

Ghislaine Labelle

COMMENT
DÉSAMORCER
LES **CONFLITS**
AU TRAVAIL

● Détecter les tensions naissantes et prévenir l'escalade

Exercer son leadership en situation de crise

Entretenir un climat riche et harmonieux

COLLECTION  **ENTREPRENDRE**

COMMENT
DÉSAMORCER
LES **CONFLITS**
AU TRAVAIL

Les Éditions Transcontinental inc.
1100, boul. René-Lévesque Ouest
24^e étage
Montréal (Québec) H3B 4X9
Tél.: (514) 392-9000
1 800 361-5479
www.livres.transcontinental.ca

Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship
55, rue Marie-de-l'Incarnation
Bureau 201
Québec (Québec) G1N 3E9
Tél.: (418) 646-1994, poste 222
1 800 661-2160, poste 222
www.entrepreneurship.qc.ca

La collection *Entreprendre* est une initiative conjointe de la Fondation de l'entrepreneurship et des Éditions Transcontinental visant à répondre aux besoins des futurs et des nouveaux entrepreneurs.

Pour connaître nos autres titres, consultez le www.livres.transcontinental.ca. Pour bénéficier de nos tarifs spéciaux s'appliquant aux bibliothèques d'entreprise ou aux achats en gros, informez-vous au **1 866 800-2500**.

Données de catalogage avant publication (Canada)

Labelle, Ghislaine, 1960-

Comment désamorcer les conflits au travail

(Collection *Entreprendre*)

Publ. en collab. avec Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-89472-273-2 (Transcontinental)

ISBN 978-2-89521-083-2 (Fondation)

1. Gestion des conflits. 2. Qualité de la vie au travail. 3. Équipes de travail - Gestion. 4. Conflit interpersonnel. 5. Gestion des conflits - Problèmes et exercices. I. Titre. II. Collection: *Entreprendre* (Montréal, Québec).

HD42L32 2005

658.4'053

C2005-941722-6

Révision: Geneviève Roquet

Correction: Lyne M. Roy

Photo de l'auteur: Paul Labelle photographe © 2005

Mise en page et conception graphique de la couverture: Studio Andrée Robillard

Impression: Transcontinental Gagné

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 4^e trimestre 2005

Bibliothèque et Archives Canada

3^e impression, février 2010

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés

Nous reconnaissons, pour nos activités d'édition, l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIÉ). Nous remercions également la SODEC de son appui financier (programmes Aide à l'édition et Aide à la promotion).

ASSOCIATION
NATIONALE
DES ÉDITEURS
DE LIVRES

Les Éditions Transcontinental sont membres de l'Association nationale des éditeurs de livres (ANEL)

Ghislaine Labelle

COMMENT
DÉSAMORCER
LES **CONFLITS**
AU TRAVAIL

Les Éditions
Transcontinental 

fondation de
l'entrepreneurship 
ÉDITIONS

fondation de l'entrepreneurship

La **Fondation de l'entrepreneurship** s'est donné pour mission de promouvoir la culture entrepreneuriale comme moyen privilégié pour assurer le plein développement économique et social de toutes les régions du Québec.

Elle offre des produits et services incontournables pour les entrepreneurs tels le mentorat d'affaires, un service de haut calibre et disponible partout au Québec, une série de conférences ainsi que la plus vaste collection de livres de langue française dédiée au démarrage, à la gestion et à la croissance des entreprises. De plus, son centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale, unique au monde, produit recherches, analyses et bulletins d'information sur les tendances mondiales et pratiques exemplaires en matière de sensibilisation et d'éducation à l'entrepreneurship.

La Fondation de l'entrepreneurship s'acquitte de sa mission grâce à l'expertise et au soutien financier de plusieurs organisations.

Partenaires :



Gouverneurs :



Collaborateurs :



Associés gouvernementaux :



www.entrepreneurship.qc.ca

fondation@entrepreneurship.qc.ca



Remerciements

Je voudrais exprimer ma reconnaissance aux amis et collaborateurs qui m'ont encouragée à réaliser ce projet et qui se sont prêtés à la lecture du manuscrit. Par leurs précieux commentaires, Yvan Grimard, Céline Labelle, Caroline Lampron et Sylvie Racine ont contribué à rendre cet ouvrage meilleur.

Un gros merci à Jean Paré, mon éditeur, qui, une fois de plus, a cru en mon projet et m'a aidée à l'orienter.

Je tiens également à remercier tous mes clients, tous ceux qui ont participé aux activités de formation que j'ai menées, pour la confiance qu'ils m'ont accordée et pour l'ouverture d'esprit dont ils ont fait preuve en abordant la problématique des conflits. Sans leurs questions, il aurait été difficile de présenter de façon aussi concise un sujet aussi vaste que celui de la gestion des conflits.



Table des matières

AVANT-PROPOS

Le conflit peut être positif 13

INTRODUCTION

Décortiquer le conflit 17

Le temps est le pire ennemi du conflit 18

Une brève description des stades 18

Testez votre intuition 19

Les indicateurs suivants sont-ils présents
dans votre milieu de travail? 20

Votre équipe ressemble-t-elle à celle à bord du *Lilly*? 23

Le capitaine, John, « le leader technique
du genre laisser-faire » 24

L'hôtesse, Valérie, « la prima donna » 25

Marie, « la volontaire » 26

Guy, « l'ultime réaliste » 26

Sylvie, « la fonceuse qui critique » 27

Ghislaine, « l'introvertie compétente » 27

Maxime, « l'indolent » 28

Stéphane, « le leader charismatique en puissance » 28

1

Le stade 1 : l'exclusion	31
Le récit de voile	31
La période d'adaptation.	33
Exercice	34
La définition du stade de l'exclusion	34
Des situations concourant à l'exclusion	36
Le sentiment d'exclusion éprouvé à bord du <i>Lilly</i>	37
Les faits et les indices	37
Les responsabilités du leader	38
Les responsabilités des équipiers	38
Quelques réactions fréquentes	39
Cas organisationnel n°1 : un mauvais départ	40
Des trucs pour prévenir l'exclusion.	43
Quelques conseils au leader.	43
Quelques conseils aux équipiers	46
Un exemple d'inclusion réussie : des équipes multidisciplinaires	47
Des outils de prévention adaptés à ce stade	48
En résumé.	50
Réactions fréquentes	51

2

Le stade 2 : l'affrontement	53
Le récit de voile	53
L'expression des besoins divergents	54
Exercice	56
La définition du stade de l'affrontement	56
Des situations concourant à l'affrontement	58
L'affrontement à bord du <i>Lilly</i>	59
Les faits et les indices	59
Les responsabilités du leader	60

Les responsabilités des équipiers	60
Quelques réactions fréquentes	60
Cas organisationnel n° 2: 2 générations s'affrontent	61
Des trucs pour prévenir l'affrontement	66
Quelques conseils au leader	66
Quelques conseils aux équipiers	68
Un exemple de réussite: la consolidation de l'équipe du service des ressources humaines	68
Des outils de prévention adaptés à ce stade	70
En résumé	72
Réactions fréquentes	73

3

Le stade 3: la formation de clans	75
Le récit de voile	75
L'arrivée de deux autres équipiers	77
Exercice	78
La définition du stade de la formation de clans	78
Des situations concourant à la formation de clans	80
La formation de clans à bord du <i>Lilly</i>	81
Les faits et les indices	81
Quelques réactions fréquentes	82
Cas organisationnel n° 3: la fusion de 3 services	83
Des trucs pour prévenir la formation de clans	90
Quelques conseils au leader	90
Quelques conseils aux équipiers	92
Un exemple de résolution : la dissolution des clans au sein de l'équipe fusionnée	92
Des outils de résolution adaptés à ce stade	95
En résumé	96
Réactions fréquentes	97

4

Le stade 4: l'escalade et l'éclatement	99
Le récit de voile	99
Une clarification de rôle tardive	100
Une nécessaire discussion sur le climat	100
Une tentative de résolution.	103
Exercice	104
La définition du stade de l'escalade et de l'éclatement	105
Des situations concourant à l'escalade et à l'éclatement	106
L'escalade à bord du <i>Lilly</i>	107
Les faits et les indices	107
L'éclatement à bord du <i>Lilly</i>	108
Quelques réactions fréquentes	109
Cas organisationnel n° 4: l'éclatement au sein d'une équipe de secrétaires	111
Des trucs pour faire cesser l'escalade et éviter l'éclatement	117
Quelques conseils au leader.	117
Quelques conseils aux équipiers	118
Un exemple de résolution: le conflit entre les secrétaires	119
Des outils de résolution adaptés à ce stade.	120
En résumé.	122
Réactions fréquentes	123

5

Le stade 5: la rupture	125
Le récit de voile	125
Jour 7: le grand ménage	130
Exercice	130
La définition du stade de la rupture	131
Des situations concourant à la rupture.	133
La rupture à bord du <i>Lilly</i>	134
Les faits et les indices	134
Quelques réactions fréquentes	135
Cas organisationnel n° 5: un conflit chez des enseignants	136

Des trucs pour réussir la réconciliation	142
Quelques conseils au leader	142
Quelques conseils aux équipiers	143
Un exemple de résolution: le conflit des enseignants	144
Des outils de résolution adaptés à ce stade	149
En résumé	150
Réactions fréquentes	151

6

Les variables associées au conflit	153
Le temps	154
Les besoins	155
Le pouvoir et le leadership	158
Les coûts	159
La prévention	160
Les modes de gestion	161
La médiation: un survol	162
À qui s'adresse la médiation?	163
Quand est-il opportun de faire une médiation?	164
Pourquoi la médiation?	164
Quels sont les sujets à aborder et les conditions de réussite?	165
Où doit-on entreprendre une médiation?	168
Comment un processus de médiation se déroule-t-il?	168
Synthèse du processus de médiation	169
 Conclusion	 171
Et l'équipage du <i>Lilly</i> ?	172
 Lectures suggérées	 175



Avant-propos

Le conflit peut être positif

Depuis que j'ai écrit *Une équipe du tonnerre*, en 2001, j'accompagne les responsables d'équipes dans la résolution de conflits et la gestion de crise. Il n'y a pas de doute que nombre d'équipes de travail ont le mal de vivre. Mais trop souvent, celles-ci souffrent longtemps en silence avant de lancer un premier S.O.S. Devant ce constat, j'ai eu l'idée de préparer un nouvel ouvrage destiné aux gestionnaires qui veulent désamorcer les conflits naissants et être outillés pour mieux traverser les zones de turbulence.

