



De nombreux gestionnaires aimeraient que les conflits qui surviennent dans leur équipe de travail se résolvent sans qu'ils aient à intervenir. S'il est vrai qu'on peut gagner du temps en fermant les yeux, le risque que la situation s'aggrave est toutefois très important. Il est en effet rare qu'un conflit disparaisse de lui-même. À moins d'être géré efficacement, un différend peut même dégénérer au point de mettre en jeu la viabilité d'une entreprise. En effet, les conflits entraînent généralement une réduction coûteuse de l'efficacité des individus...

Ceci est particulièrement vrai dans le cas des conflits de nature interpersonnelle. Pendant que les esprits se concentrent sur les relations entre les personnes, les objectifs et la rentabilité de l'entreprise passent au second plan. En prévenant les situations de conflit et en gérant celles-ci avant que les relations ne se dégradent, vous pouvez favoriser le bien-être de vos employés et le rendement de votre équipe.

Comprendre la nature des conflits

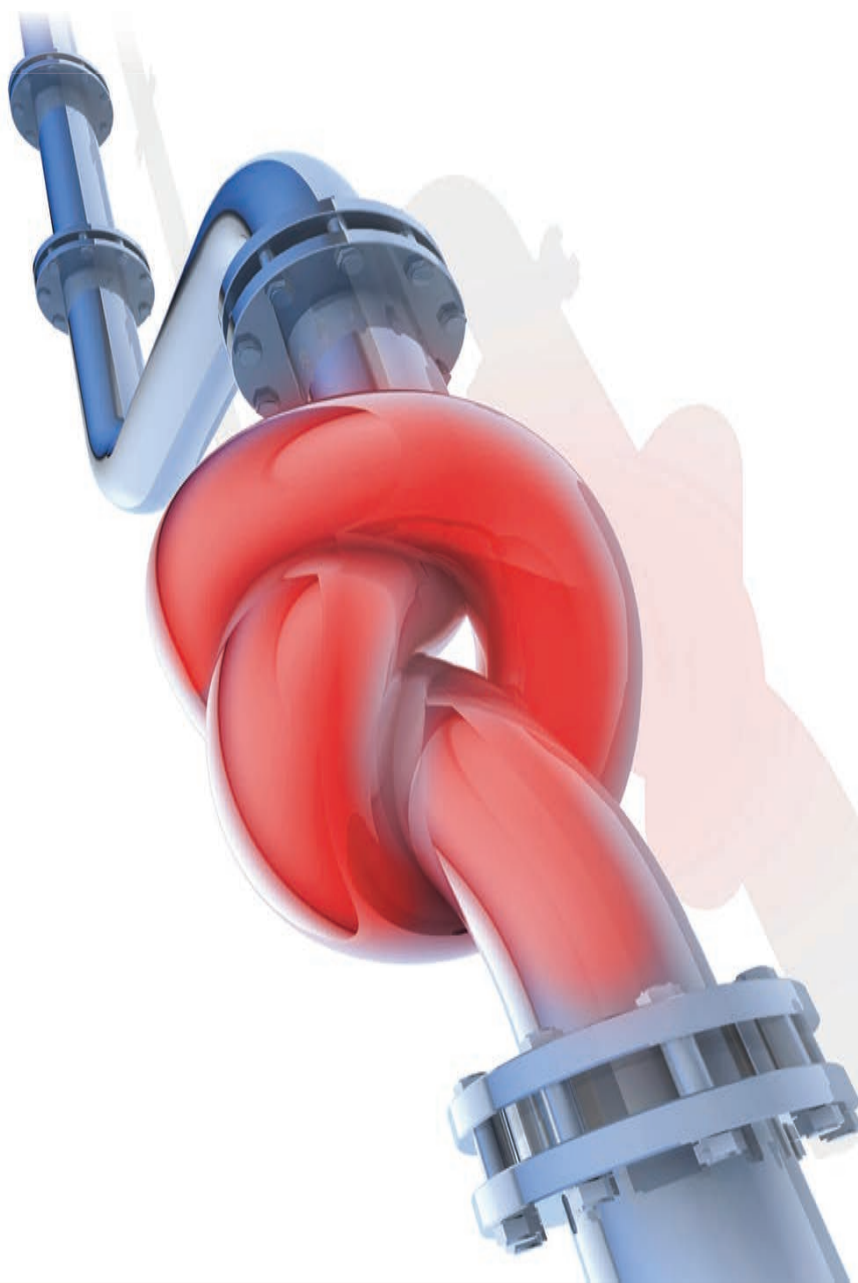
► L'influence des perceptions individuelles

