Mémoire

Master 2 Stratégie et Management à l'International

COMMENT LA GESTION DU CONFLIT ISSUE DES STRATEGIES DE DIFFERENCIATION ET DE DIVERSIFICATION PEUT-ELLE ETRE SOURCE CREATRICE DE PERFORMANCE ?

Tutrice Faculté : Élodie Loubaresse

Thomas JAMET

Aout 2020

Entreprise : CEGEDIM Outsourcing CG Call

15 Rue Paul Dautier, Vélizy-Villacoublay

Remerciements

Je voudrais profiter de la rédaction de ce mémoire pour remercier les personnes qui m'ont accompagnées, supportées et aidées lors de ce master et tout au long de mes études supérieures.

En premier lieu, je souhaite remercier certains de mes professeurs. M. Marc Léandri de l'Université de Saint-Quentin en Yvelines, pour son écoute, ses conseils et son aide lors de la rédaction d'une lettre de recommandation qui a été une des clés de mon acceptation au sein du cycle de master de l'Université Paris-Sud. M. Florent Pestre de l'Université de Paris-Saclay, pour ses enseignements et son écoute tout au long des deux années de Master. M. Charles Guyen, Open Innovation Manager chez Renault, pour ses conseils, son écoute, sa disponibilité et sa gentillesse. J'espère que nous travaillerons un jour ensemble ! Mme Elodie Loubaresse, pour ses enseignements, son écoute et la grande aide qu'elle m'a apportée pour la rédaction de mes deux mémoires de Master, spécialement celui-ci. En espérant de ne pas vous décevoir.

Par la suite, certains de mes collègues. Mme Amelle Abella, qui m'a fait confiance et m'a permis d'apprendre et de grandir professionnellement lors de ces deux dernières années et Mme Nadia Hamsa, qui m'a offert la possibilité de progresser professionnellement et m'a permis de pouvoir lancer ma carrière professionnelle à la fin de mes études supérieures.

Pour continuer, mes amis. Alexandre Heitz et Simon Lhuillier, qui me supportent tous les jours et m'aident à devenir une bonne personne. Maël Caderon et Dylan Oyabi, que je regrette de ne pas voir plus souvent, sans qui je ne serais pas la personne que je suis aujourd'hui.

Et enfin, toute ma famille proche,

Spécialement ma mère, Béatrice Veilleux, qui m'encourage tous les jours à croire en ce que je fais et en qui je suis, qui est toujours là dans les moments les plus difficiles comme dans les meilleurs, et à qui je dois toute la confiance en moi qui m'a permis d'en arriver là où j'en suis. Merci pour tout.

Table des matières

Remerciements **1**
Introduction **4**
Résumé / Abstract **7**
Revue de littérature **9**

Partie I. Cadre de l'entreprise **12**
1.1. Historique et présentation générale de l'entreprise Cegedim 12
1.2. Historique et présentation du service étudié 14
1.3. Relations entre SY Call et le siège de Cegedim 18
1.4. Expérience professionnelle personnelle avec SY Call 19

Partie II. Quelles conceptions pour le conflit **22**
2.1. Définitions 22
2.2. Ensemble de typologies 24
2.3. Les sources de conflits 27

Partie III. Stratégie de différenciation et de diversification : créateur de conflit et donc de performance ? **30**
3.1. Une mise en place stratégie créatrice de conflit 31
3.1.1. Stratégie de diversification 31
3.1.2. Stratégie de différenciation 33
3.2. Méthodologie d'observation 35
3.3. Analyse de cas pratiques 37
3.3.1. Conflits intra plateaux téléphoniques 37
3.3.2. Conflits interservices 39
3.3.3. Conflits externes 42
3.3.4. Conflits avec le siège 45
3.4. Le conflit est créateur de performance 46
3.4.1. Potentiel de résolution et capacité d'improvisation 46
3.4.2. Niveau de conflit 47
3.4.3. Stress et performance prosociale 49
3.4.4. Stratégies d'attitude selon le conflit 50
3.4.5. Controverse et apprentissage 52

Partie IV. Limites et nouveaux horizons d'études.....55
4.1. Limites observationnelles.....55
4.2. Limites d'analyses.....56
4.3. Nouveaux horizons d'études.....56

Conclusion.....**58**
Bibliographie.....**60**
Annexe.....**62**

Introduction

En revenant à l'étymologie même du terme conflit, nous pouvons voir qu'il est composé d'une part du préfixe con- signifiant *ensemble* et du mot latin *fligere* signifiant *heurter*, on a donc, au même titre que pour le mot combat, le *fait de lutter ensemble*[1].

L'idée d'opposition forte est là, au même titre que l'interaction de plusieurs acteurs. Mais la signification d'*ensemble* peut évoquer la lutte entre groupes, comme à l'intérieur d'un groupe.

Il est impossible de ne pas connaître le conflit au sein d'un groupe social. L'entreprise n'est pas exempte. Elle doit changer pour croitre. Et ceci à l'échelle globale mais aussi à l'échelle des parties distinctives de l'entreprise, les services qu'elle regroupe. Ces derniers doivent pouvoir prendre leur autonomie, suivre leur propre stratégie et savoir se gérer en partie seul, pouvant se restructurer, s'organiser voire même complètement se différencier et diversifier leurs activités pour créer croissance et performance. C'est-à-dire, pour grandir et améliorer ses résultats de production. Par la rapidité de son mouvement constant, les stratégies mises en place, par le renouvellement de son organisation et de sa structure, ou encore, la complexification de son environnement, l'humain et l'entreprise doivent s'adapter, partager et travailler de manière différente tout au long de leur vie, et ce sont ces changements perpétuels et les nouvelles relations créées et renforcées qui seront à l'origine des maux les plus récurrents que sont les conflits.

Ils sont au cœur de notre vie, personnelle comme professionnelle. Possédant une image extrêmement négative de perte de temps, de heurts et de sources d'émotions et de sentiments néfastes et désagréables. Pourtant, au même titre que les erreurs, qui sont plus instructives que les réussites, les conflits pourraient voir leur image, au niveau professionnel, mise à mal. Ils pourraient être bénéfiques, voire volontairement engendrés, et apporter, par son traitement et son management, des conséquences positives aux résultats d'un groupe et donc, à sa performance.

[1] Wikipédia.com

Ainsi, afin d'étudier le possible aspect positif du conflit professionnel dans un univers en adaptation, nous allons observer, analyser et proposer des solutions aux conflits d'un service de standard téléphonique dans le domaine de la vente directe pharmaceutique, faisant partie d'une grande entreprise de solution logiciel, c'est à dire les plateaux de SY Call dans l'entreprise Cegedim.

Tout au long de ce mémoire, nous verrons à partir d'observations et de notes faites lors de dialogues, de réunions et d'interaction aussi bien formels qu'informels, les différents conflits existants au sein d'un service subissant la mise en place de stratégies de diversification et de différenciation. Et ainsi, la construction d'un cadre d'analyse permettant d'identifier les formes de conflits présentes afin de pouvoir proposer des solutions managériales pour les utiliser dans le but d'en exploiter de la performance.

Nous pouvons donc nous questionner, comment les conflits sont-ils définis et catégorisés ? Quel est leur lien avec la performance ? Comment sont-ils engendrés par les stratégies adoptées ? Comment le management peut-il les gérer et s'en servir ? Et enfin, peut-on créer un cycle de performance ?

Pour condenser ces questions, nous répondrons à la problématique suivante :

Comment la gestion du conflit issue des stratégies de différenciation et de diversification peut-elle être source créatrice de performance ?

Dans un premier temps, nous aborderons la présentation du cadre général dans lequel les observations ont été réalisées,

Par la suite, nous discuterons de la conceptualisation et de l'approche sémantique du conflit, afin de pouvoir créer le cadre analytique,

Pour continuer, nous entrerons dans l'analyse et la proposition de création de performance grâce au conflit,

Et enfin, nous ouvrirons les horizons envisageables afin d'approfondir les résultats et interprétations obtenues.

Résumé

La littérature sur le conflit et sur son lien avec la performance tend à prouver un lien fort mais souvent négatif avec cette dernière. De plus, l'introduction d'un environnement stratégique particulier comme celui présent ici, n'est, au vue des recherches menées, absolument pas abordé. Nous allons donc nous interroger sur la création de conflits que provoque la mise en place des stratégies de diversification et de différenciation et sur l'apport possiblement bénéfique à la performance que cette situation propice aux conflits de différents types pourrait créer. Les résultats observés et les solutions proposées pointent un possible cycle stratégie – conflit – performance. Chaque partie provoquant la suivante et se répétant. Mais cela pose un défi très fort pour le management qui devra gérer et maitriser les conflits par plusieurs aspects et selon leur catégorie, pour les rendre réellement bénéfiques et ne pas transformer un potentiel cercle vertueux en cercle vicieux, ne gardant que les conséquences néfastes des conflits.

Mots clés : Conflits ; Performance ; Diversification ; Différenciation ; Call Center ; Cegedim

Abstract

The literature on conflict and its relationship to performance tends to show a strong but often negative link to performance. Moreover, the introduction of a particular strategic environment, such as the one presented here, is, in view of the research carried out, not at all approached. We are therefore going to ask ourselves about the creation of conflict caused by the implementation of diversification and differentiation strategies and about the possible beneficial contribution to performance that this situation, which is conducive to conflicts of various types, could create. The results observed and the proposed solutions point to a possible strategy - conflict - performance cycle. Each party provoking the next and repeating itself. However, this poses a very strong challenge for management, which will have to manage and control conflicts from several aspects and according to their category, to make them truly beneficial and not to transform a potential virtuous circle into a vicious circle, keeping only the harmful consequences of conflicts.

Keywords : Conflicts ; Performance ; Diversification ; Differenciation ; Call Center ; Cegedim

Revue de la littérature

Le lien entre les conflits et la performance est une question qui a été abordée de manière plus ou moins directe depuis maintenant plus de trente ans. Mais dernièrement, en 2015 précisément, les chercheurs Frédérique CHEDOTEL, Arnaud STIMEC et Aristide VIGNIKIN ont décidé d'en faire le cœur d'un article intitulé « Management des Equipes Projet : L'Impact de la Gestion des Conflits et de l'Improvisation Organisationnelle sur la Performance » dans lequel ils reviennent sur la création de la typologie la plus généralement utilisée du conflit en entreprise proposée par Jehn et Mannix en 97, puis, montrent à quel point le conflit est lié à la performance et surtout au fait d'affaiblir la performance dans la grande majorité des cas. Leur but était de tester deux variables que sont le potentiel de résolution et la capacité à improviser, pour rendre le conflit constructif et permettre d'améliorer la performance dans le cadre de la gestion d'une équipe projet. Leurs tests ont été concluants, ils ont pu mettre en évidence l'impact des variables étudiées et montrer le potentiel d'amélioration de performance que pouvait créer une gestion du conflit et ceci sur un échantillon assez large d'étudiants via une analyse statistique sur des évaluations personnelles que devaient remplir les participants.

Et c'est à la suite de cette article que j'ai souhaité proposer une étude, ou plutôt, des propositions de solutions aux conflits existants dans le service de l'entreprise Cegedim dans lequel je travaille. Ces derniers étant dûs à un contexte structurel et stratégique particulier.

Ainsi, il a fallu dans un premier temps dresser une définition et un cadre général à ce que l'on nomme conflit afin de pouvoir l'analyser, le décortiquer selon la forme qu'il prend. Pour cela, j'ai principalement utilisé dans un premier temps l'ouvrage de Didier NOYE « Gérer les conflits » 2016, qui lors de ce dernier, nous propose une analyse du conflit en entreprise, en partant des sources et d'une typologie large, en passant par les comportements à adopter, jusqu'à la façon de les traiter en tant que manager, en proposant des mises en situation et des exemples concrets. Ouvrage qu'il a fallu coupler avec un article de Yvan POTIN pour le CREG de Versailles, dans lequel il présente, lui aussi, une analyse du conflit en entreprise très exhaustive, via plusieurs typologies selon l'angle d'analyse et aussi différents types de comportements à mettre en avant pour gérer le conflit.

Enfin, il a fallu ajouter un article fondateur sur le lien entre le conflit et la performance, de Jehn et Mannix en 1997 intitulé « The Dynamic Nature of the Conflit » dans lequel le duo de chercheur nous propose une typologie du conflit simple et extrêmement bien adaptée au cadre de l'entreprise. Ils divisent donc les conflits en trois catégories, les conflits relationnels, les conflits de processus et les conflits de tâches. Par la suite, ils ont proposé d'analyser le lien entre les conflits et la performance de groupes, via la comparaison des niveaux des différents types de conflits au cours d'un projet entre des groupes de travails très performants et d'autres peu performants, et ceci grâce à une analyse de statistique issue de l'intervention de deux évaluateurs externes. Les auteurs nous proposent donc comme résultats, qu'en effet les groupes plus performants ont rencontré et su gérer plus de conflits de processus et de tâches que les groupes moins performants, et de plus, comme Chédotel, Stimec et Vignikin nous le montrerons à nouveau en 2015, le conflit relationnel est lui seulement source de perte de performance et ne peux pas être source d'amélioration de cette dernière.

Ainsi, l'ambition de ce mémoire est de proposer des outils d'analyse du conflit en entreprise dans un cadre stratégique particulier qui est celui de la diversification et de la différenciation. Après recherches, il n'a pas été possible de trouver de la littérature liant conflit, diversification, différenciation et performance. L'inscription de la démarche de ce mémoire est donc de proposer, grâce à la littérature du conflit et du lien conflit – performance, et via une proposition de solutions concrètes à l'égard de mon management, une vision d'une création de performance entre la mise en place de stratégies de croissances d'un côté et de l'autre, la gestion de leurs répercutions humaines, relationnelles, organisationnelles et structurelles, afin de ne plus considérer les conflits comme inéluctablement néfastes à la performance.

