiser une réunion de conciliation (extrait de l'ouvrage D5 Communication)	14	1 h 30'
4. Analyser un conflit et proposer des solutions (extrait de l'ouvrage D5 Communication)	15	1 h 15'
5. Contribuer à la cohésion interne	17	1 h 10'
Ressources		
1. Évaluer le climat social de l'entreprise	22	
2. Favoriser l'écoute et le dialogue	22	
3. Identifier les acteurs, statuts, comportements et objectifs	23	
4. Gérer les conflits	23	
Bilan de compétences	25	

Introduction

Chapitre 10 – Climat social et qualité relationnelle - QCM

Questions	Avant	Réponses	Après
Question 1 Parmi ces indicateurs quels sont ceux qui permettent d'évaluer le climat social	<input type="checkbox"/>	Le taux d'absentéisme	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le nombre de conflits	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le taux de rebuts	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le taux de réclamations clients	<input type="checkbox"/>
Question 2 Deux salariés sont en désaccord sur une procédure à suivre. Il s'agit d'un conflit	<input type="checkbox"/>	Organisationnel	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Hiérarchique	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	De valeurs	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Interpersonnel	<input type="checkbox"/>
Question 3 Un salarié refuse d'exécuter un ordre de son supérieur, car il ne le trouve pas logique. Il s'agit d'un conflit	<input type="checkbox"/>	Organisationnel	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Hiérarchique	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	De valeurs	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Interpersonnel	<input type="checkbox"/>
Question 4 Le directeur refuse un habillage noir pour une malle de voyage, contre ses designers. Il s'agit d'un conflit	<input type="checkbox"/>	Organisationnel	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Hiérarchique	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	De valeurs	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Interpersonnel	<input type="checkbox"/>
Question 5 Un salarié refuse de travailler avec un autre salarié car il est supporteur du PSG.	<input type="checkbox"/>	Organisationnel	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Hiérarchique	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	De valeurs	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Interpersonnel	<input type="checkbox"/>
Question 6 Le chef de service de la production rend toujours avec retard ses relevés d'heures au service facturation. Il s'agit d'un conflit	<input type="checkbox"/>	Organisationnel	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Hiérarchique	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	De valeurs	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Interpersonnel	<input type="checkbox"/>
Question 7 Le comportement d'une personne dépend	<input type="checkbox"/>	De son genre	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	De son âge	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	De son statut	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	De ses objectifs	<input type="checkbox"/>
Question 8 Lors de la résolution des conflits, l'analyste doit raisonner à partir	<input type="checkbox"/>	Des rumeurs	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Des faits	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Des émotions	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Des ressentis	<input type="checkbox"/>
Question 9 L'existence de conflits dans les relations humaines est	<input type="checkbox"/>	Normale	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Anormale	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Inévitable	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Évitable	<input type="checkbox"/>
Question 10 L'écoute passive consiste à	<input type="checkbox"/>	Écouter de façon critique	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Laisser l'autre parler	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Écouter avec empathie	<input type="checkbox"/>
Question 11 L'écoute active se caractérise par	<input type="checkbox"/>	Chercher à comprendre ce qui est dit	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Reformuler ce qui est dit	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Écouter avec neutralité	<input type="checkbox"/>

Réflexion 1 – Identifier les éléments du climat social de l'entreprise

Durée : 15'



Source

Travail à faire

Après avoir lu le **document**, répondez aux questions suivantes :

1. Quels ont été les symptômes du malaise social ?
2. Quels indicateurs révèlent une amélioration du climat social ?

Doc. Le climat social est apaisé chez Orange

Source : <http://www.bfmtv.com/economie/climat-social-sapaise-chez-orange-562730.html>

Orange a publié, jeudi 18 juillet, son baromètre social mis en place après la vague de suicides en 2008-2009. Les salariés de l'entreprise se porteraient mieux.

Moins d'absentéisme chez Orange (Jamal Henni)

Le climat social est apaisé chez Orange. A quelques jours de ses résultats, le groupe vient de publier, jeudi 18 juillet, son dernier baromètre social. Une publication qui a lieu tous les six mois depuis la vague de suicides de 2008-2009. La page de la crise sociale semble bel et bien tournée.

Chez Orange, le taux d'absentéisme n'a jamais été aussi bas. Alors que les petites absences se font de plus en plus rares, le groupe a récupéré 200.000 journées de travail depuis 2009. A écouter Bruno Mettling, le DRH du groupe, c'est le signe par excellence que le malaise social a disparu.

Situation économique délicate

Aujourd'hui, 9 salariés d'Orange sur 10 estiment que leur qualité de vie au travail est au moins aussi bonne que dans les autres entreprises. Le jour et la nuit lorsqu'on se souvient de la vague de suicides de 2008-2009.

À l'époque, Orange avait chargé un cabinet externe de prendre la température. Salariés fatigués, stressés... 40 % seulement se disaient fiers de travailler chez Orange. Aujourd'hui, ils sont deux fois plus nombreux.

Évidemment, ce baromètre ne signifie pas que tout est rose en interne, surtout alors que la situation économique des opérateurs français est très délicate. Mais elle légitime l'image de Stéphane Richard comme pacificateur de l'entreprise. Un statut qui lui vaut un fort soutien en interne, et lui a permis de sauver sa tête après sa mise en examen dans le cadre de l'affaire Tapie.

Réflexion 3 – Identifier les indicateurs d'un mauvais climat social

Durée : 15'



Source

Travail à faire

Après avoir lu le **document**, répondez aux questions suivantes :

1. Pourquoi faut-il surveiller l'absentéisme ?
2. Expliquez en quoi le Turnover est un révélateur de l'implication des salariés ?
3. Listez les indicateurs sous-estimés du climat social.

Doc. Les indicateurs d'un mauvais climat social dans l'entreprise

Source : [tps://www.medaviz.com/](https://www.medaviz.com/) Ecrit par Stéphanie Hervier

Le climat social correspond au degré de satisfaction de vos collaborateurs. Il s'agit d'un enjeu-clés : le lien n'est plus à faire entre le bonheur de vos salariés, et l'efficacité et la performance au travail. À quels signaux d'alarme devez-vous faire attention pour éviter une dégradation du climat social ?

1. Surveillez et analysez votre absentéisme

Il s'agit d'un des indicateurs les plus révélateurs de votre climat social : il permet de mesurer l'implication des collaborateurs et leur motivation au travail.

Quelles sont les raisons de l'absentéisme ? : Deux types de facteurs expliquent les absences de vos collaborateurs :

- Des facteurs liés à l'environnement de travail : climat social, poste à risque, accidents professionnels, mauvaise ambiance qui pèse sur la santé de vos collaborateurs, etc.
- Des facteurs liés à leur vie personnelle : contraintes familiales, épidémies annuelles, etc.

Comment mesurer l'absentéisme ? : Pour offrir des solutions adaptées, il est nécessaire de le mesurer. Il se calcule en divisant le nombre de jours d'absence non prévisibles (hors congés payés et événements familiaux) par le nombre de jours de présence théorique de vos collaborateurs. Si le taux est inférieur à 4 %, il est considéré comme faible. S'il dépasse les 8 %, il devient inquiétant et doit vous inciter à engager des mesures.

Cet absentéisme a un coût : selon Alma Consulting Group, il s'élèverait à 45 milliards d'€ pour les entreprises françaises chaque année, soit 5,8 % de leur masse salariale.

2. Votre turn-over révèle l'implication (ou non) de vos collaborateurs

Le turn-over représente le rythme de renouvellement de vos effectifs sur une période généralement annuelle. Plus il est important, plus les départs le sont ! Il va donc refléter l'ambiance au sein de votre organisation, mais aussi les coûts des départs et des arrivées de vos effectifs.

Quand s'alarmer de son turn-over ? : Sachez que le turnover moyen en France est d'environ 15% par an avec des disparités selon les secteurs. Un turn-over élevé n'est cependant pas bon signe généralement, et il est nécessaire d'en analyser les causes.

Les causes d'un turn-over élevé : Ce qui démotive les salariés et génère les vagues de départs sont souvent :

- les mauvaises conditions de travail, le climat social, le stress au travail....
- la gestion des ressources humaines : des blocages dans les promotions, une mauvaise gestion de carrières, un manque d'implication du management...

3. Les autres signaux qu'on ne soupçonne pas

- **Le vol de matériel** : Il arrive souvent lorsque les collaborateurs sont mécontents : c'est une façon de combler un manque ressenti sur leur lieu de travail, comme une rémunération jugée insuffisante ou une absence de reconnaissance. [...] !
- **Les incivilités** : Les incivilités sont causées par le mauvais climat social, mais elles l'alimentent aussi. Si elles peuvent s'apparenter à un point de détail, cela peut créer des tensions au quotidien. Cela part du désordre au manque de sympathie : pas de « bonjour » entre collègues ou aux personnes extérieures.
- **L'isolement** : Portes fermées, écouteurs en permanence, déjeuner seul, ne participe pas aux événements conviviaux ou ne partage pas la vie de l'entreprise sur les réseaux sociaux. Tous ces signaux peuvent signifier un isolement du collaborateur lié à un malaise dans l'entreprise.
- **Une communication interne perturbée** : l'ambiance au travail devient pesante ce qui ne favorise pas la motivation à communiquer et à s'investir
- **Une baisse de la qualité de production** : défauts de production répétés, des erreurs plus fréquentes ou encore une augmentation du temps pour réaliser les tâches.
- **Une hausse du nombre de réclamations** en interne et en externe.
- **Un taux d'échecs de recrutement élevé** : de nombreux employés démissionnent durant la période d'essai ou la première année.

Réflexion 4 – Améliorer le climat social		
Durée : 15'		Source

Travail à faire

Après avoir lu le **document**, répondez aux questions suivantes :

1. Comment la communication peut améliorer le climat social ?
2. Comment le management peut contribuer à améliorer le climat social ?
3. Quels éléments des conditions de travail peuvent contribuer à une amélioration du climat social ?
4. Quels peuvent être les apports d'une charte éthique ou d'une politique de gestion du stress ?

