



6.

LA GESTION DU CLIMAT SOCIAL

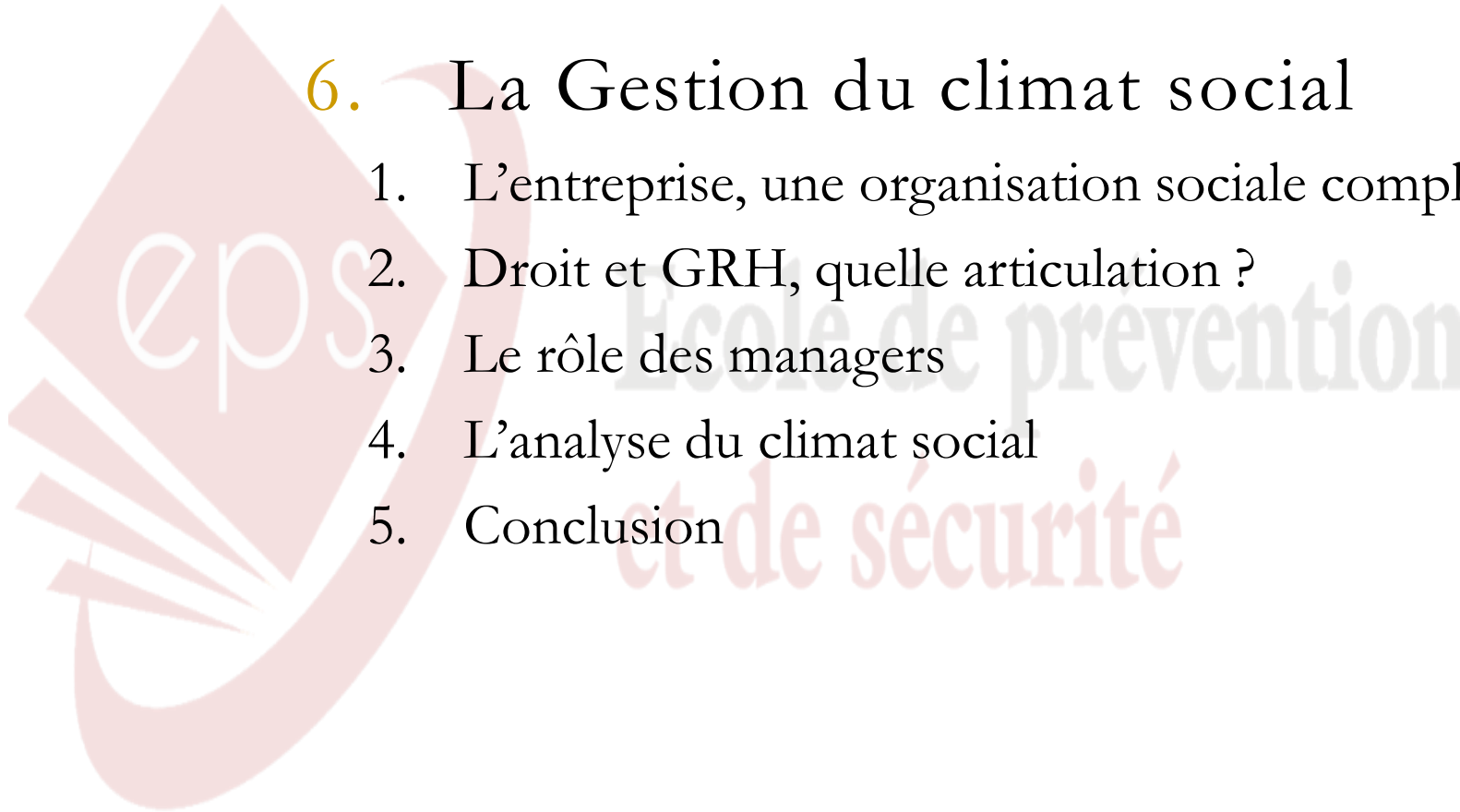
École de prévention
et de sécurité

et de sécurité

Programme

6. La Gestion du climat social

1. L'entreprise, une organisation sociale complexe
2. Droit et GRH, quelle articulation ?
3. Le rôle des managers
4. L'analyse du climat social
5. Conclusion



6.1. L'entreprise, une organisation complexe

Le climat social, facteur de productivité :

La gestion du climat social dans l'entreprise a de tout temps constitué l'une des responsabilités de la fonction de gestion du personnel.

Dans certaines grandes organisations, des méthodes de suivi systématique ont été utilisées, notamment dans les années 80, pour rester à l'écoute des collaborateurs afin d'éviter une rotation trop forte du personnel, un absentéisme élevé, des revendications non maîtrisées en termes de salaires et d'avantages sociaux, ainsi que des conflits sociaux, sources de pertes économiques et d'image souvent considérables.

L'expérience montre que les collaborateurs sont presque toujours motivés à contribuer à ce que les problèmes qu'ils rencontrent, leurs problèmes quotidiens, soient traités et si possible résolus.

C'est certainement ici que résident les plus grands potentiels de gains de productivité à l'avenir, mais aussi de progression au niveau de la qualité et du service clientèle.

L'entreprise est une communauté humaine dont les membres sont recrutés pour agir collectivement.

L'entreprise est un lieu de coopération mais également d'antagonisme :

- Individuel/Collectif.
- Capital/Travail.

L'entreprise est constituée par la réunion, sous une autorité unique, d'individus qui conjuguent leurs efforts pour un certain objectif de production.

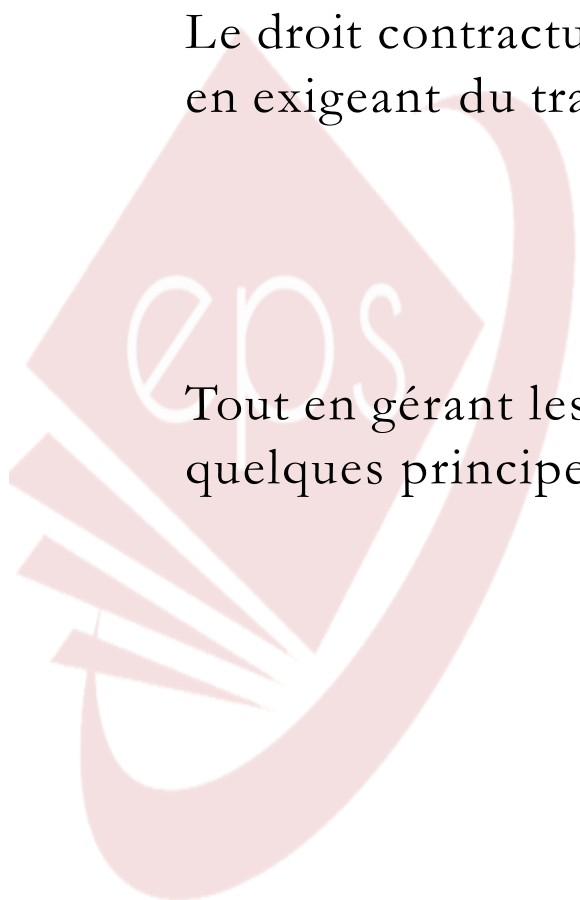
Le fait que l'entreprise soit une réunion d'individus a de nombreuses répercussions tant économiques que sociologiques : problèmes d'emplois, de rémunérations et conditions du travail, de climat social, de commandement.

6.2. Droit et GRH : quelle articulation ?

Le droit contractuel social consacre cette réalité organisationnelle en exigeant du travail en contrepartie de la rémunération,

Ainsi :

Tout en gérant les individus, la DRH veille à la mise en place de quelques principes directeurs d'action communs à tous.



Ecole de prévention
et de sécurité

Il va donc falloir tout à la fois coordonner (ou intégrer) les différents projets collectifs de l'entreprise et gérer les différents projets individuels.

C'est à dire développer toutes les synergies possibles
tout en maintenant les antagonismes
dans les limites maîtrisables.

