

Atelier Gestion des conflits



Congrès U2 2019
Marc-André Paré

2^e vice-gouverneur
District U2

Présentation des participants

- ▶ Votre nom
- ▶ Vos fonctions au sein du Club
- ▶ Pourquoi vous vous êtes inscrit?
- ▶ Attentes particulières

- ✓ Êtes-vous du genre à fuir les conflits?
- ✓ Êtes-vous du genre à penser que vous devez trancher dans les situations conflictuelles et trouver vous-mêmes la solution?
- ✓ Cherchez-vous à faire en sorte que les personnes en conflit se parlent?
- ✓ Déplorez-vous le fait que les conflits qu'on pense être réglés refont toujours surface?
- ✓ Pensez-vous que les personnes devraient être suffisamment adultes pour régler leurs conflits dans son équipe de travail?
- ✓ Pensez-vous qu'il n'y a rien à faire avec les conflits de personnalité à part muter les personnes impliquées pour qu'elles ne se voient plus?

Définition d'un conflit

- ▶ Il s'agit d'une situation de blocage entre au moins deux personnes qui ont un intérêt ou un objectif en commun et sur lequel elles ne sont pas d'accord.

Christine Marsan

- ▶ Le conflit est un affrontement entre des intérêts, des valeurs, des actes ou des procédures. C'est un désaccord, une idée s'opposant à une autre.

Il peut y avoir un désaccord sans qu'il y ait de conflit.

Types de conflits

- ▶ **Le conflit de pouvoir**

Ce conflit naît quand on estime que son champ d'influence est menacé.

- ▶ **Le conflit d'intérêts**

Les conflits d'intérêts apparaissent lorsqu'un avantage auquel on tient est menacé par quelqu'un d'autre.

- ▶ **Le conflit de besoin**

Ce type de conflit peut prendre la forme d'un besoin de reconnaissance, d'information, etc.

Types de conflits

► Le conflit d'opinion

Ce type de conflit naît lorsque des idées ou opinions s'opposent.

► Le conflit de valeurs

Ce type de conflit surgit lorsqu'il y a « choc » des idées. Lorsque des idéologies sont en cause, aucun compromis n'est possible. Cela touche des éléments importants aux yeux des individus, tels que la vision du monde, la morale, les mœurs, la politique, la religion, etc.

Types de conflits	Nature de l'intervention
Conflit de pouvoir	On l'apprivoise Amener les parties à s'apprivoiser, à cohabiter et leur démontrer qu'ils ont avantage à travailler ensemble et profiter des forces de l'autre.
Conflit d'intérêt	On le négocie (donnant-donnant)
Conflit de besoin	On le comble Il faut amener l'individu à le définir.
Conflit d'opinion	On s'explique Implique beaucoup de discussion.
Conflit de valeur	On le respecte Ce conflit est basé sur des convictions, il est émotif.

Principales causes d'un conflit

Conflit relié à la tâche:

- ▶ Différence de priorités
- ▶ Planification insuffisante
- ▶ Manque d'informations
- ▶ Ambiguïté du mandat, des consignes
- ▶ Responsabilités mal définies
- ▶ Incertitudes au sein du milieu

Principales causes d'un conflit

Conflit interpersonnel:

- ▶ Valeurs différentes
- ▶ Lutte de pouvoir
- ▶ Caractères différents
- ▶ Style de communication
- ▶ Besoin de reconnaissance
- ▶ Culture différente

Quelques trucs pour éviter les conflits dès le départ

- ▶ Être franc
- ▶ Évaluer la situation, particulièrement en tenant compte des enjeux, des confusions possibles et des rapports de pouvoirs existants, pour tenter d'identifier des actions à prendre pour en minimiser les effets
- ▶ Travailler en développant la confiance et en faisant la promotion d'une communication bidirectionnelle.
- ▶ Informer - développer un dialogue ouvert afin que ceux qui résistent aux changements soient au fait de ce qui se passe et des raisons qui sous-tendent les changements.
- ▶ Faire la promotion de la vision, de la mission et des objectifs du plan d'action du consortium de partenaires afin de rassembler les acteurs derrière un but commun
- ▶ Inviter et encourager les acteurs potentiellement affectés par les changements à devenir des leaders ou à participer activement au projet.

Éléments à retenir pour l'officier de club dans la résolution de conflits



Rapidité d'action

- ▶ Il est essentiel que les conflits fassent l'objet d'une attention immédiate et d'un règlement prompt et efficace de la part d'un officier.



Engagement à résoudre le conflit

- ▶ La résolution de conflits demande un bon niveau d'engagement de l'officier à court terme, mais celui-ci en bénéficiera à moyen et à long terme.

