

FAIRE FACE AUX CONFLITS

AUTEURE

Josée Latendresse

en collaboration avec Nathalie St-Pierre

COORDINATION

Ghislaine Poirier

Centre 1,2,3 GO!

Ce feuillet a été développé par le Centre 1,2,3 GO !



Nous encourageons l'utilisation et la reproduction de ce matériel, mais souhaitons que vous en citiez la source. Pour avoir une liste de nos productions, consulter notre site WEB : www.centre123go.ca

FAIRE FACE AUX CONFLITS

LE BUT VISÉ PAR CE GUIDE

Permettre de maîtriser les grands principes de la gestion de conflits.

LES OBJECTIFS

- (1) Savoir reconnaître un conflit et faciliter son règlement.
- (2) Savoir négocier efficacement.

NOTE :

Dans le présent document, nous entendons par consortium :

Un regroupement de citoyens et de personnes représentant les différents secteurs de la communauté. À partir d'une vision qu'ils partagent et d'une mission qu'ils se donnent en commun, ces citoyens et ces représentants s'unissent pour réaliser des actions concrètes et, avec le temps, exercer une influence déterminante au sein de leur milieu.

LES CONFLITS, UNE RÉALITÉ INÉVITABLE!

LE CONCEPT

Les conflits surviennent partout. Au travail, entre des groupes de notre société, dans nos propres dynamiques familiales, dans nos relations interpersonnelles et même à l'intérieur de nous. Ils sont omniprésents, revêtant une multitude de déguisements.

La façon de percevoir les conflits aura un impact sur notre attitude face à leur résolution. Une vision plus traditionnelle percevra le conflit négativement, l'associant à : colère, désastre, peine, peur, chicane, coups, etc. Tandis qu'une vision plus contemporaine le percevra comme : renforçant, aidant, stimulant, éclairant, enrichissant, faisant progresser, etc.

Ainsi, je peux me retrouver en situation de conflit lorsque ...

- **mon objectif se heurte à celui d'une autre personne;**
- **la relation qui nous unit est teintée par la situation qui fait problème.**

Toutefois ...

- **c'est souvent au sein de débats que naissent les idées les plus créatives.**

• LES CAUSES DU CONFLIT

Le conflit est un incontournable au sein des relations interpersonnelles. Dans le contexte d'un consortium de partenaires – où la diversité est présente et où les partenaires sont nombreux- les perceptions diffèrent, les intérêts divergent quelquefois, les rôles peuvent être confus, les luttes de pouvoir peuvent être présentes, etc. Tous ces facteurs peuvent semer des conflits. De plus, le développement communautaire apporte généralement des changements et crée de nouvelles relations qui peuvent aussi changer les rapports de force qui existaient et donner l'impression d'une menace pour certains membres de la communauté.

Ainsi, les principales causes du conflit se situent à l'intérieur de deux grandes catégories :

CONFLITS RELIÉS À LA TÂCHE
<ul style="list-style-type: none">▪ Désaccord au niveau de la tâche▪ Différence de priorités▪ Planification insuffisante▪ Manque d'informations▪ Ambiguïté du mandat, des consignes▪ Responsabilités mal définies▪ Incertitudes au sein du milieu

CONFLITS INTERPERSONNELS
<ul style="list-style-type: none">▪ Conflit de personnalité▪ Valeurs différentes▪ Lutte de pouvoir▪ Caractères différents▪ Style de communication▪ Besoin de reconnaissance▪ Culture différente

Certains conflits peuvent aussi impliquer à la fois la tâche et la relation. De plus, les causes interpersonnelles sont souvent plus délicates à régler que celles reliées à la tâche. Finalement, plus le conflit sera à un stade avancé, plus il sera difficile de le résoudre; cela demandera une démarche plus rigoureuse et une forte volonté de part et d'autre.