Permettez-moi de faire une petite mise en garde avant d'aller plus loin. *Comment désamorcer les conflits au travail* ne présente pas une méthode éprouvée de résolution de conflits. Pour résoudre un conflit, il faut établir un diagnostic rigoureux de la situation (comme le veut le dicton, un problème bien posé est à demi résolu). Il pourra vous coûter cher d'appliquer une recette toute faite en ne tenant compte ni des facteurs propres au contexte dans lequel vous vous situez ni des

personnes touchées. En effet, une fois emporté dans le tourbillon d'une situation conflictuelle, vous ne pourrez plus vous permettre de procéder par essais et erreurs. Il faut savoir viser juste. Et vite.

Pourquoi les gestionnaires interviennent-ils ou s'agitent-ils seulement lorsque le conflit éclate au grand jour? Parce qu'ils n'ont ni le temps ni l'expertise nécessaires pour se livrer à l'analyse comportementale de leur équipe. Pourtant, on attend d'eux qu'ils trouvent des solutions aux conflits de groupe émergents. Après avoir maintes fois constaté que la plupart des gestionnaires ne réagissent aux situations conflictuelles qu'après un certain temps, je me suis mise à chercher une explication de ce phénomène. Elle est bien simple. Très peu de personnes, y compris les gestionnaires, sont capables de comprendre ce qui se passe entre la manifestation des premières frictions au sein d'un groupe et l'éclatement d'un conflit. Pourtant, entre ces deux moments, il y a des événements, des interactions et des réactions qui traduisent la dégradation du climat interpersonnel. Comment les saisir? Avec ce livre, je veux aider les gestionnaires à déceler rapidement les signes avant-coureurs d'un conflit. Je veux qu'ils soient en mesure de remarquer la détérioration des relations entre les membres de leur équipe ainsi que l'ambiance tendue qui s'installe entre eux, et ce, afin qu'ils puissent intervenir avant que la situation s'aggrave.

Les sources d'un conflit sont rarement claires. Puisque celui-ci repose sur des réalités subjectives et émotives, il n'est pas simple à gérer. Il arrive souvent, par exemple, que les personnes impliquées dans un différend proposent des explications fort diverses en ce qui concerne son origine et les réactions qu'il suscite, et qu'elles interprètent les faits de façon tout aussi variée. Bien qu'ils soient intéressants, de pareils commentaires mènent rarement à l'élaboration de solutions. Observez bien ce qui se passe dans votre milieu. S'y produit-il un

conflit entre deux personnes ou bien un conflit d'équipe? Voilà déjà une orientation pertinente à imprimer à votre analyse de la dynamique conflictuelle qui s'est enclenchée.

Même si ce livre vise à offrir des éclaircissements sur le sujet des conflits, sachez que je dois souvent, même à titre d'experte en la matière, faire face à des réalités nouvelles et inattendues. Un exemple: j'ai eu l'occasion de faire un séjour de deux semaines en Grèce sur un voilier, le *Lilly*, en compagnie de passagers et d'un équipage que je ne connaissais pas. Or, un sérieux conflit a surgi entre deux membres du groupe à bord, groupe que j'en suis venue à considérer comme une équipe. Cette expérience m'a permis d'apprendre deux choses à propos des conflits. Comme mon travail est justement de gérer des conflits à longueur d'année, j'étais bien déterminée à profiter de mes vacances et à *ne pas intervenir*. J'ai compris plus tard que j'avais tort. Vous comprendrez pourquoi en lisant cet ouvrage.

J'ai également compris quelque chose qui m'a été éminemment utile dans le cadre de mes activités professionnelles: le conflit peut être décomposé, voire «disséqué» en cinq stades, qui sont décrits dans le prochain chapitre. En guise d'introduction à chacun de ces stades, certains éléments de mon expérience à bord du voilier grec seront aussi présentés.

Ce bref récit de voile, consacré aux difficultés persistantes qu'a connues l'équipe du *Lilly*, illustre clairement comment un conflit peut dégénérer. Les stades marquent la détérioration progressive du climat et de la qualité des relations interpersonnelles qu'on observe dans une situation conflictuelle. Alors que l'un succède à l'autre, les besoins insatisfaits se multiplient.

Il faut se rendre à l'évidence : plus on tarde à agir devant une situation conflictuelle, plus l'environnement de travail est contaminé par un climat désagréable. Plus celui-ci se détériore, plus la situation se complexifie et plus il est difficile de savoir sur quoi et comment intervenir.

En partageant ici ma passion et mon savoir-faire professionnels, je souhaite aider les gestionnaires à apprivoiser et à décortiquer le conflit, dont la résolution constitue de loin le défi le plus redoutable qui puisse être posé dans la gestion des ressources humaines.

Dur à croire, mais mon but ultime est de vous faire apprécier le conflit. Je vous lance ce beau défi. Il faut me croire : si on ouvre les yeux, on remarque des choses ; si on intervient rapidement, on minimise les dégâts ; si on adopte une attitude constructive à l'égard du conflit, il est plus facile de l'apprivoiser et d'en dégager des bénéfices. Oui, oui, des bénéfices. Alors, répétez après moi : le conflit peut être positif ! Si vous demeurez incrédule, c'est que vous venez de découvrir la première des convictions qu'il vous faudra ébranler pour parvenir à apprécier les conflits.

Ghislaine Labelle



Introduction

Décortiquer le conflit

Pour décortiquer le conflit, il vaut mieux le comprendre, c'est-à-dire savoir détecter les premiers indices, et comprendre sa dynamique et son évolution. De son état de latence jusqu'à sa manifestation au grand jour, le conflit se durcit sournoisement. On le sent poindre, mais on ne peut pas dire à quel moment il éclatera. La crise résulte de l'accumulation de plusieurs événements ou situations désagréables, souvent non gérées, qui mène à un trop-plein de frustrations et de non-dits chez les personnes concernées. Cette accumulation produit des effets dévastateurs et conduit à l'escalade et à l'éclatement.

Une analogie illustrant bien la progression insidieuse d'un conflit non géré est la formation progressive de métastases après le développement d'une tumeur non diagnostiquée et non traitée. Plus on attend, plus on risque que la tumeur endommage d'autres organes du corps. Les conflits personnels agissent de la sorte. Pour prévenir un cancer généralisé, il faut adopter des mesures préventives (bonne alimentation, gestion du stress, examens réguliers) et être à l'écoute des symptômes

qui se présentent. Il en va de même pour les phénomènes conflictuels. En étant à l'affût de leurs indices et symptômes, on pourra désamorcer plus rapidement les situations potentiellement conflictuelles.

Le temps est le pire ennemi du conflit

Une croyance fort répandue veut que le temps arrange les choses, mais c'est tout à fait faux en ce qui concerne les situations conflictuelles. Dans le cadre de mes interventions ou des formations que j'anime, je répète souvent : « Le pire ennemi du conflit est le temps. » Trop souvent, les gestionnaires s'imaginent que le temps va redresser des situations difficiles. Or, cela n'arrive jamais. Bien au contraire, le temps joue contre le bien-être et la santé de leur personnel et de leur organisation. Plus on attend, plus la situation dégénère. Voici donc un aperçu des stades du conflit ; ils seront décrits de façon plus détaillée dans les chapitres suivants.

Une brève description des stades

Voyons rapidement les cinq stades du conflit.

1. *L'exclusion.* Absence d'une volonté claire d'inclure un individu, un leader ou un sous-groupe au sein de l'équipe. Le premier stade ne conduit pas nécessairement au conflit, mais disons que la table est déjà dressée.
2. *L'affrontement.* Expression maladroite des besoins et des différences ou non-reconnaissance de la légitimité de besoins distincts. L'insatisfaction des besoins entraîne des frustrations exprimées. Ignorer cette étape normale de l'évolution d'une équipe peut mener à un affrontement stérile des besoins, des intérêts et des valeurs. En n'agissant pas à ce stade-ci, on favorise l'émergence du conflit.

3. *La formation de clans.* Collusion¹ entre des membres d'équipe dont le rapprochement est initialement fondé sur des sources d'insatisfaction, des souffrances et certaines affinités. L'affrontement avec la partie adverse est la raison d'être des clans. Disons qu'à ce stade-ci l'équipe est de plus en plus contaminée par le conflit, qui prend des proportions de plus en plus importantes et touche de plus en plus de personnes.
4. *L'escalade et l'éclatement.* Affrontements ouverts accompagnés de propos injurieux et abusifs, témoignant de l'adoption d'une approche gagnant-perdant. Comme il y a bris de communication entre les membres des deux clans, le gestionnaire assume souvent le rôle de messenger entre ceux-ci. Dans la plupart des cas, des conduites répréhensibles sont présentes. L'objectif des personnes prenant part au conflit est de gagner coûte que coûte. On pourra utiliser des stratégies visant notamment à faire perdre la face à l'adversaire ou à le blesser. En situation de guerre, tous les coups sont permis. Le climat devient insupportable.
5. *La rupture.* Démembrement de l'équipe au sens propre ou figuré : départ de certains de ses membres ou rupture totale des relations entre des collègues, rupture qui entraîne des stratégies d'évitement. Pas facile, la gestion dans ce contexte, me direz-vous. Il n'est pas toujours possible de faire renaître l'esprit d'équipe et la confiance à ce stade-ci. Tout comme dans une zone sinistrée après une catastrophe naturelle, les dégâts sont nombreux.