Partie I. Cadre de l'entreprise

1.1. Historique et présentation générale de l'entreprise Cegedim

Dans un premier temps je souhaite décrire l'entreprise Cegedim dans le cadre le plus large possible.

L'entreprise Cegedim est une société française créée en 1969 qui a pour principale activité le développement et la commercialisation de base de données de logiciel ainsi que la gestion de flux numériques pour le domaine de la santé, de l'assurance et des ressources humaines. C'est une très grande entreprise qui compte pas moins de 5000 employés dans une dizaine de pays, mais principalement basée en France. Son siège social se trouvant à Boulogne Billancourt dans les Hauts-de-Seine.

Les activités de l'entreprise sont divisées en plusieurs pôles qui vont répondre principalement aux différents acteurs du secteur de la santé et des assurances et mutuelles mais pas seulement.

L'entreprise possède une grande offre de logiciels et de portails ainsi que de services comme la digitalisation, l'archivage, la promotion, la création de statistiques, ou encore l'hébergement de données adaptées et répondant aux spécificités et aux demandes des acteurs du secteur de la santé, mais aussi adaptables et applicables à tous les secteurs.

On distinguera donc les activités suivant les pôles suivants.

Pour le secteur de la santé

- *Cegedim Healthcare Software (professionnels de santé)*
  Proposant des logiciels de gestion, des bases de données médicamenteuses et l'hébergement de données de santé.
- *C-Media / FutureMedia […] (entreprises de santé)*
  Proposant des outils de statistiques de distribution de médicaments, la promotion digitale, sur lieu de vente et le réassort de médicaments.
- *Cegedim Insurance Solutions (assurances, mutuelles et instituts de prévoyance)*
  Proposant des logiciels de gestion, des services assureurs santé, et des portails.

Pour tous les secteurs

- *Cegedim e-business (digitalisation et digital media)*
  Proposant la digitalisation des factures par exemple, des solutions de gestions des approvisionnements ou encore un service de coffre numérique
- *Cegedim SRH (paie et ressources humaines)*
  Proposant des logiciels de gestion de paie, gestion RH, des portails RH ou encore le pilotage de la masse salariale
- *Cegedim Outsourcing / Cegedim.cloud (outsourcing et hosting)*
  Proposant l'hébergement de données, des infrastructures IT, de la promotion digitale ou encore des services d'externalisation Back Office.

Au total, Cegedim propose 136 solutions et services découpés en sociétés, (GERSData par exemple pour les outils statistiques) pour une multitude de clients variés comme des grandes entreprises telles que Renault, Total ou encore G7, des grands laboratoires mondiaux comme Merck and Co. Ou Pfizer mais aussi des médecins, des pharmacies, des PME ou des TPE.

1.2. Historique et présentation du service étudié.

Situé sur deux sites antennes au siège, en région parisienne et dans le Loiret, à Vélizy-Villacoublay et Amilly précisément, le service qui sera étudié est celui de SY Call. Sous la forme de deux open spaces regroupant des gestionnaires de support commercial (ou téléopérateurs), leurs quatre superviseurs de plateau (deux à Vélizy et deux à Amilly) et une responsable de plateau (établi à Vélizy-Villacoublay), le service compte en moyenne vingt-cinq employés au quotidien.

Mais la configuration actuelle résulte d'un historique sur plus de 6 ans d'existence.

Pour revenir sur l'historique du service SY Call, il me faut dans un premier temps présenter succinctement le fonctionnement de la vente directe dans le domaine pharmaceutique ainsi que pourquoi le plateau a été créé et donc introduire une solution dédiée aux pharmaciens et aux laboratoires, proposée par Cegedim : le flux Pharma ML (ou PML).

Tout d'abord, jusque dans les années fin 1990 – début 2000, les pharmaciens, pour se réapprovisionner en produits, que cela soit en produits sous ordonnances, en produits parapharmaceutiques et tous les autres produits présents dans leur officine, devaient passer presque exclusivement par les délégués terrains ou commerciaux terrains, des différents fournisseurs, donc les laboratoires, les grossistes, les répartiteurs etc.

Puis au début des années 2000, le secteur a vu l'avènement des call center qui permettant aux fournisseurs d'être plus facilement joignables, et facilitant la prise de commande. Mais ce service coûte cher aux différents laboratoires. Par la suite, à la fin des années 2000-début 2010, certains grossistes mettent en place un flux, un canal de vente direct, par internet, directement implanté dans les logiciels de gestion (LGO) des pharmacies. Celui-ci permet beaucoup d'avantages pour les pharmaciens comme pour les grossistes : automatisation de la gestion des stocks, facilité de prise de commandes directes, simplification de la réception des produits et enfin, synergies avec les autres canaux de commandes que sont le call center, le service client et les délégués terrains.

Et c'est à ce moment que Cegedim intervient afin de concurrencer le secteur de la vente directe. Les délégués terrain et les call center coutant trop cher aux laboratoires, l'entreprise Cegedim s'occupe de proposer ce flux, appelé Pharma ML, auprès des laboratoires, qui réduit leurs coûts de force de vente.

Le PML est donc une application qui fait office de portail liant les officines (pharmacies) et les hôpitaux d'un côté, et les groupements de pharmacies, les laboratoires, les grossistes etc. de l'autre côté, afin de proposer différents services : la commande officinale, la requête info produit (pour connaître les disponibilités des produits), la réponse à la commande (pour assurer les disponibilités et les informations de commande) et la diffusion du catalogue produit pour les différents fournisseurs.

Lors de sa mise en place en début 2010, il fut vite admis qu'il fallait une plateforme téléphonique pour permettre la liaison permanente entre le portail et les commandes passées par téléphone par les pharmaciens. C'est donc pour ça qu'a été créé dans un premier temps, CG-Call de son nom à l'époque, plateau qui deviendra SY Call quatre ans plus tard.

Au début de son activité, CG Call était composé d'un responsable de plateau, Monsieur M, d'un superviseur, Monsieur S et d'une dizaine de téléopérateurs, avec un fort turn over.

Au fil des années, les activités du plateau se sont multipliées et diversifiées. D'abord spécialisées dans le suivi de clients officinales, il s'en est suivi des activités de prospection commerciales, d'enquêtes de santé et de récupération de données (détaillé par la suite). Dès sa création, le plateau présente une activité différenciée du reste de l'entreprise, en effet nous sommes le seul service de l'entreprise en relation directe avec les clients finaux des laboratoires avec qui nous travaillons, donc les officines. De plus, nous sommes le seul service commercial à posséder un telle diversité d'activités. Ce qui n'est pas anodin, notre structure, ou plutôt nos deux standards téléphoniques, possède une vraie autonomie de se fait par rapport au reste de l'entreprise et pourrait, dans un futur proche, en posséder davantage. On peut penser qu'avec la nouvelle stratégie de diversification lancée, cette différenciation va donc s'amplifier. Alors que le premier et seul laboratoire (au début) était toujours en contrat, d'autres laboratoires et, même d'autres types d'entreprises, sont devenus clients, pour des périodes plus ou moins longues et certains, à plusieurs occurrences.

Il a donc fallu recruter de nouveaux téléopérateurs, qui, au vu des natures des nouveaux laboratoires clients, n'auraient pas les mêmes missions, et donc les mêmes caractéristiques que les téléopérateurs déjà présents. À l'origine, concernant le premier laboratoire client, il ne s'agissait que d'émission et de réception d'appels pour des réassorts de produits dont les pharmaciens ont des besoins récurrents, par mois par exemple, car cela concerne des produits éthiques et des produits sous ordonnances. Alors que les nouveaux laboratoires clients proposaient des produits de parapharmacie par exemple, dont les pharmaciens n'ont pas

forcément besoin, ce qui demandera donc aux téléopérateurs des notions de négociations, de langage commercial plus poussées. Par la suite, de nouveaux laboratoires clients ont aussi demandé une nouvelle activité qui consistait à récupérer des données de vente sur des produits déjà vendus, auprès des pharmaciens. Enfin, la société de statistiques médicamenteuse faisant parti de Cegedim, GERSData, a plusieurs fois eu recours, et c'est encore le cas maintenant, au service du plateau pour effectuer des enquêtes auprès de milliers de pharmacies.

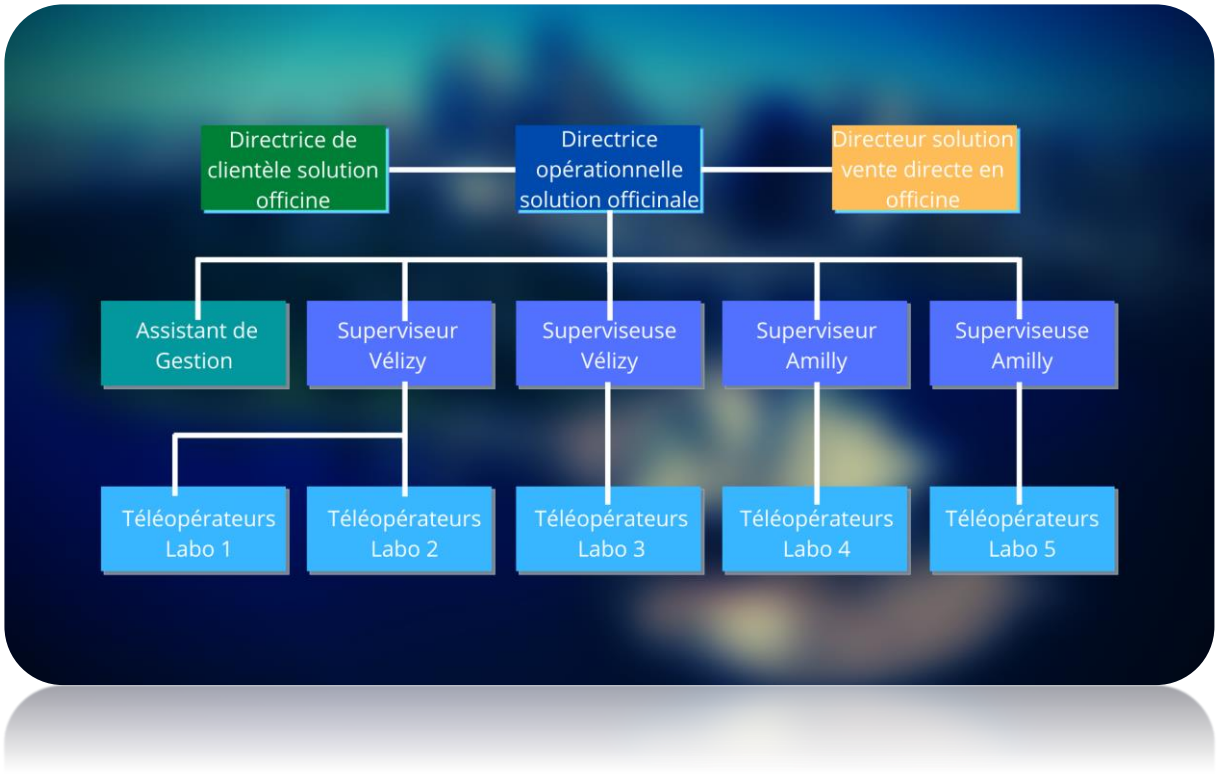
On voit donc que les activités de feu CG Call, maintenant SY Call, ont évolué au cours des années. D'abord exclusivement basées sur le Sell Out, elles se sont diversifiées, différenciées et enrichies avec des activités de Sell In, des Campagnes d'enquêtes et des Campagnes Entrantes, pour de nombreux laboratoires, certains faisant partie des plus grands laboratoires mondiaux.

La première définissant des campagnes de commercialisation et de prospection commerciale. La seconde, définissant des campagnes de récupération de données de pharmaciens pour par exemple leur permettre d'accéder à des récompenses pour des défis commerciaux. La troisième définissant des récoltes d'informations pour des bases de données médicamenteuses. Et enfin la quatrième définissant une activité de gestion d'appels souvent d'urgence, venant de pharmacies pour des besoins très spécifiques de certains produits venant de laboratoires avec lesquels un contrat avait été signé.

Mais en 2018, alors que le plateau subissait des problèmes de turn over très forts et un manque d'activité certain, le responsable de plateau Monsieur M et l'un des deux superviseurs Monsieur S furent licenciés pour l'un et démissionna pour l'autre, remplacés par la responsable de plateau actuelle Madame A et le superviseur Monsieur K (ancien téléopérateur promu au rang de superviseur). La superviseuse Madame S, présente depuis 2 ans resta à son poste quant à elle.

C'est au même moment, pendant l'été 2018, qu'un nouveau site fut créé pour l'activité de SY Call, dans le Loiret à Amilly, près de Montargis, composé à l'origine d'un superviseur Monsieur T et d'une équipe d'une dizaine de téléopérateurs, dont une, Madame M qui se verra promue au rang de superviseur.

En résumé l'activité de SY Call, n'est pas une activité cœur de l'entreprise mais représente une excroissance d'un des principaux services ou solutions que propose l'entreprise. Comme mentionné, le plateau représente deux plateaux de standard téléphonique comptant au total une vingtaine de commerciaux, quatre superviseurs, un assistant de gestion, moi-même, et une responsable de plateau. Gravitant autour de ce plateau, nous pouvons citer un commercial grands comptes, Monsieur N et une directrice de clientèle solutions officine, Madame H.



Organigramme simple de SY Call

Pour continuer plus en profondeur sur nos activités, chaque laboratoire client avec lequel nous travaillons va être géré par un superviseur choisi, et les campagnes téléphoniques créées pour ce dernier seront attribuées à des commerciaux choisis pour leurs compétences selon le type de mission demandée (ou selon les commerciaux disponibles au cas échéant), commerciaux qui seront bien sûr managés par le superviseur auquel l'activité du laboratoire a été imputée. Les commerciaux comme les superviseurs auront donc des objectifs chiffrés et qualitatifs à atteindre. Le suivi de ces objectifs se fera à l'aide de reportings envoyés aux principaux interlocuteurs des laboratoires clients à des fréquences dépendant du contrat signé en amont, allant du reporting journalier au reporting trimestriel.

