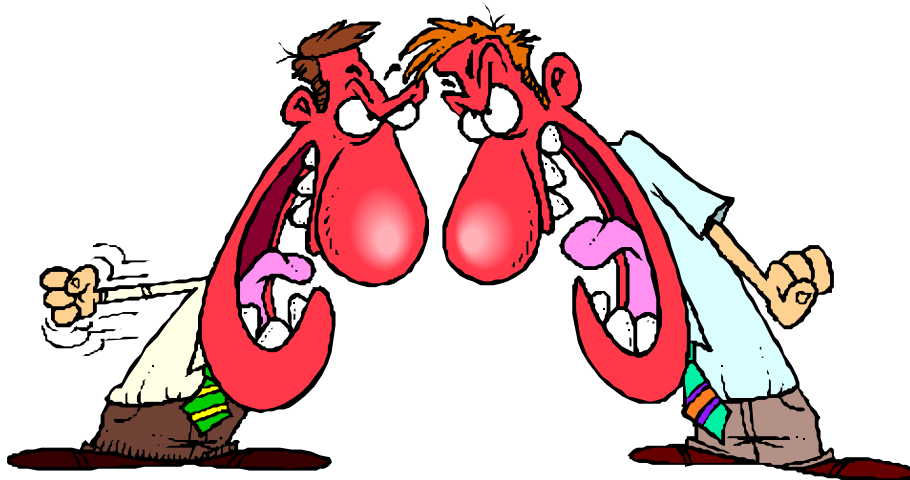


---

# LA RÉOLUTION DE CONFLITS



---

Bonjour !

Bienvenue à l'atelier :

## **« La résolution de conflits »**

Cet atelier a pour but de vous familiariser avec divers éléments de base liés à la résolution de conflits qui pourraient survenir au sein de votre organisme.

Cet atelier, qui favorise le développement de groupes bénévoles, vous est offert afin de renforcer les habiletés de bénévolat au sein de votre organisme ou de votre groupe.

Nous vous offrons cet appui afin d'ajouter quelques éléments à vos connaissances déjà acquises.

Nous vous encourageons à poser des questions à n'importe quel moment durant l'atelier.

Nous espérons que cet atelier vous servira de guide et que vous pourrez l'utiliser, dans l'avenir, en tant que référence dans votre organisme.

Bonne lecture !

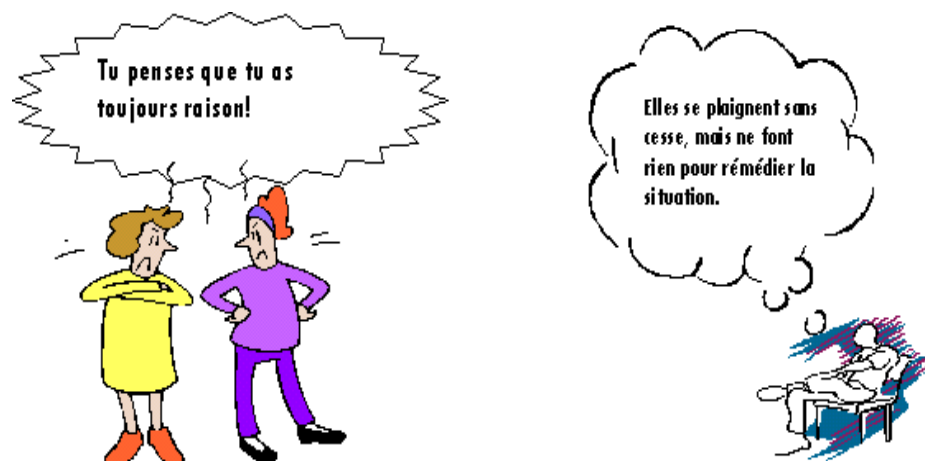
---

---

**Le conflit est un élément positif** au sein de tout groupe. En l'absence de tout conflit, on ne serait pas forcés de penser au-delà des limites du quotidien et de la routine. Quand on réunit une foule de personnes ayant des points de vue, des valeurs, des expériences, une éducation, des modes de vie et des intérêts variés, les différences abondent. Cette diversité peut certes enrichir les échanges, les idées et les objectifs du projet tant et aussi longtemps que les conflits et les tensions qui émergent sont résolus et que le groupe se sert ce qu'il apprend pour améliorer son travail.