Le droit du travail est un véritable outil de régulation sociale qui permet de veiller à :

La cohérence des règles et des pratiques.

Au respect des procédures relatives à la gestion des R.H.

La mise en conformité des pratiques et des dispositifs aux exigences de la législation sociale.



La coopération entre acteurs :

Des règles doivent définir la coopération entre les différents acteurs.

Au respect des procédures relatives à la gestion des R.H.

A la mise en conformité des pratiques et des dispositifs et aux exigences de la législation sociale.



Ecole de prévention
et de sécurité

Les règles :

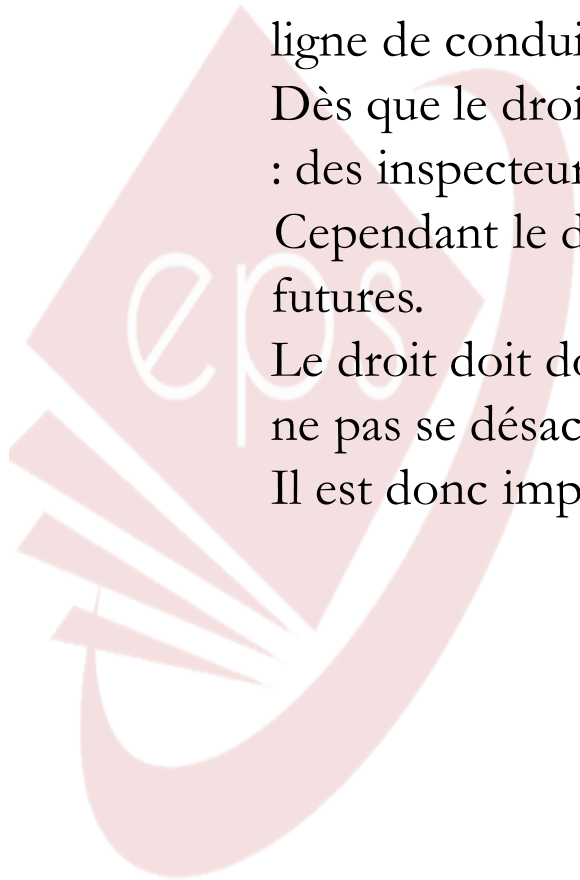
C'est en effet l'existence de règles qui permet aux acteurs d'adopter une ligne de conduite et de coexister pacifiquement.

Dès que le droit intervient dans les rapports sociaux, il doit être respecté : des inspecteurs, des juges, sont en place pour y veiller.

Cependant le droit ne peut prévoir toutes les situations présentes ou futures.

Le droit doit donc se faire respecter, mais être attentif à changer pour ne pas se désaccorder de la réalité sociale.

Il est donc impératif de faire vivre ce droit.



École de prévention
et de sécurité

6.3. Le rôle du management

Les règles :

La charge du climat social relève donc de la responsabilité du management qui, dans tous les cas, s'attachera à assurer :

- Une écoute des collaborateurs.
- Une transparence dans la communication.
- Des actions concrètes et adaptées.

Une enquête de climat social vise à prendre en compte les perceptions que les individus ont de la situation à chaque niveau de la hiérarchie.

Les indicateurs :

Certaines méthodes établissent la liaison entre les perceptions et les comportements des collaborateurs qui résultent de ces perceptions.

Ceci permet d'établir des indicateurs sociaux véritables qui fonctionnent comme indicateurs avancés par rapport aux indicateurs habituellement calculés :

Taux de rotation, absentéisme, effort formation, mise en place d'une démarche de VAE collective ...

1. Mesurer et gérer le climat social est une responsabilité du management.
2. Il est indispensable d'assurer un suivi de certains indicateurs dans le temps.
3. Une analyse de climat social doit être gérée par des organismes neutres, garantissant la qualité de la mesure, mais aussi l'anonymat et la confidentialité.
4. Une grande transparence dans la démarche et la mise en œuvre d'actions concrètes sont des conditions clé du succès.

6.4. L'analyse du climat social

Les signes :

Une baisse de la productivité.

Une augmentation du nombre de participants aux élections professionnelles.

Une diminution de la qualité de service ...

.... Sont autant de signes précurseurs d'un climat social en tension.

Préventive ou curative, l'analyse du climat social s'inscrit dans une stratégie à moyen et à long terme de la GRH dans l'entreprise.

Il est donc important pour le manager :

- D'analyser régulièrement les documents internes de l'entreprise (fiches d'entretiens professionnels, statistiques techniques et sociales, dossiers du personnel ...).
- D'être à l'écoute de certaines rumeurs permet également d'être en état d'alerte sur certaines situations.
- D'être attentif au taux d'absentéisme, au nombre d'accidents du travail, au nombre de conflits inter personnels, à la manière dont sont gérés les situations conflictuelles, à l'augmentation des réclamations de la clientèle etc.

Il appartient aux managers et à la GRH de l'entreprise d'être très attentif à ces signes souvent précurseurs d'une détérioration du climat social.

Les objectifs de cette analyse :

L'analyse du climat social est un élément essentiel pour la direction de l'entreprise afin de pouvoir répondre aux objectifs suivants :

Objectif relationnel : Cela permet d'avoir une bonne vision de la manière dont les salariés perçoivent leur encadrement.

Objectif structurel : Cela permet de mieux appréhender le fonctionnement opérationnel de l'entreprise et de fait de pouvoir anticiper les changements.

Objectif stratégique : Toute analyse permettant d'anticiper les mutations permet d'avoir une vision stratégique plus adaptée.

Le baromètre social :

Il est essentiel de mesurer la perception qu'ont les collaborateurs de l'entreprise notamment pour ce qui concerne des sujets tels que la charge de stress, la rémunération, les modes de communication interne etc.

Pour mettre en œuvre la mesure de ces objectifs, on parle de la mise en place d'un baromètre social qui consiste à mesurer de manière récurrente certains sujets sensibles.

Par exemple :

le nombre d'insatisfactions de personnels remontées.

le nombre d'arrêt maladie.

le nombre d'accidents du travail.

le nombre de demande d'augmentation.

...

La méthodologie des cabinets d'audit du climat social :

Afin de permettre un audit du climat social, l'intervention d'un cabinet extérieur neutre est essentielle.

La méthodologie des cabinets repose généralement sur les étapes suivantes :

Organisation d'entretiens avec la direction et les catégories de personnels concernées.

Recueil des faits et des opinions.

Analyse des informations collectées.

Hierarchisation des problématiques.

Préconisation d'actions d'amélioration.

Ecole de prévention
et de sécurité

Les indicateurs des cabinets d'audit du climat social :

Les indicateurs retenus par les cabinets d'audit du climat social sont généralement les suivants (cette liste est non exhaustive et dépend bien entendu des spécificités des entreprises) :

1. Capacité à assumer la fonction : Charge de travail cohérente, faculté d'adaptation, reconnaissance par la hiérarchie du travail accompli etc.
2. Relations entre les services : Communication cohérente et adaptée entre les différents services de l'entreprise, valorisation de tous les services etc.
3. Conditions de travail : Horaires, bonne gestion entre temps accordé à la vie professionnelle et à la vie personnelle etc.
4. Développement personnel : Suivi de formation, demandes de formations, développement de la culture d'entreprise et du sentiment d'appartenance à l'entreprise etc.
5. Satisfaction générale : Vision de son poste, de ses compétences etc.

Les règles de conduite de l'audit :

- Les cabinets extérieurs d'audit du climat social doivent, bien entendu, respecter des règles strictes et notamment des règles de déontologie lors de la réalisation des questionnaires (anonymat, protection de la personne).
- Les auditeurs doivent faire la preuve préalable à la direction de l'entreprise que leurs méthodes et leurs outils ont été préalablement testés et éprouvés.

En effet, les résultats de l'audit ont pour finalité de mettre en place des plans d'action fiables et adaptés répondant aux objectifs initiaux (relationnels, structurels, stratégiques).