LA GESTION DES CONFLITS

LES STYLES DE GESTION DE CONFLIT

Mais malgré toute la bonne volonté possible, les conflits surgissent et peuvent parfois démobiliser la communauté ou encore arrêter complètement les travaux. Cependant, les conflits bien gérés peuvent aussi faire avancer les choses. En effet, lorsqu'un conflit qui surgit permet de trouver une solution intéressante, cela s'ajoute à l'expérience globale du consortium. Bien qu'il ne soit pas enthousiasmant de résoudre des questions dans un contexte de conflits – qu'elles soient des questions liées au fonctionnement, aux procédures ou encore aux relations interpersonnelles – il faut tout de même savoir en tirer profit.

• PRÉMISSSES DE BASE : LES INTÉRÊTS

En situation de conflit, les gens auront tendance à demeurer sur leur position et défendre leur point à la lumière de cette dernière. Toutefois, tendre vers une résolution obligera les personnes à prendre le virage des intérêts. En effet, en gestion de conflit, il importera de garder le focus sur les intérêts en cause et non sur les positions. Ce sont ces intérêts qui viennent influencer le positionnement de la personne. Ils sont rarement verbalisés et souvent changeants. Toutefois, ce sont eux qui amènent les gens à agir; ils sont la force directrice derrière les positions.

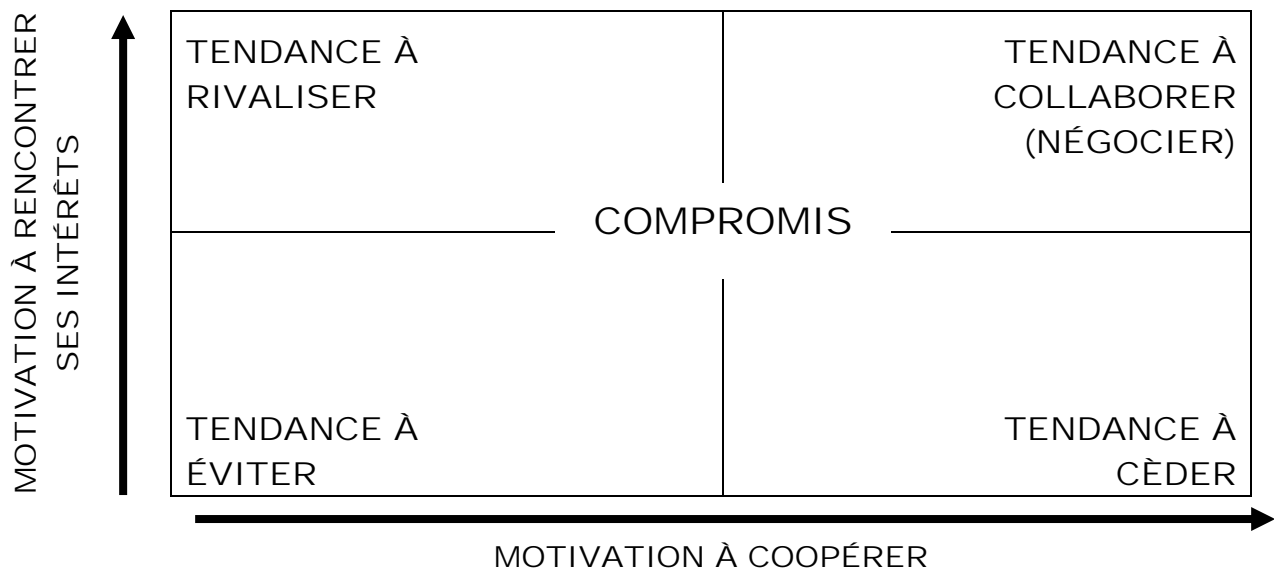
**Les intérêts sont défendables et ils sont reliés aux besoins fondamentaux.
Les positions sont stériles et elles freinent la résolution du conflit.**

MOYENS POUR PRENDRE LE VIRAGE DES INTÉRÊTS

- ✓ Tenter de comprendre ce que l'autre personne veut réellement.
- ✓ Être curieux!
- ✓ Tenter de creuser davantage ce qui se dit.
- ✓ Créer un climat de compréhension.
- ✓ Poser des questions, demander des clarifications.
- ✓ S'interroger sur ce qui motive l'autre personne et quels sont ses intérêts.
- ✓ Demeurer ouvert à la raison, moins à l'émotion.