Testez votre intuition

Après ce rapide survol des stades du conflit, amusez-vous à tester votre intuition en remplissant la grille suivante. Il est à noter que les symptômes se rapportent aux impressions du gestionnaire dans un contexte d'équipe. Ces énoncés pourraient également s'appliquer à toute relation entre deux personnes.

¹ Définition qu'offre *Le Petit Robert* du terme collusion : « entente secrète au préjudice d'un tiers ».

Associez à chacun des symptômes le stade qui, selon vous, le cerne le mieux. Les réponses se trouvent au bas de cette page.

1. Exclusion
2. Affrontement
3. Formation de clans
4. Escalade et éclatement
5. Rupture

Symptôme	Stade
a. Avant une réunion importante, je dois consulter les sous-groupes qui se sont formés afin de prévenir les querelles et les dérapages.	
b. Depuis l'arrivée de nouveaux joueurs, je devine un malaise entre certaines personnes, situation qui me semble pénible à gérer.	
c. Les membres de l'équipe débarquent tour à tour dans mon bureau pour me faire part de conflits ou de frustrations qui les opposent à leurs collègues. Je ne suis plus en mesure de tenir des réunions d'équipe. Le climat est teinté de méfiance, et l'hostilité s'exprime ouvertement.	
d. J'éprouve de sérieux problèmes à gérer mon équipe. Il y a des gens qui s'évitent et ne veulent plus travailler ensemble. Je dois me casser la tête pour trouver des solutions afin d'éviter que certaines personnes ne soient en contact avec d'autres.	
e. Au travail, certains membres de l'équipe s'affrontent au sujet de leurs idées, de leurs besoins et de leurs valeurs. Je crains que ces discussions puissent avoir des conséquences fâcheuses, puisque les débats ne semblent pas jusqu'à maintenant converger vers des ententes.	

Les indicateurs suivants sont-ils présents dans votre milieu de travail ?

Afin de déterminer si vous faites face à un conflit sérieux, veuillez cocher dans la colonne de droite, parmi les indicateurs suivants, ceux observés dans le contexte dans lequel vous vous trouvez.

A3, B1, C4, D5, E2

Indicateurs	Cocher
1. Il y a eu une augmentation importante du taux d'absentéisme de votre personnel au cours de la dernière année (congés de toute sorte, maladies, arrêts de travail ou autres phénomènes similaires).	<input type="checkbox"/>
2. Les relations sont teintées de méfiance.	<input type="checkbox"/>
3. Un plus grand nombre de personnes expriment fréquemment leur insatisfaction.	<input type="checkbox"/>
4. Le climat de travail est tendu, et le travail ne progresse que laborieusement.	<input type="checkbox"/>
5. La performance ou le rendement du personnel a diminué.	<input type="checkbox"/>
6. Vous observez une démobilitation de votre personnel : désintérêt, degré d'engagement moins grand même chez des joueurs autrefois très engagés.	<input type="checkbox"/>
7. Vos réunions d'équipe sont de plus en plus infructueuses : certaines personnes y arrivent en retard ou ne s'y présentent pas. Parfois, les réunions sont reportées à cause du nombre d'absents ou parce que les dossiers n'ont pas été préparés.	<input type="checkbox"/>
8. Il est difficile de prendre des décisions d'équipe en réunion. Soit on reporte constamment les décisions importantes, soit on sabote le processus décisionnel.	<input type="checkbox"/>
9. Si l'équipe s'entend sur une décision en réunion, plusieurs des membres contesteront celle-ci par la suite et n'y adhéreront tout simplement pas.	<input type="checkbox"/>
10. Les communications personnelles sont caractérisées par la méfiance et les non-dits.	<input type="checkbox"/>
11. La plupart des personnes passent par un tiers pour exprimer leurs attentes ou leurs besoins insatisfaits, ce qui provoque des tensions inutiles.	<input type="checkbox"/>
12. L'information est utilisée comme source de pouvoir. On verrouille l'information en vue de nuire à un ou des collègues.	<input type="checkbox"/>
13. La rumeur est devenue le mode communicationnel privilégié. Les membres de l'équipe préfèrent disséminer des rumeurs que de transmettre des renseignements exacts.	<input type="checkbox"/>
14. Certaines personnes agissent en fonction d'intentions cachées.	<input type="checkbox"/>
15. L'équipe travaille sans but commun.	<input type="checkbox"/>
16. La devise des membres de l'équipe est « chacun pour soi ».	<input type="checkbox"/>
17. En tant que responsable, vous éprouvez des difficultés à gérer votre équipe. Vous avez l'impression de gérer des individus et non une équipe.	<input type="checkbox"/>
18. L'équipe est divisée en clans. Ces derniers s'opposent constamment, ce qui a des effets néfastes.	<input type="checkbox"/>
19. Les membres de l'équipe se plaignent qu'ils ne comprennent pas leurs rôles respectifs. Chacun a sa petite idée sur ce qu'un collègue devrait faire ou ne pas faire, mais évite de communiquer ses attentes à celui-ci.	<input type="checkbox"/>
20. La grande majorité des membres de l'équipe s'en remet au responsable pour régler les différends.	<input type="checkbox"/>

Si vous avez coché de 1 à 9 énoncés, votre équipe connaît d'importantes difficultés relationnelles, mais il y a de fortes chances que le conflit soit encore soluble. Le contexte dans lequel vous vous situez, la volonté des personnes intéressées et votre leadership sont autant de facteurs qui peuvent favoriser la résolution du conflit ou dissiper le malaise entre coéquipiers.

Si vous avez coché 10 énoncés ou plus, la situation est alarmante. Le conflit est devenu une réalité incontournable dans votre quotidien et perturbe l'ensemble des joueurs. L'efficacité et le rendement sont tous deux amoindris. Puisque la discorde règne depuis un bon moment, votre leadership est contesté par vos équipiers, ce qui limite vos actions. Un bon nombre de vos joueurs ne vous croient plus capable de dénouer le conflit.

Les deux jeux précédents visaient le même objectif : développer vos capacités d'observation.

Si vous souhaitez approfondir votre compréhension des dynamiques conflictuelles, je vous invite à prendre connaissance de chacun des cinq stades présentés dans cet ouvrage. Ce faisant, vous trouverez réponse à cinq questions que les questionnaires peuvent se poser :

1. Comment peut-on réunir les conditions qui favoriseront la confiance et le respect, et qui permettront d'instaurer un climat de travail sain ?
2. Comment peut-on distinguer un conflit interpersonnel d'un conflit d'équipe ?
3. Comment peut-on freiner ou arrêter la multiplication des frustrations qui opposent les clans ?
4. Comment peut-on assurer un accompagnement efficace dans une situation conflictuelle et affirmer son leadership ?

5. Comment peut-on guider une équipe divisée vers des buts constructifs ?

Si vous avez une vue d'ensemble de la situation dans laquelle vous vous trouvez, vous pourrez déployer intelligemment les stratégies appropriées à la résolution de conflits et éviter que ces dernières ne produisent des *effets indésirables*. Par exemple, si le conflit auquel vous devez répondre en est au stade de la formation de clans et qu'il dure depuis un bon moment (une année ou plus), il est recommandé de faire appel au service des ressources humaines, ou encore à un spécialiste ou à un accompagnateur (*coach*) externes. On ne pourra améliorer le climat de travail qu'au moyen d'une intervention systémique mobilisant tous les acteurs. Le fait d'agir seul risque d'aggraver la situation plutôt que de l'améliorer. Croyez-moi, j'ai été en mesure de constater l'impact négatif de certaines actions réalisées avec des intentions des plus louables. Il faut savoir reconnaître ses limites en tout temps et accomplir les bons gestes.

Le conflit naît entre des personnes dans un contexte ou un environnement précis, et à un moment particulier. Les trois éléments sont en interaction et s'influencent. J'ai présenté la dimension temporelle en décrivant les stades. Voyons maintenant comment les différences individuelles (âge, besoins, attentes, valeurs et expériences de chacun) peuvent contribuer à l'émergence d'un conflit.

Votre équipe ressemble-t-elle à celle à bord du *Lilly* ?

L'expérience qu'a eue le groupe de personnes à bord du *Lilly* est représentative de celle que vivent certaines équipes de travail. Plusieurs éléments témoignent de ces similitudes dans le monde du travail. Pensons entre autres à la présence simultanée de la nouvelle génération et des baby-boomers. Leurs conceptions respectives du travail suscitent un grand nombre de frottements et de divergences

d'opinions. Pensons aussi aux multiples fusions des entreprises privées et, fait plus récent, à la réorganisation de la fonction publique, lesquelles créent des climats tendus. Là où les besoins s'opposent sans que soit présent un sentiment d'appartenance et d'unité, le conflit prend toute sa force. C'est ce qui est arrivé à l'équipage et aux passagers du *Lilly*. Permettez-moi de vous présenter les huit membres de cette équipe :

- John, le capitaine (chef de bord)
- Valérie, l'hôtesse
- Marie, une invitée à bord et une amie de Valérie
- le couple Guy et Sylvie, passagers payeurs
- moi, Ghislaine, passagère payeuse
- Maxime, un invité à bord
- Stéphane, un invité et le neveu du capitaine

La description de cette équipe et des traits de caractère de ses membres offre un aperçu de sa dynamique relationnelle. Celle-ci ressemble étrangement aux dynamiques conflictuelles que j'ai observées en milieu organisationnel. Votre équipe ressemble-t-elle à celle du *Lilly*?

