

Un milieu de travail convivial

Résolution de conflits

Il existe des conflits dans toute organisation; dans une certaine mesure, les conflits sont signe d'un sain échange de vues et de créativité. Les conflits peuvent cependant être nuisibles et entraîner le mécontentement des employés, une baisse de la productivité, un piètre service à la clientèle, l'absentéisme et un plus haut taux de roulement du personnel, un stress plus important lié au travail ou - ce qui est pire - des litiges fondés sur des plaintes pour harcèlement ou un milieu de travail hostile.

Dans cette section, nous étudions la gestion des conflits quotidiens qui se produisent dans tout milieu de travail - comment les percevoir et les comprendre, et comment les gérer efficacement. En tant que DG ou gestionnaire, c'est souvent votre rôle de discerner si un conflit est une composante normale d'une journée de travail et des relations de travail, ou s'il s'agit d'un problème plus sérieux nécessitant de recourir à des services externes et/ou d'appliquer une politique et une procédure plus formelle de résolution de conflits.

Dans cette section :

- [Sources fréquentes de conflit](#)
- [Comprendre les styles de conflit](#)
- [Utiliser de façon stratégique les styles de conflit](#)
- [Comment agir avec des personnes au caractère difficile](#)

Sources fréquentes de conflit

Les conflits font inévitablement partie des relations humaines. Lorsque l'engagement envers la mission et les longues heures de travail vont de pair avec de maigres ressources, les milieux de travail bénévoles et communautaires peuvent donner lieu à des conflits interpersonnels. Les conflits peuvent surgir lorsque les points de vue divergent et que les préoccupations semblent incompatibles. Si nous pouvons accepter les conflits comme un élément naturel de notre paysage émotionnel - au lieu d'attendre (ou d'espérer!) qu'ils disparaissent et ne surgissent plus-, nous pourrons les résoudre plus facilement.

Les gestionnaires doivent pouvoir discerner et comprendre les différents niveaux de conflit et les façons dont se manifestent les conflits à chaque niveau. Un des premiers signes qu'il existe un conflit est un sentiment tenace ou une tension qui

vous indique que quelque chose se prépare. Prêtez attention au langage non verbal: bras croisés, yeux baissés, le fait de s'asseoir dos à vous ou loin de vous ou du groupe. Ces signes peuvent vous donner des indications importantes de la situation qui prévaut et ils peuvent vous aider à cerner les prochaines étapes à suivre. Si l'on ne réagit pas à ces signes en temps opportun, la situation peut dégénérer en un niveau plus élevé de conflit et l'opposition peut se manifester plus directement, avec conviction. On aborde de façon plus approfondie, dans les sections ci-dessous, cet aspect des conflits.

Les premiers signes d'avertissement font le plus souvent partie d'une dynamique plus complexe qui s'est installée au sein de votre organisation. Dans le cadre de notre analyse, il est utile de comprendre la source des conflits potentiels; voici des sources fréquentes de conflit:

Le conflit de valeurs surgit lorsqu'il y a incompatibilité dans les préférences, les principes et les pratiques auxquelles croient les personnes, par exemple la religion, l'éthique ou la politique.

Le conflit de pouvoir se produit lorsque chaque partie désire maintenir ou maximiser l'influence qu'elle exerce au sein d'une relation ou d'un environnement social, par exemple dans un processus de prise de décision.

Le conflit économique surgit lorsqu'on doit rivaliser pour obtenir de maigres ressources, par exemple des ressources financières ou des ressources humaines.

Le conflit interpersonnel se produit lorsque deux personnes (ou plus), dans le cadre de leur relation, ont des besoins, des buts ou des approches incompatibles - par exemple différents styles de communication ou de travail.

Le conflit organisationnel dépend des inégalités en raison de l'organigramme et des relations entre supérieurs et subordonnés.