Doc. Les solutions pour améliorer le climat social

Le préalable à toute mesure d'amélioration consiste à collecter et centraliser les données quantitatives (absentéisme, turnover, retard...) et qualitatives (informations subjectives liées au ressenti du personnel) de la GRH dans un tableau de bord destiné à établir un état des lieux qui aidera à prendre des décisions adaptées.

1. La communication : interne et externe

Une fois l'audit terminé, il faut prendre les mesures nécessaires face aux sources du mauvais climat social. Cela commence par réinstaurer un système de communication efficace.

En interne, il faut favoriser l'écoute et le dialogue au sein et entre les équipes. Cela permet à chacun d'avoir une perception du travail de ses collègues en étant tenu informé au jour le jour. Ainsi, il sera plus simple de s'adapter aux potentiels changements en plus de renforcer la cohésion entre les collaborateurs. Essayez de favoriser le travail d'équipe et l'entraide voire le mentoring.

En termes de communication externe, partager les informations sur le marché et sur ses évolutions permettra d'encourager l'implication de chacun. Ceci va renforcer le sentiment d'appartenance auprès des employés et va solidifier la cohésion des équipes.

2. Le management de l'entreprise

Pour améliorer le management du travail, il faut favoriser l'épanouissement des salariés au travers d'un environnement sain et d'une charge de travail acceptable.

Les risques d'épuisement sont des enjeux majeurs lorsqu'il s'agit de répartir la charge de travail. Il faut donc savoir concilier l'intensité de l'activité de l'entreprise et celle à l'échelle des collaborateurs. C'est le rôle des managers autant que de la fonction RH de maintenir la santé au travail dans cette tâche.

3. Les conditions de travail

Proposer des conditions et avantages attrayants joue un rôle clé pour éviter un taux de turnover élevé. Il existe plusieurs axes sur lesquels la DRH peut travailler pour alimenter la réflexion sur l'amélioration du climat social.

Les conditions matérielles de travail :

Espaces de travail et de repos : le bruit, la luminosité, l'ergonomie, les aménagements, etc.

Matériels, meubles, équipements et outils : l'état fonctionnel, l'accessibilité, la maintenance, etc.

Les avantages supplémentaires :

- Restauration
- Conciergeries
- Titres restaurant
- Chèques vacances
- Avantages divers

4. Les autres pistes

Il peut être intéressant d'instaurer une charte éthique accompagnée d'une traque des comportements interdits. Ceci permettra de lutter plus concrètement, entre autres, contre les discriminations comme le sexisme, le racisme ou l'homophobie.

Il est important également d'accompagner les salariés dans l'amélioration de leur gestion du stress. Cela peut se mettre en place notamment en permettant de mieux équilibrer leur vie professionnelle et leur vie privée.

Pour installer un bon climat social au sein d'une organisation, il est essentiel d'établir des processus visant à :

- Être accessible et à l'écoute des collaborateurs
- Trouver des solutions à leurs problématiques
- Rechercher continuellement à améliorer l'organisation du travail

Réflexion 5 – Déterminer les sources des conflits

Durée : 15'



Source

Travail à faire

Après avoir lu le **document**, répondez aux questions suivantes :

1. Pourquoi les conflits sont normaux dans les relations humaines ?
2. Quelle différence y a-t-il entre un conflit organisationnel et un conflit hiérarchique ?
3. Citez un exemple de conflit de valeur.

Doc. Les sources et types de conflits (extrait)

Source : <http://www.idecq.fr/communication/item/193-la-gestion-des-conflits.html>

Le conflit est un phénomène normal qui fait inévitablement partie des relations humaines. Connaître les sources et les types de conflits est un premier pas dans la démarche de gestion des conflits pour pouvoir le gérer.

1. Les conflits psychologiques :

La façon dont nous décodons les symboles, les gestes d'autrui, est différente pour chacun car elle dépend en fait de notre personnalité, de notre histoire, de notre ethnicité, de notre nationalité. Cette différence, entraîne souvent des conflits bien qu'elle n'ait pourtant rien à voir avec les situations ou faits apparents.

Une autre source importante de conflits, liée également à l'aspect psychologique, est l'aspiration profonde que nous avons tous à la sécurité. Or le changement inspire le danger parce qu'il représente la perte de repères connus, perte d'une condition établie et sûre. Les changements au sein des entreprises (organisationnels, financiers, géographiques, etc.) s'accompagnent très souvent de tensions, de stress, de sabotage, de bouleversements, d'épreuves de forces et donc de conflits.

2. Les conflits liés au fonctionnement et à l'organisation de l'entreprise :

Bien que les facteurs psychologiques représentent une grande majorité des sources de conflits au sein des entreprises, d'autres facteurs liés au fonctionnement et à l'organisation de celle-ci sont également présents :

Citons tout d'abord les sources de conflits liées aux dysfonctionnements concernant l'organisation :

- Mauvaise définition des tâches,
- Mauvaise répartition des tâches,
- Interdépendance des tâches (le travail d'une personne dépend de celui d'une autre),
- Méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, très hiérarchiques,
- Manque de communication.

Il existe aussi des dysfonctionnements liés à la structure de l'entreprise qui peuvent être source de conflits lorsque les ressources sont limitées : espaces de travail réduits entraînant la promiscuité des collaborateurs, manque d'équipements, manque de formation, indisponibilité des ressources financières, etc.

Une source importante des conflits est également liée aux dysfonctionnements managériaux. Ils surviennent surtout lorsque l'aspect humain est oublié au détriment de la productivité (une orientation trop braquée sur l'objectif ou une incitation à la compétition), mais ils peuvent aussi être la conséquence de traitements inégaux entre collaborateurs.

3. Le malentendu :

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

4. Les conflits de générations :

Ce type de conflits croît avec l'augmentation de la mobilité professionnelle et les avancées technologiques.

Une génération est un groupe dont les membres partagent une proximité en âge et ont traversé, à des étapes déterminantes de leur développement, des événements de vie semblables. Caractériser les générations revient donc à identifier ces expériences particulières ainsi que les événements et cadres sociaux auxquels ils réfèrent.

La notion de générations au travail renvoie à des événements communs à une classe d'âge qui s'inscrit dans l'histoire et des transformations sociales du travail. Aujourd'hui, trois groupes principaux sont considérés comme significativement porteurs de conceptions et de valeurs distinctes sur le travail :

- Les « **baby-boomers** » sont nés dans l'après-guerre ? Ils constituent la tranche d'âge des travailleurs les plus âgés. Leurs valeurs se structurent autour de la santé et du bien-être, du développement de soi et de l'implication.
- La « **génération X** » est née à partir des années 70. Ce groupe constitue la population active la plus importante. Ils ont appris à être indépendants dans un monde traversé par les restructurations et les licenciements. Ils ont perdu la confiance que les générations antérieures pouvaient avoir dans leurs supérieurs.
- La « **génération Y** » ou « **Digital native** » est née à partir des années 80. C'est une génération née avec l'ordinateur et l'internet. Fortement influencés par l'individualisme de leurs parents, ces jeunes travailleurs, qui commencent à pénétrer le marché du travail, doivent aussi faire face aux incertitudes de ce marché et au fait qu'aucune place ne leur est assurée.

Du fait de leurs attentes différentes dans le domaine professionnel, on comprend bien que des conflits peuvent naître entre ces générations qui ont parfois bien du mal à se comprendre.

5. Les conflits d'intérêts :

Un conflit d'intérêts naît d'une situation dans laquelle une personne possède, à titre privé, des intérêts personnels directs ou indirects, le concernant lui ou ses proches, qui pourraient influencer sur la manière dont elle s'acquitte de ses fonctions et des responsabilités qui lui ont été confiées. Cet intérêt peut être de nature économique, financière, politique, professionnelle, confessionnelle ou sexuelle.

6. Les conflits hiérarchiques :

Ce type de conflit est presque toujours présent en entreprise, il passe par une pression constante des « petits chefs », des abus de pouvoir, une dévalorisation systématique, un dénigrement sous cape, des brimades, des tentatives manipulatoires, un harcèlement et des persécutions publiques par exemple. Ces attitudes conflictuelles provoquent une perte de temps et d'énergie ainsi qu'une dégradation du climat social qui conduit à la démobilité des personnes, et à des souffrances psychiques parfois graves.

Le système hiérarchique, pyramidal et descendant est fréquemment à l'origine de ces maux. La régulation du conflit passe par une prise en compte réaliste du contexte, des rapports de force, des enjeux d'influence, de la stratégie de l'organisation, de l'expertise des individus, des systèmes de règles. Elle est, en général, complexe et révélatrice de la santé relationnelle de l'entreprise. Une issue peut parfois être trouvée par l'action collective ou par l'intervention d'un tiers, neutre et impartial, qui jouera le rôle de médiateur.

7. Les conflits de valeurs :

Une valeur est une norme de conduite personnelle ou sociale relevant de la morale ou de l'éthique, de la politique, de la spiritualité ou encore de l'esthétique.

Quelles que soient nos valeurs, elles influencent tous les aspects de notre vie personnelle et professionnelle, nos prises de décision, nos projets, nos comportements et parfois se confrontent ou s'associent aux valeurs des autres.

Les conflits de valeurs portent donc sur les choix de vies, les idéologies, etc. qui sont propres à chaque personne. Ce type de conflit est défini comme des « divergences d'opinions amenées par des croyances ou des goûts opposés, des types de personnalité ou des origines sociales différentes ». Ils peuvent perturber la communication et créer des malentendus entre les membres de l'équipe, voire provoquer chez certains le sentiment d'être isolé et de ne pas participer à la cible et aux tâches communes.