• LES FAÇONS DE FAIRE FACE AUX CONFLITS

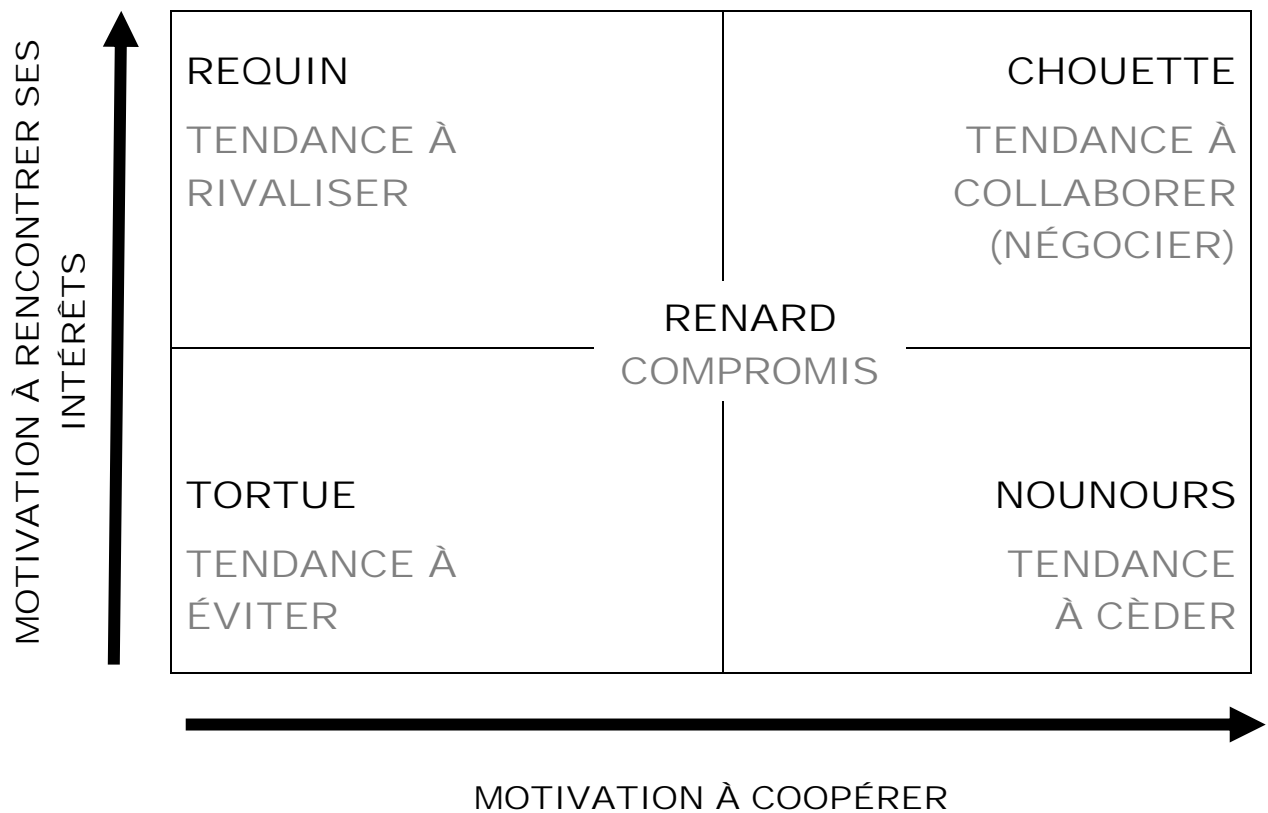
Face aux conflits, certains auront tendance à les éviter, tandis que d'autres rivaliseront jusqu'à ce qu'ils atteignent leurs objectifs, ou encore, jusqu'à ce qu'ils arrivent à céder, à collaborer ou à rechercher les compromis. Dans une gestion de conflit, deux facteurs viendront influencer notre façon de faire face aux conflits : notre motivation à rencontrer nos propres intérêts et notre motivation à coopérer avec l'autre personne. Ces deux tendances présentent cinq façons de faire face aux conflits¹