Le capitaine, John, « le leader technique du genre laisser-faire »

Âgé de 35 ans, il a une vingtaine d'années de navigation à son actif. Son parcours de voile est enviable. Son leadership est fondé sur son savoir-faire technique. Adolescent dans l'âme, il est de nature plutôt optimiste. Sa faiblesse : il craint les conflits et n'est pas très habile en matière de gestion des personnes.

Dans l'organisation

On rencontre souvent ce type de gestionnaires dans les organisations, où ils seront promus en raison de leur expertise technique. Il s'agit de bons techniciens, mais on ne leur a pas appris à exercer un bon leadership dans des contextes de changements, de tensions et de malaises relationnels. Se sentant démunis devant les situations conflictuelles, ils ont tendance à les éviter ou à les ignorer.

L'hôtesse, Valérie, « la prima donna »

Âgée de 17 ans à peine, Valérie, alors en vacances scolaires, assume le rôle d'hôtesse sur le voilier.

Plutôt réservée, peu souriante, elle affiche un air hautain. À la demande des parents de la jeune femme, le capitaine a accepté de lui offrir un emploi d'été. Valérie est responsable de la préparation des repas, mais ses talents culinaires laissent à désirer.

Dans l'organisation

Des enfants-rois, en avez-vous dans votre équipe? Parce qu'ils cherchent constamment à satisfaire leurs besoins, ce sont des équipiers individualistes. Le mot équipe ne semble pas faire partie de leur vocabulaire. Ou encore, avez-vous des équipiers ayant des rapports privilégiés avec la haute direction ou des liens de parenté avec les décideurs? Ces personnes bénéficient d'un appui tacite pouvant mettre leurs coéquipiers mal à l'aise. Il est donc important de prendre ces situations en main et de ne pas faire semblant qu'elles n'existent pas.

Marie, « la volontaire »

Aussi âgée de 17 ans, Marie est l'amie de Valérie et elle doit l'assister dans ses tâches. De nature réservée, elle s'exprime bien. Elle démontre un intérêt pour apprendre, malgré son manque d'expérience. Son influence sur l'ensemble de l'équipe est plutôt négligeable.

Dans l'organisation

On a besoin d'individus de ce genre dans les équipes de travail. Bien que les gestionnaires doivent leur consacrer du temps pour les intégrer, les former et les guider, la volonté de ces équipiers pallie leur expérience limitée. Ils deviendront, avec le temps et du soutien, de bons joueurs d'équipe. Si on sait susciter leur sentiment d'appartenance au groupe, on pourra rentabiliser son investissement.

Guy, « l'ultime réaliste »

Âgé de quelque 50 ans, Guy est très certainement l'équipier le plus expérimenté à bord après le capitaine : il peut faire les plans de navigation, diriger les manœuvres et l'équipage. Il met l'accent sur la sécurité à bord. De nature plutôt introvertie, Guy est perspicace et peu loquace. Il a du flair quand il s'agit de deviner la vraie nature des gens. Sa longue feuille de route de gestionnaire fait de lui un équipier avisé et prudent. Il est aussi capable de faire plusieurs compromis. Voilà un allié fort intéressant pour le capitaine et le reste de son équipage.

Dans l'organisation

Expérimenté, mature et compétent, ce genre d'équipier peut être utilisé comme accompagnateur des jeunes partenaires ou de ceux ayant peu d'expérience. Il aime perfectionner ses connaissances afin de les partager avec les autres. C'est un type calme, rationnel, à qui on fait souvent appel à cause de l'objectivité dont il fait preuve lors de la prise en main de situations difficiles. Les gestionnaires souhaiteraient n'avoir que des Guy dans leur équipe !

Sylvie, « la fonceuse qui critique »

Sylvie est tout à fait l'opposé de son conjoint. Expressive et ayant peu de retenue, elle ne prend pas de détours pour exprimer ses besoins. D'ailleurs, elle n'apprécie guère qu'on fasse entrave à ses besoins. Impatiente et d'une redoutable transparence, elle déstabilise ses coéquipiers quand elle ne les choque pas. Ne supportant pas l'incompétence et l'inefficacité, elle adopte des stratégies d'affrontement.

Dans l'organisation

L'équipier fonceur de type entrepreneur apporte plusieurs idées à son équipe et l'aide à évoluer. Le point positif : le côté innovateur des personnes ayant ce profil fait en sorte qu'elles sont à l'affût des occasions d'améliorer le fonctionnement du groupe et qu'elles se permettent ainsi de critiquer toutes ses faiblesses. Leur motivation : la quête de la perfection. Le problème, c'est que ces gens ne se rendent pas compte qu'ils piétinent les fleurs. En n'étant pas conscients de l'impact de leurs attitudes et de leurs comportements sur leurs collègues, ils ouvrent la voie à l'affrontement. L'expression spontanée de leurs idées et opinions et leur promptitude à réagir en font des équipiers impulsifs. Il faut parfois freiner leurs élans afin d'éviter des accrocs inutiles.

Ghislaine, « l'introvertie compétente »

Tout comme Guy et Sylvie, je me suis offert cette croisière dans le but de découvrir les îles grecques et d'approfondir mes connaissances pratiques de la voile. De nature plutôt introvertie, j'aime le calme et le silence. Mes habiletés de planification et d'organisation me rendent impatiente devant l'inefficacité. Ayant de bonnes capacités analytiques (ça va de soi chez une psychologue, me direz-vous!), je cerne assez bien les situations et les personnes. D'ailleurs, en période de turbulence, je vais faire part de mes inquiétudes au capitaine et tenter de lui venir en aide.

Dans l'organisation

Ce type d'équipier aime assumer ses responsabilités avec rapidité et efficacité. Il a besoin de conditions propices à l'exécution de ses tâches. Tant et aussi longtemps que ce genre d'individu se sent apprécié et respecté en ce qui concerne ses principes et ses valeurs, il s'investit dans son travail et ne compte pas les heures qu'il y consacre. Tout baigne dans l'huile. Vous serez surpris de constater chez lui une autre nature lorsque, par inadvertance, vous heurtez ses principes ou ses valeurs.

Maxime, « l'indolent »

Âgé de 17 ans, Maxime, libre penseur, n'aime pas les règles et les obligations. Pourquoi faire aujourd'hui ce qui pourrait être fait demain ? Vive la procrastination ! Le capitaine a invité Maxime à bord pour l'initier à la navigation.

Dans l'organisation

Il est difficile de se prononcer sur ce que sera la contribution à l'équipe d'individus de ce type. Puisque ceux-ci sont présents de corps mais absents d'esprit, le gestionnaire hésitera à leur déléguer des responsabilités. Si on leur confie une tâche, ils l'exécuteront. Si on ne leur demande rien, ils ne proposeront pas leur aide. Parfois, de nouvelles situations vont mettre en évidence certaines des forces insoupçonnées de ces gens. Ce ne sont pas de grands performants d'équipe. Leur principale qualité, c'est qu'ils ne seront jamais les premiers à créer des remous au sein d'une équipe. Ils préfèrent acheter la paix.

Stéphane, « le leader charismatique en puissance »

Sensible et sensé, Stéphane est, à 16 ans, le plus jeune du groupe. Il fait preuve de patience, d'audace et de diplomatie. Son ouverture au monde et envers les autres en fait un équipier fort plaisant. Il sera d'ailleurs le rassembleur de l'équipe pendant les périodes de tumulte.

Dans l'organisation

Les dirigeants souhaiteraient compter plusieurs individus de ce genre dans leur équipe. Ceux-ci peuvent exercer un leadership positif dans leur environnement de travail parce qu'ils savent agir autant sur les résultats à atteindre que sur la qualité du climat et des relations entre les personnes qu'ils côtoient. Ce sont de bons leaders potentiels qu'il faut aider à se réaliser, des perles à retenir dans vos équipes : on se les arrache.

Avez-vous des John, Maxime, Valérie et autres dans votre équipe ?

Dans les cinq prochains chapitres, les cinq stades du conflit seront présentés de façon détaillée, et ce, à l'aide des éléments suivants :

- Le récit de voile.
- Des exercices.
- Une définition du stade, incluant ses indicateurs et les plus fréquentes réactions du gestionnaire et des équipiers.
- Les responsabilités du leader et celles des équipiers.
- Un cas organisationnel.
- Des trucs pour prévenir ou résoudre le conflit à ce stade.
- Un exemple de prévention réussie ou de résolution de conflit.
- Quelques outils de prévention ou de résolution adaptés à chacun des stades.
- Une représentation sommaire du stade sous forme de tableau.

Pour chacun des stades présentés, des exemples (récit de voile ou cas organisationnel) illustrent les interactions et l'influence qui se jouent entre les deux autres dimensions du conflit : les personnes et leur contexte.

1



Le stade 1 : l'exclusion

Le récit de voile



J'atterris à l'aéroport d'Athènes. Le soleil resplendit. Dans quelques heures, j'embarquerai sur le *Lilly*, nous lèverons l'ancre et je réaliserai enfin mon vieux rêve : voguer pendant deux semaines sur la mer Égée avec d'autres passionnés de voile. Fébrile, je prends mes bagages et regarde partout autour de moi, excitée à l'idée de faire connaissance avec John, le capitaine, et les autres membres de l'équipe qui seront à bord du voilier. Hier, justement, John m'a passé un coup de fil à Montréal. En plus de me préciser le lieu de rencontre à l'aéroport, il m'a dit : « Vous serez trois passagers : un couple français et toi. L'équipage sera formé d'une hôtesse et de moi-même. »

L'aventure commence bien mal : John se présente avec deux heures de retard au point de rendez-vous. Pendant que je l'attends, toutes sortes de questions se bousculent dans ma tête. Où est-il ? M'a-t-on oubliée ? Le voyage sera-t-il à la hauteur

de mes attentes ? Plus le temps passe, plus je me mets à douter du sérieux de cette entreprise. Me suis-je fait arnaquer ? Enfin, le capitaine arrive, tout essoufflé. Ses excuses saugrenues nous inquiètent, les deux autres passagers et moi. Ma première impression est négative.

