

# Fractures numériques, fossés générationnels... les nouvelles sources de conflits au travail

CONFLIT

+ SUIVRE

MARION PERRIER | PUBLIÉ LE 13/01/2020 À 11H41



skynesher / Getty Images

SAUVEGARDER CET ARTICLE

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

Les désaccords font partie du quotidien de l'entreprise. Selon la Dares 23,1% des salariés français vivent des situations de tensions dans leurs rapports avec leurs collègues et 27,1% avec leurs supérieurs hiérarchiques. Des chiffres stables sur 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 de l'entreprise est susceptible de créer de nouvelles oppositions entre les salariés, souligne Christian Thuderoz, sociologue des organisations. "Dans l'entreprise, tout changement technique, toute action managériale, toute décision de gestion ou d'organisation, a des conséquences sur les relations entre les personnes et génère inévitablement des différends." Panorama de ces nouvelles sources de tension.

## Résistances à la collaboration

"Aujourd'hui se développe une organisation plus horizontale, observe Karim Cherif, associate partner 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 différents, 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 anéantir les bénéfices du 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."

**>> À lire aussi - Comment prévenir les conflits au bureau**

## **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. Elle raconte ainsi les querelles au sein d'un service comptable lors de l'adoption d'un logiciel automatisant certaines opérations de saisie. Certains y voyaient le moyen de se débarrasser de tâches fastidieuses tandis que d'autres craignaient une remise en cause 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, illustre Henri Sendros-Mila, médiateur et président de la chambre professionnelle de la médiation. Mais, aujourd'hui, il doit aussi 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 essayent 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 !

**>> A lire aussi - 5 cas pratiques pour vous aider à résoudre les conflits au travail**

## **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 leur lieu et horaires de travail", schématise Marc Raynaud, président de l'Observatoire du management intergénérationnel. Le télétravail, qui progresse, suscite par exemple des crispations. "Il est encore associé par certains à un manque de rigueur, 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 collègues obligés de rester en poste dans les locaux de l'entreprise", note Pierre Cocheteux, coach de dirigeants au Chalet et auteur de *Comment gérer les conflits professionnels* (Bookboon).

**>> A lire aussi - Millenials, quadras, seniors... comment faire cohabiter les générations au travail**

## **Liberté, inégalité, animosité**

L'essor du freelancing suscite aussi son lot de malentendus. "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 freelances 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, dépourvus des avantages y compris 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'il ne passent qu'une journée de travail sur place.

**>> Notre service - Vous cherchez un emploi ou voulez en changer ? Retrouvez des milliers d'offres sur notre site**

### **Débats de sociétés**

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. 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 de nombreuses années, ce qui génère 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 "transféreurs", 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 de nouveaux usages et certains craignent d'être stigmatisés comme "le khmer vert" du service", constate le sociologue. Des frictions peuvent aussi naître avec les managers, pas toujours exemplaires sur le plan écologique.

Mais, notamment grâce aux réseaux sociaux, les débats peuvent parfois sortir 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 ainsi 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 parfois avancer les choses...