A présent, au quotidien, le plateau travaille avec minimum six laboratoires. Selon les périodes de l'année, ce chiffre peut augmenter, généralement, autour de la dizaine. Je dois

évidemment préciser que les nouveaux laboratoires clients sont contractés par le commercial grands comptes, qui n'est pas exclusivement rattaché à notre pôle, Monsieur N.

Mais cela pourrait changer car il existe, par le biais de la responsable de plateau et de la directrice de clientèle solutions officine, une forte envie d'indépendance et des possibilités de nouvelles activités.

Premièrement nous citerons le fait que la responsable de plateau souhaiterait elle-même prospecter de nouveaux laboratoires client. Deuxièmement en début d'année 2020, nous avons travaillé en partenariat avec un laboratoire qui souhaitaient remettre à niveau et former à la prospection commerciale ses collaborateurs. La formation a pris forme avec une présentation PowerPoint et l'intervention d'un des superviseurs du plateau près de Montargis, Monsieur T, ainsi que de la responsable de plateau Madame A et de la Directrice de clientèle de solution officine, directement sur le site du laboratoire pendant deux jours.

Nous pouvons placer l'activité des plateaux dans le domaine sectoriel de la sous-traitance commerciale pour laboratoires pharmaceutiques. Mais comme mise en avant au paragraphe précédent, cela risque de changer dans les mois ou années à venir

1.3. Relations entre SY Call et le siège de Cegedim

Penchons-nous à présent sur les liens entre les sites de Vélizy et d'Amilly, et le siège de Cegedim à Boulogne-Billancourt. Les téléopérateurs n'ont pratiquement aucun rapport direct avec le siège. À exception près pour des problèmes RH comme la paie par exemple. Mais au quotidien, il n'y aucune relation entre les téléopérateurs et le siège de l'entreprise.

Les superviseurs ont, eux, des relations extrêmement faibles avec le siège. Cela peut représenter quelques réunions au cours de l'année mais rarement plus.

Reste la Responsable de plateau ainsi que la Directrice clientèle de solution officine qui ont une relation très étroite avec le siège.

Par la suite la considération de notre site par le siège de Cegedim semble avoir changé. Au début complètement oublié et mis à l'écart, le nouveau dirigeant monsieur B, nous accordent

plus d'importance depuis que la responsable de plateau Madame A est arrivée au sein de l'entreprise, aussi bien humainement qu'au sujet de notre activité.

Malgré cela, notre pôle semble très indépendant des activités de Cegedim. À signaler tout de même, un contrat permanent avec le service de gestion de base de données GERSData, déjà mentionné, devenue une activité principale du plateau depuis plus d'un an maintenant, alors qu'auparavant, cela restait des contrats périodiques courts.

1.4. Expérience professionnelle personnelle avec SY Call

J'ai commencé en tant que téléopérateur, intitulé dans mon contrat gestionnaire commercial, en juin 2017. À cette époque, je faisais de la prospection commerciale auprès des officines pour le compte du laboratoire qui vendait les produits amincissants Anaca 3. Ceci pendant un an puis je me suis occupé de prospection commerciale et de gestion de clients pour d'autres labos.

Pour continuer, en septembre 2019, souhaitant poursuivre mes études en alternance, j'ai donc demandé à mon entreprise de me proposer un contrat de professionnalisation qu'elle a accepté. Ce contrat s'est accompagné d'un changement de poste pour moi mais aussi d'une création de poste. Ma responsable de plateau m'a donc proposé de devenir Assistant de gestion. Intitulé assez vague, mes tâches sont diverses et je suis devenu touche à tout au fur et à mesure. Travaillant en tant qu'Assistant de gestion mais aussi Responsable marketing ou encore Analyste opérationnel.

Pour rentrer un peu plus en détail sur mes différentes tâches, je peux citer pour exemple la tenue de certains reporting, donc une activité se rapprochant de la supervision, la création de fiches d'opérations décrivant les différents historiques de campagne de mission avec nos laboratoires clients, la formation de nouveaux commerciaux, l'aide à la gestion du plateau téléphonique avec la responsable plateau, la création d'une formation complète et d'un visuel de l'entreprise pour une présentation laboratoire, le suivi et la création de KPI pour nos différentes activités.

Mes principaux interlocuteurs quotidiens sont donc les deux superviseurs du plateau de Vélizy, auquel je propose mon aide pour la création de livrables dont ils ont besoin, mais bien sûr aussi les superviseurs du site d'Amilly à certaines occasions, et bien évidemment, la

responsable du plateau Madame A, pour répondre à toutes ses demandes de livrables spécifiques, à la productivité et à la gestion de nos commerciaux et de nos superviseurs.

Enfin, depuis début juillet 2020, la Directrice de Clientèle Solution Officine, Madame H, m'a proposé de travailler avec elle en tant que Responsable Relation Client au siège, en lien avec l'activité du standard téléphonique. Depuis, mon rôle est donc de mettre en place un management transversal pour la mise en place et le suivi de nouvelles opérations avec de nouveaux clients. Ce management transversal consiste principalement à manager et faire le lien concernant les attentes et les besoins de la partie opérationnelle (le standard téléphonique), de la partie fonctionnelle (ingénieur en affaire, Directrice de Clientèle Solution Officine), et enfin de la partie technique, s'occupant de la mise en place des opérations sur le logiciel d'appel et les CRM que nous utilisons (internes comme externes)

Le cadre de l'entreprise et du service étudié étant dorénavant posés, nous allons donc poursuivre en abordant les concepts entourant le conflit.

Partie II. Quelles conceptions pour le conflit ?

Dans cette partie, nous allons essayer de construire, grâce à l'utilisation des différentes possibilités de définitions, de typologies et de sources de conflit, et en complétement des outils présents dans la revue de littérature, un cadre analytique nous permettant de traiter trois exemples de conflit liés à la différenciation et la diversification de notre activité, dont j'expliquerais le choix ultérieurement, que j'ai pu observer lors de mon expérience professionnelle au sein du plateau téléphonique SY Call de CEGEDIM.

2.1. Définitions

Dans un premier temps, il nous faut approfondir la conception et la définition du conflit vu rapidement dans l'introduction de ce mémoire. Pour cela, nous pouvons poursuivre la création d'un cadre en prenant les définitions du dictionnaire Larousse :

- Lutte armée, combat entre deux ou plusieurs puissances qui se disputent un droit.[2]
- Violente opposition de sentiments, d'opinions, d'intérêts.[3]
- Situation opposant deux types de juridiction *(conflit d'attribution)* ou deux tribunaux d'un même ordre *(conflit de juridiction)* qui prétendent tous deux se saisir d'une même affaire *(conflit positif)* ou, au contraire, se refusent l'un et l'autre à s'en saisir *(conflit négatif).*[4]
- Expression d'exigences internes inconciliables, telles que désirs et représentations opposés, et plus spécifiquement de forces pulsionnelles antagonistes. (Le conflit psychique peut être manifeste ou latent.)[5]

[2] [3] [4] [5] Larousse.fr

Dans notre situation, nous garderons les deux premières ainsi que la dernière définition, celles-ci étant plus à propos que la troisième dans notre situation.

Nous pouvons par la suite les analyser de la manière suivante : le conflit met avant une notion relation bilatéral ou plurilatéral subissant des frictions, une opposition, sur plusieurs points psychologiques et cognitifs, ayant pour conséquences et origines, l'exercice d'un droit et l'expression de soi. Ces définitions mettent en avant les aspects sociaux et sociétaux du conflit.

Par la suite, les deux théoriciens psychologues et sociologues James MARCH et Herbert SIMON, dans leur ouvrage « *Organizations* » rajoute à ces définitions la leur, le conflit naît d'un blocage dans les mécanismes normaux de prise de décision[6]. Une notion est donc additionnée à celles déjà présentées au-dessus, celle de la décision, un acte qui réside dans le jugement, la résolution, le choix, et la prise de position résultant un acte et/ou une conséquence subie de la part des acteurs concernés.

De plus, le professeur d'économie et de gestion Yvan POTIN dans une publication pour le CREG (Centre de Ressources en Economie et Gestion) met en avant une notion temporelle du conflit qui peut aussi être défini par ce qu'il est (manière dont il apparait par exemple), ce qu'il fait (conséquences, déséquilibre personnel et collectif) et ce qu'il devient (déplacement, disparation, évolution.)

Enfin, Jehn et Mannix (97) définissent le conflit comme une prise de conscience des parties concernées de divergence, de souhaits incompatibles ou de désirs inconciliables[7]. Mettant en avant la dimension affective du conflit.

A présent, nous avons donc une base sémantique et contextuelle du conflit. Par sa pluralité notionnelle, il est difficile de créer une définition arrêtée du conflit et donc, d'une typologie générale des conflits. Comme nous l'avons vu, le terme englobe des aspects psychologiques, cognitifs et temporels importants. Cependant, via notre cadre d'étude qui est celui d'une entreprise et plus précisément d'un plateau téléphonique décrit précédemment, nous pouvons dégager distinctement plusieurs types de conflit que nous allons pouvoir développer et analyser par la suite.

[6] James G. MARCH et Herbert A. SIMON (1958). Organizations, éditions New York : John Wiley & Sons
[7] Karen A. JEHN, Elizabeth A. MANNIX (1997). « The Dynamic Nature of the Conflit », Academy of Management.

2.2. Ensemble de typologies

Dans un premier temps nous pouvons mettre en avant une typologie basée sur les acteurs qui interviennent dans le ou les conflits, par rapport à deux individus, un groupe et/ou un groupe et un individu. On trouvera une typologie composée

- Des *conflits intra-individus*, amenant un individu à se questionner et à être en conflit avec lui-même ;
- Puis des *conflits inter-individus*, opposant donc deux individus sur des opinions, des sentiments ou encore des idées, le conflit le plus classique et que nous pouvons rencontrer facilement dans la vie de tous les jours ;
- Des *conflits intra-groupe*, conflit entre individus appartenant à un groupe distingué ;
- Enfin des *conflits intergroupes*, mettant donc en opposition deux groupes d'individus.

Pour aller plus loin encore dans la typologie des conflits selon les acteurs, nous pouvons aussi évoquer une proposition faite par Didier NOYE dans son ouvrage « Gérer les conflits ». Il y propose donc six types de conflits selon les acteurs de l'entreprise engagés dans la situation.[8]

- *Les conflits entre deux personnes*, deux collègues dans notre cas, que nous pouvons rapporter au conflit interpersonnel et au conflit intragroupe. L'origine sera souvent des points de vue différents selon l'expérience des deux individus, ou leurs objectifs.
- *Les conflits entre un manager et un collaborateur*, impliquant donc la variable hiérarchique. Ce conflit peut être mis en exerce par plusieurs composantes, les compétences du manager, celles du collaborateur, mais aussi l'organisation de la firme ainsi que sa structure et la communication interne en découlant.
- *Les conflits entre services*, ici nous pouvons rapprocher ce type de conflit au conflit intergroupe cité au-dessus. Dans le cadre de l'entreprise ce dernier est très fréquent. La différenciation de certaines parties de l'entreprise peut amener lors d'un processus collectif à une opposition d'opinions ou de mécanisme interne entre services. Pour exemple des services fonctionnels peuvent rentrer en conflit avec des

[8] Didier NOYE (2016). Gérer les Conflits, éditions Eyrolles

services opérationnels par la méconnaissance des mécanismes de fonctionnement de l'un et l'autre. Nous reviendrons sur ce type de conflit par la suite.

- *Les conflits avec un client, avec un partenaire fournisseur,* Dans le premier cas, l'exigence du client et la réalité des choses peuvent différer et entraîner des divergences importantes et créer une tension forte. L'organisation et la structure de l'entreprise ainsi que sa capacité à l'anticipation et l'improvisation seront essentiels à la gestion du conflit. Dans le deuxième cas, comme nous venons de le montrer, le client se voit majoritairement en position de force, il a très souvent la possibilité de changer son fournisseur ou son partenaire. Ce conflit ne prend rarement une grande place dans l'entreprise pour Didier NOYE.
- *Les conflits sociaux,* ce type de conflit contient une grande part d'idéologie. Il se définissent sur le changement du rapport de force entre plusieurs groupes

Dans un second temps, nous pouvons aussi présenter une typologie formée sur le sujet du conflit. Pour revenir sur l'article de Yvan POTIN, nous pouvons observer les types suivants de conflits :

- *Les conflits d'intérêt ou d'identité*, créé sur l'exercice d'un pouvoir ou l'acquisition d'un avantage. Le chercheur Antoine-Denis N'Dimina-Mougala, dans son essai « *Les conflits identitaires ou ethno politiques africains au XXe siècle : caractéristiques et manifestations* » précise que le conflit identitaire est vécu comme défensif par les protagonistes, pour la domination et la conquête[9]. Il utilise la blessure narcissique et la violence psychologique.
- *Les conflits d'autorité et de pouvoir*, entre deux personnes de même rang hiérarchique, leurs compétences se confrontant entre elles, les unes par rapport aux autres.
- *Les conflits de concurrence ou de rivalité*, basés sur la compétitivité.

Troisièmement, il existe aussi une typologie fréquemment présentée, et mêlée à la typologie précédente, ayant comme dimension la manifestation du conflit. Samuel LEGRAND et Stéphane MOUSSET la décrive ainsi[10] :

[9] Antoine-Denis N'Dimina-Mougala, 2012, *Les conflits identitaires ou ethno politiques africains au XXe siècle : caractéristiques et manifestations*
[10] Samuel LEGRAND, Stéphane MOUSSET, Caroline FACY (2017). La Gestion de Conflits pour les Nuls, éditions First

- *Les conflits déclarés*, sont explicites et extériorisés. Montrant une solution proche, en effet la mise en avant directe du conflit peut prouver un intérêt des protagonistes pour la résolution de ce dernier.
- *Les conflits latents,* appelés aussi *larvés* sont lui cachés ou « étouffés »[11] pour des raisons très diverses, politiques, organisationnelles ou de personnalités. Ils sont très nocifs pour leurs conséquences de stress, de tension et de comportement non optimal.
- *Les conflits anciens,* qui ne représentent pas un prolongement des conflits latents mais d'anciens conflits, souvent récurrents, n'ayant pas trouvés de solution définitives acceptables et qui créent une méfiance permanente de la part des prenantes.

