



DISCERNING LEADERSHIP

MINISTRY FOR SERVICE AND RESPONSIBILITY

Cinq façons d'aborder les conflits

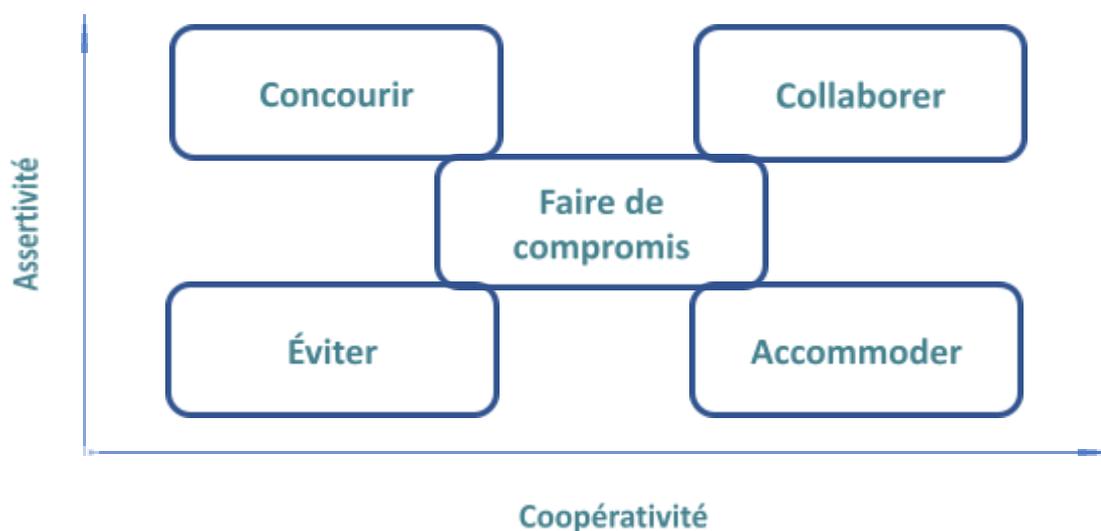


Cinq façons d'aborder les conflits¹

Dans les situations conflictuelles, nous pouvons décrire le comportement d'une personne selon deux dimensions fondamentales* :

- (1) l'**assertivité**, c'est-à-dire la mesure dans laquelle l'individu cherche à satisfaire ses propres besoins, et
- (2) la **coopération**, c'est-à-dire la mesure dans laquelle l'individu cherche à satisfaire les besoins de l'autre personne.

Ces deux dimensions du comportement peuvent être utilisées pour définir cinq méthodes de gestion des conflits, qui sont illustrées ci-dessous :



Concourir

La compétition est un style conflictuel qui apparaît lorsqu'une personne est assertive mais non coopérative. Il s'agit d'une approche fondée sur le pouvoir, dans laquelle une personne donne la priorité à ses propres objectifs, souvent au détriment des autres. Ce style peut impliquer le recours à l'autorité, à l'influence ou à la persévérance pour obtenir un résultat. La compétition peut se manifester sous la forme d'une défense de ses droits, d'une défense d'une conviction que l'on estime juste ou d'un effort pour avoir le dessus dans un désaccord.

Comment cette approche se manifeste-t-elle dans la pratique ?	Avantages de la compétition	Coûts d'une utilisation excessive de la concurrence	Une utilisation insuffisante pourrait entraîner...
<ul style="list-style-type: none"> ● Discussions ou débats ● Utilisation du rang, de la position ou de l'influence ● Affirmer ses opinions ou ses sentiments ● Rester ferme sur ses positions ● Exprimer clairement sa position 	<ul style="list-style-type: none"> ● Permet d'agir rapidement ● Prendre des décisions impopulaires ● Défendre les questions fondamentales ● Protéger ses intérêts 	<ul style="list-style-type: none"> ● Peut nuire aux relations, à la motivation et à la responsabilisation ● Compromet la réception des commentaires et diminue l'apprentissage ● Peut créer du ressentiment chez les 	<ul style="list-style-type: none"> ● Influence limitée ● Reflète l'indécision ● Retards dans l'action en cas d'urgence ● Entrave les contributions diverses ● Manque de direction en

¹Le présent document et les descriptions sont basés sur l'outil Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI).

	<ul style="list-style-type: none"> ● Permet de tester les hypothèses des autres 	autres <ul style="list-style-type: none"> ● Décisions sous-optimales ● Bloque et conduit à l'escalade 	l'absence de consensus
--	--	---	------------------------

Collaborer

La collaboration, parfois appelée résolution de problèmes, se produit lorsqu'une personne est à la fois assertive et coopérative. Dans cette approche, l'objectif est de travailler ensemble pour trouver une solution qui réponde aux besoins de toutes les parties concernées. Cela nécessite une analyse plus approfondie de la question, l'identification des préoccupations réelles des deux parties et la création d'une solution qui convienne à tout le monde. La collaboration peut impliquer d'apprendre à connaître les perspectives de l'autre, de partager les ressources plutôt que de se battre pour les obtenir, ou de réfléchir ensemble à de nouvelles options pour surmonter les défis interpersonnels.