Puis, pour aller de l'aéroport à la marina, nous nous retrouvons entassés à quatre avec nos bagages dans une Mini Austin. Eh oui ! Ce n'est pas une blague, il faut le voir pour le croire ! Ces deux heures de route faites dans une chaleur suffocante, ainsi que le fait d'être confinée dans un espace aussi exigü, irritent Sylvie au plus haut point. J'espère que le *Lilly*, notre voilier, sera plus confortable que la voiture qui nous y mène et qu'il correspondra aux descriptions qu'on m'en a données. Je commence à m'inquiéter.

À mon arrivée à la marina, je constate que le *Lilly* ressemble au portrait qu'on en avait tracé. Ouf ! Mais il y a un hic : les membres de la famille de John y sont attablés et terminent leur repas. On a l'impression d'interrompre un dîner familial. De plus, nous n'avons pas droit à l'accueil de l'hôtesse. Elle arrivera sûrement plus tard, me dis-je.

Le départ, prévu pour le lendemain à 8 h, n'aura lieu qu'à 12 h. En direction des îles des Cyclades, nous sommes six à quitter la marina : le capitaine, John, l'hôtesse, Valérie, et son amie Marie, le couple que forment Guy et Sylvie, et moi-même. Le neveu du capitaine, Stéphane, ainsi que Maxime (qui travaillera comme hôte pendant la deuxième partie de la saison) se joindront à nous à notre deuxième escale, soit à la fin de la troisième journée du voyage. Et voilà, une autre surprise ! Alors que le capitaine nous avait confirmé que nous serions cinq personnes à bord, nous serons maintenant huit à partager le peu d'espace qu'offre le bateau.

Pourquoi embarquer tous ces jeunes? À prime abord, il semblerait que le seul point commun à toutes ces personnes soit la route qu'elles feront ensemble. De plus, le capitaine ne prend pas le temps de s'enquérir des attentes de chacun et de clarifier nos rôles respectifs. Nos champs d'intérêt sont différents. Comment conciliera-t-on les besoins des deux groupes, nettement opposés par leur moyenne d'âge? Peut-être mes craintes sont-elles non fondées? J'ai l'impression que notre capitaine ne se rend pas compte qu'il contribue à créer une situation inéquitable en embarquant trois personnes gratuitement alors que nous avons payé le plein prix pour notre croisière. Bof! Ça ne me regarde pas du tout! La découverte de petites îles et de coins de la Grèce où peu de touristes s'aventurent devrait suffire à satisfaire mon besoin d'évasion. Après tout, plus on sera de fous à bord, plus on s'amusera!

La période d'adaptation

Pendant les premiers jours de navigation, les membres s'acclimatent à leur nouvel environnement physique et social. Chacun définit à sa manière son territoire. Il faut dire que sur un voilier les occasions de solitude sont peu fréquentes: l'espace restreint et les manœuvres occasionnent des interactions constantes. Heureusement, notre itinéraire prévoit des escales à des îles différentes tous les jours. Ce sera l'occasion de retrouver un peu d'intimité et de solitude.

La première journée se passe relativement bien. Nous essayons de partager l'espace dont nous disposons et profitons des repas pour faire plus ample connaissance. Tout se passe comme lors de la formation d'un nouveau groupe: les gens tentent de s'approprier, de créer des liens, les affinités se révèlent doucement.

EXERCICE :-----:

Repérez les facteurs (comportements, attitudes ou gestes) qui ont contribué à créer un sentiment d'exclusion au sein de l'équipe à bord du voilier.

Si vous aviez été le capitaine, qu'auriez-vous fait pour bien accueillir ce groupe et veiller à l'intégration de tous ?

Si vous aviez été un membre de notre équipe, qu'auriez-vous fait pour qu'on s'aperçoive des situations de malentendu ou d'inconfort présentes au moment de l'intégration ?

La définition du stade de l'exclusion

Les premières interactions entre les membres d'une équipe contribuent à créer, chez les personnes intéressées, une impression qui pourrait être exprimée ainsi : « Je me sens accepté par ce groupe, je sens que j'y ai ma place... » Ainsi, les débuts de la formation d'une équipe (ou de la naissance d'un groupe) contribuent à poser les bases du sentiment d'appartenance à cette nouvelle équipe. Bien qu'il soit toujours

possible d'ajuster le tir après un mauvais départ, il n'en demeure pas moins que les premières interactions, parmi d'autres facteurs, vont colorer le type de relation qui se développera entre les membres du groupe.

Que se passe-t-il quand il y a exclusion ? On note invariablement un malaise chez les personnes concernées. Cela dit, si l'exclusion favorise le conflit, elle ne le provoque pas systématiquement. Le sentiment d'exclusion est créé par l'absence de réponses satisfaisantes aux besoins d'intégration et d'inclusion des nouveaux venus de la part des autres membres de l'équipe.

Par exemple, imaginons qu'une nouvelle employée se joigne à une équipe de travail. Elle s'attend à ce que tel collègue l'invite à déjeuner durant la semaine qui suit son embauche, car ce serait pour elle l'occasion d'établir un contact plus chaleureux avec lui. Elle ne fait pas part de cet espoir à son collègue et s'imagine que l'invitation sera lancée tôt ou tard. Rien de cela ne se produit. Elle commence à penser que son collègue n'apprécie pas sa présence, et cette perception se cristallise un peu plus chaque fois qu'elle sent son collègue distant.

Notez que l'exclusion peut être vécue autant par les nouveaux membres d'une équipe que par ceux qui en font déjà partie. Il arrive en effet qu'un membre du groupe se sente menacé ou écrasé par un nouveau joueur. Dans les deux cas, le besoin insatisfait à ce stade-ci contribue à renforcer chez cet individu la perception que son environnement (de travail ou autre) ne pourra pas répondre à ses besoins d'inclusion et d'appartenance.

Diverses situations peuvent entraver le processus d'intégration et d'inclusion. Pensons à une personne nouvellement engagée et n'ayant pas été présentée à son équipe, à une autre qui n'a pas eu accès à une promotion faute d'un processus de sélection rigoureux, à un nouveau

leader qui met un certain temps à rencontrer son équipe. Toutes ces situations suscitent des questions et des doutes. En l'absence d'informations justes et précises, le personnel souscrit à sa propre interprétation de la nouvelle réalité à laquelle il est confronté.

DES SITUATIONS concourant à l'exclusion

1. *Oublier de souhaiter la bienvenue à un ou des nouveaux équipiers.* Oui, vous reconnaissez que vous appréciez l'importance de ce petit geste mais, parce que le temps presse, vous ne le faites pas.
2. *Laisser les équipiers à eux-mêmes; omettre de faire les présentations ou de mener des activités d'intégration.* Le leader tient pour acquis que ses équipiers vont s'organiser et s'entendre en son absence.
3. *Ignorer (de façon volontaire ou non) un nouveau membre.* Dans les contextes de fusion, des équipes héritent de nouveaux collègues alors qu'elles ont à faire le deuil de ceux qui sont partis. Il est alors difficile pour les nouveaux de se sentir les bienvenus.
4. *Complimenter sans mesure le mérite d'un nouvel équipier.* Si le gestionnaire louange constamment sa recrue, il est fort probable que les équipiers en place soupçonnent qu'il s'agit de favoritisme, ce qui n'encourage guère la cohésion d'une équipe.
5. *Manifester de la fermeture à l'endroit des nouveaux équipiers, ignorer les recrues, s'éloigner d'elles ou adopter une attitude défensive à leur égard.* Peut-être votre situation confortable vous empêche-t-elle de mesurer l'impact de votre attitude sur vos collègues. Et si c'était vous, le petit nouveau?

De nombreux contextes favorisent le mauvais départ des équipes de travail. La nécessité de performer rapidement suscite diverses réactions susceptibles de nous faire passer à côté de l'objectif de faire connaissance. Il m'est arrivé d'oublier de me présenter à l'occasion d'une allocution

que j'ai prononcée devant un groupe. On avait réduit mon temps de parole parce que l'ordre du jour était surchargé. Comme tout un chacun, je tentais d'optimiser la gestion de mon temps, sans me rendre compte des effets que cela aurait sur la qualité de mes relations professionnelles. Au bout de 10 minutes, un participant a osé lever la main et s'est enquis de mon nom et de mon rôle – une question bien légitime. En voulant raccourcir mon entrée en matière, j'ai complètement passé outre aux règles élémentaires d'une présentation. Quels qu'en soient les motifs, certains de nos comportements et de nos attitudes – volontaires ou non – peuvent entraver le processus d'intégration.

Le sentiment d'exclusion éprouvé à bord du *Lilly*

Voyons comment le sentiment d'exclusion s'est manifesté sur le voilier.

Les faits et les indices

Voici les faits qui ont contribué à créer un malaise, un sentiment d'exclusion, à bord du *Lilly* et les indices qui y présageaient.

- Le retard du capitaine à l'aéroport. Cela a fait naître chez les trois nouveaux membres de l'équipe le sentiment qu'on ne les respectait pas et qu'on les accueillait mal.
- L'absence de l'hôtesse, qui était censée accueillir les trois passagers à leur arrivée.
- Le fait que le capitaine n'a pas indiqué clairement quelles personnes feraient partie du voyage jusqu'aux derniers instants précédant le départ.
- L'espace restreint dans l'auto et à bord du voilier et l'accès limité à certaines ressources.

- La perception que le *Lilly* n'était pas prêt à accueillir les nouveaux passagers suscitée par la présence des membres de la famille du capitaine, qui étaient en train de partager un repas.

De simples gestes de bienvenue auraient fait toute la différence.

