

Chapitre 10 - Contribuer à la qualité des relations interpersonnelles

Table des matières

1. Évaluation du climat social.....	2
2. Facteurs influençant le climat de travail.....	2
3. Gestion des conflits.....	3
4. Rôle du gestionnaire dans la qualité des relations	5

Le maintien de relations interpersonnelles de qualité est essentiel pour le bon fonctionnement d'une entreprise. Cette thématique s'articule autour de plusieurs aspects, notamment l'évaluation du climat social, la gestion des conflits, ainsi que la compréhension des différents acteurs et l'importance de l'écoute et du dialogue.

1. Évaluation du climat social

Le **climat social** est un indicateur du niveau de satisfaction du personnel au sein de l'entreprise. Il influence des éléments clés tels que l'absentéisme, le taux de rotation du personnel (turnover), les démissions, et même la capacité à recruter de nouveaux talents. Pour les nouvelles générations, un travail qui a du sens dans une entreprise où ils ont envie de s'investir est un facteur important.

Le climat social peut se mesurer via différents outils :

- **Mesure du climat social** : Mesurer le climat social consiste à évaluer la perception des employés sur la vie sociale de l'entreprise. On utilise pour cela des indicateurs et des enquêtes, souvent synthétisés dans un tableau de bord social (chapitre 9).
- **Baromètre social** : Un outil couramment utilisé est le baromètre social, un questionnaire confidentiel et anonyme qui mesure la perception des collaborateurs sur des aspects de la vie d'entreprise ou de la politique de leur société.
- **Thèmes d'évaluation** : Les thèmes qui contribuent au climat social incluent la politique de rémunération, la reconnaissance, la politique de formation, l'implication des salariés, la gestion des compétences, le niveau de stress au travail, la qualité du management, ou encore la communication interne. Le diagnostic du climat social aide la direction à améliorer sa gouvernance et son management.

2. Facteurs influençant le climat de travail

Plusieurs facteurs influencent le climat au travail et justifient la création d'indicateurs pour évaluer la satisfaction des employés. Ces facteurs comprennent :

- La politique de rémunération.
- La reconnaissance.
- La politique de formation professionnelle.
- L'implication et l'engagement des salariés.
- La gestion des compétences et des carrières.
- La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).
- Le niveau de stress au travail.
- La qualité et le niveau du management.
- Le dialogue social et la communication interne.
- L'accueil et l'intégration des collaborateurs.
- Les projets et outils RH.

Mesurer le climat social permet à la direction d'étudier la perception des salariés et de diagnostiquer les points à améliorer dans sa gouvernance et son management.

 **Le défi de l'E52 : Prouvez votre maîtrise de la gestion de la PME en résolvant ce cas exclusif (solution disponible sur le site - shop BTS GPME).**

3. Gestion des conflits

Les conflits font partie intégrante des relations humaines et sont inévitables. Ils surviennent lorsque les points de vue divergent et que les préoccupations semblent incompatibles. Perçus comme un élément normal, ils sont plus faciles à résoudre.

- Analyse du Conflit :

L'analyse du conflit est la première étape essentielle pour comprendre les origines et les dynamiques sous-jacentes du conflit. Cela permet de s'assurer que toutes les parties concernées sont bien comprises et que les solutions envisagées soient adaptées à la situation.

Objectifs de l'analyse :

- **Comprendre les causes profondes** : est-ce un malentendu, une différence de valeurs, un conflit d'intérêts ou un problème de communication ?
- **Identifier les parties prenantes** : qui est impliqué dans le conflit ? Parfois, des personnes indirectement concernées peuvent avoir un impact.
- **Clarifier le contexte et les faits** : quel est l'environnement dans lequel le conflit a éclaté ? Quelles sont les circonstances concrètes du problème ?

Outils utilisés :

- **Entretiens individuels** avec les personnes concernées pour recueillir des perspectives différentes.
- **Observation** directe des interactions si cela est possible.

- Identification des Revendications :

Chaque partie en conflit a généralement des revendications ou des attentes spécifiques. Cette étape vise à identifier ce que chaque partie cherche à obtenir et ce qu'elle considère comme une solution acceptable.

Objectifs de l'identification :

- **Exprimer les besoins réels** : ce que chaque partie recherche réellement, au-delà des positions prises au début du conflit. Par exemple, l'une des parties pourrait revendiquer une reconnaissance, tandis qu'une autre pourrait chercher un changement de processus.
- **Clarifier les attentes** : quelles sont les conséquences que chaque partie souhaite éviter ou obtenir ?
- **Définir des critères de solution** : cela permet de déterminer à l'avance ce qui serait perçu comme une solution satisfaisante pour tous.

Outils utilisés :

- **Écoute active** pour permettre à chaque partie de formuler clairement ses attentes.
- **Mise en perspective** des revendications pour éviter les malentendus.

