

La gestion des conflits



Atelier donné par
Pascale Poudrette
dans le cadre de la
CACPUQ
Mai 2003



Plan de l'atelier

- La notion de conflit
 - Qu'est-ce que le conflit?
 - Les aspects négatifs et les aspects positifs du conflit
 - Le cycle de vie du conflit
- Les différentes façons de réagir au conflit
- Les différents types de conflits
- Comment résoudre les conflits ?
(les interventions possibles)
- Conclusion

Définition de conflit :

- Vient de choc, lutte, combat
- Opposition entre des personnes, des groupes
- Rencontre d'éléments, de sentiments contraires

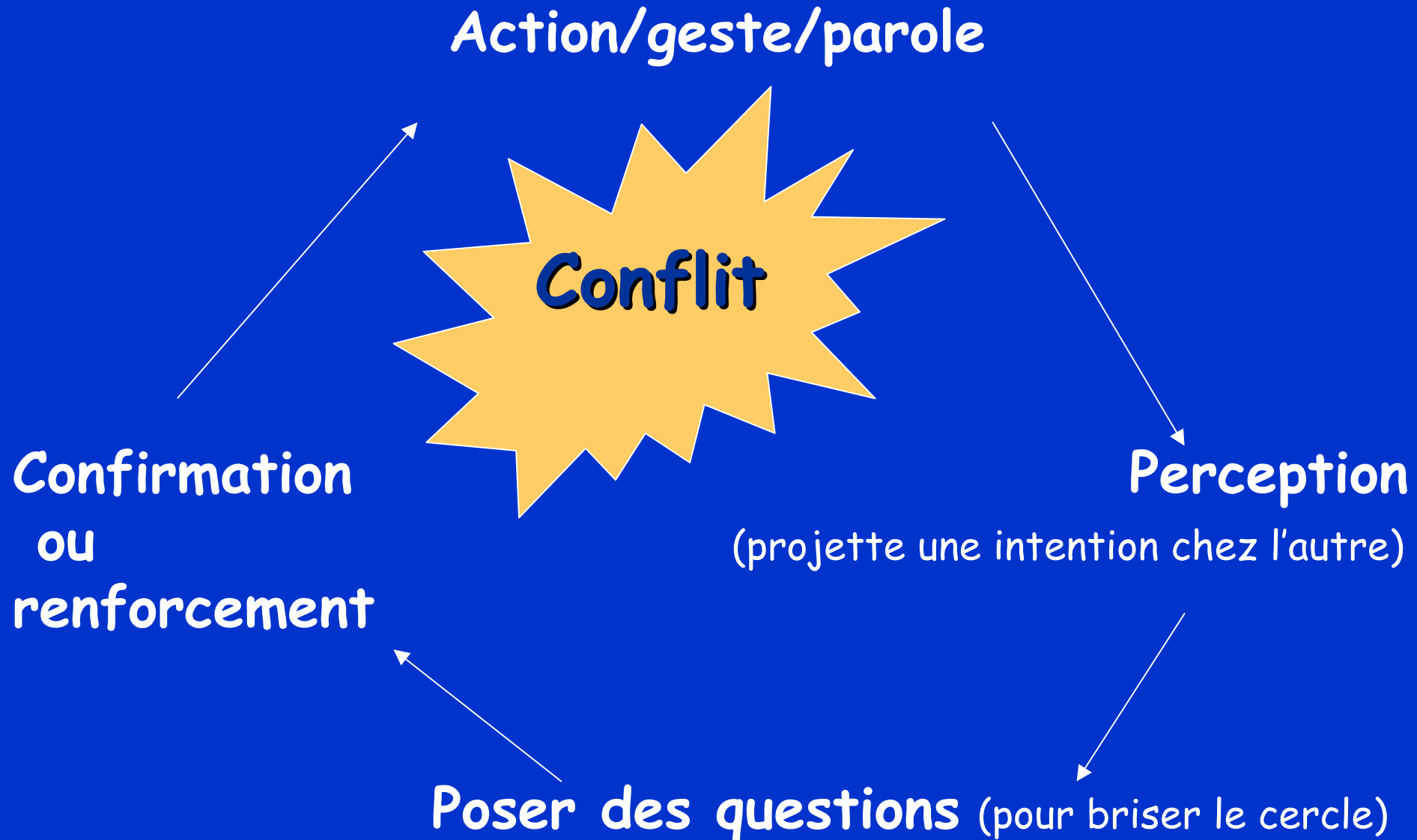
Les aspects destructifs du conflit

- Dépense d'énergie émotive
- Dépense de temps
- Violation des droits
- Bris des relations
- Bris des communications
- Perceptions négatives envers l'autre
- Inflation du conflit