Les responsabilités du leader

Le capitaine aurait pu agir avec un peu plus de transparence en énonçant dès le départ ses intentions. Rien ne l'empêchait, par exemple, de fournir des précisions sur les changements de dernière minute. Il aurait pu notamment justifier la présence des jeunes à bord en expliquant qu'il profitait de cette période plus tranquille de l'année pour les initier à la voile. Il aurait pu exprimer sa compréhension de nos diverses attentes et reconnaître nos différents niveaux d'expérience en indiquant comment il s'y adapterait. Il aurait pu également veiller à concilier les besoins de son équipe en tenant compte des attentes de chacun et en proposant des actions concrètes visant à rapprocher les membres. Déjà, avec un tel préambule, les membres de l'équipe auraient senti que le chef de bord se souciait de leurs besoins et qu'une harmonisation était donc possible.

Les responsabilités des équipiers

Dans la majorité des contextes, il incombe tant aux équipiers qu'au leader de veiller à ce que les choses partent du bon pied. Dans le cas qui nous intéresse, les équipiers auraient pu poser la question suivante : « Qui fait partie de l'équipe et quels sont les rôles de chacun ? » Ils auraient pu exprimer leur réticence à voyager avec un groupe de personnes dont l'âge et le statut différaient du leur et demander à chacun comment il ou elle envisageait son voyage. Ensemble, ils auraient pu convenir des règles de cohabitation (dans le cas d'une équipe de travail, il s'agirait plutôt de définir les règles de fonctionnement), et ce, en tenant compte des besoins de l'ensemble du groupe.

Quelques réactions fréquentes

Le sentiment d'exclusion peut engendrer diverses réactions émotives chez la personne qui l'éprouve. Se retirer, ignorer ou punir la ou les personnes qui pratiquent l'exclusion sont des réactions de protection qui peuvent être observées.

D'autres manifestations peuvent aider à cerner les difficultés que connaît une équipe de travail lorsqu'il s'agit de compléter le processus d'intégration de ses membres. La liste suivante vous offre un aperçu des défis que doit relever l'équipe durant ce processus. L'absence de réponses satisfaisantes aux besoins d'inclusion de chacun entraîne des irritants et empêche le groupe de fonctionner harmonieusement.

Voici ces autres manifestations :

- Un ou des membres éprouvent de la difficulté à s'intégrer à l'équipe. Qu'elle qu'en soit la cause – différence perçue chez tel individu, niveaux d'expertise distincts ou incapacité à s'adapter aux autres –, l'intégration difficile d'un membre ralentit le processus de cohésion d'une équipe.
- Certains membres ne voient pas l'intérêt de faire équipe avec leurs nouveaux collègues et conservent obstinément un mode de fonctionnement individualiste.
- Une personne récemment ajoutée au groupe et dont l'expertise diffère de celle de l'équipe peut insécuriser ses collègues. Ces derniers, méfiants à son égard, pourront la rejeter de façon tacite ou explicite.
- On trouve des prétextes pour remettre à plus tard une collaboration nécessaire au sein de l'équipe. Si ce comportement se répète, il peut susciter un sentiment de rejet chez le nouveau venu.

- Le responsable doit se contenter d'une participation timide de ses équipiers ou de réactions passives de leur part lorsqu'il les réunit. Au début, c'est un peu normal. Si le problème persiste après plusieurs mois, il serait pertinent d'attirer l'attention de ces personnes sur leur mode de réaction et de les encourager à trouver les conditions nécessaires à une plus grande participation et à un plus grand engagement de leur part pendant les réunions.

Essayez de déceler les indices d'un sentiment d'exclusion dans la mise en situation suivante, qui est issue d'un cas concret observé en milieu organisationnel.

CAS ORGANISATIONNEL N°1

UN MAUVAIS DÉPART

Deux représentantes nouvellement engagées doivent faire équipe et se répartir les responsabilités de représentation de leur territoire. Comme elles partagent un bassin de clients établis sur un vaste territoire, elles n'ont guère le temps de se rencontrer. Ce n'est qu'après quelques mois de travail commun qu'un conflit éclate entre elles. Examinons le profil de nos représentantes.

Sophie exerce des fonctions de représentante pour la première fois. Bien qu'elle connaisse un peu son environnement de travail et ait travaillé dans un domaine connexe, elle doit encore tout apprendre de son nouveau métier. C'est une fille ordonnée, méthodique et très perfectionniste. Elle veut faire une bonne impression sur son nouvel employeur.

Mélanie travaillait auparavant pour une entreprise concurrente. Elle a 10 ans d'expérience en représentation. C'est une fille autonome qui n'aime pas se faire contrôler, mais elle aime pouvoir influencer autrui. Selon elle, elle réussit à atteindre ses objectifs de représentation et à respecter ses échéances en déterminant bien ses priorités.

LE DÉBUT DU MALAISE

Sophie est la première à avoir été engagée, à l'automne. Huit mois plus tard, soit au printemps, elle obtient un poste de représentante, comme elle le souhaitait. L'équipier avec lequel elle collabore depuis qu'elle est entrée au service de l'entreprise est affecté à un autre poste quelques mois plus tard. Mélanie est engagée au mois de juin. L'année financière est déjà en cours, la planification des projets est réalisée et les vacances approchent. Sophie présente les projets courants à Mélanie. Les deux femmes amorcent une discussion sur les autres projets à coordonner d'ici à la fin de l'année. Mélanie met de l'avant quelques idées, mais ne sent pas une très grande écoute chez sa nouvelle collègue. Elle lui vante ses forces et ses réalisations passées. Inquiétée par certains retards et incertaine de ses priorités, Sophie met fin à la discussion et la reporte jusqu'à son retour de vacances.

L'automne arrive, et cette discussion n'a toujours pas eu lieu. Le supérieur immédiat des deux femmes leur demande de lui présenter un nouveau plan des priorités, un rapport de leurs activités de développement de la clientèle ainsi que le budget qui a été établi en conséquence. Les deux employées ont des idées différentes et ne s'entendent pas sur la façon de procéder; Mélanie, une fois de plus, n'a pas l'impression que ses suggestions sont bienvenues. La communication s'effrite entre les représentantes, qui se disent des choses blessantes lors d'une réunion. C'est leur première altercation. Elles mettent immédiatement fin à la rencontre.

Deux mois plus tard, Mélanie engage un dialogue avec sa collègue pour clarifier le malaise. Comme elle n'aime pas les conflits, elle se sent mal à l'aise dans la situation où elle se trouve. La discussion aboutit rapidement à l'impasse. Les deux filles partent blessées de cette rencontre et s'évitent dorénavant au travail. Lorsque le responsable apprend ce qui s'est passé entre elles, il est très surpris de constater la rapidité avec laquelle leur relation s'est détériorée.

VOTRE ANALYSE

Quels sont, selon vous, les indicateurs de ce malaise ?

L'IMPORTANCE DE TENIR COMPTE DU BESOIN D'INCLUSION

Promouvoir une intégration réussie est assurément une étape importante lorsqu'une équipe est formée ou lorsque quelqu'un se joint à une équipe existante. À cet égard, je me souviens d'une expérience professionnelle où j'avais assumé un poste de direction au service du développement organisationnel pendant une période définie. Dès mon arrivée, j'avais exprimé mon besoin de rencontrer ma responsable pour établir mes objectifs en tant que titulaire de ce poste, qui venait d'être créé. Après trois semaines d'attente, sans avoir obtenu d'entretien avec elle, j'ai dû fonctionner avec ma propre perception de ce rôle et renoncer à cet espoir pourtant très raisonnable.

Lorsque les besoins de base ne sont pas satisfaits, il est fort probable que la personne manifeste son insatisfaction. Pourtant, il y a de nombreux besoins (certains plus difficiles à cerner que d'autres, je vous le concède) non reconnus en milieu organisationnel. Le simple fait de reconnaître la légitimité des besoins humains, plutôt que de les considérer comme des caprices, témoigne d'une attitude constructive. Parmi les besoins les plus communs, mentionnons celui d'appartenance, celui de travailler dans un environnement sécuritaire ou un milieu propice à la réalisation de son plein potentiel, celui d'être respecté, apprécié et bien considéré, celui d'être reconnu pour ses compétences, ses talents ou sa contribution aux résultats de l'équipe... et j'en passe.

Les gestionnaires ne peuvent veiller à la satisfaction de tous ces besoins. Cependant, lorsque certains d'entre eux, réalistes, sont exprimés et demeurent insatisfaits, leur accumulation mène inévitablement à la frustration. Prendre soin de reconnaître les besoins (ce qui ne signifie pas les sanctionner), prêter attention à leur expression et y apporter une réponse compatible avec la culture et les valeurs de son organisation, voilà autant de façons d'agir de manière proactive en ce qui a trait à l'inclusion, cette étape nécessaire à l'apparition de l'esprit d'équipe.

Des trucs pour prévenir l'exclusion

Voici quelques conseils s'adressant au leader et aux équipiers pour favoriser le sentiment d'inclusion.

Quelques conseils au leader

Le leader a un rôle clé pour assurer l'intégration du personnel.

- *Souhaitez la bienvenue à vos nouveaux équipiers.* Évidemment, cela semble aller de soi. Pourtant, bien des gens ne prennent pas la peine d'aller serrer la main d'un nouvel équipier. Il est plus difficile d'assurer la cohésion d'une équipe si on néglige d'accomplir des gestes de bienvenue, lesquels renforcent l'esprit d'équipe et alimentent le sentiment d'appartenance.
- *Réservez du temps à l'accueil et à l'intégration des nouveaux équipiers.* J'ai eu l'occasion de voir un responsable d'une PME répéter plusieurs fois la même erreur. Il engageait une personne clé, avec qui il comptait travailler en étroite collaboration. Mais cette recrue accédait bien souvent à son poste durant des périodes où le responsable était en voyage d'affaires à l'étranger, voyage qui pouvait parfois durer trois semaines. Est-il nécessaire de préciser que le moment choisi pour intégrer du personnel n'était pas idéal ?