Les conflits au travail sont un phénomène normal et naturel. Pourquoi? Parce que chaque personne est unique et différente des autres. En fait, les conflits surviennent en raison de ces différences qui distinguent les êtres humains entre eux. Ces différences peuvent porter, par exemple, sur les traits génétiques, l'éducation, les valeurs ou les expériences de vie. **Pris dans ce contexte, un conflit est donc une situation désagréable qui résulte de points de vue divergents que deux ou plusieurs personnes entretiennent à propos d'un sujet donné.**

Si on ne peut éviter les conflits, il est toutefois possible de les gérer et de les résoudre. **Pour cela, il faut se rappeler que l'origine d'un conflit se situe souvent dans les perceptions.** Ce sont ces perceptions, plutôt que les faits, qui font réagir les individus. Chaque personne a sa façon de percevoir un événement particulier, ce qui peut entraîner des problèmes allant d'une simple mésentente à une guerre ouverte.

► Les symptômes de conflits

Plusieurs symptômes constituent des éléments permettant de cerner la présence de conflits. Par exemple, si les membres de votre équipe ont tous une perception différente du contexte de travail et du rôle de chacun, si les employés habituellement motivés et optimistes s'investissent de moins en moins dans leur travail, s'isolent et évitent le plus possible les contacts avec les autres, si les individus ont tendance à chercher un coupable plutôt qu'une solution lorsqu'un problème survient, il est fort probable qu'il y ait des conflits au sein de votre équipe.





► L'importance du climat de travail

Peut-on prévenir les conflits? Tout comme on ne peut s'attendre à ce que tous les gens soient semblables, il est impossible de créer un environnement totalement dénué de conflits. Si les conflits sont inévitables, on peut cependant prévenir leurs effets néfastes. **L'importance que vous accordez au quotidien au climat de travail est l'une des bases de la prévention.** Il est en effet beaucoup plus aisé d'entreprendre une démarche de résolution de conflit lorsque l'ambiance de travail est positive et que la communication est encouragée. Cela réduit les incompréhensions et les possibilités de mauvaises interprétations, favorisant ainsi la collaboration. Une communication constante, formelle ou informelle, a par ailleurs pour effet d'encourager l'esprit d'équipe, de limiter les préjugés et de réduire les réactions émotives.

► L'impact des relations interpersonnelles

Lorsqu'un conflit n'est pas lié à l'environnement de travail, il s'agit la plupart du temps d'un différend de nature interpersonnelle. Ces conflits sont difficiles à gérer, car ils prennent leur source dans le fait que deux personnes ou deux groupes se jugent négativement à cause de leurs perceptions et non à cause d'éléments « réels ». **La plupart du temps, ce type de conflit est le résultat désastreux d'une mésentente banale qui n'a pas été gérée au bon moment et qui a dégénéré au point de devenir disproportionnée.** L'absence « d'atomes crochus » entre les personnes impliquées est en outre souvent à l'origine des conflits de cette nature.

Pour éviter ce type de conflit, vous devez vous tenir au courant des relations entre vos employés et être attentif à leur comportement. De plus, si vous prenez régulièrement du temps pour discuter avec votre équipe des problèmes vécus, des situations difficiles, des points qui doivent être mis en perspective et des comportements mal interprétés, vous empêcherez les tensions de prendre de l'ampleur.