Enfin, une dernière typologie centrée pour le cadre de l'entreprise et permettant un lien facilité avec la performance, souvent utilisée dans la littérature et mise en avant par Jehn et Mannix en 97 dans leur article « The Dynamic Nature of the Conflict » et utilisée par Chédotel, Stimec et Vignikin dans leur article « Management des Equipes Projets ». Nous voyons donc les conflits basés sur trois dimensions[12][13] :

- *Les conflits relationnels*, ils tiennent des composantes affectives, la tension, la friction, ou encore la contrariété des acteurs des conflits. Chédotel, Stimec et Vignikin ajoute que ce sont des conflits d'incompatibilité interpersonnelle.
- *Les conflits de tâches,* sont apparentés à la dimension cognitive du conflit. Plus précisément, il s'agit d'un conflit d'idée sur une un objectif de travail et leurs enjeux.
- *Les conflits de processus,* se relient à la forme du travail, la répartition des tâches, la gestion de ces dernières ou encore les degrés de responsabilité.

Comme pour la définition du terme, la création d'une typologie du conflit est complexe. Pierre Rousseau, dans son œuvre « Comprendre et gérer les conflits dans les entreprises et les

[11] Yvan POTIN (2009), La Gestion des Conflits, https://creg.ac-versailles.fr/La-gestion-des-conflits-dans-les-organisations
[12] Karen A. JEHN, Elizabeth A. MANNIX (1997). « The Dynamic Nature of the Conflit », Academy of Management. https://doi.org/10.5465/3069453
[13] Frédérique CHEDOTEL, Arnaud STIMEC, Aristide VIGNIKIN (2015). « Management des Equipes Projet : L'Impact de la Gestion des Conflits et de l'Improvisation Organisationnelle sur la Performance », Revue de Gestion des Ressources Humaines (n°96) 10.3917/grhu.096.0024

organisations [14]» parlera d'« Essai » de typologie générale des conflits. Selon le contexte, les notions mises en avant, il devient très compliqué d'encadrer un conflit. De plus, selon le temps, il peut évoluer, prendre de nouvelles formes, englober de nouveaux acteurs, en mettre de côté certains, et ne pas les impacter de la même manière.

Les angles d'analyse sont multiples, se croisent, se fondent et s'additionnent pour certains. Malgré ça, la dernière typologie présentée permet, grâce à quelques adaptations simples, de pouvoir analyser une grande partie des conflits en entreprise, et encore plus dans le cadre présenté en début de ce mémoire. C'est pourquoi, dans le cadre de l'identification primaire des conflits, nous avons privilégié la typologie selon les acteurs du conflit, puis dans le cadre de l'analyse de ces conflits, nous retiendrons principalement la typologie de Jehn et Mannix en 1997 reprise par Chédotel en 2015, et de manière secondaire, nous rapprocherons et utiliserons les autres typologies afin d'affiner l'analyse des conflits.

Pour poursuivre la création de cadre analytique, il nous faut revenir sur les sources, même si certaines ont été évoqué brièvement, à l'origine des conflits.

2.3. Les sources de conflits

Aussi bien que les définitions et les typologies, les sources de conflits sont multiples. Cependant, Yvan POTIN propose une approche qui divise les sources en deux parties permettant de dissocier les sources liées à l'organisation d'un côté et celles liées à la psychologie. Premièrement, les sources liées au fonctionnement de l'organisation. Dans cette catégorie nous retrouverons les origines de conflits corrélées aux dysfonctionnements de prévision, de planification, de coordination, de contrôle ou encore de communication[15]. Seront-donc concernés par exemple, une absence d'objectifs ou de clarté d'objectif, une mauvaise répartition des tâches, une absence de valorisation des efforts ou une communication de mauvaise qualité.

[14] Pierre ROUSSEAU (1990). Comprendre et Gérer les Conflits dans les Entreprises et les Organisations, éditions Chronique Social
[15] Yvan POTIN (2009), La Gestion des Conflits, https://creg.ac-versailles.fr/La-gestion-des-conflits-dans-les-organisations

Avec Didier NOYE, 2016, nous trouvons des origines comme l'affrontement de point de vue, qui évoluera vers un rapport de force. Passons donc d'une divergence envers une situation à une opposition entre deux individus ou un groupe d'individus.

On retrouvera des sources très communes comme le malentendu, donc la mauvaise compréhension d'une expression d'opinion, de demande ou encore d'objectif par exemple, et le non-dit, donc le manque littéral d'expression. Ici, nous pouvons rapprocher ces sources aux dysfonctionnements de communication en entreprise.

Dans une deuxième partie, nous pouvons voir ainsi les sources psychologiques, voire affectives. Ces sources ont pour origines la personnalité de chacun et peuvent même trouver leurs racines à l'extérieur de l'entreprise, ou dans les relations informelles qu'entretiennent les collègues de travail. Ces dernières se sont d'ailleurs amplifiés depuis les deux dernières décennies. L'avènement de nouvelles normes de management comme le management Agile, des pratiques de plus en plus communes comme les afterwork, mais aussi les nouvelles technologies et la croissance des réseaux sociaux et des réseaux sociaux professionnels ont donc créé ou renforcé des relations informelles qui étaient inexistantes ou superficielles et ont accru la possibilité de situations conflictuelles à l'extérieur comme à l'intérieur des entreprises, liées à des sources psychologiques et affectives.

Dans ces derniers cas, on pourra aussi recenser les modes d'organisation de chacun, la sensibilité, le degré d'empathie et d'antipathie, mais aussi la discrimination et les préjugés raciaux ou socio-économiques.

Ainsi, nous avons dressé un cadre analytique qui nous permettra d'analyser un conflit. À présent, il sera essentiel d'identifier les comportements des acteurs et les traitements possibles de ces conflits. Comme nous avons pu le voir en introduction, le conflit fait partie de la vie personnelle comme professionnelle de tout à chacun. Nous pouvons même énoncer que l'absence de conflit serait preuve d'un dysfonctionnement latent.

Le conflit et la situation conflictuelle en elle-même possèdent une connotation très négative. Souvent évitées, cachées ou enfouies, elles peuvent pourtant être un moteur positif pour le changement structurel, l'amélioration de l'organisation et le rendement managérial. C'est ce que nous allons observer dans la suite de ce mémoire, et ceci plus précisément dans le cadre d'une stratégie de différenciation et diversification d'activité. Cette situation, par sa nature et ses conséquences, provoquant inexorablement des conflits de plusieurs types et comprenant des acteurs de différentes formes.

Partie III. Stratégie de différenciation et de diversification : créateur de conflit et donc de performance ?

Comme nous l'avons vu dans la présentation du cadre de travail, le service analysé, SY Call, a vécu une évolution et des changements depuis sa création. De 2014 à aujourd'hui, son activité, de manière globale, est restée la même, c'est-à-dire le standard téléphonique. Mais elle a pris de nouvelles formes. À l'origine en soutient de l'activité de transmission de commandes par les logiciels gestions officinales pour un seul laboratoire, dorénavant, SY Call travaille en moyenne avec sept laboratoires ou entités différents, et propose des opérations de Sell-In, de Sell-Out, et des campagnes d'enquêtes, comme décrit plus haut. Tourné exclusivement vers les laboratoires pharmaceutiques dans un premier temps, la typologie de client a aussi évolué, prenant maintenant en compte des sociétés internes comme GERSData et bientôt un fournisseur de matériel médical avec Becton Dickinson.

Nous avons donc une situation de diversification pour SY Call. Une diversification intra-activité qui a demandé des investissements et une mise en place structurelle (distribution des opérations selon manager, relations inter superviseurs et responsable plateau…) infrastructurelle (déménagement au sein de Vélizy pour un plus grand open space, ouverture d'une nouvelle antenne à Montargis, utilisation de nouveau logiciels pour les téléopérateurs…) et RH (mise en place de nouvelles formations, recherche de nouveaux types de profils, segmentation des types de téléopérateurs…) dans le but de poursuivre une nouvelle stratégie mise en avant par CEGEDIM, avec l'envie de pénétrer et de changer le domaine de la vente directe pharmaceutique, un environnement en changement grâce aux nouvelles technologies mais aussi, très récemment, avec la situation sanitaire, provoquant des bouleversements économiques, et procéduraux.

Par la suite, nous sommes aussi ici dans le cas d'une différenciation à deux échelles. Au niveau de l'entreprise en elle-même, en effet, SY Call est le seul service dans CEGEDIM a proposé cette activité de standard téléphonique envers les laboratoires et certains autres clients et ceci en travaille et soutient constant avec la solution Pharma ML, innovatrice dans le domaine de la vente directe en secteur pharmaceutique. Et c'est aussi par cette dernière caractéristique, qu'au niveau concurrentielle, SY Call se différencie. En effet, le standard téléphonique est le

seul à proposer, hors standards téléphonique de certains laboratoires, aux clients BtoB (les laboratoires et autres types de clients pour lesquels CEGEDIM propose son service de vente directe) comme au clients finaux (Officines) une activité de vente directe proposant l'innovation qu'est Pharma ML dans ce domaine.

Cette mise en place stratégique a donc eu des impacts évidents sur la structure, l'organisation et l'aspect social et humain de SY Call. Nous allons donc voir plus en profondeur pourquoi ces stratégies ont été mises en place et comment elles sont créatrices de conflits de différentes natures, en tenant compte de la typologie établie précédemment.

3.1. Une mise en place stratégique créatrice de conflit

3.1.1. Stratégie de diversification

Premièrement faisons un point sur les stratégies de diversification et de différenciation. Pourquoi dans notre cas, (et en généralité), elles ont amené la création de conflits.

Le but de la diversification ici est d'utiliser pleinement les ressources que représentent les assets humains, les téléopérateurs ont, en grande majorité, des compétences sociales, communicationnelles et commerciales étendues qui leur permettent de gérer plusieurs types d'opération et donc, plusieurs manières de travailler. Tantôt dans le suivi de portefeuilles clients, puis dans la recherche d'informations auprès des officines ou encore dans la négociation et la gestion commerciale. Les superviseurs peuvent gérer plusieurs missions à la fois, que ce soit au niveau du management humain mais aussi au niveau de la gestion infrastructurelle et création des livrables contractualisés. Mais aussi d'exploiter entièrement les possibilités que proposent les outils informatiques de communication et de suivi que le standard possède.

Pour reprendre la définition d'Orange (1999) *« L'effet de synergie intervient dans un système chaque fois qu'une combinaison de ressources permet d'obtenir des résultats dont la valeur globale dépasse celle des intrants utilisés conjointement. »*[16]

Il a fallu donc dans un premier temps identifier les ressources et les compétences qui, assemblées, pourraient créer une synergie, une somme plus grande que les intrants. Dans notre

[16] ORANGE G. (1999). « Economies, déséconomies », dans R. Le Duff, Encyclopédie de la Gestion et du Management, éditions Dalloz, p. 336-338

cas, se fut la ressource humaine, infrastructurelle, relationnelle (avec les autres sociétés de CEGEDIM comme GERSData) et les compétences de maîtrise des outils Call, CRM et la gestion par les superviseurs qui ont pu permettre la création de synergie pour de nouvelles activités de standard téléphonique et donc de nouveaux résultats globaux dépassant celles des intrants pour citer Orange (1999).

CEGEDIM avec SY Call a décidé de mettre en place une stratégie de diversification intra-activité qualifiée de diversification liée, c'est-à-dire que les nouvelles activités concernées partagent des caractéristiques entre elles.

La création de ces nouvelles activités a engendré des changements sur le plan des ressources humaines dans un premier temps. En effet lorsque la première opération de prospection a été créée, elle fut suivie avec le recrutement d'un nouveau superviseur en lieu et place de Madame S, et aussi de nouveaux téléopérateurs en plus de ceux déjà en place. Plus tard, en 2018, lorsque les activités de Sell-Out, de Campagne d'enquête et de suivi de portefeuille client se sont multipliées, s'en est suivi la création d'un deuxième site parallèle à celui de Vélizy, un autre call center près de Montargis, à Amilly, constitué de deux nouveaux superviseurs ainsi que d'une équipe d'en moyenne quinze téléopérateurs, restant sous la tutelle et la gestion de Madame A, Directrice Opérationnelle.

Par la suite, de par les nouveaux résultats attendus en terme de livrables, de suivi et de gestion engendrés par les nouvelles activités, il a fallu une mise en place d'un nouveau logiciel de gestion des appels avec Hermes, et donc les formations téléopérateurs et superviseurs qui en découlent, mais aussi d'une standardisation de certains processus cruciaux comme les reportings, ou encore dans notre domaine, du calcul de la prime mensuelle des téléopérateurs.

En poursuivant, la multiplication des clients et leur diversité a aussi engendré une création de procédures standardisées qui doit subir des ajustements permanents selon les entités clientes, la forme de la mission proposée, le capital à disposition au moment de la mise en place fonctionnelle, opérationnelle et technique de l'opération. Evidemment, ces ajustements peuvent être à l'origine de tensions, de problème de communication ou encore des divergences d'autorité entre SY Call (en prenant en compte les postes de Directrice de clientèle solution officine et de Directeur solution vente directe en officine) et les interlocuteurs des laboratoires et entités clientes.

Pour continuer, la diversification du type d'opérations et donc d'activité au sein des standards téléphoniques a aussi demandé la mise en relation, ou le renforcement de relation

avec d'autres entités, ou service, de l'entreprise CEGEDIM. Pour illustrer, l'équipe technique et de soutenance du logiciel de communication téléphonique, ayant pour rôle d'intégrer les bases clients ou l'envoi des commandes par exemple, fait partie d'un autre service de CEGEDIM se trouvant à Rabat au Maroc. Ceci engendrant des différences de dialogue entre l'équipe opérationnelle (le standard téléphonique) et l'équipe technique, des différences culturelles, voire même des différences d'horaire de travail.