Communication efficace

- ▶ Formation sur le dépistage précoce (analyse, synthèse, recherche de solution).



Ténacité

- ▶ Lorsque le processus est enclenché, vous ne pouvez plus baisser les bras. Vous devrez persévérer.



Styles de gestion de conflits et comportement en gestion des conflits



Activité 1

Quel est votre style de gestion des conflits

Modèle Robert, 1982, Cormier, 1995



Activité 1

Styles de gestion

- ▶ A = Compétition
- ▶ B = Collaboration
- ▶ C = Accommodement
- ▶ D = Évitement

Styles de gestion de conflits et comportement en gestion des conflits

La fuite ou évitement:

- ▶ Ignore le conflit;
- ▶ Minimise la signification et l'importance;
- ▶ Nie l'existence de conflit;
- ▶ Tendance à se retirer afin d'éviter toute forme de conflit ou de confrontation;
- ▶ Ceux qui utilisent ce style sont habituellement acceptants et patients, souvent au
- ▶ détriment de leurs réactions et sentiments personnels.

Styles de gestion de conflits et comportement en gestion des conflits

La force ou compétition:

- ▶ Impose le pouvoir : « J'ai raison et vous allez le faire à ma façon »;
- ▶ Tendance à « prendre le taureau par les cornes »;
- ▶ Fort besoin de contrôler les situations et les personnes;
- ▶ Ceux qui utilisent cette approche croient savoir quelle est la solution au conflit et sont souvent directifs en position d'autorité.

Styles de gestion de conflits et comportement en gestion des conflits

L'accommodation:

- ▶ Accommodant : « Je vais le faire à ta place »;
- ▶ Tendance à observer les autres et à analyser ses propres réactions lors de situations conflictuelles;
- ▶ Ces personnes adoptent spontanément un comportement d'écoute active et se remettent souvent en question;
- ▶ Elles sont conciliantes et valorisent l'harmonie.

Styles de gestion de conflits et comportement en gestion des conflits

La collaboration:

- ▶ Collaborent en toute honnêteté : « C'est évident qu'on ne s'entend pas, que pouvons-nous faire ? »;
- ▶ Tendance « à se tenir debout », à défendre son point de vue sans être provocant,
- ▶ ni écrasant;
- ▶ Ceux qui utilisent cette approche sont disposés à collaborer de façon proactive;
- ▶ Ils comptent beaucoup sur leurs habiletés verbales et leur force de persuasion.

Comportement en gestion des conflits

Le compromis:

- ▶ Négocie : « Ok, nous ferons comme vous le proposez, mais si quelque chose allait mal, je ne suis pas responsable ».

Types de comportement

La tortue (Tendance à éviter):

- ▶ Les Tortues se retirent sous leur carapace pour éviter les conflits.
- ▶ Elles renoncent à leurs intérêts personnels et à leurs rapports avec les autres.
- ▶ Elles évitent autant les sujets de litige que les personnes avec qui elles sont en désaccord.
- ▶ Les Tortues n'ont aucun espoir de résoudre les conflits. Elles se sentent démunies.
- ▶ Elles croient qu'il est plus facile de se retirer (physiquement et psychologiquement) d'un conflit que d'y faire face.

Types de comportement

Le requin (Tendance à rivaliser):

- ▶ Les Requins essaient de dominer leurs adversaires en les forçant à accepter leur solution au conflit.
- ▶ Leurs intérêts sont extrêmement importants pour eux et leurs rapports avec les autres le sont peu.
- ▶ Ils cherchent à atteindre leurs objectifs à n'importe quel prix.
- ▶ Ils ne s'intéressent pas aux besoins des autres personnes.
- ▶ Ils ne se soucient pas que les autres les aiment ou les acceptent.
- ▶ Les Requins considèrent que les conflits se règlent par la victoire d'une personne sur les autres.
- ▶ Ils veulent être les vainqueurs. Gagner leur donne un sentiment de fierté et d'accomplissement. Perdre leur donne un sentiment de faiblesse, d'échec et de médiocrité.
- ▶ Ils essaient de gagner en attaquant les autres personnes, en les dominant, en les écrasant et en les intimidant.

Types de comportement

Le nounours (Tendance à céder):

- ▶ Les rapports avec autrui ont beaucoup d'importance, alors que leurs propres intérêts en ont peu.
- ▶ Les Nounours désirent qu'on les accepte et qu'on les aime.
- ▶ Ils croient qu'il faut éviter les conflits pour préserver l'harmonie et qu'il est impossible d'en discuter sans porter atteinte aux bonnes relations.
- ▶ Ils ont peur que, si un conflit persiste, quelqu'un se sente blessé et que les rapports personnels soient compromis.
- ▶ Ils abandonnent leurs intérêts pour protéger les rapports. Les Nounours disent : «J'abandonne mes intérêts et je vous permets d'avoir ce que vous voulez, pourvu que vous m'aimiez».
- ▶ Les Nounours essaient d'aplanir les conflits de peur qu'ils ne nuisent aux relations.