► Indices de relations interpersonnelles saines

- Les employés cherchent en général à augmenter l'efficacité du groupe et sont portés à aider leurs collègues afin d'atteindre les objectifs.
- Les membres de l'équipe discutent régulièrement des solutions possibles pour résoudre les problèmes quotidiens.
- Les membres de l'équipe travaillent aisément ensemble sur des projets et n'ont pas de difficulté à accepter les directives.
- Les employés collaborent entre eux et cherchent à trouver la meilleure solution lorsqu'ils développent des stratégies ensemble.
- Les membres de l'équipe reçoivent bien les critiques constructives émises par les autres.
- Les individus discutent ouvertement des situations de conflit et évitent les préjugés en se basant sur des faits.
- La plupart des membres de l'équipe ont un bon sens de l'humour et savent rire des aléas du quotidien.
- Les membres de l'équipe reconnaissent l'importance du travail accompli par leurs collègues.
- Les membres de l'équipe ont développé des liens de confiance et se respectent malgré leurs différences.

**Évitez de laisser vos préjugés
biaiser votre jugement**



Évaluer les facteurs de conflit et les approches possibles

► La collecte des faits

Avant de vous lancer dans la gestion d'un conflit, il faut avant toutes choses que vous soyez capable d'établir l'origine de la situation. La première étape consiste donc à obtenir la version de chacune des parties concernées. Votre objectif est de déterminer quelle est la source du conflit en ne vous basant que sur des faits et en évitant de vous fier aux perceptions des personnes concernées.

Tout en vous montrant ouvert aux propos de toutes les parties, vous devez centrer votre attention sur les circonstances qui ont mené au conflit plutôt que sur les émotions des personnes. **Votre collecte de faits a par ailleurs pour but de trouver des pistes afin de régler le conflit et non pas de donner raison à une des parties.** Cette collecte de faits vous permettra ensuite de préparer une intervention départageant les éléments rationnels des facteurs émotionnels.

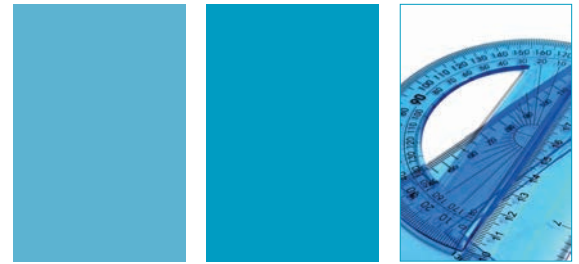
Votre analyse de la situation vous permettra aussi de choisir l'approche la plus appropriée pour gérer le conflit : l'évitement, le maintien de la paix, la force, le compromis ou la collaboration. Chacune de ces approches a ses mérites et le choix doit se faire en fonction de la situation et des circonstances (voir l'encadré de la page suivante). L'analyse préliminaire des causes du conflit vous permettra de choisir la plus appropriée.

Pour résoudre un conflit, vous devez avoir tous les faits en main

► Le diagnostic organisationnel

En plus d'évaluer ce qui cause le conflit sur le plan des relations interpersonnelles, il faut s'attarder aux facteurs organisationnels qui peuvent aussi avoir un impact et, même, constituer la racine profonde du conflit. Pour chacun des énoncés ci-dessous, cochez la case qui correspond le mieux à votre milieu de travail. Toutes les fois que vous répondrez « non », déterminez ce qui pourrait être fait afin d'améliorer la situation.