**Le conflit peut aussi être un élément négatif** et nuire au succès du groupe. Le groupe doit alors aborder le conflit de manière constructive avant que celui-ci s'installe définitivement, se propage et ronge les bases jusqu'à ce que la structure s'effondre.

Il est important de **comprendre la nature du conflit** pour pouvoir l'aborder efficacement. D'après les recherches, le conflit serait un processus observable qui comprend plusieurs étapes et qui présente un certain nombre de caractéristiques. Le fait de reconnaître et de comprendre ce qui est en train de se produire est le premier pas vers la résolution efficace de la situation. Il est possible d'éviter certains conflits au départ, ou du moins de les empêcher de dégénérer, à condition de pouvoir reconnaître ce qui est en train de se produire et d'être conscient de son propre style et de ses attitudes vis-à-vis du conflit et de ses causes.



---

Voici les **éléments clés** qui sont présents dans tout conflit, si petits soient-ils:

- tout conflit implique au moins deux parties — deux personnes ou plus, deux groupes, deux pays, une personne et un groupe, un pays et un groupe, etc.,
- une menace ou une lutte quelconque existe, qu'elle soit réelle ou soupçonnée,
- une interaction ou une interférence se produit,
- l'interaction peut être chargée d'émotions.

**Les étapes du conflit** sont claires et peuvent être suivies au fur et à mesure qu'elles se produisent.

1. **Émergence de tensions** — certaines personnes s'opposent et se campent dans leur opinion;
2. **Conflit** — les personnes commencent à se poser des questions sur ce qui se passe, qui a raison, ce qui doit être fait. Elles essaient de décider si elles devraient prendre parti, et le cas échéant, lequel;
3. **Recherche d'appui** — chaque partie s'assure des appuis. Chaque partie détaille ses problèmes, justifie sa position et pense à des moyens de se venger ou de gagner;
4. **Confrontation** — les parties s'affrontent. Si les deux parties tiennent fermement à leurs idées, la bataille décisive peut ériger des obstacles permanents;
5. **Ajustements** — plusieurs réactions peuvent se produire, selon le pouvoir relatif de chaque partie :



- 
- *domination* — quand une partie est faible et que l'autre est forte,
  - *guerre froide* — ni l'une ni l'autre partie ne veut changer, chacune essayant plutôt d'affaiblir l'autre,
  - *évitement* — une partie peut choisir d'éviter l'autre pendant que se poursuit le conflit,
  - *compromis* — chaque partie accuse des gains et des pertes,
  - *collaboration* — participation active donnant lieu à une solution qui tient compte des besoins des deux parties.

Ce n'est que par la **collaboration**, et parfois par le compromis, que l'on peut résoudre les conflits avec le temps. De nos jours, en société, les autres formes d'ajustement ne présentent tout au plus que des solutions à court terme. Si la *résolution* se traduit par la domination, la guerre froide ou l'isolement, le cycle des conflits pourrait se perpétuer.



---

## **Lignes directrices pour la résolution de conflits**

Pour s'aider à résoudre les conflits au sein du groupe, il serait bon d'envisager et d'adopter les principes suivants. Plusieurs des stratégies suggérées confirment un engagement face à la recherche d'une solution raisonnable.

### **Derrière des positions incompatibles se trouvent des intérêts compatibles**

- gratter un peu la surface pour mettre en évidence les intérêts compatibles.

### **Chaque partie a habituellement quelque chose de valable à dire**

- prêter une oreille tout aussi attentive aux deux parties et entendre leurs précieuses idées.

### **Les problèmes deviennent sérieux quand il y a peu de dialogue ou qu'il n'y en a pas du tout**

- amorcer la discussion et le dialogue, en prenant soin d'encourager la participation.

### **Les émotions fortes rendent la situation explosive**

- créer un milieu où tous peuvent exprimer leurs sentiments et leurs préoccupations.

### **Les parties auront tendance à s'attarder aux différences**

- demander aux parties d'identifier leurs points communs, leur rappeler ces points et faire état des progrès réalisés.

### **Les parties peuvent adopter une stratégie défensive et chercher à protéger, à justifier et à expliquer leur position**

- rechercher des solutions : essayer de comprendre, mais leur rappeler qu'il faut aller de l'avant.