Comment cette approche se manifeste-t-elle dans la pratique ?	Les avantages de la collaboration	Coûts d'une utilisation excessive de la collaboration	Une utilisation insuffisante pourrait entraîner...
<ul style="list-style-type: none"> ● Capacité à écouter, comprendre et faire preuve d'empathie ● Confrontation non intimidante ● Effort pour satisfaire tous les désirs ● Analyse des contributions et partage ● Identification des préoccupations sous-jacentes ● Recherche commune de solutions alternatives 	<ul style="list-style-type: none"> ● Intégration des perspectives et amélioration des positions initiales ● Stimulation de la créativité ● Échange ouvert d'informations et apprentissage ● Obtenir l'engagement et l'implication pour des efforts communs ● Améliorer les relations ● Progrès dans les questions non résolues et complexes 	<ul style="list-style-type: none"> ● Prend beaucoup de temps pour des questions insignifiantes ● Mise à l'épreuve de l'énergie émotionnelle ● Responsabilité diffuse ● Risque de devenir le solutionneur de problèmes de tout le monde ● Surcharge de travail ● Risque d'exploitation en raison de la disponibilité et de l'ouverture 	<ul style="list-style-type: none"> ● Privation des avantages réciproques ● Manque d'engagement ● Faible niveau d'autonomisation, de responsabilisation ● Perte d'innovation

Faire de compromis

Le compromis se situe à mi-chemin entre l'assertivité et la coopération. Ce style vise à trouver une solution pratique et acceptable qui satisfasse partiellement les deux parties. Il implique généralement des concessions mutuelles : chaque partie renonce à quelque chose pour obtenir autre chose. Le compromis va au-delà du comportement d'évitement, en abordant la question ; cependant, il ne va pas aussi loin que la coopération. Parmi les exemples courants, on peut citer le partage de la différence, la négociation de compromis ou la recherche rapide d'une solution équitable.

Comment cette approche se manifeste-t-elle dans la pratique ?	Avantages du compromis	Coûts d'une utilisation excessive du compromis	Une utilisation insuffisante pourrait entraîner...

<ul style="list-style-type: none"> ● Négociation ● Se rencontrer à mi-chemin ● Faire des concessions ● Évaluer la valeur 	<ul style="list-style-type: none"> ● Résout les problèmes d'importance modérée ● Parvient à des accords acceptables/équitables ● Pertes et gains équilibrés pour les deux parties ● Crée des solutions temporaires ● Fait face aux contraintes de temps ● Réduit les tensions 	<ul style="list-style-type: none"> ● Perte de vue d'ensemble ● Manque de confiance et frustration latente ● Risque d'apparaître faible ● Climat cynique dû à un accord superficiel ● Simplification excessive des différences ● Solutions sous-optimales ● Réapparition possible des problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> ● Querelles inutiles ● Lutttes de pouvoir fréquentes ● Incapacité à négocier efficacement
--	---	---	---

Éviter

L'évitement est utilisé lorsque quelqu'un n'est ni assertif ni coopératif. Bien que cela puisse sembler négatif, cela reflète souvent la décision de reporter ou d'éviter le conflit jusqu'à ce qu'un moment plus opportun se présente. Dans ce mode, l'individu ne poursuit activement ni ses propres intérêts ni ceux de l'autre partie. L'évitement peut prendre la forme d'un report de la discussion, d'un éloignement diplomatique ou même d'un retrait complet d'une situation tendue.

Comment cette approche se manifeste-t-elle dans la pratique ?	Avantages d'éviter	Coûts d'une utilisation excessive de l'éviter	Une utilisation insuffisante pourrait entraîner...
<ul style="list-style-type: none"> ● Évasion ● Changer de sujet ● Quitter la pièce, ne pas vraiment suivre ● Éviter les sujets ou les personnes difficiles ● S'abstenir d'intervenir directement ● Observer le déroulement de la situation ● Capacité à laisser les choses en suspens 	<ul style="list-style-type: none"> ● Négligez les questions sans importance ● Réduisez les tensions et le stress ● Gagnez du temps pour créer des conditions plus favorables ● Apprenez à connaître vos limites ● Éloignez-vous des dangers ● Permettez aux autres d'assumer leurs responsabilités ● Reconnaissez les problèmes comme des symptômes 	<ul style="list-style-type: none"> ● Manque d'apport de sa part ● Peut entraver les progrès ● Peut renforcer les stéréotypes ● Décisions prises par défaut ● Aggravation des problèmes non résolus ● Climat de circonspection 	<ul style="list-style-type: none"> ● Hostilité/ressentiment dû à une confrontation excessive ● Surcharge de travail, trop de causes à traiter ● Manque de définition des priorités/délégation

Accomoder

La personne accommodante est coopérative mais peu assertive, à l'opposé de la personne compétitive. Ce style met l'accent sur la satisfaction des besoins de l'autre, parfois au détriment des siens. Il implique souvent de se sacrifier ou de mettre de côté ses préférences personnelles au nom de l'harmonie. Quelques exemples : céder à un autre point de vue, suivre les indications de quelqu'un malgré ses réserves, ou choisir de donner généreusement sans rien attendre en retour.