	Oui	Non		Oui	Non
Les objectifs et les stratégies sont définis et bien expliqués aux membres de l'équipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	De la rétroaction est offerte aux membres de l'équipe afin de reconnaître leur contribution aux résultats.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les politiques, les procédures et les procédés sont cohérents avec les objectifs et les stratégies.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	L'information circule librement et les rumeurs sans fondement sont rapidement désamorcées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les degrés de responsabilité, d'autorité et d'autonomie sont clairement établis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	L'existence de multiples opinions, visions et philosophies est encouragée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les ressources nécessaires à l'exécution du travail (matériel, équipement, formation, etc.) sont mises à la disposition des membres de l'équipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Les critiques constructives concernant les stratégies, les politiques et les procédures sont prises en compte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les objectifs individuels de rendement sont clairement définis et connus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lorsqu'un conflit a des conséquences sur l'efficacité de l'équipe, une rencontre est rapidement organisée pour aider les individus à résoudre leur différend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Les diverses approches de résolution d'un conflit

Il existe plusieurs approches possibles pour résoudre un conflit. Selon les situations et les circonstances, l'une ou l'autre peut s'avérer la plus pertinente. En milieu de travail, il est toutefois recommandé d'utiliser l'approche de la collaboration le plus souvent possible, car celle-ci s'attarde d'abord aux résultats à atteindre et non aux personnes. Les autres approches peuvent néanmoins être utiles lorsque celle de la collaboration n'est pas applicable.

L'évitement ou la fuite



L'approche perdant/perdant. C'est l'art d'agir comme s'il n'y avait pas de conflit en espérant que ce dernier se règle tout seul. Les personnes qui choisissent cette stratégie ne veulent pas s'investir dans la situation. Il est possible d'acheter du temps avec cette stratégie, mais elle ne constitue pas une solution à long terme.

Le compromis ou la négociation



L'approche mi-gagnant/mi-gagnant. C'est une stratégie qui laisse à tous la chance d'exprimer son opinion. Elle vise à trouver une solution qui conviendra à chacune des parties. Dans cette stratégie, la recherche d'une solution avec laquelle tout le monde est à l'aise est plus importante que le fait de trouver la meilleure solution. Ainsi, il est rare que la solution adoptée soit la plus efficace car, par définition, le compromis fait perdre quelque chose à chaque partie.

Le maintien de la paix ou l'oubli de soi



L'approche perdant/gagnant. C'est une stratégie généralement utilisée par des gens qui accordent beaucoup plus d'importance aux personnes qu'à la tâche à accomplir ou aux résultats à obtenir et qui tiennent à rendre tout le monde heureux. Ils perçoivent le conflit comme un élément destructeur et sont prêts à tout pour préserver la paix. Cette stratégie vise à apaiser les personnes, mais elle ne modifie pas ou modifie peu les éléments à la base des tensions.

La coopération ou la collaboration

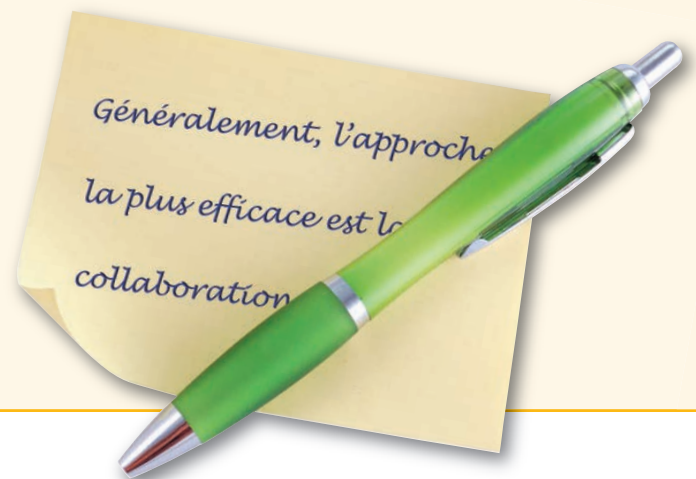


L'approche gagnant/gagnant. C'est une stratégie qui accorde de l'importance autant aux objectifs qu'aux gens impliqués dans le conflit, cela sans jamais perdre de vue les résultats recherchés à court et à long terme. Sa caractéristique principale est l'utilisation d'une méthode de résolution de problème. Toutefois, pour être efficace, cette stratégie requiert du temps, de l'énergie et de la bonne foi, ainsi que l'existence chez toutes les parties d'une volonté de régler le problème.