Inhérent à la multiplication et à la diversité des clients pour lesquels SY Call a travaillé et/ou travaille, les risques de conflits ont été aussi revus à la hausse.

Ce nouveau capital humain, infrastructurel et la nouvelle structuration mise en place, à la suite de la diversification, a établi de nouvelles relations mais aussi de nouvelles formes de communication aussi bien au niveau des différents plateaux, qu'entre les plateaux et les services avec lesquels il travaillent, qu'avec le siège, et évidemment avec les nouveaux laboratoires et entités clientes des services proposés par les standards téléphoniques. Additionné à ceci, il eut une distribution des nouvelles activités repensées. Ces différents aspects ont été à l'origine de malentendus, de problèmes de communication, de contrariété, de tension qui ont donc créé des conflits divers en intra comme en interne et externe, sur les plateaux de manière distinctes, mais aussi entre les plateaux, entre les services de CEGEDIM travaillant avec les plateaux téléphoniques et les plateaux eux-mêmes.

3.1.2. Stratégie de différenciation

Mais dans notre situation, il n'est pas cas exclusivement de diversification d'activité mais aussi de différenciation. Pour proposer une définition ou du moins, une contextualisation de cette stratégie, nous pouvons citer Jean Charles Mathé (2001) *« : La stratégie de différenciation rassemble les stratégies dont l'objectif est d'obtenir une valeur perçue comme supérieure à celle de ses concurrents »*[17], mettant l'accent sur l'aspect proposition de valeur de l'offre au client. Donc un point de vue lié fortement au marché et la commercialisation du produit et/ou du service de l'entreprise.

[17] Jean Charles MATHÉ (2001). Management stratégique concurrentiel, éditions Vuibert

Cependant, nous pouvons aussi adopter un point de vue plus organique et plus général de la différenciation pour une entreprise et surtout, au sein d'une entreprise. Lawrence et Lorsch dans leur ouvrage « Differentiation and Integration in Complex Organizations » (1967) mettent en avant que dans chaque entreprise, selon les technologies, les marchés et l'environnement, il est indispensable de mettre en place différents types d'organisation[18]. De plus, la variable de l'incertitude et d'instabilité de l'environnement augmentant, cela demandera un niveau de différenciation accrue pour chaque service et ceci passant par la nature d'objectifs, la réactivité temporelle, les relations internes et la réglementation des interactions[19]. Dans cette définition, on peut voir une mise en avant de l'aspect d'adaptation de l'entreprise de manière globale mais aussi localisé par service. De plus, un point fort est souligné, celui de l'intégration et de la conduite d'une cohérence intra service mais aussi interservices. Cohérence passant par une considération de la fonction de Direction de l'entreprise, mais aussi par les relations et les liens unissant les services entre eux.

Nous pouvons donc observer que, pour SY Call, dans un premier temps, il y a bien eu la mise en place d'une stratégie de différenciation au niveau du marché. En effet, grâce à la proposition de service, unique en son genre dans le domaine de la vente directe dans le secteur pharmaceutique mêlant l'utilisation d'un standard téléphonique ainsi que la mise en place et le suivi de la solution Pharma ML, SY Call se différencie de la concurrence, proposant soit une gestion commerciale et marketing par l'intermédiaire d'un simple call center ou d'une force de vente terrain. Pour revenir sur ce point, la pluralité de type de missions gérées tout en restant dans le domaine pharmaceutique est un point de différenciation sur son marché.

Dans un second temps, le marché et l'environnement, que sont ceux de la vente directe pharmaceutique, malgré une réglementation française très importante, sont sujets à une forte incertitude ainsi qu'une instabilité. La multiplicité des acteurs du circuit de vente, la concurrence extrêmement forte à chaque niveau de la chaîne, surtout concernant les fournisseurs et les laboratoires, et la différence de réglementation selon les pays et les régions du monde intervient sur les stratégies des laboratoires, rendant les composantes constituantes de l'environnement et du marché parfois très floues et changeantes. Notre service, au même titre que les services avec lesquels nous travaillons ainsi que la fonction de direction doivent

[18] [19] Paul R. LAWRENCE and Jay W. LORSCH (1967). « Differentiation and Integration in Complex Organizations », Administrative Science Quarterly Vol. 12, No. 1 (Jun., 1967), pp. 1-47

s'adapter et s'autonomiser tout en gardant une cohérence interne et donc, que chacune des fonctions se sentent et soient intégrées.

Donc par son offre et par les caractéristiques de son marché et de son environnement, SY Call a donc dû procéder à la mise en place d'une stratégie de différenciation dans le même temps qu'une stratégie de diversification. Engendrant des adaptations, une autonomisation divergente mais complémentaire à son intégration et la création et/ou le renforcement de certaines relations internes comme externes.

Pour croitre et performer, SY Call se devait de développer ses activités et d'accroître son nombre de clients grâce à des assets aussi bien humains qu'informationnels forts, sa proposition innovante dans son domaine, et des stratégies de diversification liées et de différenciation basée sur la valeur client (c'est-à-dire sur les besoins du client). Mais comme nous l'avons vu, ces stratégies sont aussi moteur de changements structurelles, organisationnelles, infrastructurelles, et humains, qui seront sources de tensions, de problèmes de communication, d'affrontement de personnalité, d'opinion, de changement de procédure et distribution des tâches et de mauvaise compréhension ou d'opposition d'intérêts et d'objectifs. Et tous ces éléments créeront des conflits divers qu'il ne faudra pas négliger, et même qu'il faudra exploiter. Comment les exploiter ? Dans quelles mesures peuvent-ils être moteur de performance ? Existe-t-il des conflits forcément négatifs pour la performance ? Avant de commencer à répondre à ces questions, nous devons voir l'aspect empirique de ce mémoire.

3.2. Méthodologie d'observation

Tout au long de mes trois années d'expérience chez Cegedim, j'ai évolué et occupé différents postes. J'ai commencé en tant que Gestionnaire de Support Commercial, c'est-à-dire téléopérateurs, pendant deux années. Puis, durant mon année d'alternance, années en cours, j'ai été promu au rang d'Assistant de Gestion, en support de la Directrice Opérationnelle Solution Officinale Madame A, et des superviseurs. Pendant les 3 derniers mois de cette année, j'ai pu m'essayer en tant que Responsable Relation Client, travaillant au siège à Boulogne la majeure partie du temps.

Cette expérience m'a permis de communiquer, et d'être proche aussi bien des postes les plus opérationnels que sont ceux de téléopérateurs et les superviseurs, mais aussi les postes

fonctionnels que sont ceux de Directrice de Clientèle Solution Officine et enfin les postes de mise en place technique, Responsable Opérations PML. La dernière expérience m'a aussi permis d'être en contact direct avec la Directrice Commerciale d'un nouveau client SY Call et aussi le Coordinateur Projets Clients d'un nouveau prestataire technique.

Ainsi, j'ai pu échanger, observer et me renseigner lors de nombreuses conversations, d'échanges de mails et de réunions formelles comme informelles avec tous les postes cités au-dessus. Avec ma problématique en tête, j'ai pu prendre des notes écrites et orales qui m'ont permis de relever, de détailler et d'étudier plusieurs conflits empiriques selon les parties prenantes actrices de ces derniers.

Après avoir classé les conflits selon les formes et la composition des parties prenantes, il en résulte les conflits selon les acteurs :

- Conflits intra plateaux
    - Entre téléopérateurs
    - Entre superviseur et téléopérateur
    - Entre superviseurs (dont entre les deux plateaux)
    - Entre responsable call et superviseurs
- Conflits interservices
    - Services CEGEDIM Client
    - Service prestataire CEGEDIM
- Conflits avec entité cliente et prestataire externe
- Conflits entre siège et plateau

Nous avons donc quatre grandes catégories de conflits selon les parties prenantes, que nous allons analyser et approfondir.

La méthodologie ici retenue l'a été dans le but de créer une liste de problèmes, ici de conflits, et de tenter d'amener des solutions et de montrer que ces problèmes, par leurs résolutions, peuvent être une source bénéfique forte de performance.

Nous allons pouvoir à présent, analyser chaque catégorie de conflits selon la « boîte à outils » construite en deuxième partie de ce mémoire afin, par la suite, d'en proposer un traitement positif au standard téléphonique.

3.3. Analyse de cas pratiques

Pour permettre une meilleure lecture, nous proposons d'analyser les conflits en suivant l'ordre du plus interne au plus externe.

3.3.1. Conflits intra plateaux téléphoniques

Tout d'abord, commençons avec les conflits intra plateaux téléphonique. Dans ce groupe nous pouvons distinguer trois groupes d'acteurs, les téléopérateurs, les superviseurs et la responsable de call.

Par les observations faites, nous avons eu principalement, des conflits entre téléopérateurs et des conflits entre superviseur. En effet, l'autorité et la crédibilité de la responsable du call n'est très rarement, voire jamais mise en cause, au même titre que celles des superviseurs envers les téléopérateurs. Les relations entre téléopérateurs, superviseurs d'un côté et la responsable de l'autre, ne cristallisent que très rarement des conflits de tâches ou relationnels. Il peut arriver qu'il y ait des bribes de conflits de processus mais souvent sans réelle création de conséquences.

Dans le cas des conflits entre téléopérateurs, ils représentent des conflits relationnels, existant avec la vie du call et de la diversité des profils existants. Les relations quotidiennes et très proches d'une dizaine voire, vingtaine de personnes dans le cadre d'un open space avec peu d'espace, et une tâche quotidienne répétitive, créer des frictions et des contrariétés principalement liées à l'espace de vie. La place, le bruit de chacun, l'odeur, la personnalité mais pas seulement. On peut aussi rajouter les formations de micro groupes faites d'affinités entre certains collègues qui peuvent poser des problèmes de jugements et la création de séparations distinctes. Sont donc décris ici des conflits intra-groupe, plus qu'inter individus, le fait d'être téléopérateurs comparer aux superviseurs et à la responsable call, créer un sentiment d'appartenance fort.

En précisant avec une dimension de manifestation, les conflits de ce type observés sont en grande majorité des conflits déclarés, prenant la forme d'opposition publiques ou de

remontées vers le superviseur qui décident de faire une confrontation afin de régler le problème par la discussion.

Nous pouvons poursuivre sur les conflits entre superviseurs, et plus précisément, le conflit que j'ai pu le plus observé, le conflit entre superviseurs de deux plateaux différents, Vélizy et Amilly. Il a pour origine des différences de compréhension des procédés de travail, et une opposition très forte concernant la répartition des tâches et des responsabilités incombant. En effet, avec l'ouverture du nouveau site sur Amilly, il eut un transfert de certaines opérations depuis Vélizy vers Amilly. Les ressources humaines n'ont pas été transférées, seulement la gestion l'a été. Donc la superviseur Madame S a perdu la gestion de plusieurs missions au profit du superviseur à Amilly, Monsieur T. Et c'est lors de ces transferts que les conflits de responsabilité et de forme du travail apparaissent, créant une certaine compétition et donc la volonté de décrédibiliser l'autre afin de montrer un meilleur travail que son homologue.

Ce conflit, bien que de processus voire de tâche par certains aspects, à l'intérieur du groupe que constitue le standard téléphonique et clairement déclaré, a très vite évolué vers un conflit interpersonnel inter individus. Les superviseurs ayant un statut très distinctif des téléopérateurs par leur très faible effectif et par leur lien d'autorité de hiérarchie et de la responsable du call (par leur nature de travail tournée complètement vers l'opérationnel), les conflits entre eux dépassent le cadre du groupe et deviennent personnels jugeant non plus la manière de travailler, mais la personne en elle-même.

Ces conflits nous redirigent vers les stratégies de diversification et de différenciation mises en place. En effet, comme expliqué plus tôt, la multiplicité des activités et la création du nouveau site de standard téléphonique ont eu pour conséquences d'augmenter sensiblement les effectifs, mais aussi de réorganiser et restructurer l'activité. On a observé l'arrivée d'un grand nombre de téléopérateurs ayant des profils différents, qui ont donc créé de nombreuses relations, mettant en contact un grand nombre de personnalités divergentes, mais aussi un changement de l'environnement de travail des téléopérateurs. Ainsi que l'augmentation (dû à croissance d'activité) et les transferts de responsabilité, de répartition des tâches et de modification de processus internes au niveau de la supervision qui ont engendré une compétitivité non saine et une confrontation directe entre deux superviseurs des deux plateaux distincts.

C'est donc la mise en place de ses stratégies qui a créé des conflits interpersonnels forts qui peuvent agir sur la performance et lui apparaissent nuisible (Jehn, Mannix 2001). La

création d'une atmosphère de tension et d'anxiété va distraire les collaborateurs de la tâche à réaliser (Chédotel), provoquer un manque de motivation, des comportements néfastes à l'activité comme la rétention d'informations, imposant la prise de mesures comme des changements de place ou des réunions de confrontation, et pouvant même se transmettre aux personnes non directement impliquées dans le conflit par simple effet d'affinité avec une des deux parties prenantes ou par l'ambiance générale émanant. En résulte des résultats sous-optimaux (Chédotel) de la part aussi bien des téléopérateurs que des superviseurs, et donc, de l'activité du call dans sa globalité.

3.3.2. Conflits interservices

Pour poursuivre, et adopter une vision moins dirigée vers l'intra standard téléphonique, nous allons évoquer les conflits interservices. Ceux-là ont donc comme partie prenante mutuelle l'entité ou plutôt le service que représente le call centrer donc, les deux plateaux de Vélizy et Amilly ainsi que leur responsable Madame A. Là où les autres parties prenantes seront donc les services ou les sociétés de CEGEDIM avec qui le standard travaille. Nous aurons principalement :

- Le service technique de notre outil téléphonique Hermes, basé à Rabat au Maroc et supervisé à Vélizy par le service Outsourcing,
- Le service de statistiques et données GERSData qui fournit les bases clients et les données clients aux standards servants à appeler.
- Le service Pharma ML qui s'occupe de faire la gestion technique des paramétrages au flux des pharmaciens.