¹ Inspiré de la méthode de Thomas Kilmann d'évaluation du comportement en situation de conflit, Palo Alto, Californie, 1974.

Chacune de ces cinq attitudes présente des avantages et des désavantages, selon les situations. Mais naturellement, les gens auront tendance à adopter une attitude plutôt qu'une autre.

Une meilleure compréhension de votre style dominant vous permettra de saisir davantage la façon dont vous gérez vos conflits et d'adapter vos comportements en conséquence, selon les situations.



LES 5 STYLES DE GESTION DES CONFLITS²

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.

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.

LE NOUNOURS (TENDANCE À CÉDER)

Pour les Nounours, 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.

LE RENARD (RECHERCHE LE COMPROMIS)

Les Renards s'intéressent modérément à leurs propres intérêts et à leurs rapports avec les autres. Les Renards 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.

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.

² Ibid.

LA NÉGOCIATION

Plusieurs méthodes existent pour gérer les conflits. Toutefois, celle qui semble offrir le plus de satisfaction est la négociation. Cette approche vise à susciter des débats sains et créatifs. De plus, elle propose de canaliser l'énergie contenue dans les conflits de façon positive. C'est un outil qui, lorsqu'il est appliqué avec succès, est également exportable aux différentes sphères de notre vie.

- **DÉFINITION**

- La négociation est un mode de résolution des conflits qui suppose que les personnes impliquées discutent de leurs besoins et de leurs intérêts en fonction d'atteindre une solution mutuellement acceptable.
- Elle consiste à traiter les litiges « sur le fond » plutôt que sur l'argumentation.
- Elle prend comme prémisse que la meilleure option de la gestion d'un conflit est de déterminer l'intérêt commun où chacun est gagnant.
- Elle est une approche systématique, débouchant sur des solutions «gagnant-gagnant», beaucoup plus satisfaisantes.

Elle permet de :

- mettre l'emphase sur les intérêts et les objectifs communs plutôt que de polariser les parties sur leur position initiale.
- privilégier la coopération, plutôt que les compromis et la compétition.

- **QUAND**

- Dès que vous détectez un conflit qui ne se résout pas spontanément.
- Lorsque l'ambiance dans le groupe se détériore.
- Lorsque la démobilisation commence à faire des ravages au sein de votre consortium.
- Quand la tâche est de moins en moins claire et devient source de discorde.
- Lorsque les relations sont tendues entre quelques membres du consortium.

LES ÉTAPES CLÉS DE LA NÉGOCIATION

ÉTAPE 1 - FAIRE LE ZOOM SUR LA SITUATION ET SE PRÉPARER

- Recueillir les informations pertinentes.
- Évaluer les aspects humains (hostilité, antipathie, difficultés de communiquer).
- Évaluer les intérêts en jeu (les vôtres et ceux de l'autre partie).
- Identifier les intérêts en jeu.
- Établir les critères de base de l'entente.

ÉTAPE 2 - ABORDER LA NÉGOCIATION

- Établir un temps de rencontre avec l'autre partie.
- Établir des bases communes d'échange (le ton, le rythme).
- Fixer le temps de la rencontre.
- Établir l'objectif de départ.

ÉTAPE 3 - PARTAGER SES POINTS DE VUE

- Entamer la discussion avec l'autre partie.
- Tenter de comprendre les préoccupations de l'autre.
- Utiliser des questions permettant de clarifier les énoncés.
- Demeurer au présent, éviter d'aller trop dans le passé.
- Inviter l'autre partie à verbaliser ses perceptions de la situation.
- Tenter de voir comment l'autre partie se positionne.