Réflexion 6 – Le télétravail peut être une source d'inégalités

Durée : 20'



Source

Travail à faire

Après avoir lu le **document**, répondez aux questions suivantes :

1. Expliquez pourquoi le télétravail bénéficie davantage aux cols blancs qu'aux cols bleus.
2. Pourquoi faut-il faire du « sur mesure » ?
3. En quoi l'utilisation des outils digitaux peut être source d'inégalités ?
4. En quoi l'espace de travail peut être source d'inégalités ?
5. Pourquoi le management par le résultat semble être une solution pertinente en cas de télétravail ?
6. Quel risque le télétravail peut-il avoir sur l'évolution de carrière des salariés ?

Doc. Le télétravail est (aussi) facteur d'inégalités : comment y remédier

<https://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/>

Si le télétravail permet aux entreprises de maintenir leur activité tout en offrant de la flexibilité à leurs salariés, il exacerbe aussi les inégalités entre les âges, les sexes, les catégories socio-professionnelles, au sein même de l'entreprise.

Déterminer les inégalités

Le télétravail s'exerce dans des conditions inégales en fonction du lieu de vie du salarié, de sa position sociale dans le ménage et de son sexe. "Entre un jeune diplômé qui vit seul dans un 12 mètres carrés et un parent qui doit gérer ses enfants, le vécu vis-à-vis du télétravail est différent", explique Juliette Massart, psychologue du travail. Par ailleurs, le travail à domicile "bénéficie davantage aux cols blancs qu'aux cols bleus*", créant une fragmentation sociale qui peut aboutir sur un sentiment d'injustice", indique Flore Villemot Crozet. [...]

Retenir la logique du "sur-mesure"

S'il est important d'avoir un cadre global pour régir les règles du télétravail, il est également primordial de prendre en compte les aspirations de chaque salarié [...]. Pour que le télétravail ne soit pas source d'inégalités, voire de mal-être pour les moins aguerris, "le manager doit donner des réponses adaptées et non imposer deux jours de télétravail à toute son équipe [...] confirme Flore Villemot Crozet.

Former les salariés aux outils digitaux

La réussite en télétravail dépend en grande partie de la capacité de chacun à maîtriser les outils collaboratifs. Or, sur ce point, tous les salariés ne sont pas égaux. [...] les "digital natives" sont plus à l'aise pour jongler avec les outils tels que Zoom et Slack que les baby-boomers. "Les inégalités sont également inhérentes à l'entreprise et à sa maturité vis-à-vis des outils technologiques. [...] Pour que tous les télétravailleurs disposent des mêmes conditions de travail, [...] il faut former les salariés aux usages des outils digitaux. Afin d'agir contre la fracture numérique de ses salariés.

Offrir des espaces de travail adaptés

Une étude menée en avril 2020 par Terra Nova rappelle que l'espace de travail est un facteur majeur d'inégalité. Elle révèle que 42% des télétravailleurs ne disposent pas d'un espace de travail dédié au sein de leur domicile. Un pourcentage qui grimpe à 71% pour les femmes cadres, selon une enquête de Coconel. Les disparités sont également fortes entre les employés domiciliés dans les grandes métropoles, dans des logements plus exigus, et les autres. [...] Le recours à des espaces de coworking peut être une solution", selon Flore Villemot Crozet. De la même manière, alors que certains collaborateurs sont à bout de souffle avec le "tout distanciel", il est intéressant de transformer son siège social afin d'en faire non plus un amas de bureaux individuels mais "un espace de partage, où les salariés peuvent se retrouver pour co-construire, brainstormer, se former..., en interface avec le monde extérieur", ajoute-t-elle.

Manager par le résultat

"Aujourd'hui, le cadre de travail est défini par le temps de travail ainsi que des horaires standardisés. Ce cadre d'exercice ne permet pas de s'adapter aux spécificités des individus et à la multiplicité des contextes de télétravail. L'une des solutions serait de basculer d'un management par le temps effectif à un management par le résultat", explique Juliette Massart. En d'autres termes : qu'importe la manière (ici : la méthode de travail, le processus), seul le résultat compte. Dans ce cas de figure, c'est donc au collaborateur de s'organiser en fonction de ses contraintes personnelles pour atteindre l'objectif que son manager aura fixé.

Assurer le même accès aux évolutions de carrière

Les managers de demain ne seront-ils pas tentés de proposer des progressions de carrière aux salariés qu'ils verront le plus, c'est-à-dire à ceux qui télétravailleront le moins ? La question reste en suspens. "C'est un point de vigilance qu'ils doivent garder en tête. Cela suppose d'offrir le même suivi personnalisé en présentiel qu'en distanciel", précise Juliette Massart. "Le risque, c'est que le télétravail devienne un critère discriminant. C'est au manager de donner les mêmes règles du jeu à ses collaborateurs, même si ces derniers vivent des réalités différentes", indique Flore Villemot Crozet.

* Les cols blancs sont les salariés qui travaillent dans les bureaux et les cols bleus les salariés qui travaillent dans les ateliers et à la production.

Réflexion 7 – Mieux gérer les conflits à distance

Durée : 15'



Source

Travail à faire

Après avoir lu le **document**, répondez aux questions suivantes :

1. Pourquoi le travail à distance favorise les désaccords ?
2. En quoi un conflit peut être utile ?
3. Pourquoi faut-il obligé les personnes à être factuel ?
4. Qu'est-ce qu'un signal faible ?
5. En quoi la bonne lisibilité de l'organisation de l'entreprise peut réduire les conflits ?

Doc Télétravail, 6 conseils pour gérer les conflits à distance

source : les échos entrepreneurs : Caroline Del Torchio et Thibaud Brière le 05/04/2022 à 14:00

Le travail à distance favorise l'émergence de désaccords au sein d'une équipe. Le manager doit être formé pour faciliter un dialogue dépassionné, clarifier l'organisation et écouter les signaux faibles.

Dans la mesure où le travail à distance induit une plus grande diversité de lieux, de temps (rythmes de travail) et de conditions de travail, il favorise une plus grande diversité de points de vue entre collègues. Ces désaccords, tout à fait souhaitables pour **l'intelligence collective**, constituent néanmoins, insuffisamment régulés, autant de sources de conflits potentiels. [...]

Même les conflits sont utiles par ce qu'ils révèlent des malaises dans l'équipe, des non-dits de longue date, des incompréhensions, des procédures ambiguës, des postes mal délimités, etc. Il faut savoir s'en servir, plutôt que de « casser le thermomètre » en supprimant leur expression. [...]

1. Être franchement interventionniste pour réguler

Dans les échanges collectifs, le manager est directif sur la forme afin de calmer rapidement l'ardeur d'esprits qui s'échauffent. Il signifie promptement à ceux qui élèvent la voix que, volontairement ou non, ils cherchent à intimider leurs interlocuteurs et donc à décourager l'échange d'arguments rationnels. Il rappelle que l'on doit tout pouvoir se dire, du moment que l'on y met les formes.

2. Poser les bonnes questions

Pour éviter les incompréhensions, le manager prend l'habitude de systématiquement commencer le traitement d'un sujet (comme un nouveau point à l'ordre du jour d'une réunion) par un travail de questionnement visant à vérifier que tout le monde parle bien de la même chose, donne le même sens aux mêmes mots et dispose des mêmes informations. [...]

3. Inciter à être sans cesse plus factuels

Par son questionnement approfondi, patient et méthodique, le manager creuse les situations en amenant les protagonistes à être les **plus clairs, précis et factuels** possible. Il rappelle régulièrement à ses collaborateurs distants l'importance qu'il y a, lorsqu'ils s'expriment, à être plus explicites, plus détaillés dans leurs descriptions, plus précis dans leurs analyses et l'usage de leurs mots. Car plus encore qu'en présentiel, chacun doit **clarifier ses intentions, s'expliquer sur ses arbitrages, justifier ses choix**. [...]

Par ailleurs, doivent devenir des réflexes le fait d'appeler un interlocuteur à la moindre ambiguïté et d'envoyer un courrier électronique pour formaliser ce qui s'est dit oralement.

4. Faire attention aux signaux faibles

Un changement de comportement dans le travail (baisse de qualité, mise en retrait...), même minime, peut justifier d'engager rapidement un dialogue afin de désamorcer une situation potentiellement sensible.

A distance, nous devons redoubler d'attention sur ce qui se dit sur le travail, sur les collègues et sur l'organisation, encourager l'échange informel, notamment au téléphone, pour s'assurer de l'absence de non-dits.

5. Rendre l'organisation lisible pour tous

Avant de passer en travail à distance, c'est une bonne pratique de prendre le temps de circonscrire précisément le périmètre de responsabilité exclusive de chacun, afin de fluidifier au maximum la communication. Il s'agit là de minimiser les risques de chevauchement et donc de frottement entre le travail des uns et celui des autres.

Tant que la répartition des tâches n'est pas clairement établie, les habituels défauts du travail en présentiel se trouveront accentués en distanciel.

Une fois l'équipe passée en travail à distance, le manager vérifie régulièrement que tous connaissent précisément les champs de responsabilité exclusive de chacun. Il propose régulièrement de les ajuster lorsque le besoin s'en fait sentir.

6. Faire appel à un médiateur

[...] L'essentiel repose sur la capacité du médiateur à instaurer un cadre de confiance à travers les écrans. Cela peut être facilité par la systématisation et l'approfondissement du rendez-vous préalable avec chacune des parties.