Le conflit découlant du contexte est un conflit causé par des facteurs extérieurs à l'organisation, par exemple une récession, un changement de gouvernement ou un haut taux d'emploi.

Si vous pouvez identifier la source d'un conflit, il vous sera plus facile de le résoudre. Il est important de souligner qu'une variété de facteurs ont une incidence sur le moment et la manière dont les conflits surviennent. Afin de bien comprendre la situation, étudiez toutes les sources de conflit mentionnées ci-dessus avant de prendre une action. Voyons maintenant les différentes façons d'aborder et de gérer les conflits.

Comprendre les styles de conflit

Thomas et Kilmann (1972) ont élaboré un modèle exposant cinq stratégies - ou styles de gestion des conflits - que l'on retrouve fréquemment. Ils affirment que les gens ont généralement une façon personnelle et habituelle de gérer un conflit, qui se manifeste lorsqu'ils sont soumis à la pression. Bien qu'il soit possible que cette manière soit le style le plus efficace pour résoudre un conflit, très souvent ce n'est pas le cas et cela ne sert qu'à envenimer la situation. Une première étape pour gérer les conflits est de découvrir votre (vos) style(s) préféré(s) de conflit, ce qui vous permet ensuite d'apprendre comment gérer une variété de situations en utilisant différentes approches.

Ces styles relèvent de deux attitudes de base:

L'assertivité, attitude selon laquelle les comportements d'une personne visent à satisfaire ses propres intérêts. Cette dimension est également liée à l'atteinte des objectifs personnels.

La serviabilité, attitude selon laquelle les comportements d'une personne visent à satisfaire les intérêts d'une autre personne. Cette dimension suppose un souci pour la relation.

La combinaison de ces deux dimensions résulte en cinq comportements en cas de conflit: l'accommodement, la compétition, l'évitement, la collaboration et le compromis.

Chaque style est approprié dans des contextes particuliers et l'idéal est d'apprendre comment agir de façon stratégique lorsqu'on aborde un conflit.

Accommodement

L'accommodement est un style où l'on ne s'affirme pas et où l'on collabore. L'objectif ici est de céder. En général, une personne utilisant ce style de conflit néglige ses propres besoins pour satisfaire les intérêts d'une autre personne. Cette attitude en est une d'abnégation et vise à préserver la relation plutôt qu'à réaliser un objectif. Ce style est aussi qualifié d'apaisement - on désire éviter les heurts - et c'est le contraire de la compétition.

EXEMPLE

Devise : « J'accepte tout ce que tu veux. »

Pour : Cette attitude peut aider à maintenir des relations harmonieuses, on peut admettre qu'il existe une meilleure façon de faire les choses.

Contre : Le fait de ne pouvoir satisfaire ses propres besoins peut engendrer du ressentiment et diminuer votre influence - attitude du martyr.

Compétition

Le style compétitif est orienté vers le pouvoir: la personne s'affirme beaucoup et collabore peu. L'objectif ici est de gagner - la personne suit son programme sans s'occuper de l'autre. Il peut s'agir de défendre ses propres besoins ou une situation enviable, ou simplement d'essayer de gagner. On accorde beaucoup d'importance à l'objectif. Ce style est aussi appelé «force» ou style dominant.

EXEMPLE

Devise : « C'est ça ou rien.»

Pour : Attitude où l'on décide et s'affirme, satisfaisant ses propres besoins.

Contre : Ce style peut nuire aux relations, abaisser les autres.

Évitement

L'évitement est un style par lequel on ne s'affirme pas et on ne collabore pas. L'objectif ici est de retarder les choses. La personne n'essaie pas immédiatement de satisfaire ses intérêts ou ceux d'autrui; elle est indifférente à la façon dont le problème sera solutionné et à la relation interpersonnelle, et elle se retire ou remet à plus tard le règlement du conflit. Cette attitude peut favoriser un répit nécessaire face à une situation ou au contraire envenimer les choses si le problème continue à être ignoré. Cette attitude est aussi qualifiée de fuite.