6.5. Conclusion

L'analyse du climat social de l'entreprise permet à la direction de l'entreprise de s'assurer d'avoir une bonne vision des tensions éventuellement existantes dans l'entreprise.

Le rôle de la GRH et du management est primordial et l'analyse constante des indicateurs clés permet à une entreprise de pouvoir adapter son organisation et de répondre à une stratégie « compétences » en adéquation entre les objectifs stratégiques de la Direction et les attentes des salariés.

La mise en place de plans d'actions adaptés aux situations diagnostiquées permet à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité par exemple en réduisant le taux d'absentéisme de ses salariés.



7. LA GESTION DES CONFLITS INTERPERSONNELS

École de prévention
et de sécurité

Programme

1. Approche générale de la gestion des conflits
 1. Identifier le problème
 2. Les types de conflits
 3. Les facteurs propices au conflit
 4. Les impacts sur l'équipe et sur l'entreprise
2. Stratégies face au conflit
 1. Le style abstentionniste
 2. Le style oppressif
 3. Le style compromis
 4. Le style coopératif
 5. Le style conciliant
3. La gestion positive du conflit

7.1. Approche générale de la gestion des conflits

Définitions :

« Un conflit c'est une opposition d'intérêts entre deux ou plusieurs parties dont la solution peut être recherchée soit par des mesures de violence, soit par des négociations, soit par l'appel à une tierce personne ».

« L'interaction entre des personnes interdépendantes qui perçoivent leurs objectifs respectifs comme étant incompatibles et qu'ils perçoivent également de l'interférence de la part des autres membres dans l'atteinte de ces objectifs » - (Folger, Scott et Poole, 1984) -

7.1.1. Identifier le problème

- Distinguer d'abord s'il s'agit d'un problème ou d'un conflit

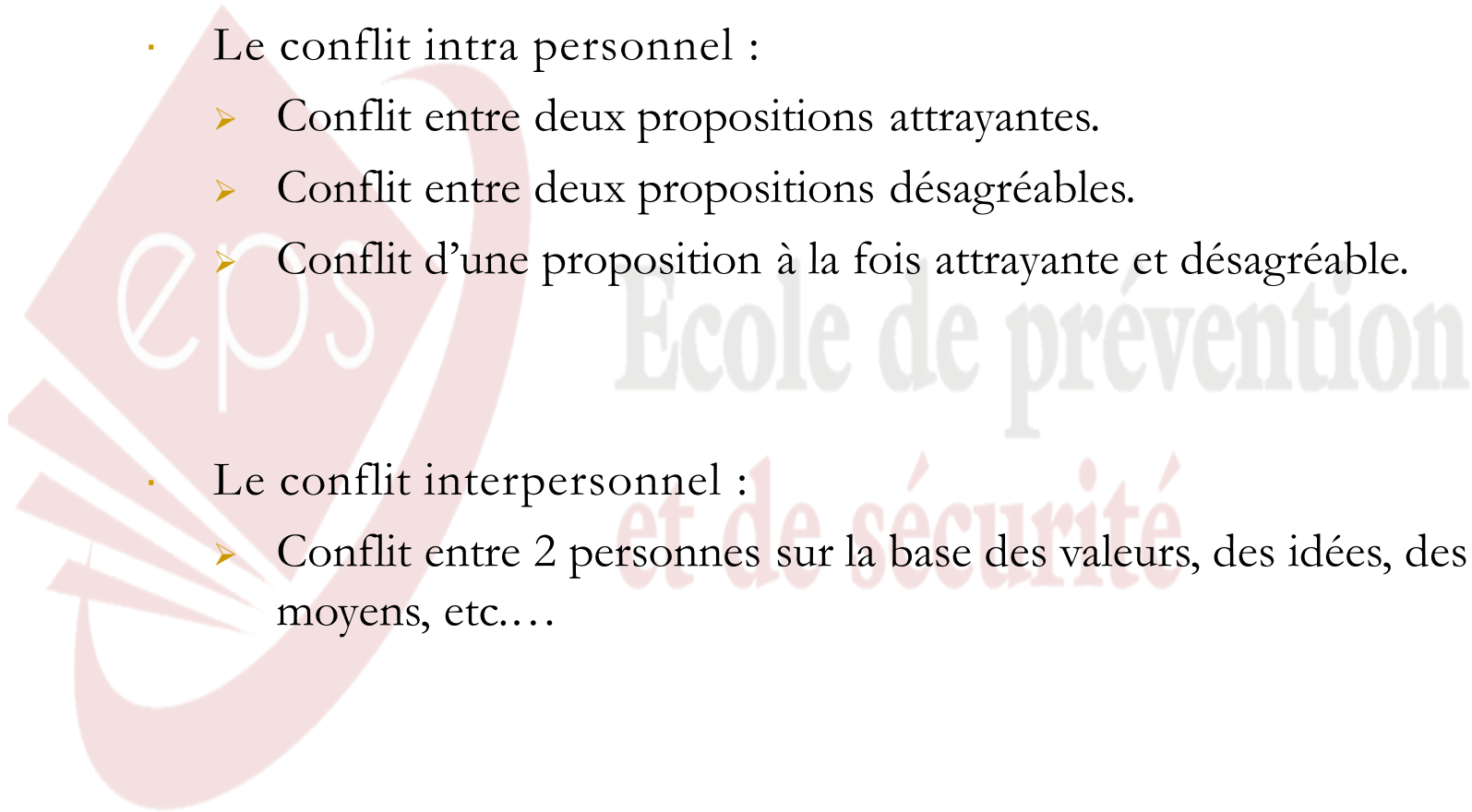
Problème	Conflit
➤ Il est mesurable	➤ Il est non mesurable
➤ Il est observable	➤ Il est observable
➤ Il représente un écart entre une situation existante et une situation souhaitée	➤ Il est une opposition, un heurt, un choc
➤ Il génère une insatisfaction acceptable	➤ Il éclate lorsqu'il y a accumulation d'insatisfaction, résultantes d'un ou plusieurs problème non résolus.

- Souvent ce qui est décrit comme un conflit n'est en fait qu'un problème à résoudre.

7.1.2. Identifier le type de conflit

- Le conflit intra personnel :
 - Conflit entre deux propositions attrayantes.
 - Conflit entre deux propositions désagréables.
 - Conflit d'une proposition à la fois attrayante et désagréable.

- Le conflit interpersonnel :
 - Conflit entre 2 personnes sur la base des valeurs, des idées, des buts, des moyens, etc....



- Le conflit intragroupe :
 - Ressemble, à bien des égards, au conflit interpersonnel. La distinction concerne la polarisation de la méfiance autour de plusieurs personnes d'un même groupe plutôt qu'entre deux individus isolés.

- Le conflit intergroupes :
 - Conflit entre deux groupes au sein de la même organisation