### **Les parties voudront immédiatement discuter de leurs besoins respectifs**

- ce n'est qu'une fois la communication et la *bonne volonté* installées que l'on pourra aborder les besoins de chacun ou chacune.
-



" Je garde toujours ma bouche fermée durant les rencontres afin de ne pas créer de conflits. C'est comme ça que j'ai gagné le certificat - MEILLEUR MEMBRE DU C.A. "

---

---

## Les parties estiment souvent que leur point de vue n'a pas été entendu

- prêter une oreille attentive aux besoins de chaque partie et veiller à ce que chaque partie soit attentive aux autres

## C'est en définissant les résultats escomptés et en veillant à ce qu'ils soient bien compris que l'on fera des progrès

- prendre du recul — demander aux parties ce qu'elles visent comme objectifs et en dresser la liste.

## Le conflit engendre des émotions et des sentiments qui nuisent au progrès

- faire le point *ici et maintenant*, identifier les émotions en jeu et essayer de les comprendre, puis ramener la discussion aux approches, aux stratégies et aux objectifs visés.

## Connaître son propre style

La plupart des gens privilégient une méthode ou un style dans leur façon d'aborder les conflits. Dans certains cas, ce style convient à la situation, mais dans d'autres, il ne convient pas du tout. Plus souvent qu'autrement, le meilleur style à adopter est celui qui mène à une solution acceptable de part et d'autre. C'est ce qu'on appelle un style axé sur la collaboration, et dans une moindre mesure, un style axé sur le compromis. La liste qui suit décrit les cinq styles les plus communément employés pour aborder les conflits. Lequel de ces styles nous décrit le mieux ?



“ On ne peut modifier le comportement d'une autre personne; par contre, on peut changer le nôtre. ”

---

## 1. **Évasif** (peu coopératif et non affirmatif)

En situation de conflit, on a l'habitude d'avoir un comportement passif et de rentrer dans sa coquille. On a tendance le plus souvent à être résigné et patient, et à réprimer ses sentiments intenses pour éviter toute confrontation. Habituellement, ce type de comportement nous victimise et fait qu'il est plus difficile pour les autres de réaliser qu'il y a un problème.

L'évitement peut être utile dans les situations suivantes : quand un problème est sans importance, quand on n'a aucune chance d'arriver à ses fins, quand les inconvénients possibles l'emportent sur les avantages, quand on a besoin de laisser s'écouler un peu de temps pour calmer les esprits.

## 2. **Conciliant** (coopératif et non affirmatif)

On essaie de tenir compte des préoccupations des autres, aux dépens des nôtres. On s'efforce de comprendre et d'écouter l'autre, et de se mettre à sa place. L'ambiance est souvent à la coopération, voire à la conciliation.

Un style conciliant peut être utile dans les situations suivantes : quand on sait qu'on a tort, pour témoigner sa bonne volonté, pour s'attirer les bonnes grâces de quelqu'un, quand on est manifestement en train de perdre, quand l'harmonie est d'une importance capitale.

## 3. **Compétitif** (peu coopératif et affirmatif)

On se sert de tactiques directes et l'on a un profond besoin de maîtriser la situation ou d'avoir la main haute sur les gens. On veut mettre l'autre dans le droit chemin, on tient à établir qui a raison et l'on est prêt à défendre ses idées avec vigueur. Tous les moyens sont bons pour atteindre la victoire.

Ce style est particulièrement utile et efficace dans les situations d'urgence, de discipline, d'application de règles peu populaires, quand on doit faire des choses qui sont généralement déplaisantes.



**“ Il est important de tenir compte du problème et de son importance, et voir si les autres le perçoivent de la même façon. ”**

---

#### 4. Collaborateur (coopératif et affirmatif)

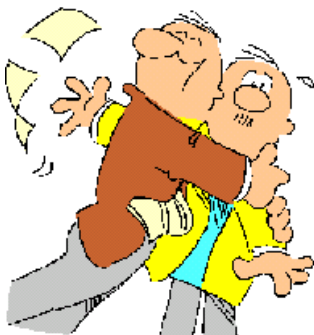
On travaille avec l'autre personne pour trouver une solution qui est satisfaisante de part et d'autre. On est prêt à défendre une position sans être trop agressif. On est disposé à travailler à l'obtention d'une solution mutuellement avantageuse par la négociation. On fait appel à ses aptitudes verbales pour faire avancer le débat.

Ce style est utile dans les situations suivantes : quand les deux camps sont importants, quand il importe d'apprendre quelque chose de nouveau, pour faire converger les perceptions, quand il importe de rallier les gens de l'autre camp, pour composer avec le ressentiment.

