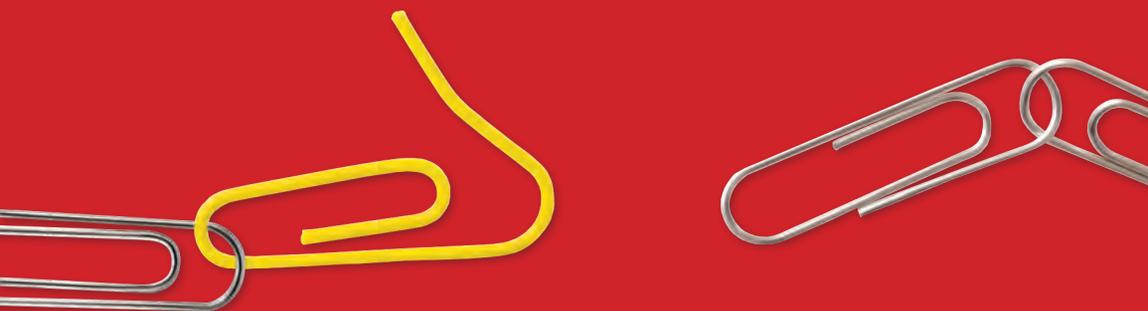


JEAN POITRAS, FRÉDÉRIC MOISAN,  
SOLANGE PRONOVOST

# GESTION DES CONFLITS AU TRAVAIL

Mythes et meilleures pratiques



LES ÉDITIONS  
Québec-Livres

## Avant-propos

La gestion des conflits crée souvent des paradoxes. En voulant bien faire, on complexifie parfois les choses, ou encore on crée des effets secondaires inattendus. Il arrive ainsi que les résultats ne soient pas au rendez-vous malgré l'apparente pertinence des actions posées. Régulièrement, nous rencontrons des gestionnaires perplexes devant les résultats de leurs interventions. Voici quelques exemples.

Vous prenez le temps d'écouter un collègue vivant une situation difficile, voire conflictuelle, au bureau. Vous essayez de le rassurer en lui disant que cela passera. Au lieu de se sentir mieux, celui-ci semble encore plus découragé et va raconter son histoire à un autre collègue. Que se passe-t-il ? Vous avez pourtant tenté de l'encourager de votre mieux. Votre intention était bonne, mais avez-vous tenu compte du mécanisme psychologique du réconfort ? Quel était l'ingrédient manquant ?

En tant que gestionnaire, vous mettez en œuvre un programme de sensibilisation à la civilité au travail et encouragez les gens à dénoncer les situations problématiques qu'ils rencontrent. Mais les résultats sont moins probants que vous ne l'aviez escompté. Pourquoi ? En théorie, cibler des comportements inacceptables devrait régler le problème, mais ce n'est manifestement pas suffisant. Que manque-t-il ? Avez-vous mis à contribution de manière efficace la dynamique de groupe ?

Vous appliquez une sanction disciplinaire à un employé qui a eu un écart de conduite. En plus de modifier son comportement, vous vouliez ainsi donner un exemple aux autres afin de préserver le bon fonctionnement du groupe. Mais voilà que l'équipe se rebelle et prend la défense du fautif. Au lieu d'asseoir votre autorité, vous avez miné le lien de

confiance que vous aviez avec l'équipe. Que s'est-il passé? Auriez-vous dû simplement ne pas sanctionner l'employé? Avez-vous plutôt oublié de tenir compte de l'effet de groupe?

Ce livre a donc été conçu pour aider les médiateurs, les consultants en gestion de conflits et les gestionnaires à mieux comprendre les mécanismes sous-jacents à des interventions efficaces. Rédigé sous la forme de billets (capsules, courts chapitres) traitant de différentes situations conflictuelles courantes, nous proposons dans cet ouvrage d'intégrer la science qui a étudié les phénomènes conflictuels à l'art de la gestion des conflits dans les organisations. L'objectif est simple: vous rendre plus perspicace dans l'analyse des problèmes rencontrés et plus efficace dans vos efforts pour les prévenir ou les résoudre.