- *Soyez disponible en tout temps.* Je sais bien que, en tant que gestionnaire, vous n'avez plus une minute de libre, que vous êtes surchargé et trop souvent accaparé par des réunions plus ou moins importantes. Sachez faire les bons choix et établir vos priorités. Après tout, plus rapidement votre recrue sera en mesure de s'acquitter pleinement de ses fonctions, plus vite vous pourrez déléguer des tâches et réduire votre charge de travail. Vous indiquez clairement que vous êtes disponible en donnant à tous des moyens sûrs d'entrer en contact avec vous (courriel, boîte vocale ou autres) quand vous devez vous absenter du bureau.
- *Favorisez des échanges positifs et des activités de prise de contact le plus tôt possible.* Pourquoi ne pas profiter de la prochaine réunion pour consacrer une heure à tisser des liens avec les autres ? Cela peut être fait avec humour. Par exemple, on pourra évoquer une qualité, une passion, un champ d'intérêt ou même alimenter l'humilité en faisant état d'une situation embarrassante dans laquelle on s'est déjà trouvé. On pourra encore mettre en valeur la collaboration entre équipiers qu'a suscitée un projet quelconque.
- *Formez des « sous-équipes » interchangeables.* Plus vous assurerez la formation de petites équipes interchangeables, appelées à travailler à un projet précis ou à des dossiers communs, plus vous favoriserez la cohésion du groupe en instaurant une culture de collaboration.
- *Définissez clairement les rôles des équipiers et précisez pourquoi chaque personne est importante au sein du groupe.* La lecture des descriptions de tâches ou de fonctions ne constitue pas la façon optimale de développer une compréhension commune des rôles et des responsabilités de chacun. Une activité où chacun des membres présente sa perception de ses responsabilités, suivie d'une discussion avec toute l'équipe débouchant sur un consensus, voilà le meilleur moyen de développer une compréhension et une vision communes.

Ainsi, on préviendra les situations où, par crainte d'un refus ou d'un rejet, certains équipiers renoncent à solliciter la collaboration de leurs collègues.

- *Donnez les règles de départ: respect, confiance, entraide... et précisez comment elles se traduiront dans les faits.* Le gestionnaire instaure, par sa propre façon d'agir, le climat qu'il entend faire régner au sein de son équipe. S'il est clair, par exemple, qu'il ne tolérera pas d'échanges irrespectueux entre coéquipiers, il devient moins probable qu'il y en ait. Mais attention ! Il faut que le responsable agisse comme un modèle et que ses comportements traduisent avec cohérence ses paroles et sa vision.
- *Renforcez les attitudes d'ouverture aux autres.* Rien de plus facile que d'appliquer les techniques du conditionnement opérant en fournissant une rétroaction positive en ce qui concerne les attitudes à susciter ou à maintenir. Par exemple, si, au cours d'une réunion, un collègue adopte une attitude d'ouverture, le responsable renforcera celle-ci en commentant: «Je suis très content de constater que Pierre a offert son aide à son nouveau collègue. Je suis certain que d'autres en feront autant lorsque l'occasion s'y prêtera.» C'est aussi efficace chez les adultes que chez les enfants!
- *Précisez vos attentes et vos limites.* Vous n'êtes pas devin. Vous ne pouvez découvrir les attentes de tout un chacun. C'est la responsabilité de chaque membre d'exprimer ses besoins et de chercher des moyens de les combler. Le gestionnaire devrait faire comprendre à ses équipiers que la satisfaction de leurs besoins passe d'abord et avant tout par l'expression de ces derniers. Devant des demandes ou des attentes non réalistes, il pourra, encore une fois, exiger le respect de ses limites personnelles et des contraintes organisationnelles auxquelles il est lui-même soumis.

Quelques conseils aux équipiers

Ces attitudes sont à entretenir et à renforcer entre les membres de votre équipe.

- *Prenez le temps de faire connaissance avec vos collègues et vos collaborateurs.* Lancez une invitation pour prendre un café ou pour aller déjeuner. De grâce, ne les invitez pas tous ensemble ! Il est plus difficile de faire connaissance lorsqu'un groupe est imposant.
- *Sachez apprécier les qualités de vos collaborateurs ou, le cas échéant, cherchez à les découvrir.* Plutôt que d'envisager la venue d'une nouvelle personne comme une menace, faites en sorte que cette dernière devienne votre alliée. Après tout, les différences individuelles permettent aux gens de se compléter au sein de l'équipe et rendent donc celle-ci plus apte à faire face aux nouveaux défis.
- *Soyez au fait de vos forces et de vos limites.* La communication et l'entraide sont plus faciles à établir si on sait mesurer ses forces et reconnaître ses limites.
- *Évitez de juger vos collègues en vous fiant à votre première impression.* Sachez que le jugement porté sur une personne engendre la méfiance et nuit à l'instauration d'un bon climat de travail. Une communication efficace et authentique ne pourra s'établir dans ces conditions.
- *Prenez l'initiative en ce qui concerne vos relations de travail en faisant clairement état de vos attentes, de vos besoins et de votre contribution.* Comme je l'ai mentionné dans la section consacrée au leader, l'expression claire des besoins agit comme un frein à la frustration. Il faut prendre la responsabilité de ses besoins et, si une personne refuse d'y répondre, on aura un portrait plus clair des raisons qui l'en empêchent. Ainsi, on sera moins porté à ne lui attribuer que des intentions malveillantes.

- *Investissez-vous dans votre milieu de travail ; participez aux activités de votre équipe et aux autres activités sociales ou paraprofessionnelles. Le sentiment d'appartenance se crée aussi à l'extérieur du monde du travail par des activités sociales.*

Un exemple d'inclusion réussie : des équipes multidisciplinaires

Dans le cadre d'une stratégie de conquête de nouveaux marchés qui s'échelonne sur les cinq années à venir, la compagnie GVC a décidé de mettre en place une structure de vente qui fait appel aux ventes croisées. Ainsi, la force de vente de GVC sera réorganisée en fonction des marchés, de manière à ce qu'elle puisse proposer aux consommateurs l'ensemble des produits et services de la compagnie, et non plus structurée en fonction du type de produit à promouvoir. C'est pourquoi GVC a formé des équipes multidisciplinaires incluant du personnel de vente, des employés affectés au service à la clientèle ou à la production et des estimateurs, tous ces individus étant établis dans des régions différentes. Cette constitution d'équipes nouvelles a suscité des changements importants en ce qui a trait à la façon qu'avaient les employés de définir leur rôle et à la manière dont ils travaillent ensemble. En collaboration avec la responsable du service des ressources humaines, nous avons mis sur pied une activité d'intégration et de démarrage qui a été proposée à toutes les nouvelles équipes. Le but était de soutenir les responsables des équipes à l'occasion de ces remaniements. L'atelier visait entre autres à :

- développer une compréhension commune de la nouvelle vision de l'entreprise ;
- comprendre les rôles et contributions de chacun dans la structure organisationnelle ;
- mieux connaître ses équipiers et miser sur l'appréciation des différences individuelles à l'aide de l'indicateur de types Myers-Briggs.

Les résultats obtenus ont été très positifs. Pour chacune des équipes nouvellement constituées, les membres ont pu :

- prendre connaissance des forces et des limites de chacun ;
- participer à l'élaboration d'une charte d'équipe précisant les modalités de fonctionnement de celle-ci : vision et objectifs à court et à moyen terme, valeurs, contribution de chacun et organisation des réunions ;
- établir rapidement des modes de communication permettant aux équipiers de travailler efficacement afin d'atteindre leurs objectifs.

Voilà une façon intelligente de partir du bon pied quand on doit former des équipes de travail ou des équipes de projet.

Des outils de prévention adaptés à ce stade

Vous vous demandez quoi faire concrètement pour favoriser l'inclusion ? Voici quelques idées.

- *Des activités d'accueil et d'intégration.* Il s'agit de toutes les formes d'activités visant l'accueil, la connaissance des collègues et celle du milieu, ainsi que la détermination des ressources et des outils disponibles.
- *Une clarification des rôles et des responsabilités.* Comprendre la contribution des membres d'une équipe et favoriser un consensus sur ces rôles est certes une stratégie efficace pour maximiser l'utilisation du potentiel de chacun. Si vous animez une telle activité, vous serez surpris des questions et des éclaircissements qui en découleront, et ce, même si les coéquipiers se connaissent depuis plusieurs années.

- *Des activités favorisant le travail d'équipe, la communication et la compréhension des différences.* Il existe une panoplie d'activités de la sorte offertes sur le marché par des firmes de formation ou de consultants. Sachez repérer celles qui correspondront à vos besoins.
- *L'accompagnement (coaching) du gestionnaire.* Si la gestion d'équipe n'est pas votre fort, il n'y a rien de honteux à solliciter l'aide d'une personne-ressource qui pourra vous épauler alors que vous développez cette habileté. La gestion d'équipe et la gestion de conflit, ça s'apprend !