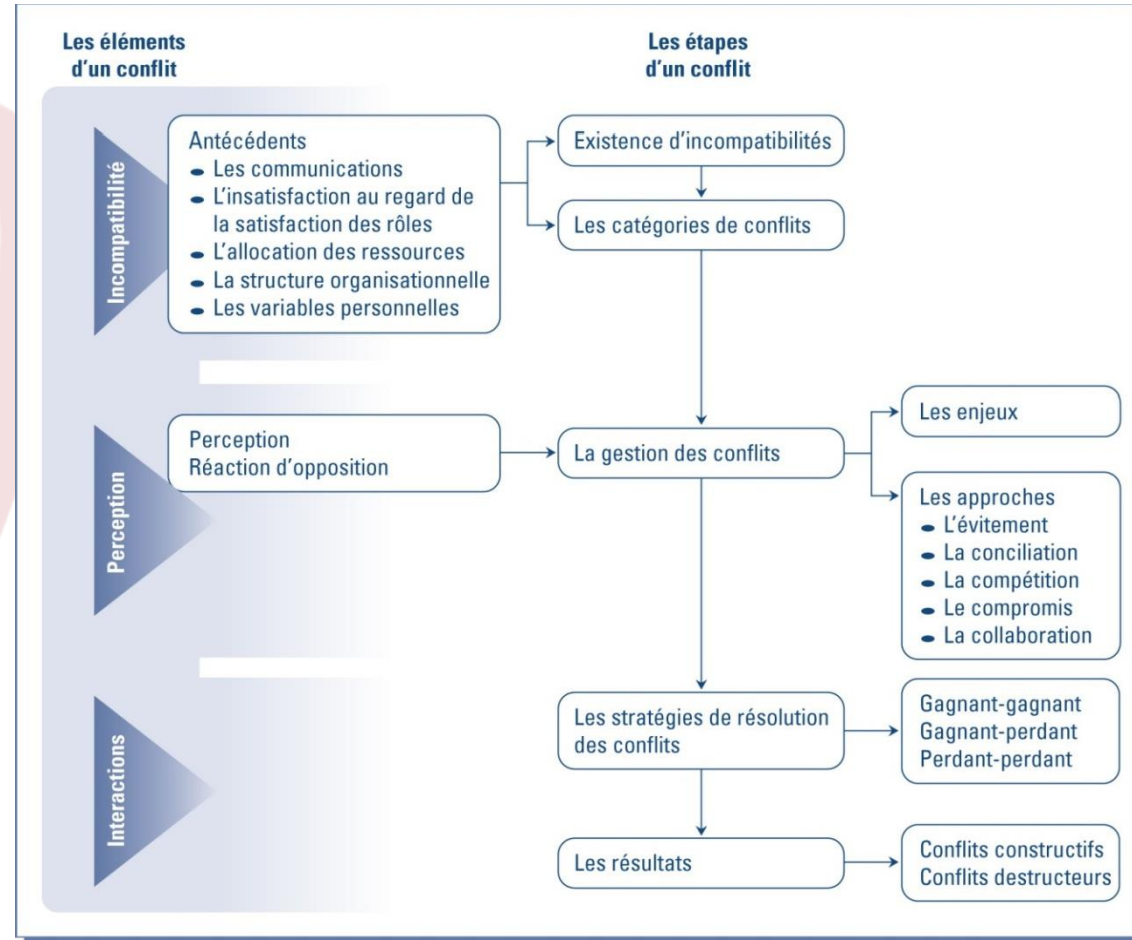
- Le conflit organisationnel :
 - Opposition et heurts ayant les origines suivantes :
 - Définition des postes de travail.
 - Structuration de l'organisation.
 - Répartition de l'autorité officielle.

Interactions
(rapports suivis)

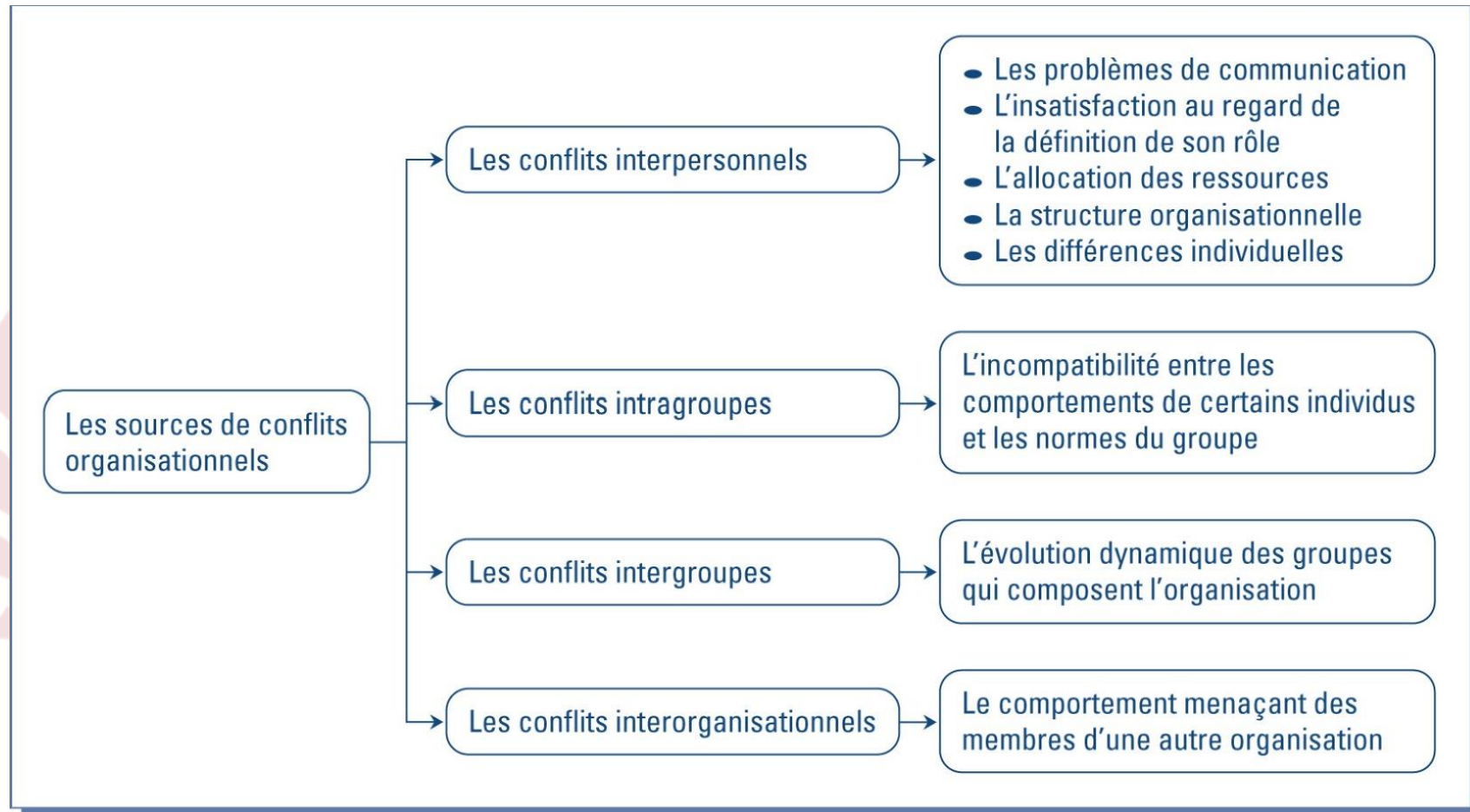
Perception
(impression)

Incompatibilité
(frustration)

Les étapes d'un conflit



Les sources de conflits selon la catégorie



7.1.3. Les origines du conflit

- Les conflits sont presque toujours provoqués par des divergences d'intérêts.
- Les raisons sont diverses :
 - La perception, la façon de travailler : chacun voit les choses à sa manière et réagit donc différemment aux ordres donnés. Il en est de même de l'augmentation de la charge de travail ou la pression créée par l'urgence des tâches et les échéances.
 - L'aspiration première de toute individu est la sécurité : le changement inspire le danger parce qu'il représente la perte des repères connus, perte d'une condition établie et sûre. Les réactions au changement sont sources de conflits.

➤ La négociation, si elle éloigne le conflit, garde cependant des contradictions :

- La négociation aboutit à des compromis : rien de nouveau n'apparaît.
- Si elle n'aboutit pas, elle renforce les position de chacun.

➤ La lutte de pouvoir, jalousie, leadership :

- Chaque employé peut penser qu'il est le plus performant et qu'il est en droit de donner des ordres à ses semblables (ce que ces derniers risquent de ne pas apprécier).
- De plus, les rôles et responsabilités de chacun peuvent ne pas être clairement définis ce qui engendre le plus souvent des conflits.