Bonne lecture!

## INTRODUCTION

# Intuitions, mythes et paradoxes

Il existe deux types de problèmes : ceux qui sont circonscrits par des paramètres fixes et ceux dont les variables sont floues. Au regard de la première catégorie, les opérations de résolution sont facilement décelables, et on doit généralement appliquer une solution unique pour les résoudre. On n'a qu'à penser à la recherche d'une réponse à l'équation mathématique «  $2+2 = 4$  ». Dans cet exemple, les données sont claires, le processus de résolution est aisément déterminable et la conclusion ne peut différer. Même s'ils sont parfois extrêmement complexes (pensons aux questions à résoudre en physique ou en ingénierie), ces problèmes peuvent ultimement être résolus en utilisant une formule mathématique. Il suffit donc de trouver la bonne « recette » en fonction des paramètres, et de l'appliquer correctement.

Quant au deuxième type de problèmes, tout est différent. Les données clés sont mélangées à plusieurs informations plus ou moins pertinentes, il n'y a pas nécessairement une seule manière de le résoudre et il n'existe pas de solution unique. Les situations conflictuelles font partie de cette catégorie. En effet, il n'est pas toujours simple de repérer la source d'un conflit et de choisir une intervention efficace. De plus, le succès d'un effort de résolution est souvent nuancé, car il est rare que les choses redeviennent exactement comme elles étaient préalablement. Par ailleurs, comme il n'y a pas de méthode unique pour résoudre ces problèmes, on associe souvent la gestion des conflits à un art plutôt qu'à une science.

Ce flou artistique quant à la manière de gérer de telles situations ouvre la porte à plusieurs sources d'inspiration quand vient le temps de rechercher un règlement.

Le choix des stratégies peut parfois relever des réactions instinctives, des mythes populaires ou encore des modèles d'intervention à la mode. Si le gros bon sens ou les conseils de gourous de la gestion des conflits sont parfois appropriés, peut-on dire qu'il en est toujours ainsi ? Et si certaines pratiques populaires étaient, dans les faits, peu efficaces, voire nuisibles ?

Par exemple, les gens ont souvent l'impression qu'il vaut mieux ne pas dévoiler ses priorités en situation de négociation. Est-ce vraiment la meilleure stratégie à adopter ? D'autres amorcent leur intervention en tenant pour acquis que deux personnes sont nécessaires pour déclencher un conflit. Mais est-ce que ce mythe reflète vraiment la réalité ? Certains modes d'intervention au goût du jour prescrivent de rester centré sur le problème pour résoudre une situation conflictuelle. Mais peut-on vraiment faire fi de la dimension psychologique ?

La prétention de ce livre n'est pas de proposer un modèle unique de gestion de conflits ; comme nous venons de l'exposer, ce n'est pas réaliste lorsqu'on se trouve confronté à des problèmes dont les paramètres sont flous. Néanmoins, il existe des pratiques testées scientifiquement ou dérivées de modèles scientifiques éprouvés. Intégrer des stratégies basées sur la recherche empirique ou clinique, c'est infuser une dose de science dans l'art de gérer les conflits. Et cela ne peut qu'améliorer l'efficacité des interventions.

## **GESTION DE CONFLITS BASÉE SUR DES DONNÉES PROBANTES**

La gestion de conflits basée sur des données probantes consiste à choisir les stratégies de résolution et à effectuer des interventions en considérant les résultats des recherches scientifiques plutôt qu'en se fiant à sa seule intuition ou à des modèles populaires non validés. Grâce à un appui scientifique, la démarche est alors plus efficace, car le potentiel d'impacts positifs est maximisé. De plus, les effets indésirables sont aussi minimisés, puisque cette approche permet d'éviter de choisir des stratégies qui peuvent présenter l'apparence de bonnes idées, alors qu'elles ont une incidence nulle, voire négative, sur la situation conflictuelle.