Missions professionnelles

Mission 1 – Comprendre et résoudre des conflits		
Durée : 1 h	 ou 	Source

Contexte professionnel

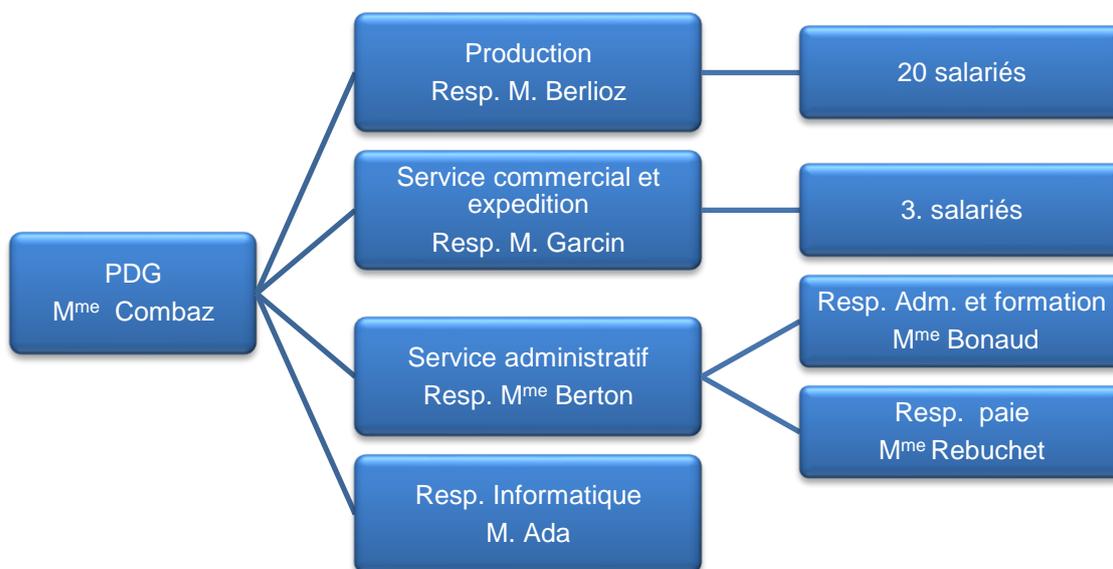
La société vient de connaître un grave problème concernant la paie de juin. Celle-ci a été payée le 3 juillet au lieu du 1 juillet. Les salariés sont mécontents, notamment M. Beraud dont le compte bancaire devait être prélevé pour un prêt immobilier le 2 juillet et dont le virement a été rejeté, ce qui lui occasionne des frais importants.

M^{me} Combaz (directrice), exige que le paiement des salaires soit fait dans les délais. Elle souhaite sanctionner M^{me} Rebuchet (responsable paie), pour le retard dans les virements bancaires de juin.

Travail à faire

1. Étudiez les causes du problème et présentez vos conclusions dans un compte rendu à partir des **documents 1 et 2**.
2. Proposez des solutions afin que ce problème ne se reproduise plus.

Doc. 1

 Organigramme des services administratifs de la société


Doc. 2

 Compte-rendu de la réunion de coordination

Après avoir rencontré les différents intervenants dans la procédure, les propos suivants ont été tenus et les faits suivants sont établis :

- Les salariés de production se plaignent des « administratifs-improductifs qui ne font pas leur travail et qui rechignent à rester pour terminer une tâche, alors qu'eux sont régulièrement sollicités pour faire des heures supplémentaires afin de répondre à des commandes urgentes ».
- La responsable administrative du personnel, M^{me} Bonaud, est souvent absente pour maladie et M^{me} Rebuchet, qui est responsable de la paie, doit effectuer son travail à sa place. Elle se plaint d'une suractivité et de ne plus y arriver.
- M^{me} Rebuchet reproche également à sa supérieure, M^{me} Berton, de ne pas l'aider lors des absences de M^{me} Bonaud. Mais elle ne dit rien car il s'agit de sa supérieure hiérarchique, qui est également la sœur de M^{me} Combaz.
- M^{me} Berton reproche à M. Berlioz de ne pas transmettre les informations concernant les heures de travail des salariés de la production dans les délais suffisants pour réaliser la paie.

- Une partie du retard de la paie est imputable au service informatique. Son responsable, M. Ada, déclare ne pas pouvoir faire la paie s'il n'a pas l'aval de M^{me} Combaz : or celle-ci aurait donné son accord seulement le 30 juin au soir ce qui rendait impossible l'édition de la paie pour le 1^{er} juillet.
M^{me} Combaz répond qu'elle a donné son accord comme d'habitude le dernier jour du mois.
- Par ailleurs, une panne du réseau informatique le 30 juin a retardée de 24 h l'édition des bulletins de paie et le télétraitement des virements sur les comptes bancaires.
M. Ada se dit victime de cette panne et M^{me} Combaz lui reproche de ne pas faire suffisamment de maintenance. « Il sait que l'utilisation de l'application de la paie le dernier jour de mois est critique pour la société, comme dans toutes les sociétés ».
La panne en question s'avère être une sauvegarde des données qui a été lancée à 16 h le 30 juin et prend 4 heures.

À la suite de ce problème,

- les salariés du service production ont fait un arrêt de travail d'une heure, le 5 juillet, pour manifester leur mécontentement. M^{me} Combaz en était furieuse.
- M^{me} Combaz a eu une dispute avec M. Ada et menace de le licencier, de même qu'elle menace de licencier M^{me} Rebuchet pour faute lourde.

Mission 2 – Analyser le climat social		 Alpes-Drones
Durée : 1 h 10'	 ou 	Source

Contexte professionnel

La société est confrontée depuis quelques mois à un accroissement significatif de l'absentéisme des salariés, notamment au service production.

Par ailleurs, plusieurs salariés ont donné leur démission et ont dû être remplacés par du personnel moins compétents, ce qui nuit à la qualité de la production.

M. Tardy a cherché à faire le point avec divers salariés afin de comprendre la situation.

Les récriminations suivantes sont apparues :

- L'entreprise n'offre pas suffisamment de perspectives d'évolution,
- Certains regrettent de travailler dans une entreprise au sein e laquelle ils ne se trouvent pas bien intégrés.
- Les conditions de travail sont difficiles et l'ergonomie des locaux est insuffisante : manque de lumière, température mal régulée, mauvaise insonorisation, etc.
- Les espaces de travail sont trop petits et les postes informatiques ne fonctionnent pas bien.
- La direction et les chefs de service ne laissent pas suffisamment d'autonomie et d'initiative aux salariés, et ils n'écoutent pas ce que le personnel a à dire.
- Il existe de trop nombreuses tensions entre les salariés, beaucoup regrettent de ne pas travailler dans une équipe soudée et solidaire.
- Les chefs sont trop autoritaires, trop exigeants et ne demandent jamais l'avis de leurs employés.
- Les emplois sont sous qualifiés, peu valorisants et le travail réalisé n'est pas reconnu à sa juste valeur.
- Les salaires ne sont pas suffisants par rapport au travail demandé.
- Des femmes se plaignent d'être moins payées que les hommes.
- Certains se sentent inutiles et regrettent qu'il n'y ait pas plus de communications avec la hiérarchie.

Travail à faire

Proposez un questionnaire détaillé destiné à faire le point sur le climat social et les sources de conflits.

Mission 3 – Organiser une réunion de conciliation (Extrait de l'ouvrage D5 de communication)		
Durée : 1 h 30 + 20'		Source

Jeux sérieux

- Concevoir des groupes de 4 étudiants,
- Chaque étudiant conçoit ses propres documents au sein du groupe,
- À l'issue du temps de travail, le groupe compare et analyse les productions de chacun et retient les documents qui seront soumis au formateur et/ou aux autres groupes.

Contexte professionnel

Depuis quelques semaines l'ambiance de travail s'est dégradée et des tensions sont apparues entre les commerciaux, le comptable et le préparateur logistique. Par ailleurs, des clients n'ont pas été livrés dans les délais ou ont eu des livraisons incomplètes.

M. Sacardi a organisé, une réunion houleuse le 15 novembre avec les personnes concernées. En effet, chacun a rejeté la faute sur l'autre et deux clans sont apparus : les commerciaux contre le comptable et le préparateur (compte rendu de la réunion : **document**).

Pour sortir de cette situation, M. Sacardi souhaite organiser deux réunions, une avec le comptable et le préparateur et une autre avec les commerciaux. L'objectif sera de trouver des solutions pour sortir de la crise et de demander à chacun ce qu'il propose pour améliorer la communication. La situation donne une mauvaise image de l'entreprise et M. Sacardi se dit prêt à sanctionner, les personnes qui refuseront de fournir des efforts.

Vous devez préparer les deux réunions qui auront lieu le 1^{er} décembre avec le comptable et le préparateur et le 2 décembre avec les commerciaux, en salle de réunion à 9 h.

Travail à faire

1. Rédigez les convocations pour les réunions du 1^{er} et du 2 décembre (comptable : M. Thomas Penketi ; préparateur : M. Gille Lipouge ; commerciaux : M. Jacques Paire, M^{me} Emilie Dalbens, M. Julien Sournier, M^{me} Lise Chiffard)
2. Indiquez un plan de déroulement des réunions en indiquant le style d'animation le plus adapté à la situation et les qualités dont M. Sacardi devra faire preuve pour faciliter le bon déroulement de la réunion (proposez des solutions qui pourraient, selon vous, réduire les conflits).
3. Proposez des supports de communication visuels qui résument la situation, les causes et les conséquences à partir du CR de la réunion et de vos propositions de solution.

Doc. Compte rendu réunion du 15 novembre à 8 h

Objet : Compte rendu réunion du 15 novembre

Le 18 novembre à Annecy

Personnes présentes : M. Sacardi, gestionnaire de PME, commerciaux, comptables, préparateur

Nous avons résumé les problèmes et les causes évoquées de façon objective tels qu'ils nous ont été communiqués au cours de la réunion.

