



Gestion et résolution des conflits

Objectifs

Il est toujours important de savoir qu'au sein d'une organisation, plusieurs conflits peuvent prendre place. Afin de mieux comprendre la situation de conflit, nous vous proposons de vous aider à vous outiller afin de mieux gérer celui-ci et d'être ainsi par la suite en mesure de procéder à sa résolution.

Le milieu associatif implique souvent de travailler avec un groupe d'individus. Durant le processus, différentes personnalités ou situations peuvent faire resurgir des événements conflictuels. Voici quelques pistes pour mieux gérer ces situations.

N.b. : Souvent, il est possible de "ressentir" l'arrivée d'un conflit. Ce que nous tentons ici d'exprimer, c'est qu'il existe des façons de travailler en amont, pour éviter l'éclosion d'un conflit. Ceci s'inscrit souvent dans la manière dont chacun exprimera son insatisfaction par rapport à quelque chose. Autrement, si un conflit éclate, il est aussi important de savoir procéder à résolution en proposant des solutions, des pistes de réflexion ou des espaces de communication efficaces entre tous et toutes.

Se connaître soi-même : élément clé de la gestion de conflit(s)

1. Il est d'abord important de définir de quelle manière nous sommes tentés-ées de réagir lorsqu'un conflit survient. Voici les six (6) réactions-types :

- *Stratégie de contrôle* : J'attaque les idées des autres et apporte plus d'importance à mes opinions, je lève la voix, je souhaite faire adopter mon opinion à tout prix.
- *Stratégie d'évitement* : Je passe à autre chose et minimise le conflit.
- *Stratégie de renoncement* : Je préfère m'accorder sur les arguments des autres pour éviter le conflit, je n'exprime pas mon opinion.
- *Stratégie de compromis* : Je cède une partie pour recevoir compensation sur une autre partie, je tente d'accommoder toutes les parties.
- *Stratégie de coopération* : J'exprime mes sentiments et les relie à des faits, je prends en considération les arguments et cherche à mettre en place des solutions.
- *Stratégie de médiation* : Je facilite la communication au sein du groupe, j'accepte l'aide d'autrui pour faciliter la communication.

2. Appréhender votre implication au sein du groupe :

- Quelles sont vos capacités et compétences?
- Quelles sont vos forces et faiblesses?
- Mettez à profit vos compétences et forces à la réalisation du projet.
- Expliquez-vous et exprimez-vous.
- Réfléchissez vous-même au problème posé.
- Contribuez à la dynamique du groupe tel que vous êtes.
- Acceptez d'être en apprentissage perpétuel.
- Préservez votre estime de vous.

- *Si vous êtes en mesure de vous retrouver dans la description de la classification du bloc 1. et êtes également en mesure de répondre à quelques-unes des questions figurant dans le bloc 2., il sera plus facile pour vous de vous situer lors de l'éclatement d'un conflit. De cette manière, vous pourrez prévoir (un peu, du moins) une réaction et ainsi peut-être éviter une enflure inutile d'un conflit X.*
- *Lorsqu'on procède à une introspection, il est par la suite plus facile d'exprimer aux autres ce qui est susceptible de nous déranger, et ainsi de créer un conflit. De cette manière, bien se connaître, tout en établissant une bonne communication avec nos collègues, peuvent agir en amont et prévenir la naissance de certains conflits.*

Les étapes de résolution d'un conflit

1. Clarifier ses objectifs et attentes ;
2. Partager la responsabilité et être dans un esprit de compréhension ;
3. Choisir le bon moment ;
4. Identifier le problème et exprimer les points de vue, nommer les conséquences ;
5. Identifier les solutions (inventaire, avantages / désavantages) et établir celles qui seront retenues lors du temps de discussion entre les parties ;
6. Prévoir un temps pour évaluer la solution mise en place

10 difficultés fréquemment rencontrées

1. **Le sentiment de piétinement**

Situation : vous avez des difficultés à passer à l'action, à passer les étapes ; vous vous demandez quelle est la définition de votre objectif; votre méthode de travail est remise en cause; vous remettez à plus tard ; vous n'arrivez pas à finaliser votre travail; vous faites du surplace; vous avez le sentiment de ne pouvoir tenir votre calendrier, etc.

Pistes de solutions :

- faire une recherche sur ce qui a été fait ;
- préciser l'implication des membres ;

- clarifier l'objectif ;
- établir un plan de travail ;
- faire un ordre du jour et s'y tenir ;
- évaluation régulière ;
- se questionner sur quoi faire pour progresser dans le travail à faire et le travail d'équipe.

