

Comment gérer un conflit dans une équipe de travail



Sources de conflits

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

Type de conflits

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



Cinq types de réaction

Évitement



Affrontement



Compétition



Accommodement



Collaboration et compromis



Évolution d'un conflit dans une équipe de travail

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

Copyright (c) 2001 Editions Albert René / Gocanny - Uerzo





Comment résoudre un
conflit?

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



Processus de résolution basé sur la collaboration

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

Bien définir le problème

- Est-il insoluble (concerne des tiers, appartient au passé, etc...)?
- ***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

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

Attention

Pour des échanges électroniques « civilisés »

- Être diplomate et utiliser les formules de politesse en tout temps.
- 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.
- Éviter d'écrire en MAJUSCULE, car cela peut être perçu comme une hausse du ton.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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

- Se mettre dans de bonne disposition.
 - Être sincère et authentique:
 - 7% = Expression verbale;
 - 38% = Expression vocale (paralanguage);
 - 55% - Expression faciale.
- « On communique toujours même lorsqu'on ne communique pas! »
- Reconnaître les signes de stress.
 - 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

- « Lorsque tu fais X, dans la situation Y, je ressens Z. »
- Être direct, ne pas se confondre en excuses.
- 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!

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

Chercher des solutions créatives et choisir la plus équitable

○ 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

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



Résolution de conflit lors de situations difficiles

- **D** écrire la situation
- **E** xpliquer les effets
- **F** aire une demande claire
- **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

- Rappeler les attentes et les obligations (ex.: disponibilité, respect des principes votés démocratiquement) et faire signer.
- Adopter un code de vie au travail; l'afficher et en rappeler les principes régulièrement.
- Atténuer certaines sources de tensions et d'impuissance (ex.: ancienneté et mécanismes disponibles en cas de conflits).
- 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...

- 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...).
- S'assurer que le processus décisionnel implique toutes les personnes concernées.
- Cré



Charte de gestions de conflits

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

Quoi faire si le conflit persiste?



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

En conclusion

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