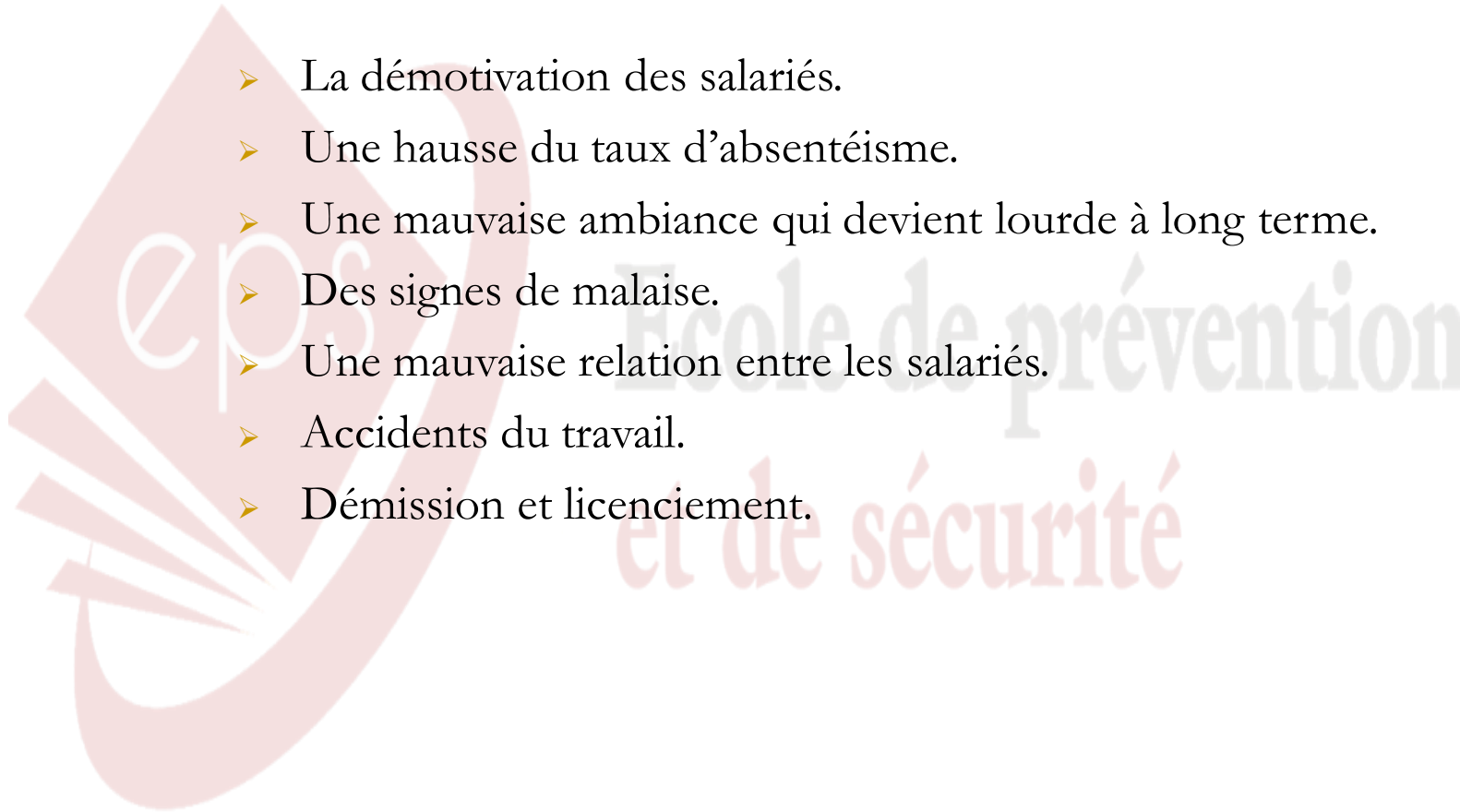
➤ Il existe d'autres sources de conflits telles que :

- Conflit de génération.
- Problème de communication.
- Politique beaucoup trop ciblée sur l'objectif en oubliant l'aspect humain.
- Retard et absence répétitives des employés.
- Inégalités de salaires, de droits ou encore d'avantages.
- ...

École de prévention
et de sécurité

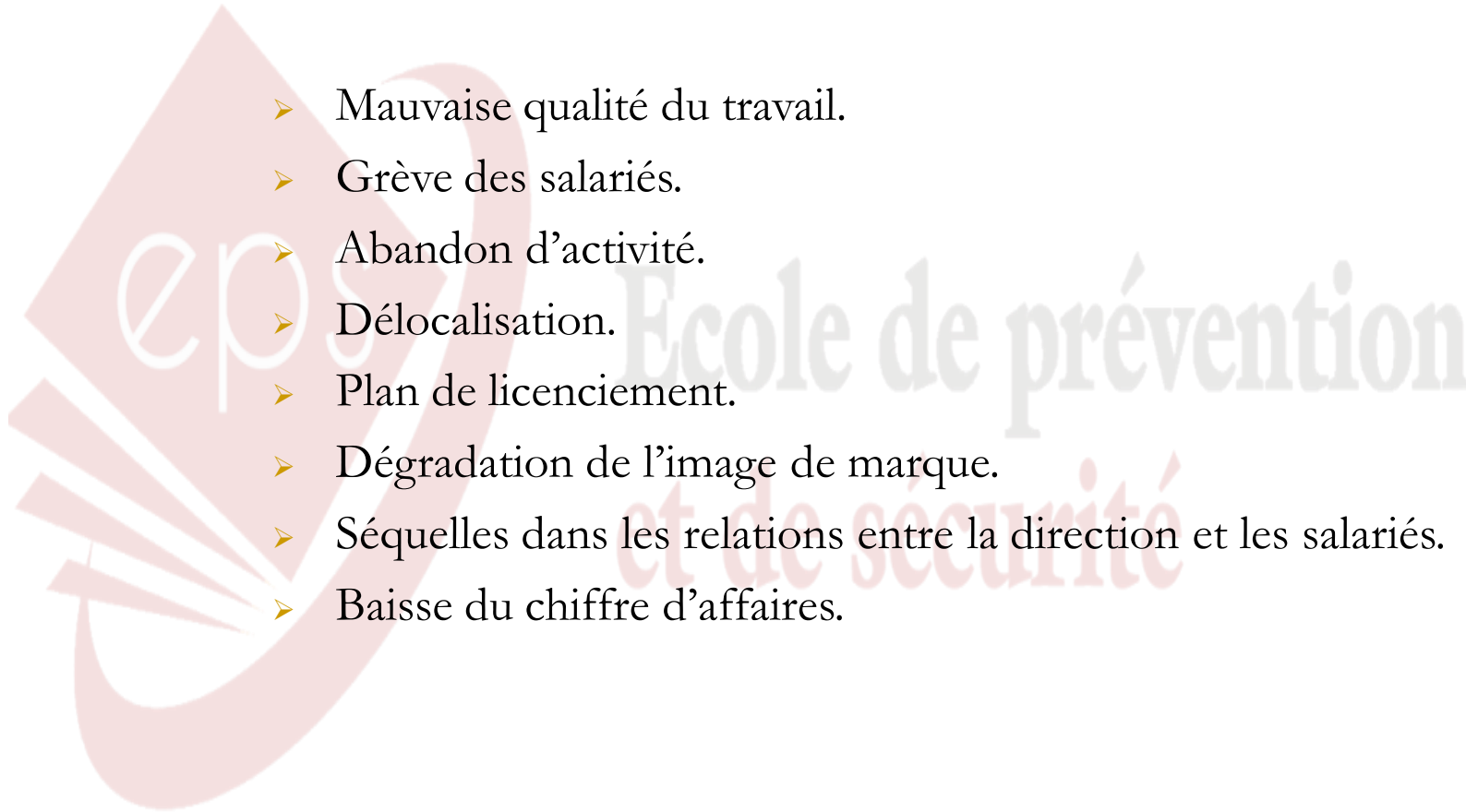
7.1.4. Les impacts sur l'équipe et sur l'entreprise

- Les impacts sur l'équipe :
 - La démotivation des salariés.
 - Une hausse du taux d'absentéisme.
 - Une mauvaise ambiance qui devient lourde à long terme.
 - Des signes de malaise.
 - Une mauvaise relation entre les salariés.
 - Accidents du travail.
 - Démission et licenciement.