Ces services interviennent lors de la mise en place et le suivi des missions contractualisés avec les laboratoires et les entités clientes du call center.

Le service technique d'Hermes et le service Outsourcing s'occupent de l'intégration des bases de données et des ciblages clients dans la solution d'appels ainsi que des caractéristiques spécifiques à certaines missions, comme par exemple pour les missions d'enquête avec l'intégration d'un script de réponse à un questionnaire par fiche de client appelé.

GERSData nous fournit aussi les possibles segmentations à apporter dans le cadre d'une mission de prospection par exemple.

Le service Pharma ML va lui recevoir la liste des officines que le call center a appelé au nom du laboratoire client concerné, pour proposer la solution PML au pharmacien. Le service Pharma ML devra donc rappeler les officines ayant répondues favorablement à la proposition et effectuer le paramétrage du flux pour le laboratoire client.

Dans toutes ces relations, à chaque mise en production pour une opération, et pour chaque besoin transmis du call vers ces services, un devis sera généré et devra être signé et payé afin de pouvoir utiliser les services internes de CEGEDIM.

Donc, dans toutes les relations qu'entretient le call avec les autres services de CEGEDIM, il existe deux diviseurs communs, la mise en production de la mission contractualisée et la contractualisation. Pour chaque service, si les tâches, l'organisation et la prise de responsabilité ne sont pas respectés entre ces derniers et le call, les téléopérateurs ne pourront pas appeler, ou du moins, pas de manière optimale et le call ne répondra pas aux attentes de résultats du client. Les enjeux et les impacts de ces relations interservices sont donc cruciaux et les conflits émanant, tout autant.

Pour reprendre les observations faites, à chaque nouvelle opération, les caractéristiques de la mise en production sont discutées et négociées avec le client. Ceci peut être en rapport avec les conditions commerciales à mettre en avant, le ciblage et la segmentation prise en compte, le suivi technicien Pharma ML demandé etc. Puis ces caractéristiques doivent être mises en place, certaines indépendantes des autres services, les autres, seront sujettes à la création de devis, comme expliqué au-dessus, de deadline, d'obligations de mise en format final ou encore de possibilité d'accessibilité pour le suivi et la conduite. Et c'est à ce moment que des dysfonctionnements de coordinations, de planification et de communication peuvent intervenir. Comme par exemples, des retards, des désaccords sur les prix des prestations des services et des suivis techniques mal effectués.

Nous avons donc ici des parties prenantes, constituées en groupes, qui sont en accord sur les tâches à accomplir mais possédant des opinions divergentes sur l'approche à adopter, sur la forme de ces tâches. Il y a donc création de conflits de processus intergroupes (et non intragroupe car les services, même si appartenant au groupe Cegedim, sont trop différenciés au niveau de leur activité et de leur management) dus à des oppositions et une méconnaissance des mécanismes entres des services portés sur l'opérationnel et d'autres sur le fonctionnel et le

technique. Par la suite, leur typologie de conflits intervenant dans les processus de mise en place des opérations entre services d'une même entreprise, fait de ces conflits des conflits latents, qu'on étouffe, car faisant parti de l'organisation de l'entreprise et risquant de créer ouvertement des incidents de politique interne forts qui nuiraient à la réputation, aux yeux de la direction, et à l'activité de ces services.

Encore ici, ces conflits découlent des stratégies citées plus tôt. La diversification des activités du call a engendré l'optimisation des appels et donc l'utilisation de la nouvelle solution d'appel Hermes, débouchant donc à une mise en relation avec la supervision et le service technique de cette solution. Dans ce processus de diversification, le standard a travaillé avec et pour le GERSData de manière récurrente et croissance. Enfin la multiplication des laboratoires clients, pour qui le flux Pharma ML représente une innovation forte dans la vente directe en pharmacie, a poussé le standard à travailler de manière plus fréquente et sous de nouvelles formes avec le service Pharma ML.

Par la différenciation de son activité au niveau de son environnement externe mais aussi au niveau interne, le standard a dû faire appel à de nouveaux services de son entreprise ou du moins, d'une manière qui peut varier dans le temps selon les besoins

On a donc une mise en place stratégique de diversification et différenciation qui se retrouve à l'origine d'un nouveau type de conflit pour le call center, le conflit de processus intergroupes. Ces derniers, vont générer de l'incertitude par le manque de coordination, de planification et de communication. Des procédures d'intégration de fichiers seront retardés, des devis retravaillés et rediscutés, ce qui mettra à mal les deadlines de mise en production, un manque de coordination concernant les différentes demandes aux différents services etc. Cela créé de l'incertitude permanente, un manque de communication et de confiance interne qui va provoquer de l'insatisfaction (Jehn)[20], interférer avec la qualité du travail et sous optimiser l'accomplissement des tâches sur lesquelles les groupes se sont mis d'accord. Du fait de leur caractéristique latente, ces conflits confèrent une ambiance de stress et de tension constante. Tout ceci a un impact extrêmement négatif sur la performance et la qualité de cette dernière et ceci étant vrai pour le sujet de notre mémoire, le call mais aussi pour les services avec qui il travaille, rendant l'impact négatif pour l'entreprise Cegedim, de localisé à généralisé.

[20] Karen A. JEHN, Elizabeth A. MANNIX (1997). « The Dynamic Nature of the Conflit », Academy of Management. https://doi.org/10.5465/3069453

3.3.3. Conflits externes

Pour continuer, et cette fois, passer à une échelle encore plus large comprenant les relations externes à Cegedim, nous allons évoquer les conflits entre le call d'un côté et les laboratoires ou entités extérieures à Cegedim clients de l'autre.

En commençant par revenir sur les observations faites, la plupart des conflits observés entre le call center et les laboratoires clients ou les prestataires externes, est en grande majorité liés à la phase précédent la mise en production et à la phase liée au résultat.

Cette fois-ci, même si en tant que prestataire, le call doit pouvoir s'adapter à la demande des laboratoires clients, il doit aussi faire valoir sa connaissance de son environnement, de son marché, de ses outils et ses compétences particulières qui font sa différence sur le marché des forces de vente externes.

Pour illustrer mes propos, nous allons voir l'exemple suivant : récemment, le call center a signé un contrat avec un client de renommé mondiale dans le secteur des tensiomètres, Omron. L'opération consistait à une mise en concurrence de la force de vente du client avec le call. Donc une opération de prospection auprès d'une cible de pharmacies définie. Les pharmacies concernées appartiennent pour la plupart à des groupements de pharmacies (que nous pouvons définir comme des réseaux de pharmacies permettant, par leur regroupement, de meilleures négociations auprès des fournisseurs, des avantages de livraisons etc.) qui possèdent chacun des conditions commerciales particulières. Au total, il y avait plus de dix-sept types de conditions commerciales et dans ces dernières, plusieurs offres pouvant être à la ligne comme sous la forme de package avec des remises allant de 45% à 60%, rendant donc l'ensemble de ces conditions très long et complexe à appréhender et comprendre, et donc à intégrer aux logiciels de saisies et à proposer pour les opérateurs. Le client voulait évidemment que toutes les offres soient prises en compte. Cependant l'opération ne durant que quatre mois et la cible étant restreinte, SY Call, sous l'impulsion de la Directrice de Clientèle Solution Officine et de moi-même, a décidé de réduire drastiquement ces possibilités d'offres parfois concernant des produits à potentiel de vente très faible pour proposer l'essentiel des offres les plus intéressantes pour les pharmaciens. Ces offres passant d'une trentaine à une quinzaine.

Nous avons donc ici un exemple de conflit basé sur les enjeux et le contenu du travail. Plutôt que de proposer un éventail trop important d'offres, il a été décidé de proposer une target d'offres commerciales. Les pharmacies seront informées sur moins d'offres, mais cela augmentera les chances du call center de faire des ventes et donc de gagner la mise en concurrence avec la force de vente. Le client voulait informer puis vendre, le call center voulait convaincre et vendre.

Par la suite, lorsque l'opération est en production, il peut aussi arriver certains conflits, plus rares et souvent rapidement corrigés. Ceux-ci seront liés au format du reporting par exemple, qui sera modifié pour convenir aux attentes du client, ou encore au suivi des résultats pendant les CoPil mensuels. Ces conflits cette fois de processus, sont plus rares et ont souvent que très peu d'impact sur la performance du call.

De manière semblable, nous observons la formation de nouveaux conflits dû à la complexification et au développement des activités du call lié à sa diversification et sa différenciation. En effet il y a quelques années, un client comme Omron n'aurait pas pu être intéressé par l'activité du call, et ce dernier n'aurait pas pu gérer la complexité du contrat et être force de proposition par rapport à la stratégie à adopter car manquant de connaissances sur son environnement et son marché.

Mais à ce niveau d'analyse, ce sont des conflits principalement de tâche, et pouvant aussi, mais beaucoup plus rarement, être de processus. En effet, à ce niveau de relation, ce qui doit être fait et les résultats attendus, donc le contenu du travail et les enjeux, sont encore à définir, c'est pourquoi la majorité des conflits interviennent sur ce point. De plus ce sont des conflits intergroupes, les parties prenantes agissants mutuellement en accords avec les composantes de leur propre groupe. Concernant leur manifestation, la plupart du temps ces conflits sont déclarés afin de pouvoir renégocier, retravailler le contenu et les enjeux au plus vite. Mais il peut arriver que la manifestation soit latente, pour des raisons politiques essentiellement, ne pas montrer qu'un prestataire n'est pas capable de répondre correctement à la demande du client par exemple, pourrait être néfaste à la pérennité de la collaboration.

Si ces conflits de tâches ne sont pas réglés, ils auront un impact extrêmement négatif sur la performance. En reprenant le cadre de l'exemple cité, si le call center n'avait pas signifié le problème que représentait cette ensemble d'offres trop important et proposer une alternative en expliquant pourquoi, la mise en production aurait été ralentie voire impossible, les

téléopérateurs n'auraient pas pu effectuer leur travail correctement et les résultats de cette opération n'auraient pas été satisfaisants aussi bien pour Omron comme pour le call.

Nous pouvons observer que même si à chaque échelle il existe des conflits des trois types cités par Jehn et Mannix, c'est-à-dire, conflits relationnels, de processus et de tâches, plus nous élargissons notre échelle d'observation, de l'intra à l'externe du call, plus les conflits principalement convergent du conflit relationnel au conflit de tâche. Cela est explicable par les faits suivants :

- Au niveau intra call, les relations et le dialogue sont quotidiens. Il y a une proximité forte, la répartition du travail et son contenu sont connus de chacun car étant standardisé. Il y a très peu voire aucune barrière politique ou structurelle pouvant étouffer des conflits. Ils deviennent donc relationnels et déclarés entre individus.
- Au niveau interservices, même si les relations et le dialogue sont très fréquents, la répartition du travail n'est pas toujours claire et net. Il y a une certaine standardisation des processus mais qui doit être adaptée suivant les différentes opérations et l'évolution des activités. Les barrières politiques et structurelles sont présentes car si un conflit se déclare, cela pourra nuire aux mises en production des opérations en cause et suivantes et donner une mauvaise image du service au siège et à la fonction de direction. Les conflits sont donc de processus, larvés, et intergroupes.
- Enfin, au niveau externe, avec les laboratoires clients, les relations et le dialogue sont encore moins fréquents, même si la répartition du travail n'est pas forcément précise en début de discussion, elle s'affine jusqu'au moment de la mise en production. Ici, via la négociation, le contenu du travail est discuté ce qui en fait le sujet de conflit le plus important. Les barrière politiques peuvent être plus ou moins lourdes et nous assistons majoritairement à des conflits de tâche, larvés ou déclarés et inter groupes.

3.3.4. Conflits avec le siège

Pour continuer et conclure sur cette partie du mémoire, nous pouvons aborder le cas des conflits entre le call et le siège situé à Boulogne. La considération par le siège de notre service fut longtemps assez faible, faisant partie d'une ex croissance d'une activité assez nouvelle et pas complètement au centre du core business général de Cegedim. Des conflits basés sur la méconnaissance par le siège des mécanismes et des processus du call center mais aussi sur ses capacités et ses compétences.

Mais dans ce cas-ci, la diversification et la différenciation ont amélioré les relations et les connaissances sur le fonctionnement des deux parties prenantes. Les activités se multipliant et l'activité étant en hausse, les dialogues se sont multipliés et le manque de connaissance a disparu et permis une réelle considération des plateaux par le siège.

Ceci me permet d'introduire la dimension constructive du conflit. Cette dernière est étroitement liée à la performance comme nous avons pu le voir tout au long de cette partie. Nous avons montré que selon les parties prenantes, les types de conflits les plus communs n'étaient pas les mêmes. De nature différentes, se manifestant de manière différentes mais ayant comme convergence leur impact sur la performance, qui, lors de cette partie, a été décrit d'un point de vue négatif, ce que nous pouvons retrouver dans les résultats de l'article de Chédotel : « Il existe un lien négatif et significatif entre le conflit et la performance ».[21] Mais dans cette article, et dans autres ouvrages, il est aussi question de variables permettant de réduire l'incidence des conflits sur la performance et ouvre même la possibilité à un impact positif des conflits sur la performance.

[21] Frédérique CHEDOTEL, Arnaud STIMEC, Aristide VIGNIKIN (2015). « Management des Equipes Projet : L'Impact de la Gestion des Conflits et de l'Improvisation Organisationnelle sur la Performance », Revue de Gestion des Ressources Humaines (n°96) 10.3917/grhu.096.0024

3.4. Le conflit est créateur de performance

3.4.1. Potentiel de résolution et capacité d'improvisation

La pensée du conflit comme moteur, bénéfique, créateur de performance ou tout simplement constructif a été étudié sous plusieurs formes, directement et plus indirectement et avec des angles bien différents tout au long des trente dernières années. Nous allons donc ici faire une application de ces différentes visions positives et constructives du conflit sur nos cas et tenter d'en puiser des propositions des solutions pratiques afin de pouvoir créer des résultats empiriques observables par un développement du call, des nouvelles activités ou encore une amélioration des processus qui seraient témoin d'un accroissement de performance.