#### 5. Partisan du compromis (intermédiaire entre la coopération et l'affirmation)

On cherche le terrain d'entente. Cette solution ne fournit qu'une satisfaction partielle aux deux parties, mais, vu le temps limité et vu l'absence d'engagement ou d'efforts pour mieux faire, elle fera l'affaire.

Ce style est surtout utile dans les situations suivantes : quand ni l'un ni l'autre camp n'est très important, quand les pouvoirs des deux camps sont égaux, pour parvenir à la meilleure solution compte tenu du manque de temps, comme solution de réserve quand les autres moyens ont échoué.



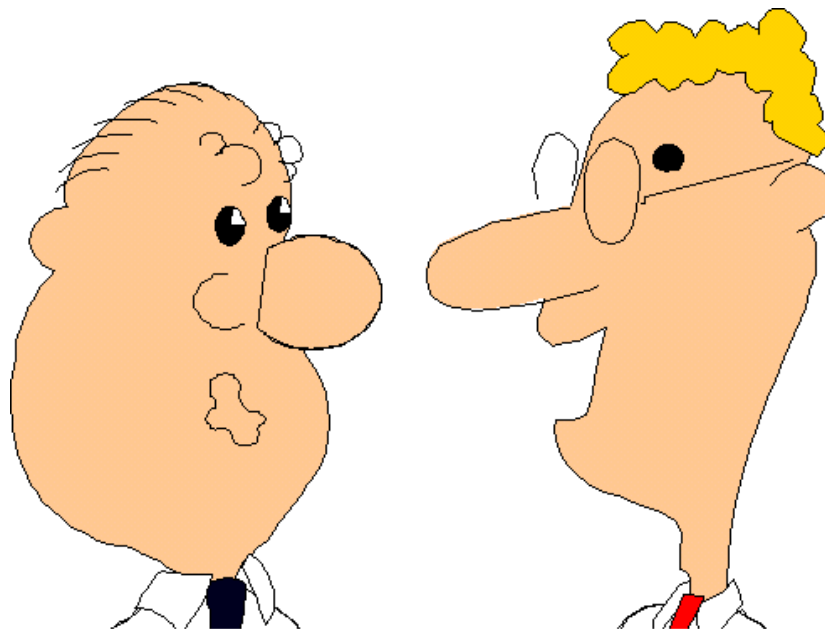
“ Ce n’est que par la collaboration,  
et le compromis que l’on peut  
résoudre les conflits. ”

---

## Feuille de travail — Résolution de conflits

Penser à une situation difficile qui est survenue dans le groupe actuel ou dans un autre groupe auquel on participait et qu'on a voulu résoudre de manière constructive. On note ses observations et sa perception de la situation :

Le problème (en deux ou trois phrases)
Qui étaient les participants ? Quelles étaient les principales parties ?
Qu'est-ce qui s'est réellement produit ?
Qu'est-ce qu'on aurait aimé qu'il se produise ?



" Notre C.A. a de la difficulté à penser "en dehors de la boîte". On ne peut pas être d'accord sur la grandeur de la boîte, le matériel de construction de la boîte, ainsi qu'un montant du budget pour la boîte. Nous avons tellement de différentes personnalités sur ce comité. Les décisions sont difficiles à faire. "

---

## Les trois étapes de la résolution efficace des conflits

1. Définir la situation, les faits, l'objectif ou le résultat visé (reconnaître et définir)

- étudier l'environnement immédiat,
- recueillir l'information,
- décrire la situation,
- préciser les résultats.

2. Envisager des solutions de rechange et leurs répercussions (créer des solutions de rechange)

- créer un choix (aller au-delà des solutions sans nuances),
- identifier autant de solutions réalisables que possible,
- définir les critères qui serviront à évaluer les différentes options,
- évaluer les solutions de rechange : avantages, inconvénients, incidences et conséquences.

3. Prendre une décision (choisir une solution)

- choisir la solution qui convient le mieux,
- dresser les plans de mise en œuvre — qui fait quoi d'ici quand ?
- faire le suivi des tâches assignées ou convenues,
- évaluer si solution donne les résultats escomptés.

## Qu'est-ce qui est à l'origine du conflit ?

Il y a cinq sources principales de conflit entre deux parties. La connaissance de ces causes peut aider à établir ce qui est attendu des deux parties ou de l'une d'entre elles pour résoudre la situation.