La force ou la position d'autorité



L'approche gagnant/perdant. C'est une stratégie utilisée par ceux qui accordent plus d'importance aux buts qu'à toute autre chose et qui sont prêts à utiliser tous les moyens pour arriver à leurs fins. Elle est aussi utilisée par les personnes qui s'appuient sur leur statut ou leur autorité pour trancher le débat unilatéralement. Dans de tels cas, il est probable que la cause réelle du conflit demeure irrésolue et que la solution imposée n'ait que des effets temporaires ou superficiels.



Élaborer un plan d'action

► Les trois clés du succès

Une saine gestion de conflit s'appuie sur trois éléments : **l'impartialité, la recherche d'une solution et l'utilisation de faits**. Donner raison à l'une ou à l'autre des parties n'arrangera pas la situation et, au contraire, risque d'envenimer le conflit. Votre rôle n'est pas de décider qui a raison, mais bien de comprendre ce qui sépare les personnes. En gardant en tête que les objectifs de travail ont priorité sur les intérêts personnels, vous pourrez aisément éviter le piège du parti pris.

Par ailleurs, pour être efficace, le processus de résolution de conflit doit passer par la recherche d'une véritable solution et non constituer un expédient. Les chances de succès sont en outre directement proportionnelles à l'importance que vous accorderez à la situation et sont liées au suivi que vous effectuerez. **Enfin, il est primordial de s'en tenir aux faits et d'éviter les élans émotifs**. En vous servant des faits, et rien que des faits, vous demeurerez objectif et centré sur le règlement du conflit.



Guide de rencontre

La nature du conflit est :

Jusqu'à maintenant, le conflit s'est développé ainsi (ne décrivez que des faits) :

Les comportements observés sont :

Les conséquences de ces comportements sur le travail sont :

► La stratégie d'intervention

En matière de conflit, **votre rôle se limite à intervenir à propos des comportements qui influencent le rendement et les résultats que les employés doivent atteindre**. Si vous tentez de changer les gens, leur personnalité ou leurs perceptions, vous entrez dans un processus sans fin qui ne donnera pas les résultats recherchés.

Lors de la rencontre, il faudra vous attendre à ce que la pensée rationnelle soit très peu présente et que les impressions, les sensations et les perceptions dominent. Le fait de laisser les gens verbaliser leurs sentiments, en s'assurant que la rencontre ne tourne pas au règlement de compte, aidera ceux-ci à prendre du recul. Armez-vous de patience et demeurez calme. Utilisez de plus un guide de rencontre semblable à celui ci-contre. Les parties doivent sentir votre désir de régler la situation de façon objective et votre volonté de les associer au processus.

Il faut par ailleurs toujours vous rappeler que le but de l'intervention n'est pas de faire en sorte que les employés deviennent les meilleurs amis du monde, mais bien que ces personnes puissent travailler ensemble sans que leurs querelles aient des conséquences négatives sur leur rendement.

Demeurez calme et ne vous laissez pas emporter par vos émotions



► La méthode de résolution de problème

Il existe plusieurs méthodes pour résoudre un conflit relationnel. La plupart d'entre elles incluent les cinq étapes qui suivent.

1 - S'entendre à propos de la démarche

Donnez le ton de la rencontre en établissant le but de celle-ci, les règles du jeu et le processus. Tous les participants doivent démontrer un désir sincère de régler la situation et non une volonté de « remporter la victoire ». Assurez-vous que les personnes soient respectueuses les unes envers les autres.

2 - Faire un compte-rendu de la situation

Une fois le processus établi, chacun doit connaître les perceptions de l'autre. Afin de dédramatiser la situation, utilisez les faits que vous avez amassés et dressez un portrait des perceptions. Retournez constamment aux faits et aux informations objectives que vous avez en main.