L'idée n'est pas de faire en sorte que toutes les interventions soient choisies sur une base scientifique. De toute façon, cela serait impossible. Chaque situation revêt un caractère unique. Néanmoins, lorsque cette information est disponible, elle devrait être intégrée dans l'analyse d'une situation conflictuelle, dans le choix d'une intervention ou encore dans la manière d'appliquer cette dernière. Même si les données probantes ne guident alors que partiellement l'intervention, elles auront néanmoins un impact sur l'efficacité globale de celle-ci.

De tels éléments d'information proviennent de plusieurs sources. Les recherches en gestion de conflits ont examiné les interventions sous quatre angles : les meilleures pratiques ; les variables médiatrices ; les effets modérateurs ; les répercussions secondaires non désirées. Voici quelques explications pour chacune d'entre elles.

**Meilleures pratiques.** Plusieurs stratégies de gestion de conflits ont été validées par des recherches scientifiques. Certaines, dont l'efficacité paraît logique au premier coup d'œil, ont effectivement été confirmées par des données probantes. Dans d'autres cas, ce sont plutôt des pratiques contre-intuitives qui ont prouvé leur pertinence. Par exemple, contrairement au message véhiculé dans certaines formations, les études ont démontré à plusieurs reprises que faire une première offre lors d'une négociation donne un avantage stratégique. Il s'agit donc d'une façon de négocier qui a fait ses preuves. Le fait de connaître les meilleures pratiques en gestion de conflits permet ainsi de disposer d'un coffre d'outils efficaces pour désamorcer les situations conflictuelles. Cela est d'autant plus vrai en ce qui concerne les stratégies à la fois efficaces, mais aussi contre-intuitives.

**Variables médiatrices.** Certaines sources de conflits ont un impact négatif à travers un effet domino dans lequel une variable médiatrice sert de pont entre la source et son impact. En agissant sur cette variable, on limite les impacts de la source du conflit. C'est un peu comme couper la courroie de transmission de cette réaction en chaîne. Par exemple, la présence d'un individu aux comportements toxiques engendre souvent un climat de travail malsain. L'effet négatif de celui-ci sur l'environnement n'est pas direct, mais passe, entre autres, par la détérioration de l'esprit d'équipe. Ainsi, lorsqu'on est en mesure de restaurer un bon degré de cohésion entre les membres du groupe, l'impact de cet individu sur le climat est beaucoup moindre, car on a ainsi neutralisé la variable médiatrice. Connaître les variables médiatrices dans une situation conflictuelle fournit des stratégies

d'intervention supplémentaires pour la désamorcer, ce qui peut être très utile lorsqu'il est difficile, voire impossible, d'agir directement sur sa source.

*Effets modérateurs.* Parmi les différentes stratégies, certaines peuvent être très efficaces dans des circonstances précises, tandis que d'autres le sont beaucoup moins. Ce phénomène s'explique par les effets modérateurs. Lorsque ceux-ci sont présents, l'intervention peut être plus ou moins gagnante, selon les cas. Par exemple, l'adrénaline résultant de la charge émotionnelle d'un conflit rend difficile l'analyse rationnelle de la situation. Si le fait d'adopter une approche de résolution de problème est une bonne idée, celle-ci ne fonctionne pas très bien lorsque les gens sont émotifs en raison de l'effet modérateur de l'adrénaline. Mieux vaut alors attendre qu'ils soient plus calmes. Être conscient des variables modératrices permet de choisir le bon moment ou le contexte approprié pour intervenir. Parfois, cela donne aussi l'occasion de trouver les conditions propices à l'utilisation plus efficace d'une stratégie de résolution de conflit.

