

La gestion des conflits au travail*

JOURNAL QUOTIDIEN LE SOLEIL 3 AVRIL 2004

JOURNAL LES AFFAIRES, BILLET « COIN DU COACH », NOVEMBRE 2004

Par Muriel Drolet, CRHA

Un conflit qui émerge au sein d'un groupe de travail constitue un obstacle au processus de production ou de solidarité de ce même groupe. En ce sens, il requiert de l'énergie d'entretien dans le groupe ou à tout le moins un effort de la part des personnes concernées pour tenter de résoudre le conflit. Cependant, le conflit n'est pas en soi défavorable à l'évolution d'une équipe de travail.

Question : Comment un conflit peut-il nous être favorable?

Les différends entre personnes prennent le plus souvent la forme de conflits de pouvoir, qu'il s'agisse de pouvoir politique (relatif à la prise de décision : qui fait les lois, qui établit les modes de fonctionnement...), de pouvoir économique (relatif aux intérêts, aux possessions, à l'argent...) ou de pouvoir idéologique (relatif à la possession du savoir...).

Quoi qu'il en soit, les conflits sont des moments de vérité dans une relation. Ils peuvent contenir les germes de la dégradation ou encore d'une relation plus étroite et plus coopérative.

Le but principal, lorsqu'on essaie de résoudre un conflit, est d'en arriver à un consensus sur une solution à un problème commun.

Le conflit étant généralement porteur de changements, il est normal qu'il crée des réactions différentes selon qu'une personne manifeste une attitude plus ou moins rigide à l'égard du changement. Une personne qui vit beaucoup d'insécurité préférera se retrouver dans du déjà-vu et sera prête à bien des compromis afin que rien ne bouge autour d'elle.

L'important, c'est de ne pas vouloir éviter à tout prix les conflits, car dans beaucoup de situations, le conflit possède une force positive qui rehausse le processus et le résultat de la discussion sur la résolution de problèmes.

Malgré le fait que les conflits aient une valeur significative dans les discussions, l'expérience nous montre qu'ils peuvent constituer un danger. Ils peuvent détruire un groupe, provoquer des hostilités interpersonnelles et conduire à une impasse plutôt qu'à une décision. Un conflit sera bénéfique ou nuisible à une discussion selon la façon dont il sera abordé.

* *Tous droits réservés. Il est strictement interdit de reproduire ou d'utiliser le contenu des présents documents, en tout ou en partie, à des fins publiques ou commerciales sans l'autorisation de l'auteur et/ou l'ordre des CRHA.*

Certaines personnes sont motivées par un climat conflictuel, se sentant capables de tirer leur épingle du jeu. D'autres, par contre, sont paralysées, mal à l'aise et se sentent personnellement menacées par un tel climat.

Cela, au fond, nous force à affronter la réalité et l'exigence du respect envers soi et envers les autres. Notre manière d'être différent nous renvoie à la différence des autres et à leur droit de l'être; cela n'est pas si facile à accepter. Voilà l'un des plus grands défis à relever : respecter l'autre comme nous lui demandons de nous respecter. Car, si l'on y pense un peu, la grande différence entre nous tous réside dans le fait de percevoir les choses différemment, voilà tout!

Il est étonnant de voir comment, en reconnaissant la présence d'autrui et sa valeur, l'on s'attire souvent la même attention. Dans un climat respectueux et serein, il est plus facile de jouer la carte de l'authenticité, d'établir des rapports empreints de franchise, des rapports nettement plus productifs que ceux qui sont basés sur des sentiments négatifs et des jeux psychologiques. Une bonne relation interpersonnelle n'est-elle pas le fruit d'un échange empreint de maturité?

Muriel Drolet, CRHA, andragogue, est présidente de Drolet Douville et associés inc.