3 - Répertoire les solutions réalisables

Expliquez à chacune des parties que vous ne souhaitez pas imposer une solution et qu'il s'agit d'un choix à faire ensemble. Aidez les gens à être constructifs. Faites l'inventaire avec eux des solutions possibles et retenez celles qui semblent réalisables.

4 - Élaborer un plan d'action

Choisissez une solution parmi celles qui ont été proposées et procédez à la rédaction d'un plan d'action dans lequel vous exprimerez vos attentes et les résultats escomptés. Déterminez les responsabilités de chacun pour atteindre ces résultats (quoi, comment, qui et quand).

5 - Tenir une rencontre de suivi

Planifiez une rencontre de suivi à court terme et précisez ce qui sera évalué. Lors de la rencontre, si le conflit est réglé, remerciez les personnes de leur collaboration. Si le plan d'action n'a pas été respecté, rappelez les sanctions qui seront appliquées si la situation ne change pas.



Les conflits sont à l'origine de plusieurs grandes inventions. En fait, une divergence d'opinions peut tout aussi bien dégénérer en conflit que faire évoluer une situation dans une direction inespérée. De nombreuses personnes ont en effet fondé des entreprises prospères parce qu'ils ne s'entendaient pas avec leurs collègues à propos de leurs idées ou de leurs manières de faire.

D'autres personnes se sont obstinées à développer un concept que leur entourage n'appréciait pas et qui, en fin de compte, s'est avéré un succès commercial sans précédent. Bref, il ne faut pas chercher à éliminer les différences au sein d'une équipe. Au contraire, par le biais d'une dynamique constructive, vous pouvez tirer le meilleur de toutes les opinions afin de contribuer à la croissance de l'organisation.

Des ressources professionnelles pour les gestionnaires

Le programme d'aide aux gestionnaires Posaction® Plus est intégré à votre contrat d'assurance collective. Le programme inclut des fascicules de formation, du coaching, un service d'intervention post-traumatique et de l'aide psychosociale pour les employés en difficulté.



Coaching téléphonique confidentiel

- Du lundi au vendredi de 9 h à 17 h (HE)

1.877.744.2789

Intervention post-traumatique

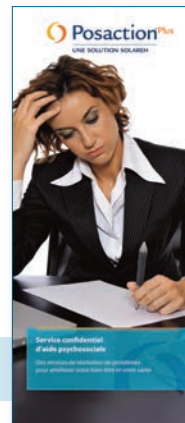
- Service 24/7 lors d'incidents graves

1.800.361.9569

Pour connaître tous les détails du programme
www.posactionplus.com



De l'aide psychosociale pour les employés en difficulté



En orientant un employé vers des ressources professionnelles, vous l'aidez à prendre des moyens concrets pour résoudre ses problèmes et retrouver son rendement.

Service confidentiel 24/7

1.800.361.9569

- Difficultés au travail
- Problèmes personnels
- Difficultés familiales
- Problèmes de dépendance

Services sans frais d'utilisation

Gérer un conflit relationnel

Autres titres disponibles

- Résoudre un problème d'absentéisme
- Résoudre un problème de présentéisme
- Gérer les réactions au changement
- Gérer des personnes au comportement difficile
- Résoudre un problème de rendement
- Recruter les meilleurs candidats pour votre équipe
- Déléguer des tâches avec efficacité
- Rendre vos évaluations de rendement productives
- Motiver et consolider une équipe de travail



La collection Équipes en santé fait partie du programme d'aide aux gestionnaires Posaction[®] Plus intégré à votre contrat d'assurance collective. Le programme propose des solutions concrètes permettant d'améliorer les pratiques de gestion et de prévenir l'absence du travail. Pour obtenir sans frais des exemplaires additionnels de ce fascicule, ou des exemplaires des autres titres de la collection, il suffit de commander à www.posactionplus.com

SOLAREH
Expert en capital humain

Note: le genre masculin est utilisé dans ce document à titre de genre neutre et on ne doit y voir aucune discrimination.

PLS-202-HUM