

---

---

# Recherche en Sciences de Gestion

## - Article de vulgarisation -

---

---

### *L'INFLUENCE AMBIVALENTE DES RELATIONS AFFINITAIRES SUR LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : LE CAS DES CADRES*

**Laura D'hont**

Article publié en 2020

dans *Revue de gestion des ressources humaines*, numéro 116,

pages 25 à 43, ISSN 1163-913X, ISBN 9782747230575

Classement FNEGE : 2



Grégoire Bécaud  
Thibaut Le Guilloux  
Paul Le Jossec  
Quentin Moizel  
Clarine Villain

[gregoire.becaud@etudiant.univ-rennes1.fr](mailto:gregoire.becaud@etudiant.univ-rennes1.fr)  
[thibaut.le-guilloux@etudiant.univ-rennes1.fr](mailto:thibaut.le-guilloux@etudiant.univ-rennes1.fr)  
[paul.lejossec@etudiant.univ-rennes1.fr](mailto:paul.lejossec@etudiant.univ-rennes1.fr)  
[quentin.moizel@etudiant.uni-rennes1.fr](mailto:quentin.moizel@etudiant.uni-rennes1.fr)  
[clarine.villain@etudiant.univ-rennes1.fr](mailto:clarine.villain@etudiant.univ-rennes1.fr)

## Liens amicaux au bureau ; une fausse bonne idée ?



3 DÉCEMBRE 2020



### UNE RÉALITÉ COMPLEXE

**T**isser des liens informels au travail semble à première vue être un bon moyen pour les salariés de se sentir à l'aise.

**Et si la réalité était en fait plus complexe ?** C'est la question à laquelle Laura D'hont tente de répondre dans son étude. Elle se penche sur la façon dont les relations affinitaires au travail, c'est-à-dire les rapports amicaux entre collègues, influent de manière ambivalente sur leur bien-être. Jusqu'ici, les travaux menés sur ce sujet ont étudié uniquement soit les impacts positifs, soit les impacts négatifs de telles relations.

### UN CARACTÈRE AMBIVALENT

**Laura D'hont**, elle, fait l'hypothèse d'une réelle ambivalence de l'influence des liens amicaux sur le bien-être, avec des effets bénéfiques et néfastes qui coexistent. Pour vérifier cette hypothèse, l'auteure a mené une étude qualitative en réalisant vingt entretiens auprès de cadres, principalement des gestionnaires.

**L'analyse de ces témoignages** fait ressortir de nombreuses conséquences. Parmi les conséquences positives, Laura D'hont évoque notamment le partage de moments informels comme un moyen pour les cadres d'évacuer le stress généré par la pression quotidienne en allant boire un verre ou jouer au football avec leurs collègues.

**Par ailleurs**, les résultats démontrent également des effets néfastes liés par exemple à l'aspect sélectif des relations. D'une part, ce dernier peut générer un sentiment d'exclusion au sein d'un groupe de travail.

**D'autre part**, il peut créer des tensions entre des collègues dans le cas de relations triangulaires : si A et B ne s'entendent pas, sympathiser avec B m'attirerait l'inimitié de A.

**En outre**, certaines dynamiques engendrées par les relations amicales peuvent elles-mêmes avoir un caractère ambivalent. C'est le cas pour le partage de confidences personnelles entre collègues ou avec un supérieur. En effet, elles peuvent agir positivement sur le bien-être des cadres en leur offrant un certain support émotionnel et des conseils pour leurs prises de décisions. Nonobstant, ces confidences peuvent être divulguées ensuite dans le but de nuire, trahissant alors la confiance mutuelle qui s'était installée.

### QUE POUVONS-NOUS TIRER DE CETTE ANALYSE ?

**Cette recherche** nous apprend que les relations affinitaires au travail ne sont pas à prendre à la légère au vu des effets néfastes qui peuvent en découler. Afin d'éviter au maximum cette nocivité, il convient de favoriser une « confiance et une transparence » entre les salariés mais aussi vis-à-vis de leur manager. Ces derniers peuvent également jouer un rôle dans l'inclusion de l'ensemble de leur équipe par le partage de moments informels pour éviter les sentiments d'exclusion.

**Enfin**, ne pouvant empêcher les échanges et les affinités entre salariés, les managers pourraient envisager des discussions ou des formations afin que chacun soit conscient de l'ambivalence de telles relations sans pour autant instaurer un climat de méfiance dans l'organisation.