EXEMPLE

Devise : « J'y penserai plus tard.»

Pour : Ne pas tout prendre au sérieux, les délais peuvent être utiles.

Contre : La pression s'accumule et l'éclatement se produit; on ne règle pas les enjeux importants; le fait d'éviter le problème pour ensuite le régler peut parfois demander plus d'énergie.

Collaboration

La collaboration est un style où l'on s'affirme tout en collaborant. L'objectif est de trouver une solution qui convienne à tous. En général, en adoptant cette attitude, on cherche à trouver des solutions créatives aux problèmes afin de satisfaire les intérêts des deux personnes impliquées; on apprend, on écoute et on agit en tenant compte des intérêts de l'organisation et des intérêts des personnes. Cela demande du temps et des efforts. Cette attitude est aussi qualifiée de méthode de résolution de problèmes ou style intégrateur, et c'est le contraire de l'évitement.

EXEMPLE

Devise : « Deux têtes valent mieux qu'une. »

Pour : Trouver la meilleure solution pour tous, ce qui engendre un haut degré d'engagement et une plus grande créativité pour la résolution des problèmes, et contribue à édifier une équipe.

Contre : Ce style demande du temps et de l'énergie; il peut être épuisant et inutile de l'appliquer à tous les conflits.

Compromis

Le compromis est une attitude à mi-chemin entre l'affirmation de soi et la collaboration. L'objectif est de vite trouver un terrain d'entente. Les parties trouvent une solution rapide et mutuellement acceptable, chaque personne faisant des concessions. Cette attitude est aussi appelée « partage ».

EXEMPLE

Devise : « Concluons une entente. »

Pour : On trouve rapidement une solution qui satisfait les besoins des deux parties; on règle temporairement des problèmes complexes; c'est une alternative lorsque les stratégies de compétition et de collaboration ont échoué.

Contre : Ce style peut engendrer des problèmes et empêcher de trouver des solutions à plus long terme; les compromis acceptés peuvent se révéler non satisfaisants et devoir être revus.

Remarque sur les styles de conflit :

Tous les styles sont pertinents, utiles et, lorsque utilisés de façon stratégique, ils peuvent vous aider à gérer un conflit avec succès. La plupart des gens ont une réaction instantanée devant la désignation des styles de conflit, croyant que certains sont meilleurs que d'autres. On peut porter rapidement un jugement et croire que la compétition est un mauvais style et la collaboration un bon style.

Il faut réfléchir avant de poser un jugement de valeur; chaque style est utile et nécessaire. Plus une personne peut maîtriser les styles de conflit et les utiliser en temps opportun, plus elle sera capable de gérer les tensions et les conflits. Si vous croyez qu'un style de conflit est meilleur qu'un autre, vous vous limiterez à certains styles qui ne vous seront peut-être d'aucun secours ou vous jugerez les autres personnes qui ont parfois recours à certains styles. Il est évident que si une personne adopte toujours une attitude compétitive, il en résultera des effets

négatifs tant pour cette personne que pour les gens qui l'entourent. Et on peut dire la même chose de tous les autres styles de conflit. Ce qu'il faut faire, c'est comprendre quel est le style adapté à une situation.

Utiliser de façon stratégique les styles de conflit

Bien que chaque personne puisse utiliser, selon les différentes situations, les cinq styles de conflit, on a tendance à adopter habituellement une ou deux attitudes en cas de conflit. Par exemple, devant un conflit, une personne peut inconsciemment recourir à un compromis même si la situation évoluerait plus rapidement et plus efficacement avec un accommodement. Afin de régler efficacement une situation de conflit, il faudra apprendre à utiliser les différentes stratégies de gestion de conflit.