---

Racine du problème	Causes possibles
1. Valeurs (comme elles sont ancrées profondément, elles sont souvent à la source des problèmes les plus difficiles à résoudre)	<ul style="list-style-type: none"> <li>entretenir des suppositions au sujet des valeurs de l'autre personne</li> <li>avoir des échelles de valeurs très différentes</li> <li>ne pas confirmer ses suppositions au sujet des valeurs de l'autre</li> <li>prendre des comportements pour des valeurs</li> <li>voir une différence entre le comportement d'une personne et ce qu'elle dit être ses valeurs</li> <li>la non-divulgation de ses valeurs</li> <li>divergences sur les plans du mode de vie, de l'idéologie et de la religion</li> </ul>
2. Ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>deux entités ou plus qui se disputent des ressources perçues comme étant limitées</li> <li>la perception d'une maîtrise, d'une répartition ou d'une propriété inégales des ressources</li> <li>la présence de facteurs géographiques, physiques ou environnementaux faisant obstacle à la coopération</li> <li>le manque de temps</li> </ul>
3. Facteurs interpersonnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>une mauvaise connaissance générale des autres</li> <li>les stéréotypes</li> <li>des hypothèses non vérifiées au sujet de l'autre</li> <li>des comportements perçus comme étant négatifs</li> <li>des différends qui n'ont jamais été résolus</li> <li>des intérêts non dévoilés</li> <li>des rencontres antérieures désastreuses avec l'autre partie</li> </ul>
4. Intérêts	<ul style="list-style-type: none"> <li>des besoins, des vœux ou des désirs concurrents</li> <li>des intérêts fondamentaux, de procédure ou psychologiques qui sont perçus comme étant concurrents</li> </ul>
5. Faits	<ul style="list-style-type: none"> <li>le manque d'information</li> <li>la désinformation</li> <li>des points de vue différents sur ce qui est important</li> <li>une interprétation des différences</li> <li>des méthodes d'évaluation différentes</li> </ul>



---

## Comment aborder les personnalités difficiles

Souvent, des conflits peuvent naître entre deux personnes ou deux parties en raison des personnalités en jeu. Voici plusieurs stratégies utiles pour composer avec des personnalités difficiles, suivies de descriptions et de stratégies spécifiques pour aborder les types de personnalités difficiles que l'on rencontre le plus souvent dans des groupes et des organismes.

### Évaluer la situation

- La personne est-elle vraiment difficile ou est-elle juste irritable pendant un court moment ?

### Cesser de regretter que la personne ne soit pas différente

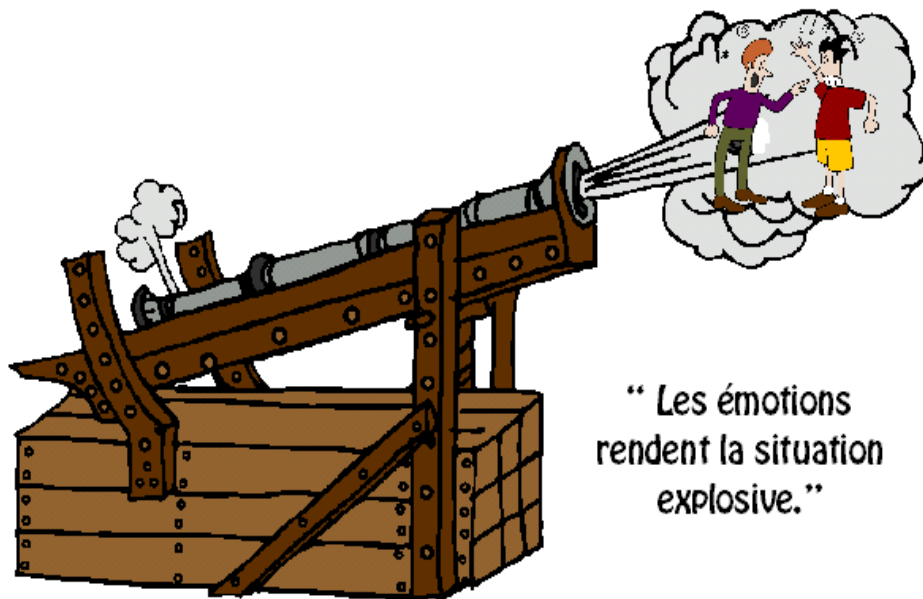
- On ne peut pas changer sa personnalité. Il est donc inutile d'essayer.

