

Remédier à la mauvaise ambiance au travail

Section	Points clés	Recommandations
 Signaux	● Faibles : baisse des échanges informels, disparition de l'humour, réunions expéditives, repli sur son périmètre. ● Installés : formation de clans, coopération minimale, concentration de l'information auprès du manager. ● Alerte : arrêts courts répétés, départs successifs, remontées RH multiples.	Surveiller la persistance des tensions après la fin d'une période de surcharge. Traiter les signaux faibles avant qu'ils ne s'installent structurellement. Agir immédiatement dès l'apparition des signaux d'alerte.
 Causes	• Flou des rôles et périmètres, • Charge mal répartie, • Arbitrages non tranchés, • Absence de reconnaissance, • Conditions matérielles dégradées. Le team building posé sur une organisation dysfonctionnelle est inefficace et contre-productif. Les tensions interpersonnelles sont l'expression visible d'un désordre organisationnel invisible.	Ne pas chercher les « personnalités difficiles ». Remonter aux causes organisationnelles : • clarifier les rôles, • rééquilibrer les charges, • trancher les conflits, • reconnaître le travail réel, • traiter les conditions matérielles.
 Leviers d'action	1. Écoute individuelle (15-30 min) 2. Restitution des constats 3. Reclarification des règles (qui décide, exécute, consulte, informe) 4. Arbitrage des conflits ouverts 5. Reconnaissance concrète et fréquente 6. Réinstallation du collectif. Seuil RH : souffrance caractérisée, harcèlement, dégradation multi-services.	Suivre l'ordre : écouter → restituer → clarifier → arbitrer → reconnaître → reconstruire. Ne mobiliser la cohésion qu'après résolution des problèmes structurels. Relayer à la médecine du travail ou au CSE dès que le sujet dépasse le manager.