



SQPTO
Section Québec

Les conflits: 5 façons de les comprendre; 5 façons de les régler.

Louise Charette, CRHA, c.o.o.,
Médiatrice accréditée (IMAQ)



MULTI ASPECTS GROUPE INC.
D. O. & Formation

Formation / Louise Charette



- > Bac. en génagogie
- > Maîtrise en sciences de l'orientation
- > Maîtrise en relations Industrielles
- > Scolarité de doctorat en relations industrielles
 - > Majeure en organisation du travail
 - > Mineure en nouvelles approches de résolution des différents




SQPTO
Section Québec

Expérience / Louise Charette

- > Depuis 1986 / Chargée de cours
 - > Enseignement universitaire / Chargée de cours
 - > U. Laval et UQAC
- > Depuis 1989 / Consultante
 - > Types d'intervention:
 - > Consolidation d'équipe
 - > Gestion des conflits
 - > Formation
 - > Soutien / coaching auprès des équipes ou des gestionnaires



Présentation rapide des personnes



- > Qui vous êtes ...
- > De quelle organisation ...
- > Votre objectif ...



Un cas

- Équipe avec un coordonnateur
- Conflit entre deux personnes / clivage dans l'équipe
- Deux corps de métier/profession différents
- 3 ans que ça dure



Les mythes au sujet du conflit

- Les conflits sont négatifs et devraient être évités à tout prix.
- Tous les conflits arrivent parce que les personnes ne s'écoutent pas et ne se respectent pas.
- S'il y a un conflit, il peut toujours être résolu par une bonne méthode de résolution de problèmes.
- Ce sont les minoritaires qui doivent se rallier en cas de désaccord
- Le besoin d'approbation sociale est la seule motivation des comportements des membres dans un groupe.
- On reconnaît l'influence qui s'exerce dans un groupe par les opinions qui s'expriment ouvertement au moment où les débats se font.
- Le temps arrange les choses.
- Ils sont majeurs et vaccinés, ils vont finir par s'entendre.



La notion de conflit



La notion de conflit

- Le terme conflit évoque le combat
 - Renvoie à une relation de tension, d'opposition entre les personnes
- « La notion de conflit désigne donc une situation relationnelle structurée autour d'un antagonisme. »

Picard & Marc (2008)



Les forces opposées ...

- Désaccord
 - Valeurs, opinions, positions ...
- Rivalité
 - En compétition pour un même but,
 - Posséder un même objet – personne, bien, statut, territoire ...
- Inimitié affective
 - Animosité, hostilité, haine ...

Picard & Marc (2008)



Niveaux de conflits

- International
 - Puissances étrangères – Pays en guerre
- Social
 - Groupes sociaux – Grève
- Relationnel
 - Implique des personnes
- Conflit interne
 - Lorsqu'un individu est pris entre des valeurs, des pulsions ou des désirs contradictoires – Il se trouve confronté à sa propre ambivalence.

Picard & Marc (2008)



Les dimensions du conflit



Dimensions des conflits

- Universalité du conflit
 - À cause des différences ...
- Fonctions du conflit
 - Générateur de changement
 - Perturbateur de l'harmonie
 - Permet l'évolution
 - Au niveau interne – maturation
 - Constitution de nouvelles connaissances
 - Peut provoquer la rupture du lien et engendrer de la souffrance

Picard & Marc (2008)



Des réactions ...

- Fuir
 - Éviter tout un pan de la réalité
- S'y complaire
 - Mène à la tension, l'agressivité et l'autodestruction
- Un conflit est normal
 - Quand il est circonscrit aux enjeux qui l'ont déclenché
- S'il déborde sur le reste de la vie
 - Devient obsession et pathologique

Picard & Marc (2008)



Les formes du conflit

- Infinies ... une heure ou une vie ...
- Conflit ouvert
 - Guerres, procès, affrontements ...
- Latent
 - Antagonisme présent de manière sourde
- Exemples de manifestations
 - Opposition, insultes, bouderies, vendetta ...

Picard & Marc (2008)



La théorie des jeux

- Jeux à somme nulle (Gagnant-Perdant)
 - Ce que l'un gagne, l'autre le perd
 - Le conflit est alors inévitable – ex. Poker
- Jeux à somme non nulle (Gagnant-Gagnant)
 - Les gains et les pertes se répartissent entre les joueurs pouvant tous être à la fois gagnants et perdants
 - Le conflit n'apparaîtra que lorsque les pertes l'emportent sur les gains

Picard & Marc (2008)



Le conflit relationnel



Définition

- « Ils naissent du fait même d'être au contact avec les autres dont l'altérité nous insécurise, avec lesquels il faut partager espaces et pouvoirs et qui font naître en nous des émotions contrastées. Les motifs de conflits sont alors multiples mais peuvent être analysés selon quelques grandes catégories. » (p. 12-13)

Picard & Marc (2008)



5 façons de les comprendre



5 façons de les comprendre

1. Les conflits d'intérêts
2. Les conflits de pouvoir
3. Les conflits identitaires
4. Les conflits territoriaux
5. Les conflits cognitifs

Picard & Marc (2008)



Les conflits d'intérêts

- Les intérêts peuvent être convergents ou divergents
- S'ils sont divergents, chacun recherche fréquemment son avantage personnel
- « C'est une compétition pour la possession et la jouissance de biens, de ressources, de situations matérielles ou symboliques. » (p. 13)

Picard & Marc (2008)