- Les impacts sur l'entreprise :

- Mauvaise qualité du travail.
- Grève des salariés.
- Abandon d'activité.
- Délocalisation.
- Plan de licenciement.
- Dégradation de l'image de marque.
- Séquelles dans les relations entre la direction et les salariés.
- Baisse du chiffre d'affaires.



- Les impacts positifs :

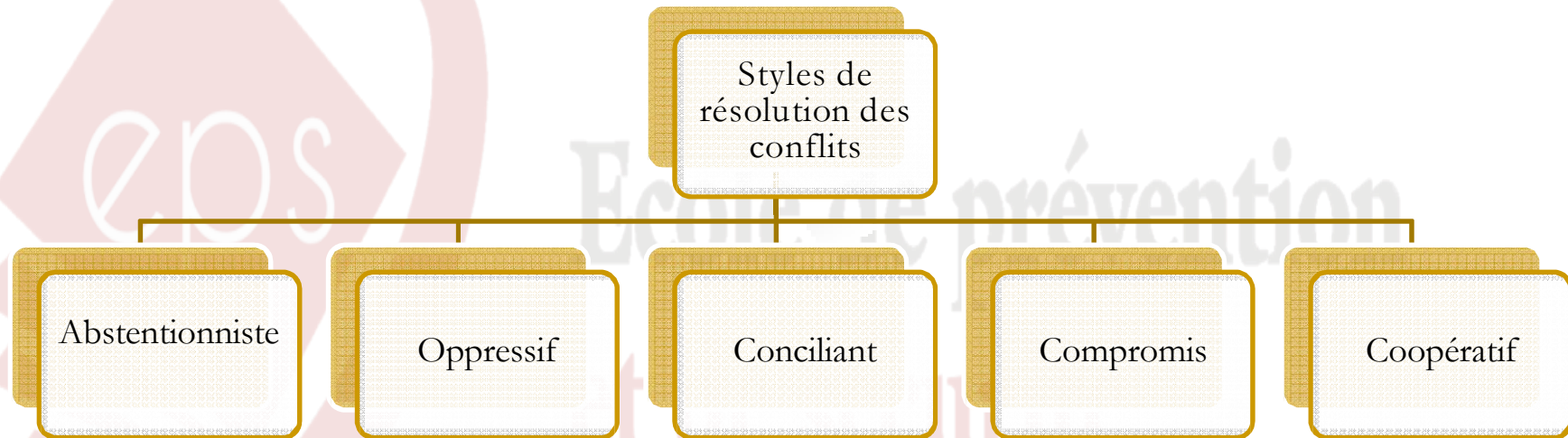
Les impacts ne sont pas obligatoirement négatifs.

Les conflits peuvent générer des impacts positifs, car ils permettent de révéler des problèmes cachés et donc permettre leur résolution pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Si le conflit est résolu, cela permet de :

- Mobiliser les énergies (réunions...).
- Renforcer l'esprit et la cohésion de l'équipe.
- Intensifier et enrichir la communication au sein de l'équipe.
- Permettre le développement personnel.
- Réduire les tensions et le stress.
- Augmenter l'efficacité.

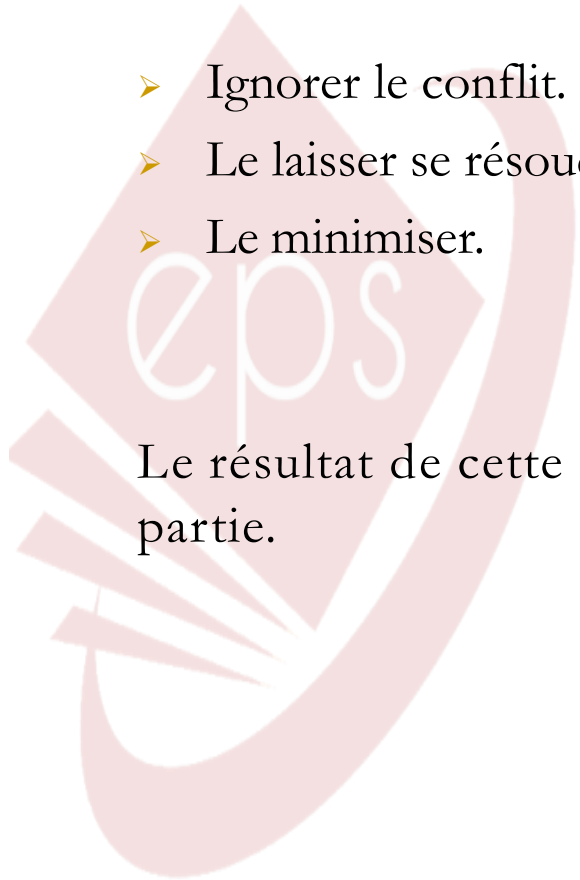
7.2. Stratégies face au conflit



7.2.1. Le style abstentionniste

- Absence d'autorité et de coopération.
 - Ignorer le conflit.
 - Le laisser se résoudre de lui-même.
 - Le minimiser.

Le résultat de cette attitude managériale nourrit la frustration de l'autre partie.

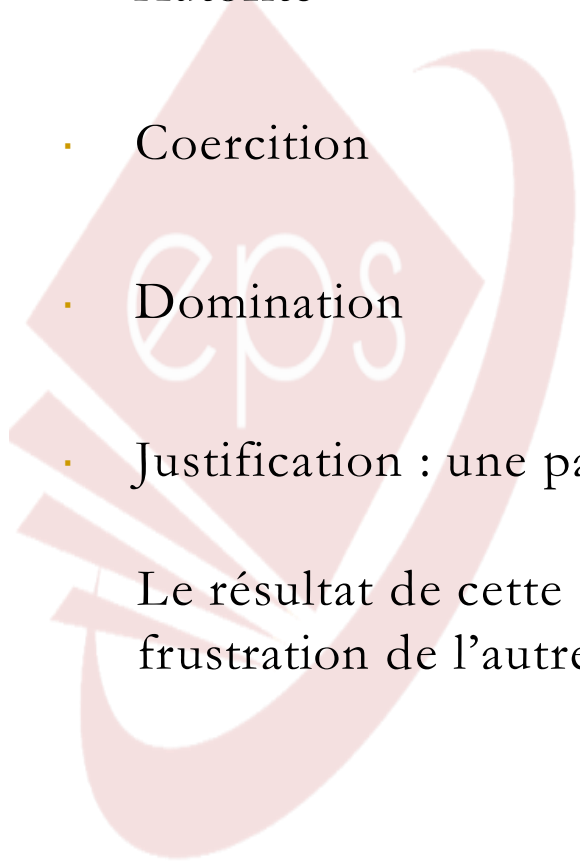


Ecole de prévention
et de sécurité

7.2.2. Le style oppressif

- Autorité
- Coercition
- Domination
- Justification : une partie doit gagner et l'autre doit perdre.

Le résultat de cette attitude managériale nourrit également la frustration de l'autre partie.