- Décision de la Réunion de Résolution :

Une fois que le conflit et les revendications ont été identifiés, il est souvent nécessaire de réunir toutes les parties concernées pour discuter des solutions possibles. Cette réunion est un espace pour la confrontation respectueuse des idées et l'exploration de solutions communes.

Objectifs de la réunion :

- **Créer un environnement propice à la discussion** : il est crucial que toutes les parties se sentent en sécurité et qu'elles puissent s'exprimer librement.
- **Fixer les règles de communication** : par exemple, respecter le temps de parole de l'autre, éviter les interruptions, utiliser des "je" au lieu de "tu" pour éviter les accusations.
- **Établir une communication constructive** : cela permet d'éviter l'escalade du conflit et de faciliter la recherche d'accords.

Outils utilisés :

- **Médiation** : Un médiateur peut aider à diriger la discussion de manière objective et équilibrée.
- **Cartes de discussion** ou **tableaux blancs** pour visualiser les revendications et les solutions.
- Recherche de Solutions :

La recherche de solutions consiste à réfléchir ensemble pour trouver un compromis, une solution qui soit acceptable pour toutes les parties impliquées. Il s'agit d'explorer différentes options et de peser les avantages et les inconvénients de chaque possibilité.

Objectifs de la recherche de solutions :

- **Explorer des solutions créatives** qui satisfont les besoins des deux parties. Parfois, une solution innovante peut surgir en combinant plusieurs idées.
- **Éviter le "gagnant-perdant"** : l'objectif ici est d'obtenir une solution gagnant-gagnant, où chacun trouve son compte.
- **Analyser les compromis possibles** : certaines parties peuvent devoir faire des concessions.

Outils utilisés :

- **Brainstorming** pour générer un maximum d'idées.
- **Tableau d'analyse des solutions** pour comparer les avantages et les inconvénients de chaque option.
- Négociation du Conflit :

La négociation est le processus par lequel les parties cherchent à parvenir à un accord, en ajustant leurs positions et en échangeant des concessions. Cette étape requiert une communication claire et la capacité de gérer les tensions émotionnelles.

Objectifs de la négociation :

- **Atteindre un compromis acceptable** : chaque partie doit sentir que ses besoins fondamentaux sont satisfaits, tout en étant prête à faire des concessions.
- **Gérer les émotions** : les négociations peuvent être intenses émotionnellement, et il est essentiel de rester calme et de maintenir un dialogue constructif.
- **Créer une relation de coopération** : au lieu de renforcer l'opposition, la négociation vise à reconstruire une relation de travail productive entre les parties.

Outils utilisés :

- **Techniques de négociation** comme la "négociation raisonnée" qui se concentre sur les intérêts, non sur les positions.
 - **Écoute empathique** pour mieux comprendre les besoins sous-jacents.
- Mise en Œuvre des Solutions :

Une fois l'accord trouvé, il est crucial de mettre en place les actions nécessaires pour résoudre le conflit. Cela implique de s'assurer que les solutions sont concrètes, exécutables et suivies d'effets.

Objectifs de la mise en œuvre :

- **Détailler le plan d'action** : Qui fait quoi, quand et comment ? Cela garantit que les solutions ne restent pas théoriques.
- **Suivre l'évolution** : vérifier régulièrement si les solutions mises en place apportent les résultats escomptés.
- **Prévoir un ajustement** en cas d'échec de la solution ou d'éventuels nouveaux désaccords.

4. Rôle du gestionnaire dans la qualité des relations

Le gestionnaire, en tant qu'acteur de l'entreprise, joue un rôle central dans la qualité des relations interpersonnelles. Son comportement s'adapte en fonction de son **statut** (par exemple, cadre ou chef de service) et des **objectifs** à atteindre. La communication n'est jamais neutre et est toujours portée par un objectif, qu'il soit connu ou caché.

Le rôle du gestionnaire est de contribuer à une communication de groupe efficace, souvent régie par des règles spécifiques. Pour cela, il doit :

- **Favoriser l'écoute et le dialogue** : en situation d'écoute, il est crucial de s'interdire de juger, d'approuver ou de désapprouver trop rapidement. Une attitude négative ou critique peut créer des incompréhensions et des distorsions du message.
- **Gérer les conflits** : les conflits, indissociables des relations humaines, peuvent être perçus comme un élément normal du fonctionnement d'une organisation, ce qui facilite leur résolution. Le gestionnaire a pour rôle de les gérer et de les prévenir pour qu'ils ne soient pas destructeurs. La prévention est essentielle pour préserver le climat de travail, maintenir de bonnes relations et empêcher une aggravation qui pourrait mener à des situations violentes comme des grèves. Pour y parvenir, il est important de comprendre la source des conflits.

🔗 **Méthode + Corrigé** : Simplifiez votre révision pour l'E52 avec un exercice ciblé et une correction pour ne rien laisser au hasard (sur le site - shop BTS GPME).