Causes des retards et des erreurs de livraison	
- Les commerciaux réémettent les bons de commande avec retard. - Le comptable impose des bons de commande papier et interdit la saisie directe sur le PGI. - Les commerciaux rédigent mal les bons de commande (perte de temps).	⇒ Le comptable passe les commandes en retard.
- Les fournisseurs nous livrent parfois avec du retard. - Le préparateur reçoit les ordres de préparation imprécis.	⇒ Le préparateur prépare mal les colis.
- Le préparateur reçoit les ordres de préparation trop tard. - Le préparateur a des délais de préparation trop courts. - Le préparateur met trop de temps pour préparer les colis.	⇒ Le préparateur remet les colis avec du retard.
Causes de la perte de certaines ventes	
- Le comptable bloque les clients insolubles dans le PGI et les commerciaux ne lisent pas l'état du client dans le PGI.	⇒ Ventes bloquées après accord du client

Mission 4 – Analyser un conflit et proposer des solutions (Extrait de l'ouvrage D5 de communication)		<i>Micro Brasserie du Solliet</i> 
Durée : 1 h 30' + 15'		Source

Jeux sérieux

- Concevoir des groupes de 4 étudiants,
- Chaque étudiant conçoit ses propres documents au sein du groupe,
- À l'issue du travail, le groupe compare et analyse les productions de chacun et retient le travail qui sera soumis au formateur et/ou aux autres groupes.

Contexte professionnel

La micro-brasserie du Solliet brasse de la bière. Elle a racheté une société spécialisée dans la production de Smoothies. Ce sont des cocktails composés de fruits ou de légumes mixés, parfois enrichis d'épices et de yaourt.

La production de smoothies est réalisée sur une chaîne de travail qui alterne les produits en fonction des stocks restants et des saisons. Elle est organisée par demi-journée, les différentes tâches sont effectuées par une équipe polyvalente composée de trois femmes (Charline, Eliette et Lucie) et trois hommes (Roland, Paul et Éric).

Depuis quelques semaines, une tension est perceptible entre les membres de la production, à tel point que, la semaine dernière Charline a giflé Roland au cours d'une pause.

Charline a été convoquée par le responsable de production, M. Tarade. Elle a justifié sa réaction par des propos déplacés de Roland. Il lui a signifié un blâme écrit pour son geste qui nuit à la qualité du service. Roland, qui est également le neveu du responsable de production, a été reçu par son supérieur qui lui a demandé en privé de mieux contrôler ses propos.

Depuis, les autres femmes refusent de parler au responsable de production et n'adressent plus la parole aux hommes. La productivité s'en ressent et s'est ralentie. À trois reprises la production du matin s'est terminée l'après-midi, ce qui perturbe tous les plans de charge (plannings de production) conçus par le M. Tarade. Par ailleurs, les tests biologiques ont révélé des bactéries dans les cuves qui résultent d'un mauvais nettoyage de ces dernières.

À la suite de ces différents vous avez rencontré séparément les salariés hommes et femmes ainsi que M. Tarade. M. Solliet (directeur) vous demande d'étudier la situation et de lui faire part de votre avis.

Travail à faire

1. Rédigez un rapport circonstancié, en vous aidant des documents 1 à 4, qui mettra en évidence les sources du conflit, les acteurs et les attitudes qui posent un problème. Vous devez lui remettre le dossier le 15 mai.
2. Proposez un protocole de résolution du conflit et des solutions.

Doc. 1 Étapes de fabrication

- Préparation des fruits (lavage et épluchage).
- Les fruits sont passés séparément dans les centrifugeuses pour en extraire les jus.
- Les résidus solides sont ensuite tamisés pour obtenir des extraits purifiés et épais qui seront ajoutés au jus pour l'épaissir. (Un smoothie doit avoir une consistance qui le différencie d'une simple boisson).
- Lorsque le travail sur tous les fruits qui entrent dans la composition d'un smoothie est terminé, les divers jus et extraits sont assemblés dans une cuve de brassage selon des proportions gardées secrètes et élaborées par un MOF (meilleur ouvrier de France).
- Les smoothies sont pasteurisés puis conditionnés dans des briques.
- Les briques sont filmées par packs de 20 et sont stockés sur palette dans un entrepôt réfrigéré.
- Les machines utilisées sont nettoyées.

Doc. 2 Compte rendu de la rencontre avec les femmes

- Les deux tâches les plus ingrates sont la préparation des fruits et le nettoyage des cuves. Les hommes refusent de le faire au prétexte que ce sont des tâches de femmes.
- Les hommes se spécialisent dans les tâches de manutention alors que ce travail est fait à l'aide de machines qui n'exigent pas une force particulière. C'est la raison pour laquelle deux des femmes refusent dorénavant de réaliser les tâches de nettoyage.
- Certains hommes font des commentaires particulièrement sexistes est déplacés vis-à-vis des femmes, notamment lorsque la discussion concerne la répartition des tâches. Lors de ces discussions, les commentaires se transforment en humours très mal perçu par les femmes.
- Le salarié giflé adore faire rire ses collègues hommes par des histoires particulièrement grossières qu'il raconte pendant les pauses en présence des femmes. Ces dernières ne le supportent plus, d'autant plus qu'il est protégé par le responsable de la production (M. Tarade) qui est son oncle.
- Charline a dit « Roland est un gros machiste ». Il est scandaleux que Charline ait eu un blâme et pas Roland qui est le protégé de son oncle.
- En aparté, une collègue vous a précisé que Charline, qui a giflé Roland, est homosexuelle et ne le dit pas. Il semblerait que la gifle ait suivi un commentaire déplacé de Roland sur Charline.

Doc. 3 Compte rendu de la rencontre avec le responsable de production

- La répartition des tâches est justifiée par le poids des caisses de fruits à déplacer pour les hommes et par le fait que les femmes sont plus méticuleuses et consciencieuses sur des tâches comme le nettoyage.
- Les femmes passent leur temps à se plaindre alors qu'elles sont plus souvent absentes que les hommes pour des raisons familiales. Deux sur trois sont mères de familles
- Le responsable de la production estime que son neveu est un bon travailleur sur lequel il peut compter. Mais le fait que ce soit son neveu crée des jalousies.
- Les oppositions ne sont que des querelles de voisinages telles qu'on les rencontre dans toutes équipes mixtes.

Doc. 4 Compte rendu de la rencontre avec les hommes

- Nous sommes affectés aux tâches pour lesquelles nous sommes les plus compétents. De quoi se plaignent-elles ? On fait le boulot le plus difficile.
- On plaisante pour détendre l'atmosphère dans l'atelier, mais manifestement ces femmes n'ont pas d'humour.
- Charline est une asociale qui n'est jamais contente.
- Roland est le « boute-en-train » de l'atelier. On ne comprend pas qu'il ait été sermonné alors que c'est lui qui a été giflé.

Mission 5 – Contribuer à la cohésion interne (Entraînement à l'épreuve e52)		DIGIPORTE 
Durée : 1 h 10'		Source

Contexte professionnel

La société DIGIPORTE conçoit et commercialise des portes blindées équipées de serrures biométriques. Les ateliers et le siège social de l'entreprise sont situés dans le parc d'activités Garosud de Montpellier. Elle est dirigée par Louise Bergeron et son effectif est de 33 salariés.

- 5 salariés travaillent au siège social ;
- 4 salariés travaillent dans les ateliers qui jouxtent le siège social ;
- 24 salariés travaillent dans les 12 agences (1 commercial et 1 poseur par agence).

Les portes sont équipées de serrures à reconnaissance digitale (empreinte du doigt) ou à reconnaissance rétinienne (rétine de l'œil). Elle propose également des portes dont l'ouverture peut être activée à partir d'un smartphone. Toutes les portes sont équipées d'un second système de sécurité avec ouverture à clé.



Les portes de sécurité sont vendues essentiellement :

- à des entreprises qui souhaitent sécuriser les accès à des espaces stratégiques (locaux de recherche et développement, coffre-fort, salles blanches, salles informatiques, etc.) ;
- à des particuliers qui ne souhaitent plus utiliser des clés physiques et qui veulent sécuriser leur habitat par une protection inviolable et infalsifiable.

L'entreprise possède un réseau de 12 agences commerciales réparties sur toute la France :

Emplacement des agences			
Nice	Marseille	Toulouse	Bordeaux
Lyon	Grenoble	Clermont-Ferrand	Lille
Nantes	Paris	Lilles	Strasbourg

Chaque agence emploie un commercial qui démarché les entreprises et les particuliers. Il prend les commandes puis les transmet au siège social de Montpellier. La porte est ensuite préparée dans les ateliers puis expédiée à l'agence. La pose est réalisée par les techniciens poseurs des agences.

L'activité croit régulièrement, notamment depuis la mise en place de partenariats avec des assureurs qui réduisent le montant des assurances des entreprises qui équipent leurs locaux avec ce type de porte.

Depuis quelques années des tensions sont apparues au siège social et dans les agences entre les commerciaux et les administratifs d'une part et les techniciens et poseurs d'autre part.

- Les tensions concernent l'organisation du temps de travail, dans la mesure où les techniciens ne peuvent pas télétravailler et ils se sentent floués par rapport aux commerciaux et aux administratifs qui peuvent télétravailler 3 ou 4 jours par semaine.
- Par ailleurs des conflits sont apparus au sein des agences entre les commerciaux et les poseurs concernant la répartition et l'organisation du travail.

Des réclamations ont été transmises aux représentants du personnel qui les ont formulées au sein du CSE. Louise Bergeron, vous demande de l'aider dans l'étude et la résolution de ces problèmes.

Travail à faire

- 1 Afin d'évaluer l'importance des tensions soulevées par le CSE, la directrice vous demande de concevoir un questionnaire destiné aux techniciens de Montpellier et des agences.
- 2 Au regard des reproches formulés et en vous aidant de la documentation fournie, proposez des solutions d'amélioration en indiquant les avantages et les inconvénients de vos propositions.

Doc. 1 Extrait de la réunion du CSE

Lors de la dernière réunion du CSE les délégués syndicaux ont exprimé le mécontentement des techniciens d'atelier et des poseurs qui ont le sentiment de ne pas avoir les mêmes avantages que le reste du personnel et d'être moins bien traités.

Les critiques suivantes ont été exprimés par les techniciens monteurs et les poseurs.