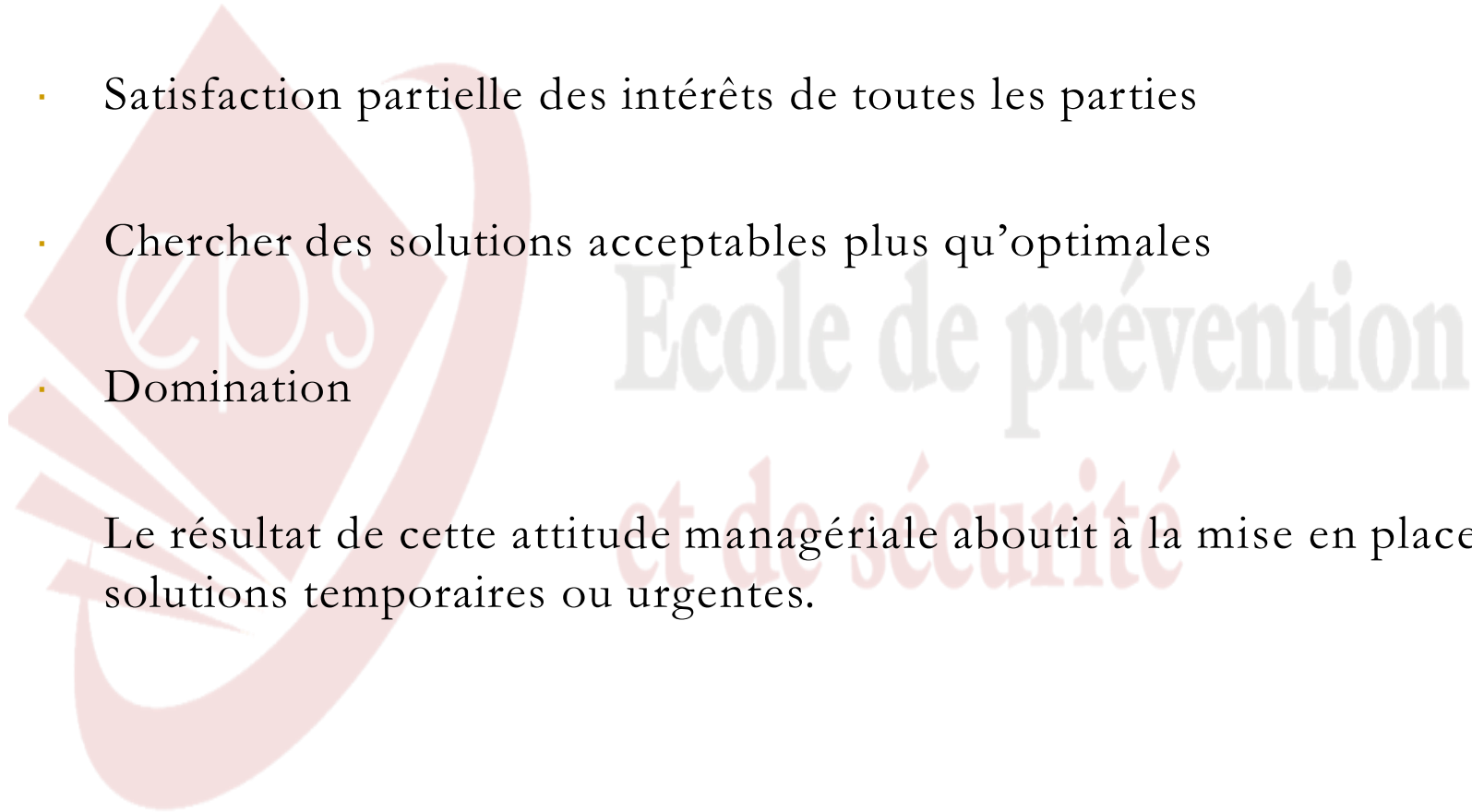


Ecole de prévention
et de sécurité

7.2.3. Le style compromis

- Coopération dépourvue d'autorité
- Satisfaction partielle des intérêts de toutes les parties
- Chercher des solutions acceptables plus qu'optimales
- Domination

Le résultat de cette attitude managériale aboutit à la mise en place de solutions temporaires ou urgentes.



7.2.4. Le style conciliant

- Mi – coopératif
- Mi - autoritaire
- Donnant- donnant
- Suppose :
 - Négociation
 - Concession
 - Coopération
 - Pragmatisme
 - Préservation de l'avenir.



Ecole de prévention
et de sécurité

7.2.5. Le style coopératif

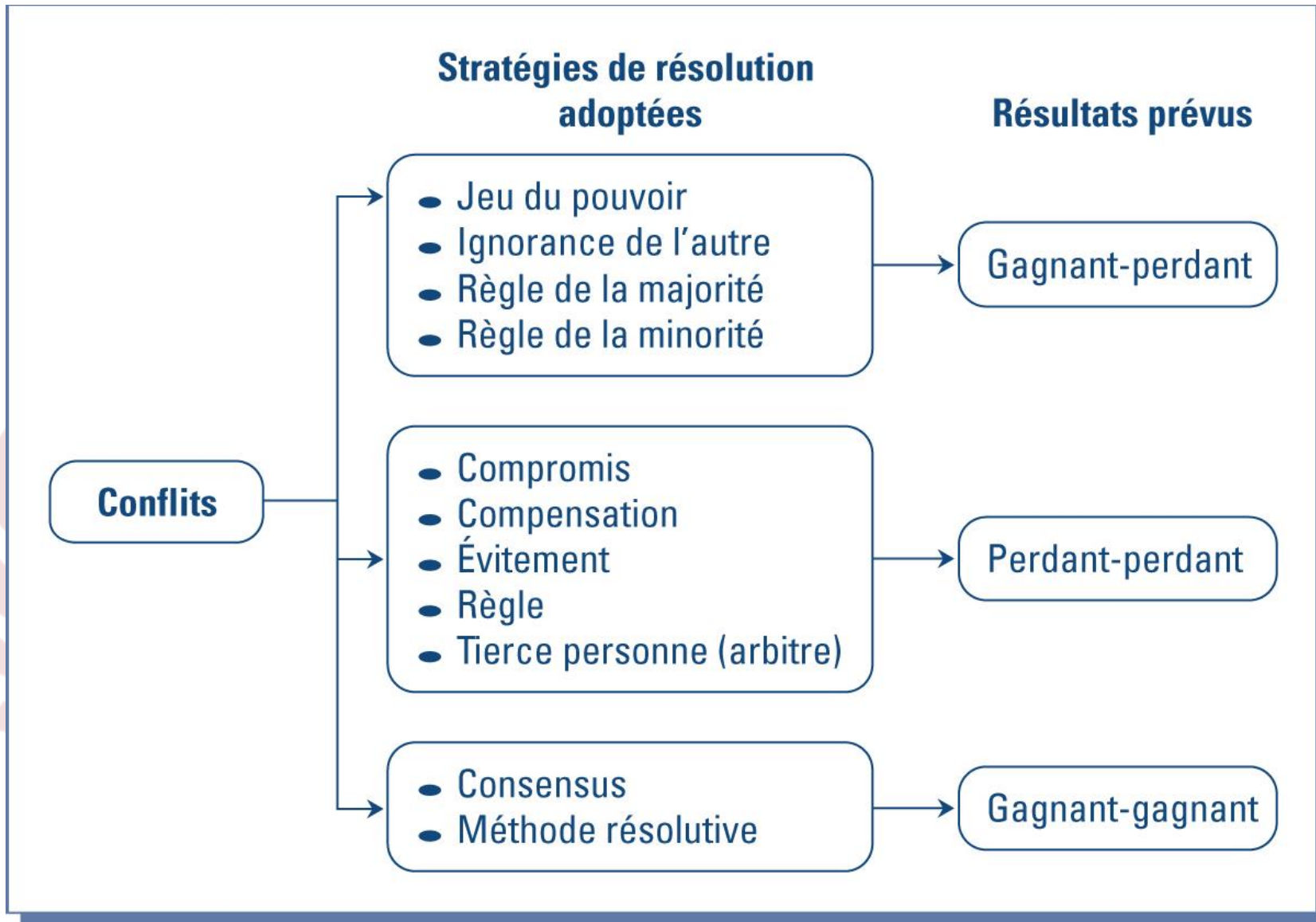
- Toutes les parties gagnent à la solution du conflit : collaboration et confiance naissent de cette attitude managériale.
- Cette démarche considère que :
 - Le conflit est naturel.
 - Le conflit est utile.
 - Chaque partie peut contribuer à la solution.
 - Chaque partie peut faire des concessions.
 - La vraie solution doit avoir l'adhésion de tous.

