

Les conflits et la cohésion de l'organisation

I. Le climat relationnel : un indicateur des relations professionnelles au sein du groupe de travail

A. Les éléments constitutifs du climat relationnel

- Le climat relationnel traduit l'ensemble des relations professionnelles et l'ambiance générale de l'entreprise.
- Ce climat résulte d'un grand nombre de facteurs liés à la situation de l'entreprise, son image, ses résultats, les conditions de travail, le type d'emploi, les rémunérations, etc. Mais il résulte aussi de la relation avec les collègues, les responsables, de la confiance dans les dirigeants et enfin de la qualité du dialogue social.
- Le climat relationnel peut être tendu ou serein.
 - Les groupes dans lesquels règne un climat de compétition ne sont pas très cohésifs et on voit très souvent apparaître des clans, des groupes d'opposition. Lorsque le climat relationnel est tendu, la force de cohésion est moins active, etc.
 - En revanche, lorsque les personnes se sentent intégrées dans un groupe, avec la possibilité d'établir des contacts, de dialoguer, elles développent un fort sentiment d'appartenance. Le groupe devient alors cohésif ; les individus sont plus impliqués et plus performants.

B. Un mauvais climat relationnel conduit au conflit

- Le conflit est une violente opposition de sentiments, d'opinions, d'intérêts, etc.
- On distingue les conflits ouverts (exprimés par les acteurs eux-mêmes et dont ils reconnaissent l'existence) des conflits fermés ou latents (les acteurs n'en sont parfois pas eux-mêmes conscients et, dans tous les cas, ils gardent pour eux les ressentiments qui y sont liés).
- Selon leur origine, il est possible de distinguer quatre types de conflits :
 - conflits d'intérêts : ils concernent les intérêts personnels des acteurs du conflit. Ils apparaissent si ces derniers se sentent menacés sur un avantage (changement d'horaires de travail, modification du calcul des primes, etc.) ;
 - conflits d'identité : ils surviennent quand une partie de soi, à laquelle on s'identifie, est menacée ;
 - conflits d'idéologie : ils surviennent quand des idées, des opinions, des valeurs s'opposent ;
 - conflits de pouvoir : ils surgissent lorsque la zone d'influence, le poste sont menacés.

II. Les conséquences du conflit sur les groupes et les modes de dépassement du conflit

A. Les conséquences du conflit sur le groupe

- Les conséquences du conflit sur le groupe peuvent être négatives ou positives.
 - Conséquences positives : clarification et partage de points de vue, formation des groupes, développement de l'autonomie de l'individu, implication des personnes actives et concernées, création d'énergie qui peut être captée pour faire progresser l'organisation.
 - Conséquences négatives : arrêt maladie, conflit entre services, harcèlement moral, démission, licenciement, changement de service, échec de projet, souffrance chez les individus, démotivation, frustration, nervosité.

- Le manager doit savoir gérer le conflit, accepter et accueillir le conflit pour ensuite le mener à une confrontation positive. Il ne doit pas choisir son camp mais trouver, de chaque côté du conflit, des points de vues, des actions, des idées pour les extraire et les valoriser pour ensuite les mettre au service du groupe ou de l'organisation.
- Différentes attitudes peuvent exister face au conflit :
 - l'évitement : ignorer le conflit ;
 - la dénégation : nier les faits ;
 - la manipulation : tenter de séduire ou de faire culpabiliser ;
 - le compromis ou la collaboration : avoir une approche de sortie de conflit par la collaboration ;
 - la confrontation : devenir violent ;
 - la fuite : démissionner.

B. Les modes de dépassement du conflit

- Le recours hiérarchique : il permet de résoudre rapidement un conflit, sans discussion.
- L'arbitrage : chaque partie choisit un arbitre. Cette solution nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé car les parties doivent donner leur consentement, ce qui est en soi un premier pas vers la réconciliation.
- La médiation : un intervenant extérieur unique est désigné par les deux parties. Cette solution nécessite une véritable volonté de négociation dès le départ.
- La négociation : elle peut être conflictuelle (gagnant/perdant) ou coopérative (gagnant/gagnant), ce qui est le cas lorsqu'il y a un consensus (adhésion commune à une solution satisfaisante pour tous), une concession (renoncement à certaines de ses prétentions par l'une des parties), un compromis (concession réciproque des parties).