Les conflits de pouvoir

- Découlent en partie des conflits d'intérêts
- Chacun veut influencer les autres dans le sens de ses intérêts et échapper à leur pression
- Il y a rapport de force
- La hiérarchie et l'inégalité dans les statuts sont sources de lutte pour occuper la position la plus haute ou se défendre en position basse
 - L'un voulant obtenir la soumission de l'autre
 - L'autre s'émanciper des contraintes qui pèsent sur lui



Picard & Marc (2008)



Les conflits identitaires

- La lutte pour la reconnaissance est la dynamique fondamentale des relations humaines et de l'histoire (Hegel).
- « Chacun veut amener autrui à entériner son existence et son identité. » (p. 14)
- « Le pouvoir qu'a autrui d'infirmier, de rejeter ou de dénier mon identité menace mon intégrité et blesse mon amour propre; la lutte pour défendre mon identité dévalorisée ou niée est une source majeure de conflit, ... » (p. 14)



Picard & Marc (2008)



Les conflits Territoriaux

- L'homme est un animal territorial
 - Tendance à s'appropriier un territoire et à le défendre contre ses congénères
- En psychologie sociale, on parle de « bulle » et par extension, on l'applique aux objets
 - Bureau, courrier, brosse à dents, ...
 - Et de manière symbolique, on l'applique à ce que nous estimons être de notre seul ressort
- « Protéger son intimité, son territoire ou ses possessions pour ne pas risquer d'être envahi, blessé ou dépossédé est un enjeu important dans les relations interpersonnelles. » (p. 15)

Picard & Marc (2008)



Les conflits cognitifs

- La source du conflit cognitif:
 - La représentation que chacun se fait de la réalité
- On se bat pour imposer SA vérité
 - Conflits de valeurs, d'opinion, idéologiques, religieux, ...
- La violence de ces conflits vient du fait que les valeurs auxquelles nous tenons sont constitutives de notre identité

Picard & Marc (2008)



3 de plus ...

1. Les conflits de relation
2. Les conflits affectifs
3. Les conflits culturels



Les conflits de relation

- Tous les conflits sont relationnels
- Certains ont pour motivation la définition ou la gestion de la relation
- Pour que ce soit harmonieux, il faut qu'il y ait consensus sur la définition de la relation
- C'est le désaccord qui est source de conflit



Picard & Marc (2008)



Les conflits affectifs

- La peur, l'attrance, l'amour, la haine, la jalousie, l'envie, la vanité, ...
- Un sentiment qui nait s'appuie sur une légitimité réelle ou supposée.
- Les conflits affectifs sont entretenus par un travail d'autojustification qui sert à conforter l'accusation et légitimer sa position.
- Exemples
 - Je harcèle mes subordonnés parce que je suis humilié de ma faiblesse
 - J'envie mon voisin parce qu'il réussit là où j'échoue

Picard & Marc (2008)



Les conflits culturels

- Les conflits interculturels sont à la fois des conflits identitaires, territoriaux, cognitifs et affectifs.
- Il est important d'établir les motifs qui dominant, ils permettent d'analyser et de comprendre la logique qui le sous-tend.

Picard & Marc (2008)



Résoudre les conflits



Le processus conflictuel

1. La peur du conflit
2. Les mécanismes de défense
3. Les effets relationnels
 - 3.1. L'antagonisme des positions
 - 3.2. L'incompréhension
 - 3.3. La confusion dans les échanges
 - 3.4. Justification de soi et diabolisation de l'autre
 - 3.5. La difficile métacommunication
4. Les stratégies conflictuelles
 - 4.1. Les stratégies offensives
 - 4.2. Les stratégies défensives
 - 4.3. La recherche de solution



Des conditions gagnantes

- Ne pas prendre partie
- Ne pas juger
- Conserver une distance émotive



L'objectif de l'intervention

- « La flexibilité de l'intervenant et son ouverture à tout ce qui se présente s'avèrent indispensables à l'émergence de nouvelles possibilités. » (p. 112)
- Double objectif:
 - Retrouver un équilibre plus sain
 - Aider les parties à améliorer la qualité de leurs interactions de manière à mieux faire face à leurs différences



Cormier, 2004



Les étapes à retenir pour intervenir



5 étapes à retenir

1. Rencontres individuelles
 - Informer de l'objectif de cette démarche
 - S'enquérir de l'origine des tensions
2. Rencontre avec les deux partis pour que chacun donne sa version
3. Recherche de solutions possibles
4. Choix d'une solution et mise en œuvre d'un plan d'action
5. Planification d'un calendrier de suivi



Les rencontres individuelles

- Il faut considérer les versions individuelles comme étant des constructions de la réalité plutôt que la réalité elle-même.
- Les rencontres individuelles ont une fonction de changement plutôt que de diagnostic.
- L'accent est mis sur la manière dont la narration de cette histoire intervient dans la création de la réalité.
- L'intervenant peut interagir de manière à ébranler la vision initiale du conflit.

Cormier, 2004



Tout au long de l'accompagnement

- Nommer les mécanismes conflictuels
- Encourager
- Gérer le processus de communication
- Contrôler l'expression des émotions



Bibliographie

- Picard, D. & Marc, E. (2015). *Les conflits relationnels*. Paris : PUF.
- Cormier, S. (2004). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*. Québec : PUQ.
- Labelle, G. (2005). *Comment désamorcer les conflits au travail*. Montréal : Transcontinental.



Merci de votre participation et au plaisir !



Louise Charette, CRHA, c.o.o.
Présidente
louise.charette@multiaspects.com
(418) 651-4748