Grille de stratégie

Pour utiliser de façon stratégique les styles de conflit, on peut se servir de la grille suivante. Évaluez d'abord la situation : Qu'est-ce qui est pour vous le plus important? L'équipe? L'organisation? Est-ce l'objectif ou la relation en jeu? Lorsque la relation prime, utilisez les stratégies qui se trouvent du côté droit de la grille (collaboration ou accommodement). S'il est crucial de maintenir avant tout l'objectif, vous pourriez utiliser les deux stratégies qui se trouvent au haut de la grille (compétition ou collaboration). Lorsque l'objectif et la relation sont également importants, un compromis serait probablement la solution la plus efficace. Lorsque l'objectif et la relation importent peu, il se peut qu'il convienne plutôt d'éviter le conflit.

Aide-mémoire :

Objectif crucial (le plus important) et relation négligeable = **compétition**

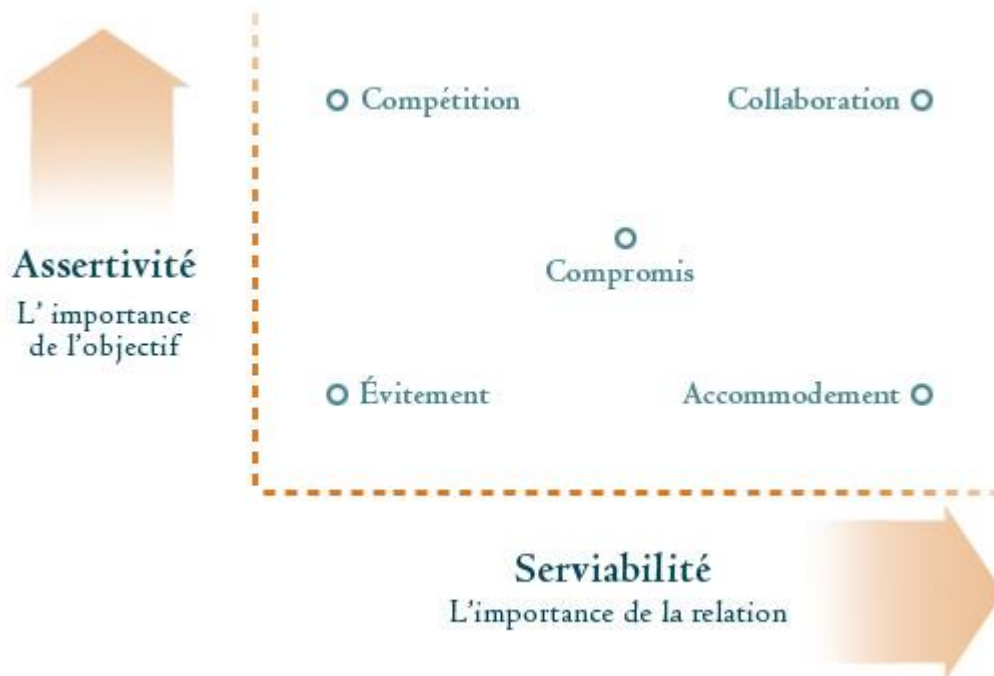
Objectif négligeable et relation cruciale = **accommodement**

Objectif ET relation cruciaux = **collaboration**

Objectif ET relation négligeables = **évitement**

Objectif et relation relativement importants, mais aucun plus que l'autre = **compromis**

La grille est utile pour examiner en détail toute situation donnée.



Voici un exemple pour vous aider à apprendre à utiliser la grille.