### Prendre du recul par rapport à la situation difficile

- Se détacher un peu de la situation. En prenant un peu de recul, on peut avoir une meilleure perspective de la situation.

### Garder son sang-froid

- Ne pas se défendre. Ne pas riposter.



---

## Élaborer un plan pour mettre fin à la situation, et l'appliquer

- On ne peut modifier le comportement d'une autre personne; par contre, on peut changer le nôtre. Être disposé à ajuster sa stratégie au fur et à mesure.

## Si nos stratégies d'adaptation ne sont pas efficaces, on doit cesser nos efforts pour l'instant

- Ne pas laisser la situation nous nuire davantage.

## Ne pas perdre le sens des proportions

- Tenir compte de la source du problème et de son importance, et voir si les autres le perçoivent de la même façon.

## Personnalités particulières et stratégies pour traiter avec celles-ci :



### 1. Les grognons

Ils se plaignent sans cesse, mais ne font rien pour remédier à la cause de leur plainte.

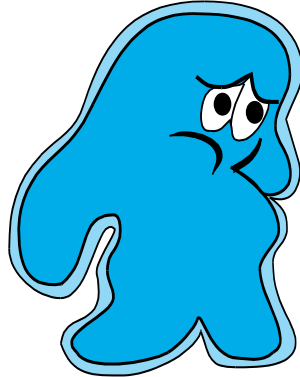
Ils peuvent se sentir incapables de faire quoi que ce soit ou ils peuvent refuser d'assumer la responsabilité d'une solution.

#### **Stratégies**

- Prêter une oreille attentive même si cela peut parfois être très difficile.
  - Accepter ce que le grognon ou la grognonne dit en paraphrasant ses plaintes.
  - Ne pas acquiescer à ses plaintes.
-

- 
- Se préparer à l'interrompre et à prendre la situation en charge. Les grognons aiment parler pour ne rien dire.
  - Lui répondre de façon à l'obliger à s'en tenir aux faits.
  - Éviter de tomber dans le cycle attaque-défense-contre-attaque où l'on défend une accusation, pour être ensuite accusé de nouveau.
  - Énoncer les faits sans faire de commentaires ni d'excuses.
  - Passer à la résolution de problèmes.
  - Être prêt à recommencer plusieurs fois cette stratégie depuis le début.

## 2. Les indécis



Ils peuvent compromettre un programme parce qu'ils mettent tout en veilleuse, jusqu'à ce qu'il soit trop tard pour faire quoi que ce soit.

Ils tardent tant à prendre une décision que celle-ci est prise pour eux.

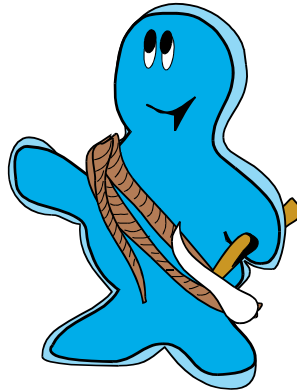
Ils s'acharnent sur une tâche pour qu'elle soit parfaite, ce qui n'est jamais le cas.

### **Stratégies**

- Parler ouvertement des problèmes de manière à ce qu'il leur soit facile d'être francs. Suivre tout indice d'indécision.
  - Les aider à résoudre le ou les problèmes.
  - Classer toutes les solutions par ordre d'importance.
  - Faire valoir l'importance de la qualité et du service.
  - Dans la mesure du possible, garder la main haute sur les tâches dont on est responsable.
  - Être à l'affût de tout indice signalant qu'ils croulent sous la pression de prendre une décision.
-

---

### 3. Les super-conciliants



Ils semblent très raisonnables, sincères et coopératifs, du moins en notre présence.

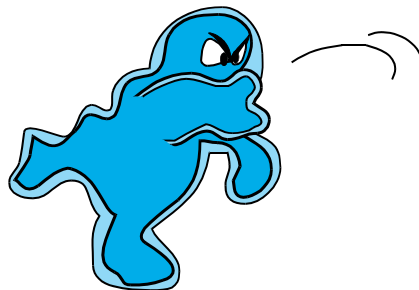
Il arrive souvent qu'ils ne fassent pas ce qu'ils ont promis de faire.