Les aspects productifs du conflit

- Stimule l'énergie
- Permet la créativité
- Responsabilise l'individu
- Renforce l'image de soi dans la résolution du conflit
- Fait avancer la société dans ses valeurs
- Améliorer la cohésion d'un groupe
- Stimule l'innovation
- Encourage la recherche d'une meilleure solution

Le cycle de vie du conflit



milieu familial

milieu social

Expérience de vie

Créent des paradigmes

engendre nos perceptions



Les réactions au conflit

- • **Rivaliser**
 - Comportement très fort en affirmation et très faible en coopération, par lequel on poursuit ses propres buts aux dépens des autres.
- • **Céder**
 - Comportement très faible en affirmation et très fort en coopération, par lequel on néglige ses propres buts pour satisfaire ceux des autres.
- • **Éviter**
 - Comportement très faible en affirmation et en coopération par lequel on préfère ne s'occuper des buts ni de l'une ni de l'autre des parties.

Les réactions au conflit (Suite)

- **Collaborer**
- Comportement très fort en affirmation et en coopération, par lequel on tente de réaliser les buts et les intérêts des deux parties.
- **Compromis**
- Comportement intermédiaire en affirmation et en coopération, par lequel on recherche toute solution acceptable, même si elle n'est que partiellement satisfaisante.

Les types de conflits

- Conflits de données
- Conflits relationnels
- Conflits de valeurs
- Conflits d'intérêts
- Conflits structurels

Les types de conflits

<u>Conflits de données</u>	Interventions possibles
• Manque d'information	• Convenir de l'information qui est importante
• Mauvaise information	• Convenir de la procédure pour récolter l'information
• Différents points de vue	• Développer des critères communs pour évaluer les informations
• Différentes interprétations	• Utiliser un tiers expert pour obtenir une opinion indépendante ou nouvelle ou briser l'impasse
• Procédure d'évaluation différente	• Faire circuler l'information

Conflits relationnels

Interventions possibles

• Émotions fortes	• Contrôler les expressions de l'émotion par des règles du jeu, la procédure
• Les parties sont enchevêtrées	• Améliorer la qualité et fréquence de la communication
• Stéréotypes ou mauvaises perceptions	• Favoriser l'expression des émotions pour les rendre légitimes et mieux les canaliser
• Mauvaise communication ou manque de communication	• Utiliser un tiers expert pour obtenir une opinion indépendante ou nouvelle ou briser l'impasse
• Agissements répétitifs, négatifs	• Clarifier les perceptions et construire des perceptions positives
	• Encourager une attitude positive de résolution des problèmes