ÉTAPE 4 - BÂTIR SUR LES INTÉRÊTS COMMUNS

- Partager les intérêts derrière les positionnements de chacun.
- Poser des questions qui permettent de clarifier les propos tenus.
- Partager vos sentiments.
- Tenir compte des intérêts respectifs et mettre l'emphase sur les «communs»

ÉTAPE 5 - TROUVER DES SOLUTIONS

- Engager le dialogue en vue d'obtenir un accord.
- Garder les intérêts partagés et les motivations de l'autre en tête.
- Une fois une solution retenue, vérifier son application dans la vie courante.
- Identifier la meilleure solution.
- Réaliser votre plan commun.

ÉTAPE 6 - FIXER UNE RENCONTRE DE SUIVI

- Prévoir une rencontre ultérieure afin de vérifier si le plan commun est réaliste et se réalise tel que prévu.

- **CONDITIONS FACILITANT LA NÉGOCIATION**

- **Garder les oreilles bien ouvertes :** si vous écoutez bien, votre vis-à-vis vous communiquera ses points sensibles, ses intérêts et vous serez en mesure de mieux vous engager dans des solutions satisfaisantes pour les deux parties.
- **Ne pas attaquer l'autre partie :** si vous êtes hostiles dans vos échanges, l'autre partie deviendra un adversaire. Il sera alors difficile de vous engager vers des intérêts communs et des solutions mutuellement acceptables.
- **Ventiler vos émotions d'abord :** si les émotions sont fortes, elles doivent revenir à la normale avant d'aborder la résolution de conflits. Les gens sont rarement prêts à bouger vers des solutions avant que la voie des émotions soit plus libre.
- **Clarifier les petits détails :** lorsque l'harmonie est établie, les gens arrêtent souvent le processus de résolution de conflit. Toutefois, il n'est pas terminé. Il importe de clarifier les petits détails et comment la solution choisie se traduira au quotidien.
- **Penser à l'après-négociation :** rappelez-vous que le monde est petit et que vous demeurerez encore en contact avec l'autre partie. Utiliser cette réflexion comme motivation supplémentaire pour négocier dans une saine perspective.
- **Communiquer efficacement :** ne cherchez pas à interpréter, cherchez plutôt à comprendre; ne jugez pas, restez concentré sur les objectifs communs; demeurez objectif, ne réagissez pas exagérément; ne vous perdez pas dans les détails; restez ouvert à toutes les idées émises; demeurez curieux à l'autre.
- **Faire attention à ses perceptions :** les perceptions viennent modifier la réalité et peuvent avoir un impact sur la négociation. Prenez le temps de discerner ce qui relève de vos perceptions.

- **QUELQUES TRUCS POUR ÉVITER LES CONFLITS DÈS LE DÉPART³**

- Être franc – le développement communautaire apportera des changements – il faut donc le dire et tenter d’anticiper lesquels et qui sera affecté.
- 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.

³ FRANK, F., & A., SMITH, *The Community Development Handbook : A Tool To Build Community Capacity*, Ressources humaines Canada, Ministères des Travaux publics et Services gouvernementaux 2000, p. 74-75



Notre projet social

Des communautés locales qui mobilisent l'ensemble de leurs ressources en faveur du plein développement et du bien-être de leurs enfants et de leurs jeunes, avec la contribution active de leurs parents. Des communautés qui sont soutenues pour le faire.

Notre vision comme organisation dans la réalisation de ce projet

Devenir un carrefour d'expertise en matière de mobilisation des parents et des communautés autour du plein développement et du bien-être des enfants et des jeunes.

Notre mission

Promouvoir et soutenir la mobilisation des parents et des communautés autour du plein développement et du bien-être des enfants et des jeunes, tout en favorisant l'innovation sociale et le transfert des connaissances en ces matières.