2. Gérer un groupe avec un individu dominateur

Situation : un membre du groupe monopolise la parole et empêche le dialogue, un rapport de force limite l'expression de l'ensemble des membres du groupe, certaines personnes ont l'impression de ne pas être prises en compte, sentiment de ne pas pouvoir participer à toutes les étapes du projet (notamment décisionnel), etc.

Pistes de solutions :

- faire la distinction entre leadership et pouvoir;
- s'entendre sur ce qui relève d'une décision de groupe ou non;
- se doter d'une méthode de prise de décision de groupe;
- faire la distinction entre proposition individuelle et décision collective;
- donner un espace de parole à chacun des membres;
- ouvrir les perspectives;
- déterminer des rôles des membres du groupe à chaque rencontre – *un facilitateur, un secrétaire, un porte-parole (énoncé le consensus, le point de vue de l'équipe et non le sien, etc.)*.

3. Favoriser un individu hésitant ou à l'écart

Situation : position d'écoute de certain(e)s participant(e)s, sentiment de désintérêt, les membres sont peu enclin à venir à une rencontre. Certaines personnes sont ignorées/mises à l'écart par un/des membre/s, apparition d'un sentiment de rejet chez un des membres.

Pistes de solutions :

- favoriser l'écoute active
- aider la personne ignorée à s'exprimer
- comprendre et tenir compte des différences entre les membres de l'équipe;
- mettre en place un environnement d'apprentissage où l'on peut se former en toute sécurité;
- diviser le travail individuel et prévoir un compte-rendu;
- déterminer des rôles (*Ex : un facilitateur peut avoir pour mandat d'interpeller directement des membres*).
- parler en privé à toute personne excluant ou dévalorisant les autres; distinguer la raison de l'évitement.

4. Une opinion acceptée comme des faits

Situation : manque de source des informations exposées

Pistes de solutions :

- définir si l'information est un fait ou une opinion ;
- questionner la fiabilité des données et définir la source des informations utilisées ;
- remettre en question les opinions pour avoir une vue d'ensemble des regards portés.

5. Agir sans réfléchir

Situation : un membre presse la prise de décision, le groupe est en incertitude face aux décisions prises.

Pistes de solutions :

- faire comprendre les enjeux ;
- se questionner sur l'utilité de la pression qu'on exerce sur les autres pour arriver rapidement à un résultat ;
- constater ce qui a été déjà réalisé ;
- viser des résultats de qualité (et non quantitatif)

6. Lutter contre les procès d'intention

Situation : prêter des intentions à d'autres personnes sans les connaître; une critique négative d'une personne est faite ; quelqu'un appuie sur les défauts d'un des membres du groupe.

Pistes de solutions :

- remettre en questions les idées et non les auteurs des idées ;
- vérifier l'intention des membres du groupe ;
- analyser les arguments avant de conclure ;
- prendre en considération le contexte ;
- comprendre et bien faire la distinction entre critiquer (nommer ce qui est négatif) et penser de façon critique (évaluer à partir de critères, du contexte en se corrigeant au besoin).

7. Lutter contre la divagation

Situation : s'éloigner du sujet, les échanges interpersonnels prennent trop de place, frustration de ne pas avoir terminé de discuter de ce que nous avions prévu, un individu parle trop

Pistes de solutions :

- structurer les discussions avec un ordre du jour et compte-rendu de rencontre ;
- prévoir un temps pour chaque sujet et s'y tenir et rediscuter des points lors d'une prochaine rencontre ;
- déterminer la méthode de distribution de parole ;
- prévoir un temps d'échanges interpersonnels avant ou après la rencontre.

8. Avancer malgré les divergences

Situation : une compétition s'est installée entre des membres, des désaccords ne sont pas pris en compte, un/des membre/s du groupe sont perçus comme un adversaire et non un allié.

Pistes de solutions :

- comprendre le point de vue des autres ;
- se référer à des règles communes de fonctionnement démocratique ;
- prendre le rôle de médiateur au besoin ;
- demander de régler les différends en dehors des rencontres ;
- nommer les valeurs, tensions, désaccord.

Des trucs et astuces!

- Faire la distinction entre *comprendre un point de vue* et *être d'accord avec un point de vue*.
- Sachez remettre en question les idées, et non les auteurs des idées.
- Le travail en groupe s'organise autour d'une cible commune, gardez-la en tête!
- Apprendre à bien formuler ses phrases et bien comprendre les situations/discours
- Utiliser un langage neutre et descriptif
- Laisser la place à la version des faits de chacun et au dialogue
- Poser des questions permet de discuter avec l'autre tout en demeurant en désaccord, afin de faire un travail de compréhension. Construire du sens – comprendre. Importance des questions ouvertes (auquel la réponse n'est ni oui ni non)
- Le dialogue de résolution de conflit n'est pas un débat dont l'objectif est de perdre ou de gagner, mais de comprendre.