Types de comportement

Le renard (Recherche le compromis):

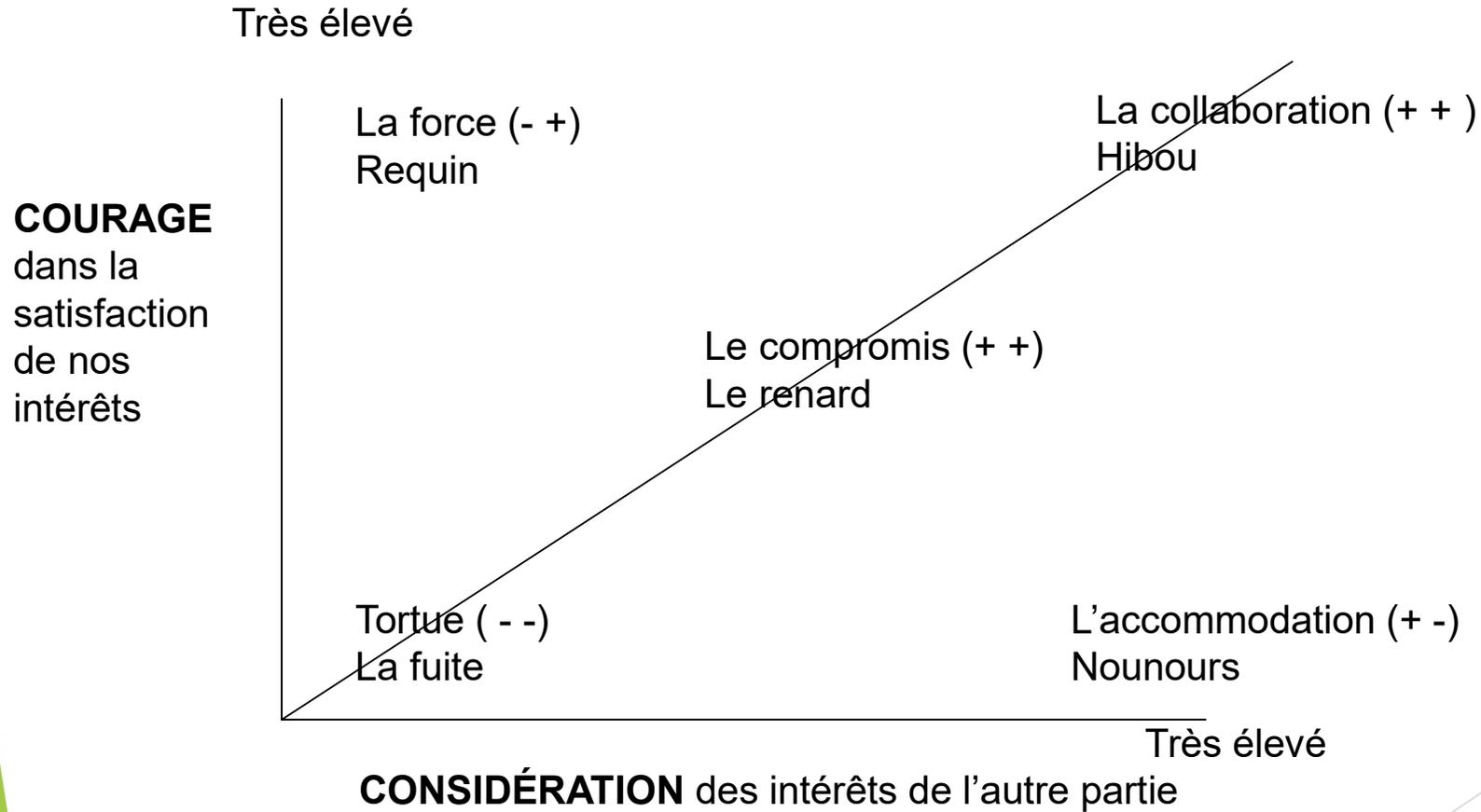
- ▶ Les Renards s'intéressent modérément à leurs propres intérêts et à leurs rapports avec les autres.
- ▶ Ils cherchent un compromis. Ils laissent tomber une partie de leurs intérêts et persuadent l'autre personne avec qui ils sont en conflit d'abandonner une partie des siens.
- ▶ Ils cherchent une solution où chaque partie a quelque chose à gagner, ils veulent un compromis qui se situe entre les deux extrêmes.
- ▶ Ils cherchent un accord en vue du bien des deux, quitte à sacrifier une partie de leurs objectifs et de leurs rapports personnels.