- Depuis la crise sanitaire les commerciaux et les administratifs peuvent télétravailler 3 à 4 jours par semaine alors que les agents de production et les techniciens poseurs sont astreints à 35 h par semaine en atelier ou sur les chantiers de pose.

Les critiques suivantes ont été exprimés par les poseurs.

- Ils reprochent aux commerciaux de ne pas toujours prendre des dimensions correctes chez les clients, ce qui les oblige à des ajustements fréquents lors de la pause et leur fait perdre du temps.
- Ils reprochent aux commerciaux de ne pas toujours donner toutes les informations aux clients particuliers. Notamment en ce qui concerne les contraintes de pose ou la maintenance sur site.
- Les dates de pose sont fixées par les commerciaux qui ont un contact direct avec le client. En pratique, les installations pourraient être mieux gérées si les poseurs pouvaient eux-mêmes fixer les dates de pose et prendre les cotes des portes à installer et ainsi anticiper directement avec les clients les problèmes techniques éventuels.
- L'étude de faisabilité du produit n'est pas toujours suffisante notamment lorsque les installations sont dans des bâtiments anciens.
- Enfin certains poseurs ont le sentiment que les commerciaux cherchent à vendre à tout prix auprès de clients qui parfois regrettent leur achat lors de la pause et le font savoir.

Autres remarques formulées par les techniciens monteurs et les poseurs.

- « Nous comprenons qu'il ne soit pas possible de télétravailler, compte tenu de la nature de notre tâche, mais peut-être serait-il possible d'avoir des horaires plus souples qui nous donneraient plus d'autonomie ».
- La gestion des chantiers est réalisée sur le PGI odoo. « Pourquoi les poseurs ne peuvent-ils pas avoir accès à la planification les chantiers qui est restreinte aux commerciaux ? ».
- « Nous souhaitons être associés à la prise des dimensions des portes notamment lorsqu'elles sont installées dans des bâtiments anciens ».
- « Les commerciaux ne sont pas les maîtres du monde, sans nous ils n'existeraient pas ! ».
- « Les clients n'attendent pas seulement des produits de qualité, mais également un service de qualité ! ».
- « Nous contribuons autant à la réputation de l'entreprise que les produits ».
- « Alors que nous sommes contraints par la direction et par des clients à un service irréprochable... les commerciaux ont la belle vie et n'ont pas toujours des personnes qui contrôlent quand et comment ils travaillent. »

Doc. 2 Dépouillement de l'étude satisfaction client

Enquête de satisfaction, post installation, réalisée auprès de 100 clients du mois de janvier.

1. Comment évaluez-vous votre satisfaction globale concernant notre produit et service d'installation ?	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant
	81	10	9	0
2. Recommanderiez-vous notre produit et service à un proche ou à un collègue ?	Oui, absolument		Peut-être	Non
	84		10	6

• Produit : Porte biométrique

3. La qualité et la fiabilité de la porte répondent-elles à vos attentes ?	Oui, tout à fait	Partiellement	Non
	93	7	0
4. Le système d'accès biométrique est-il simple d'utilisation ?	Oui, très simple	Simple	Difficile
	95	5	0
5. Rencontrez-vous des problèmes techniques avec le système ?	Non, aucun	Oui parfois	Oui régulièrement
	88	10	2

• Service d'installation

6. Comment évaluez-vous la ponctualité de l'équipe d'installation ?	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas satisfaisant
	71	20	5	4

Dépouillement commentaires

- Rendez-vous déplacé : 15 fois
- Retard du poseur : 8 fois
- Installation en plusieurs fois un problème de pause : 6 fois

7. La qualité du travail réalisé par l'équipe d'installation était-elle satisfaisante ?	Oui, tout à fait	Moyennement	Non
	92	8	0

Dépouillement commentaires

- Une porte abimée a dû être changée : 1 fois
- Travail sérieux et professionnel : 42 fois
- Des travaux complémentaires, non prévus, ont dû être réalisés et surfacturés : 7 fois
- Des aménagements complémentaires non annoncés par le commercial : 5 fois

8. Le technicien a-t-il répondu à vos questions de manière claire et professionnelle ?	Oui	Non
	94	6

Dépouillement commentaires

- Le technicien a communiqué des informations : 1 fois
- Il n'est pas normal que ce soit le technicien qui nous parle du contrat de maintenance : 7 fois

• Service client

9. Comment évaluez-vous notre assistance client avant et après l'installation ?	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas satisfaisant
	88	10	2	0
10. Avez-vous des suggestions pour améliorer notre service client ?	Oui	Non		
	15			

• Retours et suggestions

Dépouillement commentaires

- Excellente qualité du produit : 43 fois
- Produit fiable et installation sérieuse : 56 fois
- Le client n'a pas à supporter les dysfonctionnements internes de l'agence : 7 fois
- Problème de mésentente entre le commercial et le poseur : 17 fois
- Il n'est pas normal que ce soit le technicien qui nous parle du contrat de maintenance : 5 fois
- Heureusement que le produit est de d'excellentes qualités car la pose mérite d'être améliorée : 4 fois
- Améliorer la coordination entre la commande et la pose : 8 fois

Doc. 3 L'horaire flexible, étape par étape

Source : Indeed

Choisir de travailler lorsque cela vous arrange peut-être une solution pour mieux concilier vie professionnelle et personnelle. Qu'est-ce que l'horaire flexible et à quoi sert-il ? Dans cet article, retrouvez tout ce que vous devez savoir sur ce système : les conditions, les avantages et inconvénients, et comment en faire la demande.

Qu'est-ce que l'horaire flexible ?

L'horaire flexible est une souplesse de l'emploi du temps qui permet aux employés de commencer et de terminer leur journée de travail quand ils le souhaitent. Cela signifie qu'ils peuvent venir à leur travail plus tôt ou plus tard que l'heure habituellement fixée. Ils peuvent aussi condenser leurs heures sur un nombre de jours réduit, par exemple travailler 4 jours au lieu de 5. Les modalités exactes de cet aménagement doivent être discutées et approuvées directement avec l'employeur avant sa mise en place.

Pourquoi vouloir passer aux horaires flexibles ?

Vouloir passer aux horaires flexibles peut se justifier par de nombreuses raisons :

- L'adaptation à d'autres horaires de la sphère privée, notamment les sorties d'école, les services de garde ou les formations ;
- Un changement de situation personnelle : parentalité, accompagnement de proches, convalescence ou encore reprise d'études.
- L'adaptation des heures collectives à des horaires qui conviennent mieux au rythme personnel, par exemple le fait de commencer plus tard ;
- Le passage d'un travail à temps plein à un travail à temps partiel ;
- L'alternance des périodes travaillées, par exemple du week-end à la semaine ;
- La condensation d'horaires, c'est-à-dire le fait de travailler les heures contractuelles en moins de jours ;
- L'annualisation des heures, soit l'organisation du temps de travail selon le nombre d'heures à effectuer sur une année plutôt que sur une semaine ;
- Le travail à domicile ou à distance, en partie ou en totalité ;
- Le job sharing ou partage de poste entre deux employés ;
- Le travail en équipe qui nécessite un roulement continu.

Quelle que soit votre raison, vous devrez toujours l'exposer clairement à votre employeur lors de votre demande. Cela rentre également dans le cadre d'un entretien d'embauche : vous pouvez saisir l'occasion d'un entretien pour demander si cette modalité de travail est possible.

Quelles sont les conditions pour bénéficier de la flexibilité des horaires ?

En principe, tous les salariés d'une entreprise peuvent bénéficier d'une flexibilité des horaires. Néanmoins, l'employeur n'est pas obligé d'accepter une telle demande, à moins que celle-ci ne provienne d'un employé en situation de handicap ou aidant familial.

Une fois la demande approuvée et mise en pratique, l'employé doit respecter les conditions suivantes :

- Les plages horaires fixes planifiées par l'employeur ;
- La durée légale du travail (maximum 35 heures, hors secteurs ou postes spécifiques) ;
- Les temps de repos quotidiens et hebdomadaires ;
- Le pointage qui permet le décompte des heures travaillées ;
- Le report éventuel des heures d'une semaine à une autre.

À noter que les heures reportées ne peuvent pas être considérées comme des heures supplémentaires et donc rémunérées en conséquence. Par ailleurs, les plages horaires fixes peuvent concerner des heures d'arrivée et de sortie, comme des heures en pleine journée. Par exemple, l'employé devra arriver tous les jours entre 8 et 11 h et être obligatoirement présent de 14 à 16 h.

Quels sont les avantages de l'horaire flexible ?

L'horaire flexible offre bien des avantages aux employés, mais également aux employeurs. Voici un aperçu de ces bénéfices.

➤ Pour les employés

En adoptant des horaires flexibles, les employés bénéficient des avantages suivants :

- **Un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée** : ceci est particulièrement important pour les salariés qui sont parents, souffrent de problème de santé ou qui ont deux emplois. Ils peuvent ainsi remplir plus facilement toutes leurs obligations personnelles grâce à cette souplesse d'emploi du temps.
- **Un gain de temps** : avec les horaires flexibles, finis les bouchons ou les transports ratés par manque de place aux heures de pointe. Il en va de même en cas de télétravail. Ce temps économisé peut servir à accomplir des tâches tant professionnelles que personnelles, ce qui améliore le bien-être des employés.
- **Une augmentation de la productivité** : gagner du temps ne permet pas seulement d'augmenter son bien-être, cela permet aussi d'optimiser sa productivité et son efficacité. En plus de gagner en confiance, les employés réduisent leur stress et bénéficient ainsi d'une meilleure capacité de concentration sur leurs tâches, sans interruption.