EXEMPLE

Le directeur général et le directeur des campagnes de financement essaient de finaliser les détails d'une lettre pour solliciter des dons. Le résultat ou l'objectif, qui est de rédiger une excellente lettre qui transmettra le message adéquat et plaira aux donateurs, est d'une grande importance pour ces deux personnes et, en fait, pour toute l'organisation. Une relation dynamique et harmonieuse entre le DG et le directeur des campagnes de financement assurera une relation de travail durable. Tous les deux sont réputés pour leur expertise personnelle dans leur domaine respectif et ils doivent cosigner cette lettre. Alors que les tensions augmentent, la collaboration (résolution créative du problème) serait l'attitude la plus bénéfique pourvu que les deux parties acceptent de prendre le temps de trouver une solution mutuellement satisfaisante. En faisant preuve de bonne volonté et en utilisant leur habilité, ils peuvent trouver une solution qui soit beaucoup meilleure que celle que chacun d'eux avait d'abord suggérée. En ce cas-ci, tant la relation de travail que l'objectif sont d'une importance cruciale.

Lorsque vous voulez cerner la meilleure stratégie à utiliser pour résoudre un conflit, il faut aussi considérer l'impact de vos efforts et l'énergie qui sera nécessaire. Par exemple, en beaucoup d'organisations communautaires,

l'établissement d'un consensus est une façon appréciée de travailler et prendre des décisions ensemble. Pour des raisons évidentes, lorsqu'une situation se règle à la faveur d'un consensus ou d'une collaboration, toutes les parties impliquées y trouvent une plus grande satisfaction. Cela étant dit, ce n'est pas toujours la meilleure approche. Il s'agit du style de conflit le plus difficile à gérer en raison du haut niveau de participation et de collaboration, et du temps nécessaire de votre part et de la part des autres personnes impliquées. Avant d'aborder toute situation de conflit, prenez un peu de recul (respirez et comptez jusqu'à 5!) et évaluez rapidement la situation afin de vous assurer de choisir l'attitude la plus appropriée.

Enfin, vérifiez votre perception, efforcez-vous de comprendre les différents aspects du conflit et attaquez-vous au problème, non aux personnes. Les conflits peuvent contribuer à renforcer les relations, à comprendre ce qui est le plus important, à exprimer ses émotions, et à purifier les relations en éliminant l'irritation et le ressentiment. Ultimement, les conflits qui sont gérés efficacement peuvent bâtir la confiance et accroître votre confiance en vous-même.

Comment agir avec des personnes au caractère difficile

Lorsque vous travaillez avec un groupe, il est inévitable que vous ayez à travailler avec une personne au caractère difficile. Souvent, cette personne n'est pas consciente de l'effet qu'elle produit sur le groupe ou des conséquences de ses actions sur les autres personnes. Selon les différents points de vue, toute personne peut être considérée à un moment ou l'autre comme une personne au caractère difficile. Dans son milieu de travail, chaque personne peut être productive tout en étant la source de problèmes. Tout dépend de la façon dont on examine la situation. **Avec un simple changement de perspective, une situation que vous subissez avec une personne au caractère difficile peut se transformer en une expérience d'apprentissage enrichissante pour vous.**

Si vous éprouvez des sentiments très négatifs envers une autre personne, il vous faut considérer deux éléments: **vous-même et l'autre personne**. Commencez par vous examiner: il est essentiel de comprendre la cause de vos sentiments pour cette personne et de cerner les stratégies qui pourraient améliorer la situation. Par exemple, votre style de conflit préféré pourrait aggraver une situation en raison d'une méthode particulière de communication. Si vous avez tendance à éviter les conflits, les courriels sont-ils la seule façon que vous ayez de régler les conflits au bureau? Ou dites-vous dans un courriel des choses que vous ne diriez jamais en personne? Pour beaucoup d'entre nous, il est facile de se cacher derrière notre ordinateur et de prendre un ton plus audacieux ou agressif. Il s'agit essentiellement de changer votre comportement pour travailler efficacement

avec cette personne. Il existe bien des façons de communiquer avec vos collègues: rencontres individuelles, appels téléphoniques, courriels, vidéoconférences, etc. Les possibilités sont illimitées.