*Répercussions secondaires non désirées.* Il arrive que l'intention à l'origine du choix d'une stratégie de résolution de conflit paraisse logique à court terme, mais que celle-ci crée des répercussions négatives sur une plus longue période. Dans ces cas, considérée dans une perspective globale, l'intervention s'avère alors moins efficace qu'elle ne semble en raison des effets secondaires non désirés. Par exemple, une sanction disciplinaire trop sévère peut créer un mouvement de sympathie de la part des collègues à l'égard de l'employé sanctionné. Or, cette conséquence néfaste peut miner le leadership du gestionnaire, alors que le but initial de celui-ci était d'affirmer son autorité en sanctionnant le fautif. Voilà bien un effet boomerang contraire à celui recherché. Être au fait des répercussions secondaires non désirées permet donc d'être plus stratégique et efficace dans le choix de ses interventions.

L'objectif de ce livre est de présenter de façon simple les résultats des plus récentes recherches en matière de gestion de conflits dans le but de bonifier les interventions à l'aide des meilleures pratiques. Cet ouvrage ne propose donc pas un modèle, mais offre plutôt des conseils pratiques. Ultimement, notre but est d'influencer votre manière de concevoir et de gérer les conflits par l'utilisation de données probantes.

## ORGANISATION DU LIVRE

Dans cet ouvrage, comme nous l'avons mentionné en avant-propos, les résultats des recherches sont présentés sous forme de capsules, c'est-à-dire de billets ou de courts chapitres. Chacune d'elles met en contraste les données probantes avec des pratiques intuitives ou encore des conseils populaires. Vous pourrez alors améliorer l'efficacité de vos interventions, soit en adoptant de meilleures pratiques ou stratégies, soit en ciblant mieux les éléments clés de celles-ci. De plus, les capsules sont organisées autour de quatre blocs thématiques, ce qui facilitera l'intégration des données aux différentes facettes de la gestion des conflits.

La première partie porte sur la nature des conflits. Nous explorons la façon dont les résultats des recherches peuvent nous éclairer sur les aspects primordiaux d'un conflit. Qu'est-ce qu'un conflit? Comment le résoudre? Et pourquoi est-ce si difficile? Quels en sont les éléments clés? L'objectif est d'avoir une vision plus analytique de l'architecture des conflits.

La deuxième partie aborde la façon de désamorcer un conflit. Les résultats de recherches sont synthétisés pour cibler les facettes essentielles d'une intervention réussie, que ce soit lorsqu'on est directement impliqué dans une situation conflictuelle ou encore lorsqu'on veut aider des personnes à la résoudre. Comment peut-on prévenir les conflits? Comment mieux négocier une solution? De quelle façon peut-on aider des personnes à régler leur conflit et faciliter les discussions? Comment trancher le débat de façon juste et équitable quand les protagonistes ne peuvent s'entendre? L'objectif consiste à reconnaître les éléments clés d'une intervention réussie.

La troisième partie traite de l'impact des personnalités problématiques sur les conflits. Les résultats de recherches sont ici utilisés pour mieux comprendre l'implication de certaines personnalités dans les conflits. Comment agir face à des traits de personnalité particuliers? Comment se comporter en présence d'un individu toxique? Et quand le patron lui-même constitue le problème, que peut-on faire? L'objectif est de mieux composer avec des traits de personnalité spécifiques qui complexifient les situations conflictuelles.

La quatrième partie prend en considération l'équipe de travail dans les situations conflictuelles. En nous référant aux récentes recherches, nous explorons la manière dont la dynamique de groupe peut être par-

tie intégrante à la fois du conflit et de sa résolution. Que peut-on faire quand le conflit se propage à l'ensemble du groupe? La dimension interculturelle vient-elle augmenter le risque de conflits et la difficulté à les résoudre? Comment éviter que les conflits ne se transforment en harcèlement psychologique? L'objectif est d'inclure la dynamique de groupe dans l'analyse des situations conflictuelles pour mieux comprendre les conflits et les désamorcer plus efficacement.