Conflits de valeurs

Interventions possibles

- Choix de vie, d'idéologie et de religion

- Éviter de définir le problème en terme de valeurs

- Permettre aux parties de s'entendre et de ne pas s'entendre

- Valoriser la différence

- Chercher les objectifs communs, les points communs

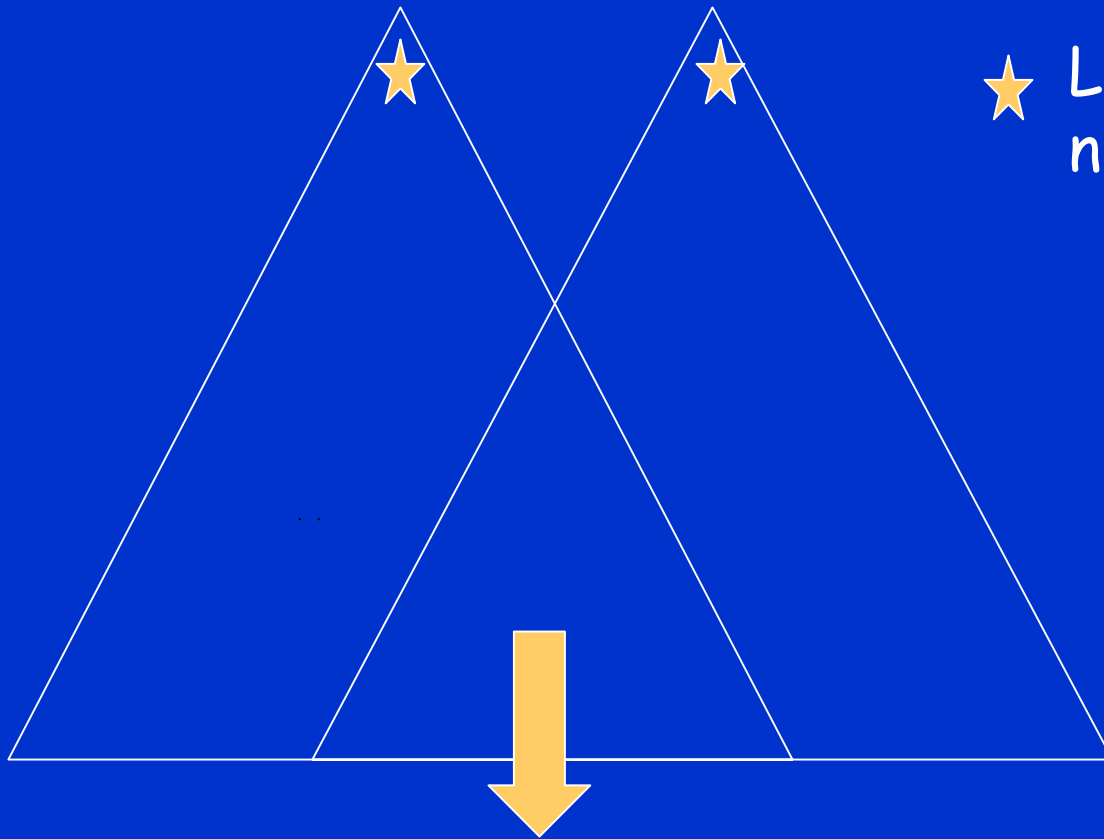
<u>Conflits d'intérêts</u>	Interventions possibles
<ul style="list-style-type: none"> • Intérêts divergents perçus ou réels 	<ul style="list-style-type: none"> • Chercher des critères objectifs
<ul style="list-style-type: none"> • Confondre son propre intérêt avec celui du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir l'attention sur les intérêts et non sur les positions
	<ul style="list-style-type: none"> • Élargir les options et ressources
	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des solutions intégratives rencontrant les besoins de toutes les parties
	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des échanges qui satisfont des intérêts de forces différentes

<u>Conflits structurels</u>	Interventions possibles
<ul style="list-style-type: none"> • Les parties négocient sur la base du point de vue économique et des ressources dont elles détiennent le contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> • Établir un mécanisme juste et mutuellement acceptable de prise de décision
<ul style="list-style-type: none"> • Contraintes géographiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Modifier les modèles de comportement destructif
<ul style="list-style-type: none"> • Rôles mal définis, hiérarchies dysfonctionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Redistribuer la propriété et le contrôle des ressources
<ul style="list-style-type: none"> • Abus de pouvoir, de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> • Définir clairement et changer les rôles
	<ul style="list-style-type: none"> • Modifier les moyens d'influence l'un sur l'autre (moins de coercition, plus de persuasion)
	<ul style="list-style-type: none"> • Modifier les facteurs d'influence externes et contraintes de temps
	<ul style="list-style-type: none"> • Préciser le cadre et les règles

Étapes pour la résolution des conflits

- 1. Déterminer les faits et la source du conflit
- 2. Identifier les intérêts et besoins des parties
- 3. Déterminer les objectifs communs et établir des critères objectifs
- 4. Développer des pistes possibles d'intervention
- 5. Sélectionner certaines options
- 6. Évaluer les résultats du processus

Trouvez les zones communes



★ Les valeurs + la religion = non négociable

Points communs
Objectifs communs
Intérêts communs
Besoins communs

Conclusion

- Les conflits ont leur valeur, ne pas chercher à les aplanir à tout prix
- Le conflit a une vie...
- Ne pas chercher à trouver qui a tort et qui a raison
- Se centrer sur les intérêts et les besoins des personnes
- Choisir les moments propices pour résoudre les conflits
- Négocier à l'extérieur du lieu ou du milieu de travail
- Demander de l'aide, de l'assistance