Lorsque vous travaillez avec une personne au caractère difficile, commencez par localiser le problème à l'intérieur de vous. Dans son livre *Learning in Relationship*, le Dr Ronald Short affirme: «L'effet qu'une personne a sur nous (les sentiments et les pensées que nous avons en nous-mêmes) relève de notre responsabilité. Pour comprendre cet effet, nous devons nous regarder nous-mêmes, et non juger les autres» (1998). Rappelez-vous de prendre pour règle de ne pas vous sentir personnellement visé (ce qui est plus facile à dire qu'à faire!). Vous n'êtes pas responsable de la façon dont les gens agissent: les gens parlent et agissent selon ce qu'ils vivent.

Lorsque vous éprouvez une tension, posez-vous les questions suivantes:

- Qu'est-ce qui me dérange chez cette personne?
- Pourquoi est-ce que je réagis si fortement?

Lorsque vous comprendrez mieux pourquoi cette personne vous dérange et que vous aurez une meilleure idée des raisons qui pourraient la pousser à agir ainsi, vous serez en mesure d'engager une conversation.

IMPORTANT

Rappelez-vous que vous pouvez uniquement contrôler la façon dont vous gérez un conflit, non le résultat. Il arrive que des personnes aient tout simplement un caractère difficile et rien de ce que vous pourrez faire ne changera cette réalité. Le plus souvent, le comportement d'une autre personne dépend de facteurs sur lesquels nous n'avons aucune influence, mais bien qu'il soit important de comprendre ce fait, cela n'atténue pas l'influence négative ni les fortes émotions qui peuvent être suscitées - tant chez vous que chez d'autres personnes de votre organisation - par une personne au caractère difficile. Il peut être inévitable de devoir composer avec des personnes au caractère difficile, mais l'intimidation n'est jamais acceptable.

Si vous décidez d'aborder la personne impliquée, souvenez-vous qu'une communication efficace est la condition pour réussir à régler un conflit, et qu'une bonne communication dépend de deux facteurs : (1) reconnaître les personnes, les écouter et utiliser de façon productive leurs différences; et (2) développer une approche personnelle pour traiter avec les gens de façon efficace. Essayez les suggestions suivantes :

- Lorsqu'un problème se présente, réagissez immédiatement, directement et de façon respectueuse.
- Adressez-vous directement à la personne - ne parlez pas à quelqu'un d'autre au sujet du comportement de cette personne.
- Ne confondez pas les personnes et les problèmes. Souvenez-vous que le problème provient de la relation, non de la personne elle-même.
- Essayez de comprendre de façon objective pourquoi une personne au caractère difficile agit ainsi, au lieu de réagir immédiatement.
- Demandez-vous si vous avez contribué à la situation, et comment.
- Que vos messages soient clairs, sinon vous risqueriez de compliquer davantage la situation en semant des incompréhensions.
- Discutez du problème en parlant à la première personne (p. ex., «Je ne suis pas à l'aise lorsque vous.»).
- Renforcez tous les changements positifs (même les plus petits) effectués par la personne au caractère difficile.

Lorsque ce genre de discussion est mené avec succès, le résultat est bien supérieur à ce que vous auriez obtenu simplement en changeant votre langage ou votre façon d'aborder la situation. Faites preuve d'ouverture et de curiosité, il y a beaucoup à apprendre les uns des autres. Les stratégies de gestion des conflits sont un côté de la médaille; la façon dont vous gérez la communication pour régler le conflit est l'autre face de cette médaille. Consultez la section sur les communications interpersonnelles pour des conseils sur la façon de communiquer efficacement.

Note :

Ce document est un extrait du site Internet du Conseil RH pour le secteur communautaire «Conseil RH» est un forum pour mener des discussions concernant les enjeux relatifs aux milieux de travail et à la main-d'œuvre du secteur communautaire. Le texte présenté ici peut être trouvé à l'adresse suivante :

<http://www.hrvc-rhsbc.ca/info-rh/milieux-de-travail-conflits.cfm>

D'autres sujets relatifs à la gestion des ressources humaines sont également disponibles.