

# Comment gérer un conflit dans une équipe de travail



# Sources de conflits

- o Interdépendance.
- o Poursuite d'objectifs incompatibles ou impression d'être freiné dans l'atteinte d'un objectif.
- o Peur de perdre quelque chose de tangible ou de non tangible.
- o Divergence de valeurs.

# Type de conflits

- o Constructif: Il y a une volonté de changement, une attitude positive, une estime mutuelle et de la coopération.
  - o Destructeur: Il y a escalade d'agressivité, désinvestissement, représailles, des attitudes rigides et du dénigrement.
- 
- o Émotionnel (besoin): M'atteint personnellement.
  - o De fond (valeurs): Pas d'atteinte personnelle, mais me dérange.

# Cinq types de réaction

# Évitement



# Affrontement



# Compétition



# Accommodement



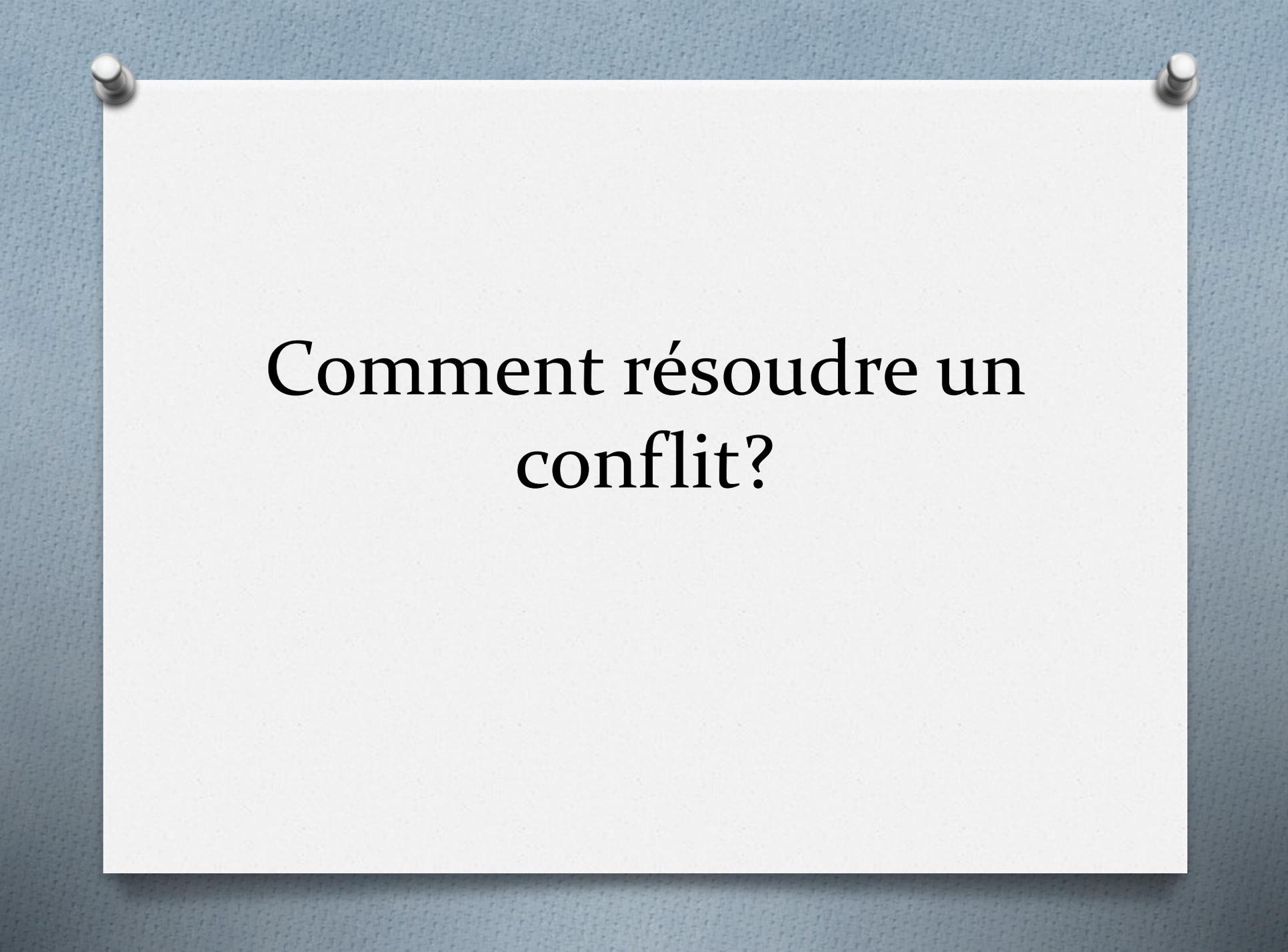


# Évolution d'un conflit dans une équipe de travail

- o Exclusion
- o Affrontement
- o Formation de clans (Point de bascule)
- o Escalade et éclatement
- o Rupture

Copyright (c) 2001 Editions Albert René / Cocinmy - Uderzo





Comment résoudre un  
conflit?

Malheureusement, il n'y a pas  
de potion magique!



# Processus de résolution basé sur la collaboration

- o Bien définir le problème.
- o Choisir le moment et l'endroit.
- o Garder l'esprit ouvert et maîtriser ses émotions.
- o Faire appel à la collaboration.
- o Employer la méthode X-Y-Z.
- o Savoir argumenter ou écouter.
- o Chercher des solutions créatives et choisir la plus équitable.

