



NOUVEAU
170 PAGES
+ DE CONSEILS
+ COMPLET

RUGBY ET LEADERSHIP
Les leçons à tirer
de l'échec de la France

VISITE D'USINE
Comment Sanofi fabrique
le vaccin contre la grippe

ENTREPRENDRE
Des opportunités à saisir
dans le secteur du luxe

RECONVERSION
Avez-vous les qualités
pour devenir coach ?

GUERRE OUVERTE DANS L'OPEN SPACE!

LES NOUVEAUX CONFLITS AU BUREAU

**LES IDENTIFIER, LES ÉVITER,
LES GÉRER...**



+
COMMENT
NEUTRALISER
LES PROFILS
À PROBLÈME

Le magazine coach pour progresser dans son job



Les nouveaux fronts de la vie de bureau

Changement d'usages, d'outils, de croyances... La transformation du monde du travail fournit bien des nouvelles raisons de se quereller ! Enquête.

L

Les désaccords font partie du quotidien de l'entreprise. Selon la Dares (étude 2016), 23,1% des salariés français vivent des situations de tension dans leurs rapports avec leurs collègues et 27,1% avec leurs supérieurs hiérarchiques. Des chiffres stables durant les vingt dernières années. Mais se dispute-t-on aujourd'hui sur les mêmes sujets qu'hier ? Les potentielles pommes de discorde sont aussi les marqueurs d'une époque. Chaque transformation est susceptible de créer de nouvelles oppositions entre les salariés, souligne Christian Thuderoz, sociologue des organisations. « Dans l'entreprise, toute modification technique, toute action managériale, toute décision

de gestion a des conséquences sur les relations humaines et génère inévitablement des différends. » Panorama de ces nouvelles sources de tension.

Résistances à la collaboration

« Aujourd'hui se répand un modèle d'organisation plus horizontale, observe Karim Cherif, partenaire associé chez Magellan Consulting. On demande à des collaborateurs de plancher ensemble sur un projet. » Or, entre ceux qui ne jurent que par les efforts en équipe et les adeptes du travail en solitaire, cela coince parfois. D'autant que le mode projet suppose de faire collaborer des salariés de compétences, de cultures et d'horizons divers, qui ne se comprennent pas toujours. Entre des ingénieurs centrés sur des aspects techniques et des marketeurs attentifs à la demande du client, les objectifs parfois contradictoires et les habitudes de travail différentes tendent à annihiler les bénéfices du travail collaboratif.

Pour éviter, si ce n'est les désaccords, au moins les conflits stériles, développer les compétences relationnelles au sein des équipes est primordial, estime Karim Cherif : « Il faut apprendre aux salariés la manière d'exprimer un point de vue de façon non violente et de le confronter à un autre pour faire émerger une décision consensuelle. »

Fractures numériques

La transformation numérique des entreprises génère elle aussi son lot de problèmes. « J'ai vu des clans se former entre partisans et opposants à la mise en place d'un nouvel outil », témoigne Hanane Blanco, ex-DRH et fondatrice de HowEasy, société spécialisée dans la gestion d'entreprise. Elle relate ainsi les querelles au sein d'un service comptable lors de l'adoption d'un logiciel automatisant des opérations de saisie. Certains y voyaient le moyen de se débarrasser de tâches fastidieuses tandis que d'autres craignaient une remise en question de leur travail. Conflit. Même écueil lorsque les nouveaux modes de communication transforment le contenu d'un métier. « Un gestionnaire de dossier chez un assureur, c'est d'abord ●●●

••• un technicien, remarque Henri Sendros-Mila, médiateur et président de la Chambre professionnelle de la médiation. Mais aujourd'hui, il doit également interagir avec le client via un logiciel de tchat, par exemple. Résultat, un professionnel expérimenté peut se retrouver dépassé par un autre moins bon techniquement mais qui maîtrise mieux les canaux de communication.» Re-conflit potentiel. Au-delà des équipes, la transformation numérique oppose parfois les différentes fonctions de l'entreprise et crée des luttes de pouvoir stériles : «Le responsable informatique, le responsable marketing, les RH et la direction essaient chacun de défendre leur pré carré», souligne Hanane Blanco. Au point qu'il arrive que les personnes recrutées pour mettre en place un projet numérique quittent l'entreprise !