Finalement, en guise de conclusion, nous proposons des constantes et dégageons quelques règles d'or à retenir dans la gestion des conflits. Les thèmes récurrents des recherches dans ce domaine nous permettent d'offrir des conseils généraux. Quelles sont les clés d'une intervention réussie? Nous répondons à cette question tant sur le plan de la résolution du conflit que sur celui du maintien et du rétablissement de relations harmonieuses.

# Première partie :

## Nature des conflits

Il existe un principe essentiel en gestion de conflits : votre façon de conceptualiser un conflit influence votre manière de le gérer. Par exemple, si vous percevez les situations conflictuelles comme une confrontation, voire comme une guerre, vous vous inscrivez dans une logique gagnant-perdant. Avec une telle vision, les comportements que vous adopterez vous amèneront à vous efforcer de dominer votre vis-à-vis ou à lui opposer une âpre résistance. Dans le même sens, si vous associez le conflit à un exercice d'argumentation, vous aurez comme réflexe de promouvoir à tout prix votre propre point de vue et de dénigrer celui de l'autre. Votre seul objectif sera alors d'avoir raison.

Mais cette conceptualisation des conflits correspond-elle à la nature réelle de ceux-ci ? Et si, au contraire, les conflits n'étaient qu'une forme de problème à résoudre conjointement ? Dans cette première partie, nous explorerons la nature des conflits à partir des données probantes pour en proposer une conception plus propice à leur résolution.

*La structure d'un conflit.* Un conflit provient généralement d'un problème. Cependant, force est de constater que tous les problèmes ne deviennent pas nécessairement conflictuels. Chaque jour, nous réglons des difficultés sans qu'elles dégénèrent. Un conflit est donc un processus de résolution de problème qui a dérapé. Mais qu'est-ce qui amène cette transformation ? Différents éléments peuvent y contribuer : les perceptions, les émotions, les procès d'intention, etc. Ils sont ce qu'on appelle des facteurs d'inflation conflictuelle. Conséquemment, un conflit est un problème auquel s'ajoute de l'inflation. Cette

conceptualisation appellera donc deux interventions de gestion : le désamorçage de l'inflation et la recherche d'une solution au problème de fond.

*Le problème de fond.* Généralement, la recherche d'une solution qui convient à tous n'est pas aussi évidente qu'il n'y paraît. En effet, les protagonistes entretiennent fréquemment une vision différente de ce qui constitue le problème. Pour le résoudre, ils doivent prendre le temps de comprendre le point de vue de l'autre. Or, il est fréquent que personne ne veuille céder quoi que ce soit. Il faut donc les aider à bien cerner les priorités, de même que les éléments superflus sur lesquels il est possible de faire des compromis. Mais au-delà de ces obstacles classiques à la recherche d'une solution, plusieurs mythes et facteurs sous-jacents compliquent les situations. Comment les résultats des recherches peuvent-ils nous éclairer à cet égard ?

*L'inflation conflictuelle.* Pour faciliter la recherche d'une solution, il est important d'éliminer les agents de distraction. Certains sont facilement identifiables. Par exemple, les insultes, les menaces et les tentatives de coercition conduisent rarement à débloquer les échanges pour les orienter vers un compromis. Au contraire, elles ne font que radicaliser la situation conflictuelle. Les protagonistes doivent alors faire preuve d'autocensure. Et lorsque ce n'est pas possible, l'intervention d'un tiers peut s'avérer nécessaire. Une autre source classique d'inflation est le fait d'attribuer à l'autre de mauvaises intentions, ce qui rend son vis-à-vis très fermé à ses propositions. Dans ces circonstances, il devient important que chacun valide ses perceptions quant aux réelles volontés de son interlocuteur. Il existe bien d'autres facteurs qui compliquent la recherche d'une solution à un conflit. Cette première partie explore également de quelle manière les publications scientifiques peuvent nous aider à y voir plus clair.