# Bien définir le problème

- o Est-il insoluble (concerne des tiers, appartient au passé, etc...)?
- o \*\*\*Quel est mon besoin non comblé?\*\*\*

Besoin d'appartenance? De se différencier?  
D'être reconnu? De s'affirmer? De se protéger?

# Le courage!



# Ai-je des peurs?



# Choisir le moment et l'endroit

- o Ne pas amorcer la discussion si c'est un mauvais moment.
- o \*Éviter de passer par des intermédiaires ou encore de recourir à un message téléphonique ou à un courriel.

# Attention

Pour des échanges électroniques « civilisés »

- o Être diplomate et utiliser les formules de politesse en tout temps.
- o Éviter le caractère **gras**, le soulignement ou les points d'exclamation !!!! pour marquer son insatisfaction, son incrédulité ou son insistance ; l'interlocuteur peut se sentir agressé.
- o Éviter d'écrire en MAJUSCULE, car cela peut être perçu comme une hausse du ton.
- o Ne jamais répondre à « chaud » à un courriel déplaisant ; ne pas oublier que les écrits restent. Contrairement à un échange de vive voix, l'écrit permet de réfléchir avant de donner son point de vue.
- o Lorsqu'on exprime une insatisfaction, faire lire son courriel à une tierce personne permet de s'assurer que le ton est modéré. Si le courriel est confidentiel, le sauvegarder afin de le relire plus tard avec du recul.
- o Vérifier auprès de son interlocuteur si l'on a bien interprété son message avant de tirer des conclusions sur son état d'esprit ou sur ses intentions.
- o Lorsqu'un courriel semble peu courtois ou expéditif, prendre le temps de remarquer le style des courriels que la personne à l'habitude d'envoyer.

# Garder l'esprit ouvert et maîtriser ses émotions

- o Se mettre dans de bonne disposition.

- o Être sincère et authentique:

  - 7% = Expression verbale;

  - 38% = Expression vocale (paralangage);

  - 55% - Expression faciale.

« On communique toujours même lorsqu'on ne communique pas! »

- o Reconnaître les signes de stress.

- o Utiliser une technique de relaxation.

# Faire appel à la collaboration

- Exprimer sa bonne foi.
- Faire ressortir les avantages de bien résoudre le conflit et obtenir l'accord de l'autre.

# Employer la méthode X-Y-Z

- o « Lorsque tu fais X, dans la situation Y, je ressens Z. »
- o Être direct, ne pas se confondre en excuses.
- o Attention au raccourcis:  
« Je suis en colère!» ou « Je suis très déçu! »  
perçus comme message « tu ».

# Savoir argumenter et écouter

**Prendre toute sa place, mais rien que sa place!**

- o Se questionner sur ses torts.
- o S'exprimer en visant une réaction d'ouverture (feeling agréable).
- o Si réaction de fermeture 3 x de suite → pacifier avec de l'écoute active.
- o Savoir argumenter pour faire valoir son opinion lorsque désaccord idéologique.

# Chercher des solutions créatives et choisir la plus équitable

o Processus de résolution de problèmes.

« À l'issue du conflit, les parties ont l'impression d'avoir fait des compromis et d'avoir obtenu des gains. »



# Attitudes à privilégier après le conflit

- o Dédramatiser.
- o Laisser un espace pour voir l'autre autrement, même si pas obligé d'être les meilleurs amis.
- o Souligner les forces.



# Résolution de conflit lors de situations difficiles

- o **D** écrire la situation
- o **E** xpliquer les effets
- o **F** aire une demande claire
- o **I** nformer des conséquences

Si je suis un médiateur?



# Quoi faire?

- Dans un premier temps, rencontrer individuellement les deux partis afin d'entendre leur point de vue.
- Lors des rencontres:
  - Assurer la neutralité;
  - Permettre aux deux partis d'exprimer leur point de vue;
  - Reformuler les propos au besoin.

# Quelques pistes d'interventions auprès d'une équipe

- o Rappeler les attentes et les obligations (ex.: disponibilité, respect des principes votés démocratiquement) et faire signer.
- o Adopter un code de vie au travail; l'afficher et en rappeler les principes régulièrement.
- o Atténuer certaines sources de tensions et d'impuissance (ex.: ancienneté et mécanismes disponibles en cas de conflits).
- o Faire une campagne de sensibilisation sur certains principes de gestion de conflit (ex.: importance de ne pas attendre, de ne pas encourager les discussions de corridor, etc.).

# Pistes d'interventions suite...

- o Développer une façon de procéder qui permet de souligner les bons coups de tous et chacun (ex.: je suis fière de... ou je souligne que...).
- o S'assurer que le processus décisionnel implique toutes les personnes concernées.
- o Créer des moments de partage.



# Charte de gestions de conflits

- o Ne pas attendre!
- o Avoir le courage de rencontrer la personne concernée.
- o Être authentique.
- o Garder une éthique professionnelle en tout temps; ne pas attaquer l'estime d'autrui, etc.
- o Se mettre à la place de l'autre.
- o Accepter que l'autre puisse voir les choses différemment et qu'on ne peut pas le changer.
- o Faire preuve d'humilité et se questionner sur ses torts.

Quoi faire si le conflit persiste?



- o Faire appel à un médiateur.
- o Travailler sur soi.
- o Faire l'exercice d'équilibre des perceptions.
- o Combler ses besoins autrement.
- o Faire preuve de souplesse face à certains traits de personnalités.
- o Demander de l'aide.
- o Faire appel à son supérieur hiérarchique.

# En conclusion

« Donnez-moi la **sérénité** d'accepter les choses que je ne puis changer, le **courage** de changer les choses que je peux et la **sagesse** d'en connaître la différence »