➤ Pour les employeurs

En acceptant les horaires flexibles, les employeurs bénéficient des avantages suivants :

- **Un recrutement plus efficace** : ce mode de travail basé sur une plus grande souplesse est généralement attractif pour les nouveaux employés. De plus, cela permet de garder des ressources qualifiées qui ont d'autres engagements dans leur vie privée. Pour beaucoup d'entre elles, cette flexibilité améliore leur satisfaction professionnelle et les encourage à faire preuve de loyauté.
- **Une économie des ressources** : ne pas avoir tous les employés présents en même temps permet aux entreprises de réaliser des économies non négligeables. Les coûts liés aux locaux et équipements, notamment le matériel informatique, mais aussi les services de maintenance et d'entretien peuvent ainsi être réduits.
- **Une meilleure couverture du personnel** : le système d'horaire flexible permet d'assurer une continuité parmi les membres du personnel durant leurs absences ou temps de repos. Ce fonctionnement est particulièrement avantageux pour les secteurs qui nécessitent une activité en continu ou soumise à un décalage horaire.

Ainsi, les employeurs et les employés ont mutuellement beaucoup à gagner d'une plus grande souplesse des horaires de travail.

Quels sont les inconvénients des horaires flexibles ?

S'ils peuvent apparaître comme idéaux, les horaires flexibles comportent toutefois quelques inconvénients :

- **Une organisation plus exigeante** : Les horaires individualisés demandent un grand sens de l'organisation. Tout doit être réglé au détail près afin que la collaboration se passe au mieux et que les tâches soient accomplies dans les temps. C'est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit de toute une équipe qui travaille selon cette modalité. C'est pourquoi les conditions doivent être clairement établies dans le contrat de travail.
- **Un management plus inflexible** : Si les heures travaillées sont flexibles, le style de management doit être, lui, paradoxalement plus inflexible. L'employé doit disposer de consignes rigoureuses et claires pour pouvoir exercer son rôle correctement. Dans ces conditions, il peut être difficile pour certains dirigeants de « garder le contrôle » sur leurs ressources. Quant à ces dernières, selon leur degré d'autonomie, elles peuvent se sentir dépassées ou insuffisamment soutenues.
- **Un manque de cohésion d'équipe** : Le manque de présence physique ou simultanée avec le reste de l'équipe peut créer un manque de cohésion. En l'absence de connexion avec des collègues et de sentiment d'appartenance au groupe, la motivation à atteindre des objectifs communs peut être moins évidente. De plus, en cas de questionnement ou de collaboration proche nécessaire, l'avancement sur une tâche ou un projet peut en être retardé.

Doc. 4 Gestion de projet et de chantiers avec odoo

Gérer vos projets avec odoo vous donne accès à une multitude de fonctions et d'options avancées. C'est d'ailleurs l'un des principaux atouts de cette solution. Avec le module projet de odoo, vous bénéficiez d'une grande souplesse pour organiser la gestion de vos activités. Voici un aperçu de tout ce que vous pouvez faire grâce aux fonctionnalités disponibles sur odoo Project.

- **Planification et organisation de projets** : Avec odoo, vous pouvez créer facilement des projets et définir leurs objectifs et leurs échéances. Que ce soit pour un projet court ou complexe, sa capacité de planification intégrée vous permet d'établir des jalons et des étapes clés dès le début.
- **Gestion des tâches** : Pour simplifier votre organisation, vous pouvez diviser vos projets en tâches et en sous-tâches plus gérables. odoo vous permet d'attribuer les tâches en temps réel aux membres de votre équipe pour gagner du temps.
- **Suivi du temps** : odoo vous permet de suivre facilement le temps réellement investi dans la réalisation de chaque tâche et activité. Les membres de votre équipe peuvent enregistrer leurs heures de travail directement. Cette fonctionnalité vous permet de comparer les heures travaillées aux estimations initiales.
- **Attribution des ressources** : avec odoo, vous pouvez affecter les ressources nécessaires telles que des coéquipiers, de l'équipement ou du matériel aux tâches et aux projets. Suivre la disponibilité des ressources permet d'éviter les surcharges de travail et garantir une exécution efficace des projets.
- **Tableau de bord** : Les tableaux de bord prédéfinis sur odoo vous permettent de visualiser rapidement les données importantes liées à vos projets : nombres de tâches à réaliser, pourcentage de l'avancement, jalons.
- **Modèles de projet** : odoo vous donne aussi la possibilité de créer des modèles de projet préconfigurés. Ces modèles vous permettent de standardiser et de simplifier la création de nouveaux projets similaires, avec des structures similaires et des paramètres prédéfinis.
- **Vue Kanban** : La vue Kanban du tableau de bord organise vos tâches sous forme de colonnes et permet d'observer les projets déjà configurés. Vous pouvez utiliser des couleurs pour indiquer le statut de chaque projet : « en cours », « en attente », « à risque », etc.
- **Diagramme de Gantt** : C'est une fonctionnalité clé du module projet de odoo. Vous pouvez visualiser et gérer les calendriers, les dépendances et les tâches de manière interactive. La fonction drag and drop vous permet d'ajuster les délais et les ressources attribuées en faisant glisser les barres horizontales.
- **Personnalisation** : odoo a l'avantage d'offrir un haut degré de personnalisation. Vous pouvez par exemple personnaliser le mode Kanban en regroupant les tâches par étape, responsable, délai ou toute autre catégorie pertinente. Il est possible de configurer les colonnes, les étiquettes et les filtres pour refléter vos processus internes. Les vues de projet peuvent aussi être personnalisées en ajoutant des champs ou en réorganisant les éléments graphiques.
- **Outils de collaboration** : Plusieurs outils de collaboration intégrés sont disponibles pour faciliter la communication en temps réel, l'accès aux informations et la coordination des équipes. odoo dispose d'un chat en ligne ainsi qu'un système de partage de documents et de fichiers. Vous pouvez également ajouter des notes, des pièces jointes et des commentaires pour fournir des informations supplémentaires.
- **Rapports et analyses** : odoo dispose d'outils intégrés qui vous permettent par exemple de générer des rapports d'avancement des tâches. Ces outils de reporting peuvent fournir des informations comme les temps passés.
- **Alertes personnalisées** : Vous pouvez configurer des alertes personnalisées pour rester informé des changements et des activités importantes. Il peut s'agir par exemple des modifications apportées à des documents, des commentaires ajoutés, des réunions ou bien les échéances importantes. Les alertes vous sont envoyées en temps réel via des notifications.
- **Actions par lots** : Grâce à cette fonctionnalité, vous pouvez effectuer des opérations simultanées sur plusieurs tâches en une seule action. Par exemple, il est possible d'attribuer des tâches à différents membres de l'équipe en une seule étape.
- **Actions automatisées** : Cette fonctionnalité vous permet de définir des règles et des déclencheurs pour automatiser certaines actions en fonction des règles ou des conditions spécifiques. Différents types d'actions peuvent être automatisées : mis à jour d'enregistrements, attribution de tâches à des utilisateurs, envoi d'emails ou SMS, etc.
- **Tâches récurrentes** : odoo vous permet de créer des tâches récurrentes qui se répètent à intervalles définis : tous les jours, toutes les semaines, tous les mois. Vous pouvez par exemple planifier des réunions d'équipe hebdomadaires ou des mises à jour de statut mensuelles en quelques clics.
- **Tableaux croisés dynamiques** : Il s'agit d'une fonctionnalité avancée qui vous permet d'effectuer une analyse statistique détaillée sur les données de vos projets. Les tableaux croisés dynamiques de odoo offrent une vue flexible et dynamique pour regrouper et explorer les informations clés.
- **Évaluation de la satisfaction client** : Cette fonction permet de suivre la satisfaction des clients sur les tâches et d'obtenir un feedback. Lorsque cette option est activée, vous pouvez accéder à la plateforme d'évaluation des clients dans le menu Rapports. Cette plateforme enregistre les évaluations des clients de votre projet.

Ressources

1. Évaluer le climat social de l'entreprise

Le climat social désigne le niveau de satisfaction ressenti par le personnel de l'entreprise. Il dépend de facteurs internes et externes.

- **Internes** : ambiance, reconnaissance et satisfaction des salariés, stress, conditions de travail, salaires...
- **Externes** : contexte économique et politique, chômage, inflation, consommation...



Le climat social influe sur l'absentéisme, le turn-over, les revendications, le recrutement, les démissions, etc. C'est un élément qui devient de plus en plus important pour les nouvelles générations qui recherchent un travail qui ait du sens dans une entreprise qui leur donne envie de s'y investir.

Le climat social évolue constamment en fonction

- **Des personnes** : la situation personnelle ou professionnelle des personnes évolue et influence leurs attitudes et comportements. Les nouveaux salariés embauchés peuvent modifier les relations au sein d'une équipe en les améliorant ou en les détériorant (importance des soft skills et des hard skills).
- **Du contexte managérial** : la qualité du management, les compétences ou incompétences des responsables, leurs qualités humaines et relationnelles, leur légitimité.
- **Du contexte économique est social** : la politique, la stratégie, les résultats ou performances économiques, la qualité des produits ou services...
- **L'image de l'entreprise** : sa responsabilité sociale et sociétale influe sur l'adhésion du personnel au projet de l'entreprise et sur son degré d'investissement.

1.1 Objectif

Mesurer le climat social de l'entreprise consiste à **étudier la perception qu'ont les salariés de la vie sociale dans l'entreprise**. L'étude concernera plus particulièrement les sujets liés aux ressources humaines et managériales, telles que l'implication des salariés, la charge de stress, la qualité du management, la satisfaction de la politique de rémunération, la communication interne, la sécurité au travail, les conditions de travail, etc.

Le diagnostic du climat social a pour objectif d'aider la direction d'une entreprise, dans l'amélioration de sa gouvernance, de son management et de sa conduite. 1.2. Mesure

La mesure du climat social s'effectue par la mise en œuvre d'études sous la forme d'indicateurs et d'enquêtes qui pourront être synthétisés dans un tableau de bord. Lequel permettra de suivre les évolutions.