Types de comportement

La chouette (Tendance à collaborer):

- ▶ Pour les Chouettes, les intérêts et les rapports ont beaucoup de valeur.
- ▶ Elles considèrent les conflits comme des problèmes qu'il faut résoudre et recherchent une solution qui leur permette, comme à l'autre personne, d'en sortir gagnant.
- ▶ Les Chouettes considèrent les conflits comme une occasion d'améliorer les rapports en réduisant les tensions entre deux personnes.
- ▶ Elles essaient d'entamer une discussion en présentant le conflit comme un problème.
- ▶ En cherchant des solutions qui satisferont les deux parties, les Chouettes conservent de bonnes relations interpersonnelles.
- ▶ Les Chouettes ne seront satisfaites que lorsqu'elles auront trouvé une solution qui permette à chacun d'atteindre des intérêts communs. Elles ne seront satisfaites que lorsque les tensions et les sentiments négatifs seront complètement dissipés.

Types de comportement en gestion de conflit



Reading out de David W. Johnson

Stades d'évolution d'un conflit

- ▶ **Stade 1 L'exclusion** (signe avant coureur)
 - La personne fait cavalier seul et est exclue.
- ▶ **Stade 2 L'affrontement** (Symptôme)
 - L'expression maladroite des besoins, intérêts, valeurs.
- ▶ **Stade 3 La formation de clan** (ralliement)
 - Mobilisation des personnes vers les pôles d'attraction négatif ou positif
 - Amènera inévitablement une détérioration globale du climat de travail
- ▶ **Stade 4 L'escalade et l'éclatement**
 - Se caractérise par des affrontements ouverts et abusifs

Démarche de résolution de conflits

1. Établissez les faits.
2. Identifiez les besoins des deux parties.
3. Évaluez la situation.
4. Décidez d'un processus.
5. Recherchez des solutions.
6. Entendez-vous et mettez en œuvre des actions.

Établissez les faits

- ▶ Quel (s) est le (s) vrai (s) problème (s)?
- ▶ Déterminez l'origine du conflit.
- ▶ Établissez les faits.
- ▶ Déterminez le type de conflit.
- ▶ Quelles sont les personnes réellement impliquées?
- ▶ A-t-on besoin d'informations ou d'analyses supplémentaires pour clarifier le problème?
- ▶ Est-ce que les parties ont la capacité de comprendre des documents techniques importants?
- ▶ Que se passe-t-il réellement?

Identifiez les besoins des deux parties

- ▶ Que veulent réellement les personnes impliquées?
- ▶ Essayez, s'il vous est possible, de trouver un but commun entre les personnes impliquées.
- ▶ Même s'il n'y a pas de but en commun, définissez tout de même les buts, cela facilitera la compréhension des parties.

Évaluez la situation

- ▶ Le conflit est-il de taille gérable ou doit-il être découpé en plusieurs petits problèmes?
- ▶ Si vous vous impliquez, avez-vous une chance raisonnable de mettre fin au conflit?
- ▶ Vous devez éviter de vous engager seul dans une gestion de conflits si vous percevez à l'avance que vous n'obtiendrez pas de succès. N'hésitez pas à demander de l'aide.

Décidez d'un processus

- ▶ Les problèmes doivent-ils être discutés dans un ordre précis?
- ▶ Avec chaque personne ou en groupe?
- ▶ Qui présidera les réunions?
- ▶ Quel est le programme?
- ▶ Se fixe-t-on des délais?
- ▶ Est-ce que l'on établit un plan d'action?

Recherchez des solutions

- ▶ Est-ce qu'il y a des buts communs?
- ▶ Existe-t-il des zones de confort pour les parties?
- ▶ Est-ce qu'il y a lieu de négocier les besoins ou de travailler ensemble?

Entendez-vous et mettez en œuvre des actions

- ▶ Entendez-vous sur les besoins à satisfaire de part et d'autre.
- ▶ Priorisez la réalisation des besoins.
- ▶ Déterminez les actions ou interventions devant être mises de l'avant.
- ▶ Élaborez, au besoin, un plan d'action qui fera consensus et déterminez les dates de réalisation.

Lors de conflits ou lors de la gestion d'un climat de travail, il est recommandé d'établir un plan d'action. Cela vous permettra de suivre l'évolution et de contrer les remarques du genre « il ne se fait rien ».

**Une responsabilité partagée entre les
acteurs impliqués**

The background features abstract, overlapping geometric shapes in various shades of green, ranging from light lime to dark forest green. These shapes are primarily located on the right side of the page, with some extending towards the center. The overall aesthetic is clean and modern.

Merci!