Cette section de l'ouvrage propose donc une meilleure compréhension de la structure fondamentale des conflits en abordant différentes questions. Comment un problème devient-il un conflit ? De quelle façon peut-on savoir s'il a bien été réglé ? Y a-t-il des sources de difficultés plus fréquentes que d'autres ? L'attitude face au conflit joue-t-elle un rôle dans la résolution de celui-ci ? Les facteurs biologiques et la personnalité des individus impliqués ont-ils une influence sur l'apparition et la résolution des conflits ? Voilà autant d'interrogations auxquelles les résultats des plus récentes recherches scientifiques en gestion de conflits nous permettront de donner des réponses.

## Qu'est-ce qui distingue un différend d'un conflit ?

La réponse à cette question peut dépendre de la personnalité ou de l'origine culturelle du répondant. Pour certaines personnes, la moindre hausse du ton de voix est synonyme de conflit. Pour d'autres, tant qu'il n'y a pas de geste d'intimidation physique, on ne parle que de désaccord. La question n'est donc pas uniquement rhétorique, elle met en lumière un problème important dans le domaine de la gestion des conflits. Quels sont les ingrédients d'un véritable conflit ?

En ce qui concerne les conflits qui ont cours dans les milieux de travail, les recherches en ont reconnu trois dimensions. Chacune d'elles a des impacts différents et nécessite une stratégie de résolution distincte. Qui plus est, c'est le mélange entre ces dimensions qui produit des situations conflictuelles plus ou moins complexes. Pour y voir plus clair, regardons-les de façon détaillée dans un contexte organisationnel.

**Conflit de tâches.** Ce type de conflit concerne les désaccords sur les objectifs de travail à atteindre, le degré de qualité recherché et l'établissement des priorités. Les recherches démontrent que les conflits de tâches peuvent avoir un impact positif ou négatif sur la productivité d'un groupe. Cela dépendrait, en fait, de la capacité à résoudre ou non ce genre de problème. Malgré tout, les conflits de tâches ont un effet négatif notable sur la satisfaction à l'égard du travail. Même lorsqu'on trouve une solution, le fait de devoir discuter dans un cadre acrimonieux laisserait donc des traces.

**L**es conflits en milieu de travail ne sont pas rares et les employés comme les patrons savent à quel point ils peuvent miner l'ambiance de toute organisation. Dans cet ouvrage, les auteurs débusquent un à un les mythes qui perdurent quant aux discordes et à leur résolution. En trente-six courts chapitres, les gestionnaires, médiateurs et consultants trouveront les réponses à tout ce qui concerne les conflits au travail : leur nature, la façon de les désamorcer, les personnalités problématiques, etc. Basé sur les plus récentes recherches, ce livre nous fait découvrir que la considération, le respect, l'ouverture aux préoccupations des collaborateurs et les changements de certaines pratiques organisationnelles comptent parmi les principes à mettre de l'avant pour remédier aux difficultés inhérentes à la vie en entreprise.

**JEAN POITRAS, PH. D.**, est professeur titulaire à HEC Montréal. Depuis plus de vingt-cinq ans, il aide les professionnels à acquérir des habiletés en négociation, en gestion de conflits et en médiation. Titulaire d'un doctorat de l'Université du Massachusetts, il a publié plusieurs articles scientifiques et livres, dont *Psychologie de la négociation*.

**FRÉDÉRIC MOISAN, PH. D., CRHA**, est spécialiste en gestion des conflits et du harcèlement au travail. Consultant et conseiller pour de grandes organisations, il a développé un intérêt pour la résolution à l'amiable des plaintes et pour la médiation et a mis au point des modèles d'intervention utilisés en milieu de travail.

**M<sup>e</sup> SOLANGE PRONOVOST, LL. B., LL. M.**, avocate à la retraite, est médiatrice dans la sphère du travail depuis plus de quinze ans et possède une vaste expérience des enquêtes en matière de harcèlement psychologique et en gestion des conflits. Elle est détentrice d'une maîtrise en droit et d'un diplôme de 2<sup>e</sup> cycle en prévention et règlement des différends.