Comment cette approche se manifeste-t-elle dans la pratique ?	Les avantages de l'accommodation	Coûts d'une utilisation excessive de l'accommodation	Une utilisation insuffisante pourrait entraîner...

<ul style="list-style-type: none"> ● Renoncer à ses désirs ● Altruisme ● Accorder avec grâce ● Obéissance ● Capacité à céder ● Se retirer 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fait preuve de raison ● Permet de limiter les dégâts et d'apporter des réparations ● Soutient les besoins des autres ● Favorise la bonne volonté ● Maintient la paix, rétablit l'harmonie ● Garde une perspective juste 	<ul style="list-style-type: none"> ● Idées négligées ● Sacrifice de ses propres valeurs ● Motivation réduite ● Influence limitée, perte de respect de la part des autres ● Perte de contribution ● Anarchie ● Risque d'exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> ● Manque de compréhension ● Baisse de moral ● Acquisition d'une réputation de «personne rigide» ● Incapacité à céder ● Augmentation des pertes et de la résistance dans des situations désespérées
---	--	--	--

Questions de réflexion

1. Quel style adoptez-vous naturellement dans les situations conflictuelles ?
 - a) Quels pourraient être les 2 ou 3 principaux atouts de cette approche appliquée à votre contexte et à votre rôle ? Vous souvenez-vous d'une occasion où votre style préféré de gestion des conflits a contribué à résoudre efficacement une situation ? Qu'avez-vous appris de cette expérience ?
 - b) Quels pourraient être les risques ou les coûts de votre approche préférée ? Y a-t-il eu des cas où votre style a pu causer des malentendus ou des conséquences indésirables ? Lesquels ?
 - c) Dans quelles situations particulières votre style préféré pourrait-il limiter la croissance et entraver la réalisation de votre mission ?

2. Sur la base des différentes descriptions ci-dessus, dans quelle mesure vous sentez-vous à l'aise pour utiliser d'autres styles de gestion des conflits ? Quelles suppositions ou craintes vous empêchent de les explorer plus souvent ? Quels pourraient être les avantages d'élargir votre répertoire de styles de gestion des conflits ?
 - a) Y a-t-il une approche particulière que vous reconnaissez comme étant la moins préférée ? Qu'est-ce qui la rend si inconfortable pour vous ?
 - b) Quels pourraient être 1 ou 2 points forts de cette approche ?
 - c) Quels pourraient être 1 ou 2 points faibles de cette approche ?

3. Pensez à quelqu'un dans votre communauté ou votre milieu de travail qui a un style différent du vôtre : quel est, selon vous, son style de conflit le plus confortable ?
 - a) Comment cette différence d'approche du conflit pourrait-elle entraîner des malentendus ?
 - b) En quoi cette différence pourrait-elle être bénéfique pour votre vie communautaire et votre mission ?

4. Pensez à un conflit auquel vous avez récemment été confronté. En quoi l'adoption d'un style différent (par exemple, collaborer au lieu de céder) aurait-elle pu changer le résultat ?
5. Quelles invitations ou opportunités voyez-vous pour évoluer dans votre approche du conflit ?

Questions à partager avec votre équipe

Envisagez d'utiliser ce cadre de référence sur les styles de conflit comme un moyen de discuter des méthodes de gestion des conflits au sein de votre équipe. Parfois, au sein d'une équipe, nous nous concentrons sur la discussion des tâches spécifiques que nous devons accomplir, mais nous ne consacrons pas suffisamment de temps à réfléchir et à partager si la manière dont notre équipe communique et gère les conflits peut ou non favoriser l'accomplissement de ces tâches. Discuter de la manière dont les membres de votre équipe gèrent les conflits peut aider à lancer une conversation sur la création de normes favorisant la communication et les relations au sein de l'équipe.

1. Quels sont les styles naturels des membres de votre équipe ? Et celui du chef d'équipe ?
2. Sur la base des approches individuelles des membres de votre équipe, quel est selon vous le style principal utilisé par votre équipe (en tant que collectif) lors de conversations difficiles ?
 - a) Comment la combinaison des styles de votre équipe a-t-elle influencé la manière dont votre équipe gère les conflits ?
 - b) Comment votre équipe gère-t-elle les conflits de manière productive et comment pourrait-elle s'améliorer ?
3. Demandez à chaque membre de l'équipe de partager des pratiques ou des normes qui pourraient être utiles lorsqu'il s'agit de discuter de sujets controversés ou difficiles pour l'équipe.

Voici quelques exemples :

- *établir un ordre du jour afin que les membres de l'équipe ne soient pas surpris par un sujet*
- *donner à chacun la possibilité de partager son opinion avant d'entamer une discussion*
- *prévoir un moment de réflexion dans le cadre de la réunion*
- *jouer le rôle d'« avocat du diable » afin que toutes les alternatives soient discutées*