Les Effets des styles sur l'équipe et l'entreprise :

- Le style coopératif → Effets positifs
- Le styles oppressif et abstentionnistes → Effets négatifs
- Les styles de compromis et de conciliation → Effets mitigés



Ecole de prévention
et de sécurité

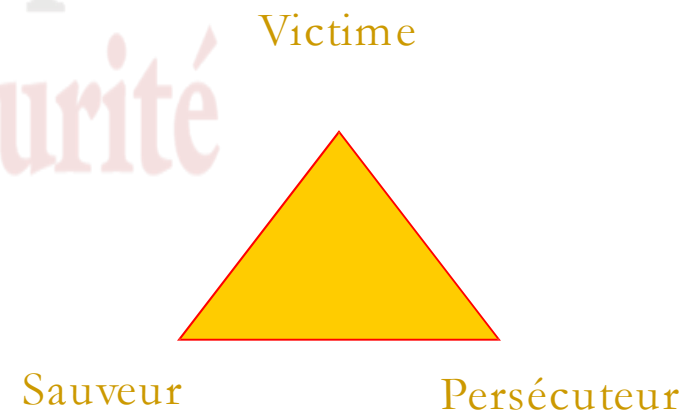


7.1. la gestion positive du conflit

1. Identifier les parties en opposition et la raison du conflit.
2. Chaque partie présente les raisons qui justifient leur position (clarification).
3. Déterminer les similitudes et les incompatibilités des positions.
4. Redéfinir le problème en regard des similitudes et des incompatibilités.
5. Trouver une solution (en proposer le plus possible et les placer en rang de préférence).
6. Établir un critère d'évaluation sur lequel tout le monde doit s'entendre mais si le groupe n'y parvient pas une solution doit être trouvée par les moyens suivants :
 - Vote
 - Compromis
 - Faire intervenir une personne de l'extérieur

Comment aborder le conflit :

- Être en accord avec soi-même :
 - Savoir se remettre en cause.
 - Et aussi « se sentir OK » : estime de soi, confiance en soi.
- Exprimer ses émotions en parlant au « Je » :
 - Dire ses propres sentiments, ne pas parler au « Tu » (« le Tu tue »)
 - Connaître son besoin et formuler une demande,
- Se positionner en « Adulte » :
 - Sortir du triangle dramatique
 - Être factuel, pour éviter l'escalade
- Jouer gagnant/gagnant :



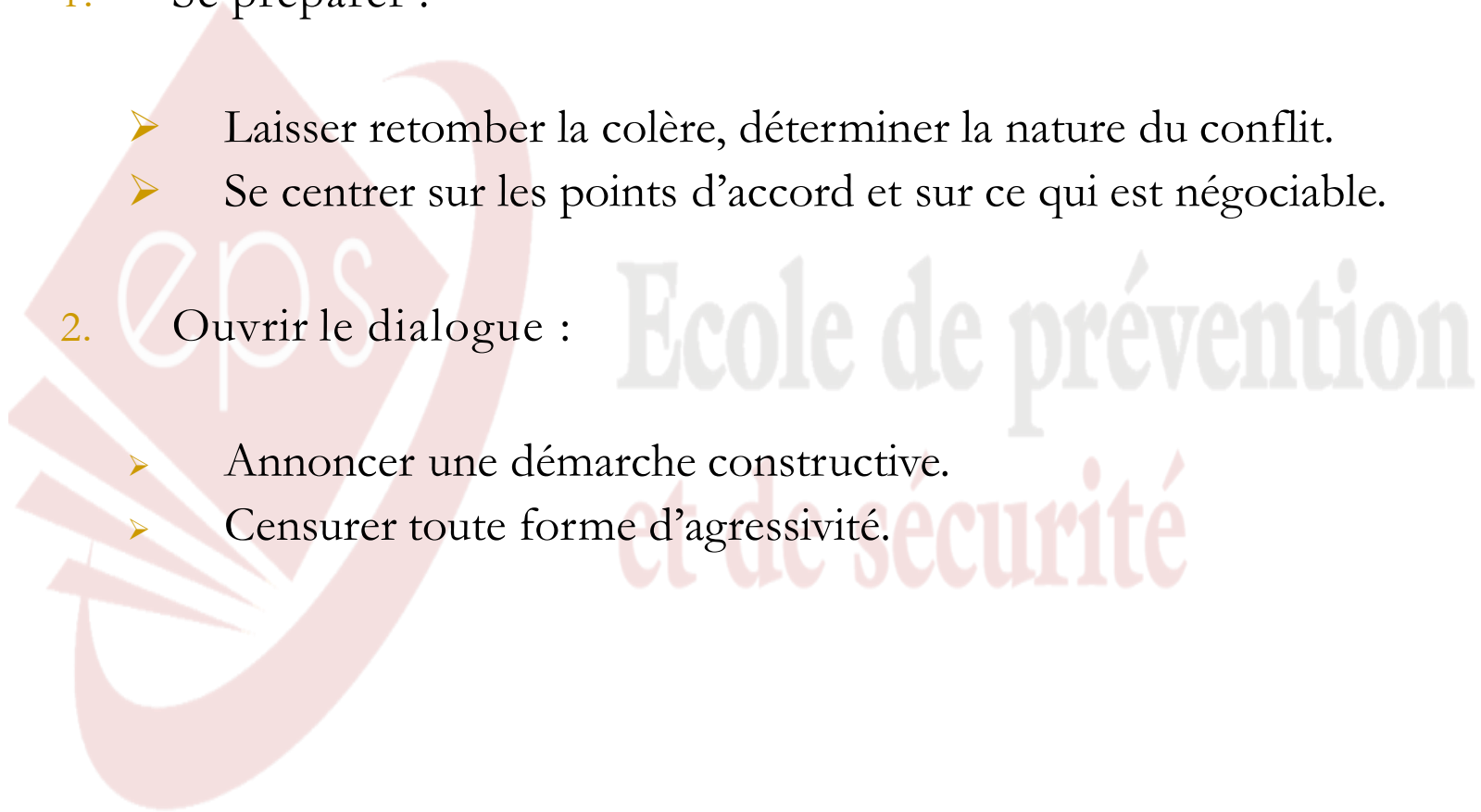
La négociation pour aborder un conflit personnel :

1. Se préparer :

- Laisser retomber la colère, déterminer la nature du conflit.
- Se centrer sur les points d'accord et sur ce qui est négociable.

2. Ouvrir le dialogue :

- Annoncer une démarche constructive.
- Censurer toute forme d'agressivité.



3. Savoir écouter le point de vue de l'autre :

- Pratiquer l'écoute active , sans interrompre.
- au besoin creuser par des questions ouvertes.
- Présenter son propre point de vue de façon factuelle, et traiter positivement les objections.

4. Savoir trouver une solution satisfaisante pour les 2 parties :

- Clarifier le problème.
- Faire la liste des solutions possibles.
- Décider ensemble de la meilleure solution.
- Prévoir la mise en application.
- Prévoir le suivi et l'évaluation des résultats au bout d'un temps donné.

Dénouer un conflit entre deux personnes :

1. Entretiens individuels séparés avec chaque protagoniste :

Écoute active et longue pour laisser se dire la colère.

Capacité à se mettre à la place de l'autre, empathie : aucune prise de position.

Questionnement sur les possibilités de sortir du conflit.

Mettre son collaborateur en position « adulte » en lui faisant confiance .

2. Réflexion personnelle sur les éléments issus des entretiens séparés :

Préparer des propositions

3. Réunion à 3 :

- Règle de respect mutuel et d'écoute active.
- Reformulation des propositions acceptables et compatibles (liste des solutions possibles).
- Décider ensemble de la meilleure solution et définir un plan d'action
-
- Valorisation de chacun.
- Reformulation des propositions incompatibles et/ou inacceptables/Décision
- Prévoir le suivi et l'évaluation des résultats au bout d'un temps donné.