Pour ces applications, nous avons décidé, par souci de pluralité d'approches, de sélectionner cinq articles et œuvres, de différentes époques.

Tout d'abord, comme nous l'avons vu au cours de ce mémoire, Chédotel Stimec et Vignikin adoptent une approche prolongeant celle de Jehn 1997. Le conflit étant ayant un lien très fort avec l'incertitude et la pression temporelle[22], il est néfaste à la performance. À cela, ils ajoutent et test deux variables principalement, que sont le potentiel de résolution de conflit, déjà introduit par Jehn en 1997, et la capacité à improviser, liée à la créativité et à la rapidité de réaction. Ces deux variables s'avèrent *modératrices de la relation entre les conflits (relationnel, de processus comme de tâche) et la performance. […]* Elles peuvent *aider à rendre les conflits constructifs*. [23]

D'un côté le potentiel de résolution de conflit représente une certaine compétence des managers à intervenir sur un conflit par la discussion ouverte par exemple ; cela peut être développé par la formation ; mais aussi la capacité à créer un environnement favorable via des principes de fonctionnement en amont. Dans nos cas, les managers que sont les superviseurs Madame S, et M et Monsieur K et T et la responsable du call, Madame A (Directrice opérationnelle Solution Officinale) seraient susceptibles de suivre des formations afin de prendre meilleure connaissance des possibilités de traitement des conflits (*compromis, débats etc*) afin de pouvoir surmonter principalement les conflits relationnels d'un côté, et de processus de l'autre, via une mise en place accrue d'une standardisation des procédés de travail au niveau

[22] [23] Karen A. JEHN, Elizabeth A. MANNIX (1997). « The Dynamic Nature of the Conflit », Academy of Management. https://doi.org/10.5465/3069453

intra plateaux mais aussi interservices. Cette dernière permettrait un meilleur focus sur le contenu des relations, du travail et permettrait d'optimiser la répartition du travail en attribuant la tâche à la ou aux personnes qui sont le plus aptes à la recevoir.

Ces solutions permettraient donc un meilleur dialogue entre téléopérateurs et entre superviseurs, diminuant l'atmosphère de tension, et donc améliorant l'environnement de travail, primordial à l'épanouissement à la motivation d'un travailleur, et donc, par conséquence, ayant un effet positif sur la performance globale du call.

Mais aussi une meilleure qualité de travail et de prise de décisions permettant l'accélération et la bonification du processus complet de travail et relationnel et ceci à tous les niveaux, intra call, comme interservices et externe, avec une meilleure confiance sur la répartition des tâches et leur contenue, donc une diminution de l'incertitude, et une augmentation de la coordination, de la planification et de la coopération, et donc de la performance du call et des acteurs directs de son environnement quotidien.

À cela, on ajoutera la capacité à improviser qui permettra de créer et développer le dialogue et la collaboration via des actions en temps réel comme les visioconférences mais aussi mettre en avant l'aspect expérimental de certaines missions, via une adaptation des processus cités plus haut, mettant en exergue et améliorant le potentiel de gestion de l'imprévu.

En bref, en appliquant les résultats de Chédotel, Stimec et Vignikin on observe que les conflits relationnels, de processus et de tâches pourraient être bénéfiques à la performance par leurs capacités à pousser les managers à prendre des mesures pour améliorer la communication, le dialogue, le procédé de travail et l'environnement de travail, affectant la motivation et la concentration de tous les acteurs à chacun des niveaux internes jusqu'à l'externe. Ces mesures peuvent s'articuler autour de formation manager, de mise en place de principes et de procédés internes mais aussi d'outils de communication en temps réel par exemple.

3.4.2. Niveau de conflit

Tronc commun d'une grande partie des recherches et d'articles sur le sujet du conflit en entreprise et de son potentiel positif, Jehn en 1997 puis Jehn et Mannix en 2001, vont mettre en évidence une notion qui est celle du niveau de conflits tout au long d'un projet, et ceci par type

de conflits (relationnel, processus et tâche[24]). Le niveau de conflit relationnel, peu importe son niveau et temporalité, est néfaste pour le focus et la communication, en effet il empêchera toute familiarité, positive pour les interactions et la circulation de l'information, entre les parties prenantes[25]. Contrairement à un certain niveau de conflit de processus et fin de projet, et de tâche en milieu de projet, permettant l'acceptation des normes et la création d'un rythme de travail pour le premier, et la discussion et l'interaction pour le second.[26]

Dans notre cas, les managers auront donc tout intérêt à tuer dans l'œuf tous les conflits relationnels pour éviter une perte de concentration et de qualité de travail en mettant en place en amont des actions de cohésion d'équipe comme des séminaires de team building par exemple, et pendant les projets, prévenir les conflits relationnels par des initiatives simples de petits déjeuner en entreprise planifier de manière régulière, permettant l'échange dans une atmosphère plus informelle.

Par contre, il sera donc très positif et constructif pour le projet de gérer les niveaux de conflits de processus et de tâches avec la mise en place de brainstorming récurrents ou d'un avocat du diable lors des débats, par exemple, pour améliorer la prise de décision, stimuler la discussion et faire adhérer le groupe à *un consensus de valeur communs*[27] permettant cohésion, discussion et confiance.

Ces attraits seront essentiels afin d'assurer un fonctionnement optimal du call et des acteurs avec lesquels il travaille, les services internes et les clients externes, création d'une atmosphère d'échange, de confiance et de réflexion pour pouvoir créer la meilleure performance possible, des deadlines tenues par chacun, un échange de l'information assuré ou encore une concentration complète sur le travail à effectuer.

Pour revenir sur les résultats de Chédotel, ce dernier avait aussi pris en compte l'intensité du conflit, mais aussi, et au même titre que Jehn et Mannix, l'effectif de l'équipe, qui sont deux variables sous formes de *variables de contrôles* pour Chédotel, dont il faut gérer le niveau. Trop faibles, elles n'apporteront rien de constructif, trop élevées, elles seront néfastes

[24] [25] [26] [27] Karen A. JEHN, Elizabeth A. MANNIX (1997). « The Dynamic Nature of the Conflit », Academy of Management. https://doi.org/10.5465/3069453

pour la performance générale[28]. Une taille d'équipe trop réduite ne permettra pas une réflexion assez intense mais une trop grande équipe rendra ingérable la situation conflictuelle par le nombre d'interactions possibles.

3.4.3. Stress et performance prosociale

Nous avons établi plutôt explicitement lors de ce mémoire qu'un environnement de travail stressant était néfaste en plusieurs point à la performance du call et à ses interactions avec l'intra, l'interne et l'externe. Mais une certaine catégorie de facteurs de ce stress pourrait à être l'origine d'un bénéfice pour la performance et le développement de soi et des autres.

Khalil Ben Ayed et Vandenberghe en 2019, mettent en avant que les stresseurs de rôle, catégorie de facteurs de stress constituée de *l'ambiguïté de rôle* (manque de visibilité et de compréhension du rôle*), le conflit de rôle* (contradictions des attentes du management) et la *surcharge de rôle* (Surcharge de responsabilité et de travail par rapport aux ressources disponibles) possèdent dans la littérature une réputation comme étant néfaste à la performance prosociale (comportement de compassion et d'entente) et à la performance en elle-même[29]. En effet, il s'avéra que l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle par leur effet positif sur l'épuisement émotionnel, influent de manière négative sur la performance prosociale et la performance générale.

Mais la surcharge de rôle, par la gestion d'un certain niveau, peut engendrer un engagement au travail amélioré et une meilleure performance. Le facteur de surcharge de rôle est intimement lié, par définition, à la répartition des tâches et la responsabilité, donc aux conflits de processus. On a donc, de manière plus indirecte que les auteurs précédents, l'observation que la situation conflictuelle, et plus précisément ici, le stress, peut créer la performance d'un ou des membres de l'équipe.

[28] Frédérique CHEDOTEL, Arnaud STIMEC, Aristide VIGNIKIN (2015). « Management des Equipes Projet : L'Impact de la Gestion des Conflits et de l'Improvisation Organisationnelle sur la Performance », Revue de Gestion des Ressources Humaines (n°96)

[29] Ahmed KHALIL BEN AYED, Christian VANDEBBERGHE (2019). « Stresseurs de Rôle et Performance Prosociale : l'Effet de l'Épuisement Émotionnel et de l'Engagement au Travail », Le Travail Humain, Presses Universitaires de France, pages 293 à 316

Le management pourra donc prendre des mesures au niveau de la répartition du travail afin de créer et de gérer le niveau d'une surcharge de rôle afin d'en tirer une meilleure performance du call et des services internes par l'augmentation de l'engagement au travail.

3.4.4. Stratégies d'attitude selon le conflit

Le conflit peut être aussi considéré comme expression d'un changement désiré. Donc comme moteur de changement ou facteur de restructuration[30], afin d'en dégager des conséquences constructives et donc positives.

Pierre Rousseau, au cours de son ouvrage référence dans la littérature de la gestion du conflit, nous propose la dichotomie suivante : le conflit vu par ses causes sera forcément considéré comme négatif car signe de rupture et vu par ses conséquences sera considéré comme positif car permettant une prise de conscience, un rééquilibrage et une restructuration[31].

En croisant les observations faites, la construction de la typologie de conflit observée au sein du call et les différentes stratégies de gestion du conflit par Rousseau qu'il présente sous la matrice suivante :

[30] [31] Pierre ROUSSEAU (1990). Comprendre et Gérer les Conflits dans les Entreprises et les Organisations, éditions Chronique Social

CONFLIT GÉRÉ	**Avant sa détection**	**Après sa détection**
Comme un menace	STRATÉGIE PREVENTIVE	STRATÉGIE DEFENSIVE
Comme une opportunité	STRATÉGIE OFFENSIVE	STRATÉGIE CURATIVE POSITIVE

Nous pouvons adresser l'analyse suivante.

Dans le cadre du conflit relationnel, au niveau intra plateau, ne montrant que très peu, voire, aucune perspective positives, le conflit est vu comme une menace qu'il faudra donc prévenir le plus tôt possible. Le management pourra opter pour une stratégie dite *préventive* visant à mettre en place un dialogue social via la création d'un système informationnel et communicationnel. Dans notre cas, on peut penser à la mise en place de réunions des téléopérateurs et des superviseurs confondus ayant pour objectif pour chacun de communiquer sur leurs ressenties et leurs pensées vis-à-vis de sujet comme l'atmosphère général du plateau, les relations entretenues entre eux, et ceci en priorisant la confiance et la liberté de parole pour chacun.

En poursuivant sur le cadre du conflit de processus, ce dernier pouvant être géré comme une opportunité, et de manière proactive car lié à l'organisation et à la répartition des tâches, sa gestion sera compatible avec une stratégie offensive. Cette dernière consistant à créer des changements dans l'organisation pour moderniser les structures et les modalités de fonctionnement,[32] le management du call pourra ainsi imposer de nouvelles procédures internes pour optimiser la qualité du travail, gérer l'incertitude à venir et améliorer la cohérence et la coordination interne, mettant en avant une atmosphère maîtrisée et donc moins enclin au stress et à la tension. Mais la nouveauté de ces procédures internes n'est pas sans risques, selon Rousseau, il faudra donc gérer les possibles déséquilibres.

Enfin, terminons sur la gestion du conflit de tâche, présentant des impédances constructives, lui aussi, mais dans le cadre rétroactif. En effet les conflits de tâches en créant l'opposition, peuvent être sources de nouvelles réflexions, de nouvelles solutions et d'une

[32] [33] Pierre ROUSSEAU (1990). Comprendre et Gérer les Conflits dans les Entreprises et les Organisations, éditions Chronique Social

meilleure critique générale du contenu du travail. Nous mettrons donc en place une stratégie que Rousseau qualifie de curative positive permettant de canaliser le conflit et lui confier un rôle générateur de progrès social et de dynamisme.[33] Ceci peut être traduit de manière pratique par une mise en confrontation entre les acteurs externes et le management du call sur les problématiques communes d'assurer et de clarifier un contenu et des enjeux de travail optimaux.

Les stratégies proposées par Rousseau se veulent proposer un conflit possiblement constructif par la confrontation d'idées et le mouvement de changement et de résistance au changement qu'il provoque. Le management possède des clés, selon le type de conflit et son échelle, qui pourront permettre une avancée et une qualité de travail optimisée et donc une augmentation de la performance des plateaux. Mais cela comporte évidemment des risques sur la gestion des possibles déséquilibres générées par ses solutions.

3.4.5. Controverse et apprentissage

Dans un sens proche de Rousseau, Buchs et Darnon en 2008 avancent que la divergence augmente le pourcentage de solutions correcte. La critique et la controverse, amené par la liberté de discours général permet de réduire la conformité des dialogues et des idées. Certes, un taux d'incertitude sera donc introduit mais maîtrisé il sera motivationnel et améliora l'apprentissage en construisant une réflexion et une curiosité plus importante. [34]

Aussi bien pour les conflits de processus que de tâches, il sera donc important pour les managers d'introduire une notion de débats et une proposition à la controverse d'idée par le dialogue et l'information. Ceci pourra être réalisé par exemple, sous forme de réunions avec des prises de paroles contrôlées afin de mettre en avant chacun des participants et surtout chaque type de participants lors des réunions avec les acteurs internes concernant les conflits de processus et les acteurs externes concernant les conflits de tâches.

