

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

Activité 3.3. Contribution à la cohésion interne de la PME

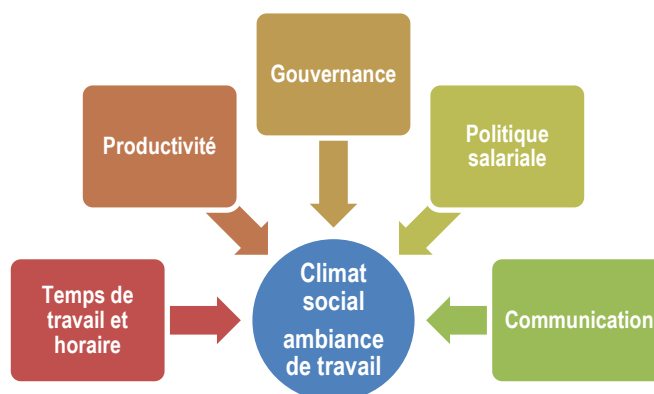
Chapitre 10 - Contribuer à la qualité des relations interpersonnelles

Problématique

La qualité des relations entre les salariés et entre le personnel et la direction au sein de l'entreprise est à la base du climat social de la société.

Sa valeur impacte directement les conditions et l'ambiance de travail, la productivité et au finale la satisfaction des salariés et l'efficacité de l'entreprises.

Le service des ressources humaines contribue à cette ambiance par ses décisions et sa politique qui peuvent la faciliter. En retour c'est également le mieux placé pour évaluer cette atmosphère de travail.



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 (6 h 15')

Sommaire (6 h 15')		
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 : Déterminer les sources des conflits	5	15'
Réflexion 4 : Le télétravail peut être une source d'inégalités	6	20'
Réflexion 5 : Mieux gérer les conflits à distance	7	15'
Missions professionnelles		
1. Comprendre et résoudre des conflits	9	1 h 00'
2. Analyser un climat social	11	1 h 00'
3. Organiser une réunion de conciliation (extrait de l'ouvrage D5 Communication)	12	1 h 30'
4. Analyser un conflit et proposer des solutions (extrait de l'ouvrage D5 Communication)	13	1 h 15'
Ressources		
1. Évaluer le climat social de l'entreprise	15	
2. Favoriser l'écoute et le dialogue	15	
3. Identifier les acteurs, statuts, comportements et objectifs	16	
4. Gérer les conflits	16	
Bilan de compétences	18	

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 01 – 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.

A 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.

Evidemment, 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 03 – 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. 1 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 04 – Le télétravail peut être une source d'inégalités		
Durée : 20'	 ou	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 05 – 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 echos entrepreneurs : caroline del torchio et thibaud briere 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.

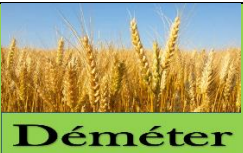

Tant que la répartition des tâches n'est pas clairement établie, les habituels défauts du travail en présentiel se trouveront accentués en distanciel.

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		Source

Contexte professionnel

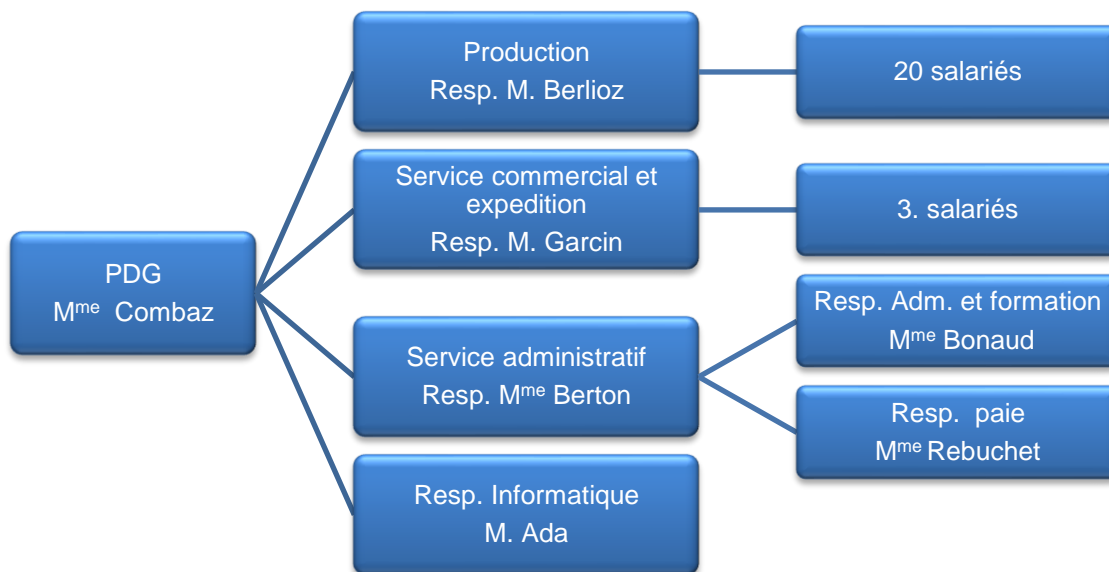
La société vient de connaître un grave problème concernant la paie de juin. Celle-ci a été payée le 3 juillet au lieu du 1 juillet. Les salariés sont mécontents, notamment M. Beraud dont le compte bancaire devait être prélevé pour un prêt immobilier le 2 juillet et dont le virement a été rejeté, ce qui 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 faire 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	
<ul style="list-style-type: none"> - 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.
<ul style="list-style-type: none"> - Les fournisseurs nous livrent parfois avec du retard. - Le préparateur reçoit les ordres de préparation imprécis. 	⇒ Le préparateur prépare mal les colis.
<ul style="list-style-type: none"> - 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	
<ul style="list-style-type: none"> - 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 Eric).

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.

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** : crise économique, chômage, inflation, baisse de la consommation ou inversement...

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 exerce une influence sur leur attitude et comportement. 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'étude sous la forme de questionnaires et d'indicateurs 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 confidentielle 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 12 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 leur évolution.

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

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 peuvent se manifester 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.

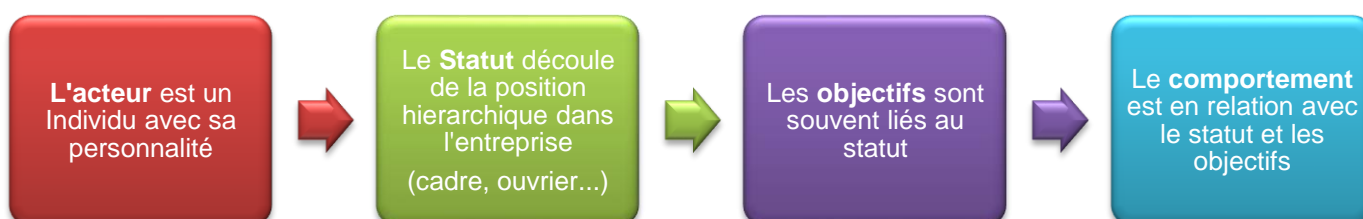
Pour être efficace, la réponse doit être franche et honnête, libre de tout rôle protecteur. Il faut être **assertif** et **affirmer ce que l'on pense** sans être agressif. En cas de décision importante, il ne faut pas hésiter à se donner du temps pour étudier tous les aspects de la question.

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"/>