Ils agissent parfois de manière contraire à ce qu'ils nous ont amené à attendre d'eux.

#### **Stratégies**

- Faire en sorte que la franchise ne soit pas intimidante. Ils craignent que l'on ne tienne pas à entendre la vérité.
- Etre chaleureux si on le peut et seulement si c'est de bon cœur.
- Ne pas les laisser s'engager à faire quelque chose qui n'est pas réalisable.
- Etre prêt à faire des compromis de manière à ce que tout le monde y gagne.
- Prêter l'oreille quand ils plaisantent. C'est habituellement à ce moment-là que la vérité sort.

### 4. Les négatifs



Ils s'opposent à tout.

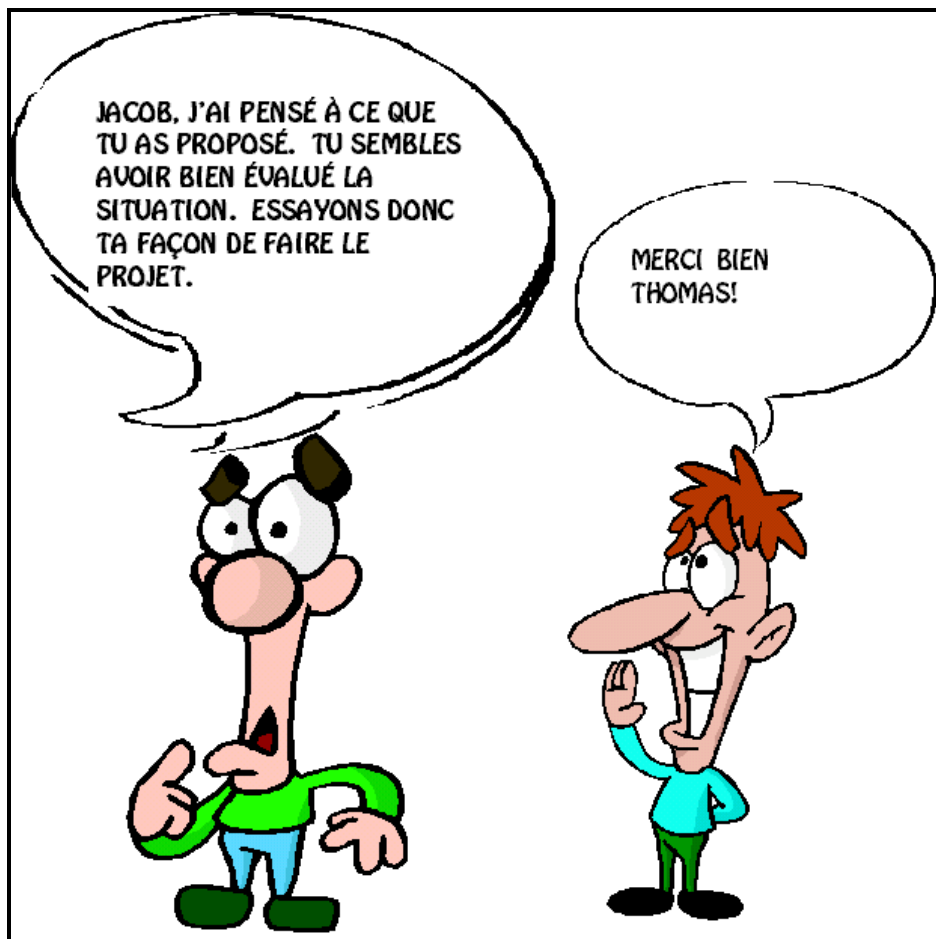
---

---

Ils sont convaincus que tout ce que l'on propose est voué à l'échec ou irréalisable. Trop souvent, ils sapent l'optimisme pour un projet.

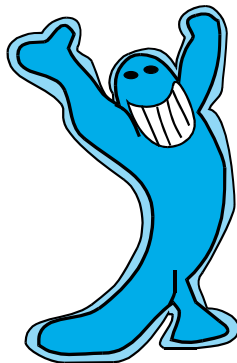
### **Stratégies**

- Éviter de sombrer dans leur négativisme.
- Faire montre de son propre optimisme réaliste.
- Ne pas se rallier à leur position.
- Ne pas s'empresser de proposer des solutions.
- Se servir de leur négativisme de manière constructive. Il n'est jamais mauvais d'avoir un avocat du diable.
- Etre prêt à prendre le projet en charge avec l'appui des autres membres de l'équipe si l'on ne peut changer leur attitude.