Fossés générationnels

Entre les plus jeunes, qui aspirent à plus de flexibilité, et les managers «à l'ancienne», l'incompréhension vire parfois au clash. «Les conflits intergénérationnels sont pour beaucoup liés à des différences de rapport au temps et à l'espace. Les nouvelles générations veulent plus de souplesse dans le choix de leurs lieu et horaires de travail», schématise Marc Raynaud, président de l'Observatoire du management intergénérationnel. Le télétravail suscite par exemple des crispations. «Il est encore associé par certains à un manque de rigueur ou de professionnalisme», constate le spécialiste. Résultat, les télétravailleurs n'échappent pas aux piques de leurs collègues. «Ils peuvent se sentir moins bien considérés par leur supérieur hiérarchique tout en suscitant la jalousie de leurs pairs, tenus de rester en poste dans les locaux de l'entreprise», note Pierre Cochetoux, coach de dirigeants au Chalet et auteur de *Comment gérer les conflits professionnels* (Bookboon).

Liberté, inégalité, animosité

L'essor du free-lancing suscite aussi toutes sortes de frictions. «Cohabitent dans les entreprises de plus en plus de catégories de collaborateurs qui ont des modes de rémunération variés et des liens contractuels différents, parfois pour le même travail», explique Laetitia Vitaud, conférencière, spécialiste de l'avenir du travail. Le hic ? La mixité des équipes génère parfois un sentiment d'injustice. «En France,

alors qu'on accorde beaucoup de droits au salarié, les questions d'intégration et de fidélisation des free-lances sont encore peu prises en compte», remarque Bertrand Moine, cofondateur de Digital Village. «Les tensions jouent dans les deux sens», reprend Laetitia Vitaud. D'un côté les travailleurs indépendants, privés des avantages matériels et symboliques de leurs collègues en CDI (pas d'adresse e-mail de l'entreprise, pas d'accès à la cantine), se sentent relégués au rang de travailleurs de seconde zone. De l'autre, les salariés en poste se méfient des travailleurs indépendants, qu'ils estiment parfois grassement rémunérés alors qu'ils ne passent qu'une journée de travail sur place.

Débats de société

Enfin, l'entreprise n'échappe pas aux grands débats sociétaux. La récente médiatisation des questions de violences sexuelles a contribué à libérer la parole sur le sujet dans l'univers professionnel (*lire page 92*). Mais ça ne plaît pas forcément à tout le monde. «La volonté de lutter contre les comportements sexistes se heurte à des pratiques ancrées depuis des années, ce qui provoque des phénomènes de rejet», analyse Christophe Nguyen, psychologue du travail.

L'écologie devient également une source de division. La simple suppression des gobelets en plastique fait parfois grincer des dents : qui s'occupe de laver les tasses alors que cette tâche ne figure sur aucune fiche de poste ? «Nous sommes sollicités presque tous les jours par des salariés qui veulent aller plus loin dans leur démarche écologique et font face à des blocages», témoigne Pauline Debrabandere, de l'association Zero Waste France. Ces «transférés», comme les nomme Gaëtan Brisepierre, auteur d'une étude sur le thème, ne suscitent pas systématiquement l'adhésion. «Il peut y avoir des tensions autour de leur légitimité à prescrire d'autres usages et certains craignent d'être taxés de "Khmer vert" du service», constate le sociologue. Des frictions apparaissent aussi avec les managers, pas toujours exemplaires sur le plan écologique.

Mais, notamment grâce aux réseaux sociaux, les débats sortent parfois de l'enceinte de l'entreprise. Certains salariés n'hésitent plus à prendre publiquement position sur la politique de leur employeur. Aux Etats-Unis, 4 travailleurs sur 10 se considèrent comme des salariés militants, selon une récente étude menée par KRC Research. Quelque 8 000 collaborateurs d'Amazon ont ainsi signé une lettre ouverte incitant leurs dirigeants à adopter des mesures en faveur de l'environnement. Les nouvelles formes de conflit font quelquefois avancer les choses... *

➔ Par Marion Perrier