Un baromètre social est un questionnaire qui est transmis de manière anonyme et à l'ensemble ou à une partie des collaborateurs afin de mesurer leur perception sur tel ou tel aspect de la vie sociale ou de la politique de leur société.

1.3. Critères d'évaluation

Les thèmes suivants contribuent au climat social au sein de l'entreprise et justifient la création d'indicateurs destinés à évaluer, pour chaque thème, le degré de satisfaction des salariés et son évolution.

Thèmes d'évaluation	
Politique de rémunération	Reconnaissance
Politique de formation professionnelle	Implication et engagement des salariés
Gestion des compétences et des carrières	Responsabilité sociale de l'entreprise
Mesure du stress au travail	Qualité et niveau du management
Dialogue social et communication interne	Climat social général
Accueil et intégration des collaborateurs	Projets et outils RH

2. Favoriser l'écoute et le dialogue

Dans toute situation de communication interpersonnelle ou de groupe, nous avons tendance :

- à nous écouter nous-mêmes en nous concentrant sur notre discours au lieu d'écouter vraiment l'autre ;
- à nous protéger en endossant des rôles. Ces postures se manifestent par des attitudes dominatrices, manipulatrices, agressives, de victimisation, de séduction... qui perturbent notre communication.

2.1 Savoir écouter

En situation d'écoute, il faut s'interdire de juger, d'approuver ou de désapprouver trop rapidement, sans prendre le temps d'écouter et de comprendre ce que l'interlocuteur souhaite dire. Une attitude négative ou critique empêche de se concentrer sur le message et crée des incompréhensions et des distorsions de message. Il faut apprendre à alterner écoute passive et écoute active.

- **L'écoute passive** consiste à se taire, pendant que l'autre parle, tout en développant de l'empathie à son égard et tout en décryptant son langage non verbal. Nous rappelons que 80% de la communication se passe au niveau non verbal.
- **L'écoute active** intervient lorsque l'autre a fini de parler. Elle consiste à reformuler, poser des questions pour vérifier qu'on l'a bien compris. Les filtres de perception tendent à déformer ce qui est dit. C'est la raison pour laquelle il faut connaître ses propres filtres, pour les neutraliser et pour que l'écoute soit authentique et sans jugement.

2.2 Savoir dialoguer

Lorsque l'interlocuteur a terminé et qu'il a été bien écouté et bien entendu, il est possible de lui répondre. Il sera d'autant plus à notre écoute qu'il aura eu auparavant un espace d'expression libre et sans contrainte.

Pour être efficace, la réponse doit être franche et honnête, libre de tout rôle protecteur. Il faut être **assertif** et **affirmer ce que l'on pense** sans être agressif. En cas de décision importante, il ne faut pas hésiter à se donner du temps pour étudier tous les aspects de la question.

3. Identifier les acteurs, statuts, comportements et objectifs

Toute vie sociale implique des relations avec d'autres personnes. Dans certains cas, ces relations se formalisent, deviennent structurées et organisées entre des individus. On peut alors parler de **groupe** de personnes. Dès lors, la communication est souvent régie par des règles spécifiques qui caractérisent la **communication de groupe**.

Dans ce cadre, on peut distinguer les notions d'acteurs, de statuts, d'objectifs et de comportements.

Acteurs	Toute situation de communication humaine se fait entre des individus ou des groupes d'individus, dont les attitudes et comportements vont s'adapter selon le contexte de la communication : familiale, professionnelle, sportive, etc. <i>Exemples : un homme, une femme, un syndicat, la direction...</i>
Statuts	Tout individu ou groupe d'individu a un statut particulier dans le cadre d'une entreprise ; il provient largement de la position hiérarchique. La communication va intégrer cette notion et selon que l'interlocuteur est ouvrier, employé, ingénieur, cadre, chef de service, dirigeant, syndiqué, il adoptera des comportements spécifiques liés à son statut.
Objectifs	La communication n'est jamais neutre. Elle est toujours portée par une volonté, une envie, un objectif, qui peut être connu ou caché. <i>Exemples : directeur => réduire les coûts ; cadre => avoir la paix sociale ; ouvrier : maintenir les salaires.</i>
Comportements	Le comportement des acteurs s'adapte, en fonction du statut et des objectifs attendus. <i>Exemples : directeur => autorité et fermeté ; cadre => conciliation et autorité ; ouvrier => compréhensif ou menaçant.</i>



4. Gérer les conflits

Les conflits sont indissociables des relations humaines. Ils surgissent lorsque les points de vue divergent et que les préoccupations semblent incompatibles. Ils peuvent être résolus plus facilement, lorsqu'ils sont perçus comme un élément normal du fonctionnement de toute organisation.

4.1 Source et types de conflits

Il est important d'identifier les signes qui indiquent l'apparition d'un conflit et des tensions entre des individus :

- Des gens qui ne parlent plus, qui ne disent plus bonjour, des absences, des refus de coopérer ;
- Des gens qui s'évitent, qui ne sourient plus, qui s'assoient loin du groupe qui ont les bras croisés, les yeux baissés, etc.

Ces signes sont des révélateurs et si l'on ne réagit pas, la situation peut dégénérer d'un conflit larvé en conflit ouvert avec des manifestations plus ou moins violentes.

Les premiers avertissements font le plus souvent partie d'une dynamique plus complexe qui s'est installée au sein de l'organisation. Dans le cadre d'une analyse, il est important de comprendre la source des conflits :

- **Le conflit de valeurs** surgit lorsqu'il y a incompatibilité dans les valeurs, les principes, les croyances des personnes. *Exemple : génération, religion, éthique, politique..., etc.*
- **Le conflit de pouvoir** se produit lorsque chaque partie désire maintenir ou accroître son influence dans une relation ou une organisation. *Exemple : prise de décision, etc.*
- **Le conflit économique** surgit lorsque des personnes ou des groupes rivalisent pour se partager des ressources limitées. *Exemples : budget financier, ressources humaines...*
- **Le conflit interpersonnel** se produit lorsque deux personnes ou deux groupes, ont des besoins, des buts ou des approches incompatibles. *Exemples : styles de communication, de travail, etc.*
- **Le conflit organisationnel** provient lorsqu'il existe des inégalités résultant de l'organisation et des relations hiérarchiques.
- **Le conflit découlant du contexte** est un conflit causé par des facteurs extérieurs à l'organisation. *Exemples : récession, changement de gouvernement ou faible taux d'emploi.*

4.2. Prévenir les conflits

Les conflits sont inhérents à la vie sociale et ne peuvent être évités. Mais il ne faut pas qu'ils soient destructeurs, c'est la raison pour laquelle il est important de les prévenir afin de :

- préserver le climat de travail et de bonnes relations interpersonnelles ;
- obtenir une meilleure productivité dans un ambiance sereine et agréable ;
- empêcher l'aggravation des conflits qui peuvent déboucher sur des situations parfois violentes (arrêt du travail, grèves, manifestations, contestations...).

Pour prévenir et éviter les conflits, il faut :

- **Que les rôles et les attentes de chacun** soient clairement définis en développant une reconnaissance de chacun qui contribuera au sentiment d'appartenance au groupe ;
- **Que les responsabilités soient définies et reconnues** : cela empêche la confusion des compétences et les conflits hiérarchiques ;
- **Que les membres soient matures**. Pour atteindre cette maturité, quatre qualités sont nécessaires : se connaître, connaître les autres, être flexible et savoir communiquer ;
- **Être attentif aux symptômes** : ils permettent de déceler les situations conflictuelles : *des employés qui contestent souvent les objectifs et les procédures, qui mettent constamment en doute la compétence de leurs équipiers ou de leurs supérieurs, la recherche de coupables plutôt que de solutions, la surproduction de courriels entre des personnes qui avaient de bons rapports...* Ces situations sont révélatrices de conflits potentiels qui risquent de s'aggraver ;
- **Identifier les éléments conflictuels** afin d'anticiper et de prévenir les tensions. Une des bases de la prévention consiste à accorder de l'importance à l'organisation. Il est plus aisé de résoudre un conflit lorsque l'environnement est sain et positif ;
- **Savoir gérer le conflit** : ne pas chercher à changer les gens, leur personnalité ou leur mentalité. Ce processus est sans fin et n'aboutit à rien. Il faut centrer le travail sur les comportements.

Les principes suivants aident à prévenir les conflits.

- **La neutralité** : l'objectif n'est pas de juger, mais comprendre ce qui oppose les personnes. Les résultats à atteindre priment sur les intérêts personnels.
- **Le désir de règlement** : la volonté de résoudre le conflit doit être partagée par tous. La recherche de solution en sera plus efficace. Les chances de succès du règlement du conflit sont directement proportionnelles à l'importance accordée à la situation.
- **L'utilisation des faits** : l'analyse des causes du conflit doit se focaliser sur les faits et pas sur le ressenti ou la perception émotionnelle que les gens en ont. C'est la meilleure arme contre les différences de perceptions.

Il est impossible d'éviter les conflits, mais il est possible de les gérer en prévenant les situations conflictuelles, avant que les relations ne se dégradent.

Chapitre 10 - Contribuer à la qualité des relations interpersonnelles

Bilan de compétences

Compétences	Non acquis	Partiellement acquis	Acquis
J'identifie l'importance du climat social au sein d'une entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie les éléments qui contribue à un bon climat social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie les différentes sources de conflits dans une entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie les éléments qui contribuent à détériorer le climat social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais mesurer le climat social d'une entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais faire un questionnaire de satisfaction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais pratiquer l'écoute passive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais pratique l'écoute active	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie les moyens d'améliorer l'écoute et le dialogue dans l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie le rôle des différents acteur / climat social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie l'importance du statut des personnes / climat social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie la relation objectif interpersonnel / climat social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie le rôle du comportement / climat social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais comment prévenir les conflits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais adopter un comportement adapté en situation de conflit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>