[34] [35] Céline BUCHS, Céline DARNON, Alain QUIAMZADE, Gabriel MUGNY, Fabrizio BUTERA (2008). « Conflits et Apprentissage, Régulation des Conflits Sociocognitifs et Apprentissage », Revue française de pédagogie. https://doi.org/10.4000/rfp.1013

De plus, une fois encore, les auteurs mettent en avant le côté constructif des conflits lorsque leurs régulations sont de *nature sociocognitive*[35] et non relationnelle. L'aspect résolument négatif des conflits relationnels est encore une fois de mise.

Nous avons donc pu voir que la mise en place des stratégies de diversification et différenciation, afin de performer et de croitre, ont engendré la création de nouvelles relations intra, internes et externes aux plateaux, maintenant au nombre de deux. Ces relations additionnées aux nouvelles activités du call ont été moteur de conflits que nous avons généralisés et analysés principalement grâce à la typologie avancée par Jehn et Mannix, conflits relationnels, de processus et de tâches. Nous avons pu identifier que malgré une présence générale de tous les types de conflits à tous les niveaux de relation, une présence majoritaire de conflit d'un type était observée par niveau de relation.

Par la suite, nous avons pu voir par plusieurs aspects et théories que les conflits pouvaient être générateur de performance, par la communication, la responsabilisation, l'information, la confrontation d'idée ou encore l'improvisation, améliorant la concentration, la qualité de travail ou encore l'engagement au travail.

Les solutions proposées pour que le management puisse exploiter et bénéficier de ses conflits sont nombreuses, formations, brainstorming, adhésion à un consensus de valeurs communes, voire dans certains, surcharge de travail volontaire.

Pour conclure cette partie, nous pouvons observer une forme de cycle de la performance. Afin de mieux performer, le call s'est diversifié et différencié, engendrant des conflits, conflits qui peuvent être utilisés pour performer, performance permettant une diversification et une différenciation plus importante encore avec de nouveaux clients, de nouvelles activités, engendrant à leur tour de nouveaux conflits etc.

Partie IV. Limites et nouveaux horizons d'étude

4.1 Limites observationnelles

Comme mentionné, la méthodologie utilisée pour les observations manque de précision et de procédures claires et détaillées. Un apport d'observations par des entretiens et des questionnaires ainsi que des statistiques et des analyses en découlant est manquant. L'aspect empirique est construit d'une part, par des interprétations personnelles et des ressenties et d'autres part, par des observations au cours de discussions et de réunions.

Par la suite, les observations ont été exclusivement faites sur un call center spécialisé dans le domaine pharmaceutique et cela sur une période assez courte. Une diversité d'observations dans d'autres domaines ainsi qu'une période d'observation plus longue permettrait peut-être de mettre en valeur certains types de conflits et d'identifier d'autres niveaux plus complexes de relations.

En continuant, les conflits peu importe leurs origines, leur manifestation ou leur type, ont tendance à converger vers des conflits relationnels, de par la nature humaine. Les relations restent des relations d'un être humain à un autre. Et même si on y ajoute des problématiques politiques, organisationnelles, communautaires, ou professionnelles, ils restent la confrontation d'un discours d'un individu possédant ses sentiments et ses ressenties en opposition avec le discours d'un autre individu.

Enfin, des données chiffrées des coûts des conflits et de leur gestion mais aussi des recettes possibles permettraient la création d'une partie complétement statistique permettant de mettre en avant aussi bien l'aspect positif des conflits au niveau social, structurel et organisationnel mais aussi au niveau du bénéfice, que pourrait en retirer le call center.

4.2 Limites d'analyses

Chacune des solutions proposées permettant de se servir du conflit comme source de performance possède un coût de mise en place et d'adaptation important. Et leurs réels impacts sur la performance du call seront peut-être significatives sur le long terme, mais difficilement sur le court terme, n'encourageant pas le management à poursuivre dans cette voie et dans cette conception du conflit.

Par la suite, les stratégies de diversification et de différenciation analysées sont à une échelle réduite. La diversification d'activité est assez restreinte, étant donné que l'activité principale reste la même, la gestion d'appels sortants et entrants dans le domaine de la vente directe en pharmacie. Une observation sur des stratégies de diversification beaucoup plus forte serait donc à envisager, au même que pour la stratégie de différenciation.

De plus, comme montré lors de la deuxième partie de ce mémoire, la difficulté de définition et de typologie du conflit reste un problème majeur pour son analyse. Nous avons décidé d'adopter une typologie précise car étant plus adéquat dans notre cas, mais dans certaines situations, d'autres typologies seront plus adaptées, et les comparaisons de type de conflits, leurs analyses et leurs résolutions deviennent presque impossibles dans de telles conditions.

Enfin, il existe plusieurs divergences dans la littérature, concernant par exemple les conflits relationnels qui pour une grande partie des chercheurs, comme Jehn, Mannix, Chédotel ou encore Buchs, sont forcément négatifs pour la performance. D'autres mettront en avant que peu importe le type de conflit, il pourra être bénéfique pour l'atmosphère, la qualité du travail, ou les relations en générale, par sa gestion et sa maîtrise. Dans un autre sens, une partie de la littérature ne fait pas de lien entre conflit et bénéfices pour la performance.

4.3 Nouveaux horizons d'études

En plus des différentes corrections et approfondissements cités précédemment, il reste une proposition très forte, même si restant au niveau du call center déjà sujet ici, : une mise en place test sur plusieurs projets, des entretiens et des questionnaires ainsi que des retours chiffrés

précis sur une période de temps, supérieure à une année, serait, à mon avis, un véritable moyen de confirmer un lien conflit – performance positif dans le contexte de diversification et différenciation.

Par la suite, l'étude faite lors de ce mémoire est dirigée exclusivement sur les stratégies de diversification et différenciation. Il serait pertinent de pouvoir les dissocier dans un premier temps, en proposant des études sur le lien conflit – performance dans le seul contexte de diversification d'activité d'un côté et de l'autre, dans le seul contexte de différenciation. Et dans un second temps, généraliser l'analyse en proposant une étude de la gestion du conflit, dans un univers qui cherche, par une seule ou différentes stratégies, à croitre et à performer. Permettant la possibilité de montrer la conséquence de performance améliorée, et donc montrer qu'au même titre que la gestion des ressources humaines, matérielles et immatérielle, la gestion du conflit est basée de performance et de dynamisme, peu importe les stratégies de croissance choisies.

Enfin, un aspect des conflits que nous n'avons presque pas pu aborder dans notre contexte est celui du conflit à l'international. En effet, tous les interlocuteurs de tous les groupes représentant les parties prenantes des conflits sont francophones et vivant en France. La gestion du conflit lorsque les cultures personnelles ou les cultures d'entreprises sont étrangères n'est que très peu traitée. Pourtant, il reste un point de conflit et de gestion humaine général très important dans les firmes multinationales, et une comparaison d'études sur le lien conflit – performance dans des entreprises tournées vers la France d'un côté, et dans des entreprises multinationales de l'autre côté, permettrait encore une fois, une possible apparition de nouveaux types de conflits et de révéler plus en détails les interactions possibles entre conflit et performance toutes situations confondues.

Conclusion

Même si les théories divergent sur certains points, il ressort de la littérature et des analyses que nous avons pu faire, une tendance à l'utilisation du conflit comme étant bénéfique à la performance et ceci par plusieurs méthodes pouvant être mise en place.

Nous avons donc pu voir que le cadre choisi possède un profil général par plusieurs aspects, celui d'un call center dans une grande entreprise, composé de téléopérateurs, de superviseurs et d'un responsable de plateau. Mais aussi un profil particulier par d'autres caractéristiques, la proposition d'innovation forte dans le domaine de la vente directe de produits pharmaceutiques ou encore, des activités assez éloignées du core business de l'entreprise.

Ce cadre a évolué pendant ces dernières années, grâce à la mise en place de stratégies de diversification et de différenciation, provoquant des conflits de différents types, selon les différents niveaux de relations. Conflits relationnels concernant l'intra, conflits de processus concernant l'interservices, conflits de tâches concernant l'externe.

Ces conflits ont un lien fort avec la performance du call, par plusieurs biais, l'ambiance générale, la concentration, la communication, l'engagement au travail et d'autres. Même si souvent perçu comme forcément négatif, ce lien, par la mise en pratique de plusieurs solutions managériales comme le brainstorming, la surcharge de rôle, l'adhésion à un consensus de valeur, la gestion du niveau de conflit ou encore la mise en place de réunion de communication ayant pour objet le partage des ressenties, à un fort potentiel constructif et positif sur la performance.

Par une performance améliorée, le call center pourra prétendre au recrutement de nouveaux clients, plus nombreux, plus diversifiés, et donc mettant en jeu de nouveaux services, de nouvelles capacités et compétences et ainsi se diversifier et se différencier davantage et donc croitre. Engendrant de nouveaux conflits qu'il faudra utiliser pour performer etc.

Nous voyons donc l'apparition d'un possible cercle vertueux, les stratégies mises en place amenant performance et conflit, la gestion du conflit créatrice de performance, permettant l'application plus poussée des stratégies etc.

Cependant, comme évoqué dans la quatrième partie de ce mémoire, des études approfondies, chiffrées et dans des contextes différents seront à mener afin de préciser les résultats et solutions proposées. Et enfin, l'ajout de certaines dimensions comme l'aspect internationale des relations et des conflits seront certainement sources de nouveaux résultats.

Bibliographie :

- Céline BUCHS, Céline DARNON, Alain QUIAMZADE, Gabriel MUGNY, Fabrizio BUTERA (2008). « Conflits et Apprentissage, Régulation des Conflits Sociocognitifs et Apprentissage », Revue française de pédagogie. https://doi.org/10.4000/rfp.1013
- Frédérique CHEDOTEL, Arnaud STIMEC, Aristide VIGNIKIN (2015). « Management des Equipes Projet : L'Impact de la Gestion des Conflits et de l'Improvisation Organisationnelle sur la Performance », Revue de Gestion des Ressources Humaines (n°96) 10.3917/grhu.096.0024
- Karen A. JEHN, Elizabeth A. MANNIX (1997). « The Dynamic Nature of the Conflit », Academy of Management. https://doi.org/10.5465/3069453
- Ahmed KHALIL BEN AYED, Christian VANDEBBERGHE (2019). « Stresseurs de Rôle et Performance Prosociale : l'Effet de l'Épuisement Émotionnel et de l'Engagement au Travail », Le Travail Humain, Presses Universitaires de France, pages 293 à 316 https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2019-4-page-293.htm?contenu=artic
- Paul R. LAWRENCE and Jay W. LORSCH (1967). « Differentiation and Integration in Complex Organizations », Administrative Science Quarterly Vol. 12, No. 1 (Jun., 1967), pp. 1-47, https://www.jstor.org/stable/2391211
- Samuel LEGRAND, Stéphane MOUSSET, Caroline FACY (2017). *La Gestion de Conflits pour les Nuls*, éditions First
- James G. MARCH et Herbert A. SIMON (1958). *Organizations*, éditions New York : John Wiley & Sons
- Jean Charles MATHÉ (2001). *Management stratégique concurrentiel*, éditions Vuibert
- Didier NOYE (2016). *Gérer les Conflits*, éditions Eyrolles
- ORANGE G. (1999). « Economies, déséconomies », dans R. Le Duff, *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, éditions Dalloz, p. 336-338
- Pierre ROUSSEAU (1990). *Comprendre et Gérer les Conflits dans les Entreprises et les Organisations*, éditions Chronique Social

Sitographie :

- Wikipédia.com
- Larousse.fr
- IAE de Lille – Ecole Universitaire de Management (2013). *Différenciation et Intégration.* https://modules-iae.univ-lille.fr/M23/cours/co/chap04_01_02.html
- Yvan POTIN (2009), *La Gestion des Conflits*, https://creg.ac-versailles.fr/La-gestion-des-conflits-dans-les-organisations

Annexe :

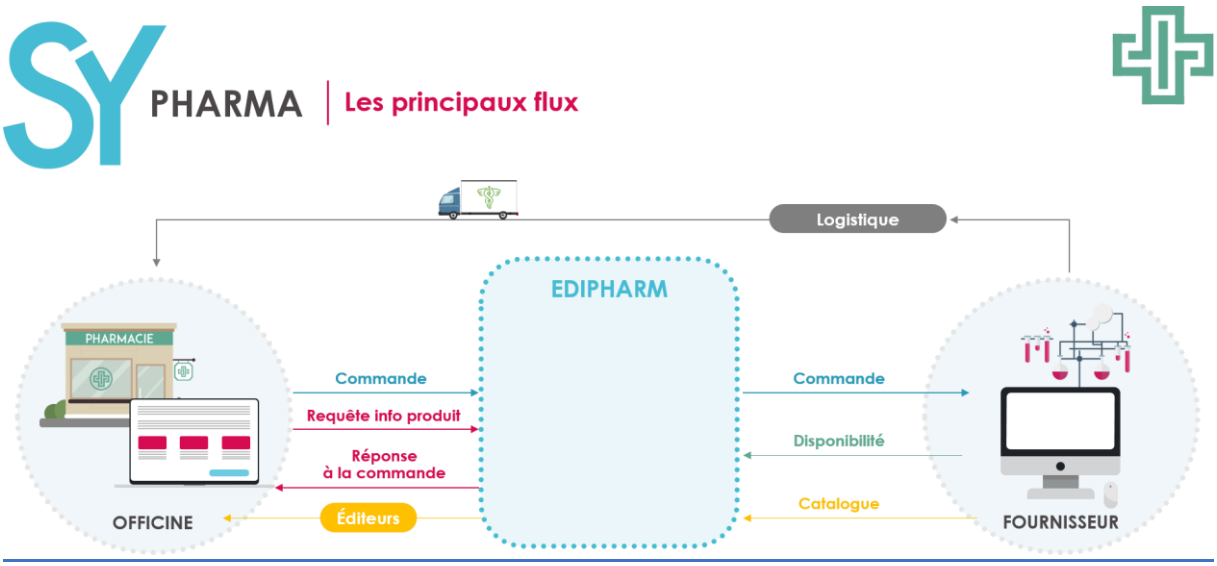


Schéma Flux Pharma ML