---

## 6. Madame et Monsieur Je-sais-tout



Ils sont convaincus, et aimeraient qu'on soit convaincu, qu'ils savent tout ce qu'il faut savoir sur ce qui mérite d'être connu.

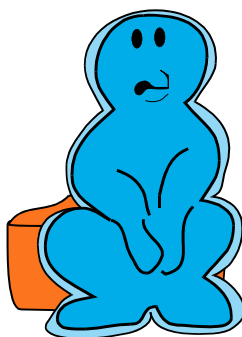
Ils sont habituellement condescendants, imposants ou pompeux.

Ils essaient de donner aux autres un sentiment d'infériorité.

### **Stratégies**

- Faire des recherches sur le sujet.
- Bien écouter et leur indiquer qu'on comprend ce qu'ils disent.
- Leur poser des questions en usant de fermeté, mais sans les confronter. Ils ont horreur d'avoir tort.
- Éviter d'avoir à jouer les contre-experts.
- Les laisser être les experts qu'ils prétendent être.

## 7. Les passifs-silencieux



Ils répondent à la moindre question et au moindre appel à l'aide par un oui, un non ou un grognement, et parfois avec un « je ne sais pas ».

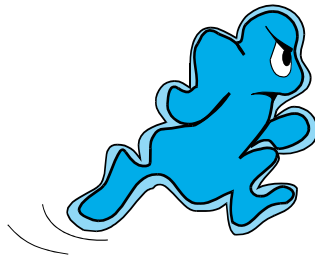
---

---

## **Stratégies**

- Poser des questions ouvertes.
- Les fixer du regard silencieusement, mais amicalement.
- Laisser de longues pauses dans la discussion pour les inviter à combler le silence.
- Faire des remarques sur le déroulement de la discussion.
- Répéter les propos qui ont déjà été énoncés, s'il y a lieu.
- S'efforcer de rompre la tension en les aidant à exprimer leur pensée.
- Limiter la durée des échanges.

### **8. Les agressifs hostiles**



Ils essaient d'intimider et d'accabler les autres en les bombardant de propos.

Ils font des commentaires tranchants ou se mettent en colère quand ils ne réussissent pas à imposer leur volonté.

Ils sont persuadés que leur façon de voir est la seule qui soit valable.

## **Stratégies**

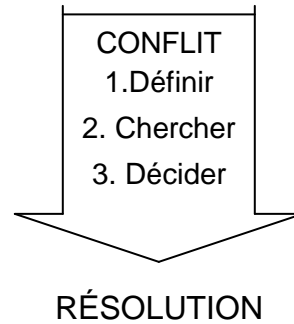
- Défendre sa position sans être menaçant.
- Leur donner le temps de critiquer.
- Attirer leur attention sans les brusquer.
- Leur demander de s'asseoir; cela calmera leur agressivité.
- Se contenter de défendre son propre point de vue, sans les attaquer.
- Éviter les affrontements.
- Être courtois.

En terminant...

Lorsque les personnes dans le groupe comprennent la nature du conflit, il est toujours plus facile d'aborder la situation.

---

## FICHE DE TRAVAIL DE LA RÉOLUTION DE CONFLIT



### 1. Cerner le problème

a. Du point de vue de (Partie A) \_\_\_\_\_,  
la situation est la suivante :

---

---

---

b. Du point de vue de (Partie B) \_\_\_\_\_,  
la situation est la suivante :

---

---

---

### 2. Communiquer

---

---

a. Les obstacles majeurs à une communication ouverte parmi toutes les parties semblent être :

---

---

---

b. Les communications seraient facilitées si :

---

---

---

---

### 3. Négocier une solution

a. Les solutions possibles pourraient être (formulez autant de solutions que possible) :

---

---

---

---

---

---

---

b. La solution la plus réalisable semble être :

---

---

---

---

---

---

c. La partie A en profitera de cette façon :

---

---

---

---

---

---

---

---

d. La partie B en profitera de cette façon :

---

---

---

---

---

---

---

#### 4. Implanter la solution

a. Le(s) plus grand(s) obstacle(s) à l'implantation sont :

---

---

---

---

---

---

---

b. La solution sera fructueuse si :

---

---

---

---

---

---

---