En résumé

Stade 1 : Exclusion Absence d'une volonté claire d'inclure un individu, un leader ou un sous-groupe au sein de l'équipe.			
	Symptômes, indices présents	Outils et techniques pour prévenir l'exclusion	Indicateurs d'amélioration
Type d'énergie	<ul style="list-style-type: none"> • Énergie de dispersion 	—	<ul style="list-style-type: none"> • Énergie de production
Climat	<ul style="list-style-type: none"> • Gêne, timidité à l'égard des autres 	—	<ul style="list-style-type: none"> • Climat de bienvenue
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Malaise causé par la présence de certains membres 	<ul style="list-style-type: none"> • Prévoir des activités d'intégration : présentations, exercices de prise de contact favorisant la connaissance des autres 	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres sont plus à l'aise à l'occasion des discussions
Relations interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté d'un membre du groupe à s'intégrer 	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'établissement de relations entre les équipiers – créer diverses « sous-équipes » interchangeable 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence ou diminution des comportements de comparaison avec ses pairs et de l'envie ou de la jalousie à leur égard
Travail d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> • Faible participation durant les réunions de chacun 	<ul style="list-style-type: none"> • Préciser les rôles et responsabilités et reconnaître la contribution de chacun 	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres de l'équipe nouent de bons rapports
Attitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Attitude de fermeture : « On attend que l'autre fasse les premiers pas » 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les attitudes d'ouverture 	<ul style="list-style-type: none"> • On sent une volonté de faire équipe
Besoins	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusion, soit le désir chez l'individu de « se faire une place » 	<ul style="list-style-type: none"> • Prévoir l'accompagnement du gestionnaire en ce qui concerne le travail d'équipe, les stades d'évolution d'une équipe, la gestion efficace des réunions 	<ul style="list-style-type: none"> • On ne se dispute plus la place, chacun possède son carré de sable



Réactions fréquentes

Réactions fréquentes des équipiers	Réactions fréquentes du leader
Certains membres ne voient pas l'utilité de faire équipe – maintien du fonctionnement individualiste	Ne pas prêter attention aux besoins d'intégration de son équipe
Ignorer la présence d'un nouveau membre ou ne pas lui souhaiter la bienvenue	Ambiguïté des rôles – ne pas prendre le temps de clarifier le rôle de chacun au sein de l'équipe
Rejeter tacitement ou explicitement un équipier	Ne pas clarifier ses attentes par rapport à l'équipe
Maintenir une attitude défensive à l'arrivée d'un nouveau joueur (équipier, leader ou sous-groupe)	Ne pas réagir aux premières manifestations des symptômes d'exclusion
Remettre à plus tard une collaboration nécessaire	

2



Le stade 2 : l'affrontement

Le récit de voile



La deuxième journée de voile sera des plus exigeantes : un parcours de 55 milles nautiques avant notre prochaine escale à l'île Serifos, parcours représentant environ 11 heures de navigation. Un long trajet nous attend, donc, et pourtant nous n'avons appareillé qu'à 10 h 45 ce matin. Le roulis irrégulier du bateau produit ses effets : Marie et moi avons le mal de mer depuis que le bateau a levé l'ancre.

En mer, il faut pouvoir satisfaire les besoins essentiels créés par les trois *f* : la faim, la fatigue et le froid. Cela veut dire manger, dormir et se vêtir convenablement. Le soleil et la chaleur torride peuvent également contribuer à l'épuisement physique. Ainsi, si nous ne prenons pas soin de combler nos besoins physiques, nous diminuerons nos ressources vitales, et s'il advenait que l'un d'entre nous tombe malade, il deviendrait un souci, un poids pour les autres équipiers.

L'expression des besoins divergents

Les habitués de la voile savent que tous doivent adhérer à certaines règles, qui permettent de tenir compte des besoins de l'ensemble de l'équipe à bord. En effet, afin que les coéquipiers puissent vivre en harmonie dans un habitacle où la promiscuité est si grande, le respect des autres et de leur espace vital s'impose.

Depuis notre départ, pourtant, certaines règles n'ont pas été respectées, notamment celles relatives aux heures des départs et des repas, à l'achat des vivres et aux heures de coucher. Les irritants se multiplient. Jusqu'ici, les repas n'ont été ni préparés ni servis à des heures régulières; ainsi, notre besoin de nous nourrir n'a pas été respecté. Les jeunes de notre groupe, n'étant pas des lève-tôt, bavardent jusqu'à une heure avancée sur le pont, empêchant les autres de s'endormir. L'eau en bouteille, qui devait être distribuée à volonté, n'est pas offerte à tous. Il est arrivé que, à l'heure du petit déjeuner, les passagers doivent aller chercher du pain ou d'autres victuailles, car l'hôtesse n'avait pas fait les courses la veille.

Ces nombreuses petites anomalies sont enregistrées au compteur affectif de nos attentes. Sylvie, très agacée par ces manquements, se confie à moi. Nos discussions portent malheureusement sur les irritants qui se présentent à bord plutôt que sur les plaisirs que nous procure notre croisière.

De façon fort polie, Sylvie et moi faisons part de notre mécontentement à l'équipage. Sylvie fait initialement quelques suggestions à notre hôtesse concernant la nourriture servie. Puis, constatant que son discours n'est pas pris au sérieux, elle adopte un ton directif et exige qu'on réponde à ses besoins. Pour ma part, je soulève le problème du bruit après 23 h et du manque de bouteilles d'eau. Nous avons droit à une écoute timide de nos demandes et de nos suggestions.

Depuis le départ, je sens la tension augmenter au sein de notre équipage. Les divergences d'opinions sur la façon de vivre à bord s'accroissent et s'infiltreront dans nos discussions. La relation entre Sylvie et Valérie est tendue. Ni l'une ni l'autre ne semble ouverte au compromis. D'une part, Sylvie demande à être respectée : « Si Valérie prenait en considération mes besoins, il n'y aurait plus de problème, et notre voyage serait plus agréable. » D'autre part, Valérie confie à son amie Marie : « Si Sylvie cessait de m'attaquer en me faisant des remarques désobligeantes, je ne perdrais pas la face devant tout le monde ! »

Ne constatant aucune modification du comportement de Valérie, Sylvie formule ouvertement des plaintes à son égard, dénonçant son attitude désinvolte et non professionnelle devant le capitaine. Vu ces commentaires déplaisants, Valérie adopte une attitude fuyante, alors que Sylvie, sentant qu'on ne tient pas compte de ses besoins, devient de plus en plus intransigeante. Les deux s'affrontent de plus en plus souvent.

Le soir venu, le capitaine tente une diversion en nous invitant à dîner dans une « taverna » de l'île. Nous avons droit à un souper fort modeste composé de divers mets grecs. C'est le premier repas complet que nous prenons depuis notre départ de la marina. Cette soirée offre une relâche à la tension qui règne au sein de l'équipe du *Lilly*, d'autant que Valérie n'aura pas à essuyer les critiques de Sylvie sur sa cuisine ce soir-là. Quant à Marie et moi, le fait d'aller sur la terre ferme met fin temporairement à notre mal de mer persistant, ce qui nous offre un répit très apprécié. Je souffre d'un manque d'énergie vitale. Est-ce dû à la faim, à la soif, au mal de mer, au besoin de dormir ou à la tension qui s'est créée à bord ? Je suis presque certaine que cette dernière est en grande partie responsable de mon malaise.

EXERCICE :-----:

Repérez, dans le récit de voile, toutes les situations d'expression infructueuse des besoins qui ont conduit à un affrontement entre certains membres du groupe.

Si vous aviez été le capitaine, qu'auriez-vous fait pour gérer le stade de l'affrontement?

Si vous aviez été un membre de l'équipe du *Lilly*, qu'auriez-vous fait pour faciliter l'expression et la satisfaction des besoins divergents?

La définition du stade de l'affrontement

Le stade de l'affrontement se traduit par une expression maladroite des besoins et des différences. On assistera à une « collision » des besoins, des valeurs et des intérêts, ce qui provoquera des frictions.

L'affrontement a lieu lorsque des personnes ont un lien d'interdépendance (c'est-à-dire qu'elles travaillent ensemble ou font partie d'une même équipe), qu'elles doivent partager les mêmes ressources et le

même environnement et qu'elles expriment des besoins, des attentes, des valeurs ou des intérêts divergents sans parvenir à s'écouter de façon respectueuse ou à conclure une entente. Si les personnes ne réussissent pas à s'entendre sur la façon de répondre à leurs besoins, cela risque d'entraîner des relations conflictuelles, voire des frictions considérables.

Dans un environnement de travail où on ne tolère pas l'expression des différences et où des coéquipiers vivent celles-ci comme des difficultés à aplanir et à évacuer, il faut prévoir une éventuelle exacerbation des besoins.

Il y aura affrontement si, dans un contexte où les besoins ne peuvent pas tous être comblés, une personne exprime le désir qu'on satisfasse les siens, mais qu'en répondant à ceux-ci on frustrerait ses collègues. Selon *Le Petit Robert*, affronter signifie « aller hardiment au-devant de (un adversaire, un danger) », et s'affronter veut dire « se heurter dans un combat ».

Dans un contexte de dialogue, où l'ouverture et le respect témoignent de la qualité des interactions, l'affrontement des besoins ne peut être que bénéfique. Par contre, en l'absence de ces conditions, il peut engendrer des maladresses, des impairs blessants, et susciter des débats stériles risquant de mener au stade suivant, soit à l'intensification du conflit.

Il est faux de croire que les besoins insatisfaits vont simplement disparaître ou s'atténuer avec le temps. Voilà la deuxième croyance générale à ébranler chez la plupart des personnes.

DES SITUATIONS concourant à l'affrontement

1. *Juger les autres en fonction de leurs particularités, de leur différence, en ne cherchant pas à les comprendre.* Je dis souvent : « Ce que l'être humain ne comprend pas, il l'interprète et le juge. » La différence fait peur, mais elle peut aussi nous aider à croître sur le plan personnel.
2. *Penser systématiquement que les autres ont tort et qu'on a raison.* Si vous cherchez toujours à montrer que vous avez raison, ne vous étonnez pas que les autres vous fuient. Il existe une stratégie beaucoup plus efficace pour avoir gain de cause : faire agir son influence. Et on peut influencer les positions de ses interlocuteurs seulement quand on a pris soin d'établir avec eux une relation de confiance.
3. *Avoir la conviction que ses besoins sont plus importants que ceux de l'équipe.* Si cela se traduit constamment dans vos attitudes, vous vous exposez à des heurts et à des affrontements.
4. *Nier les différences individuelles, ce qui revient à jeter tout le monde dans le même moule.* Peu de personnes aiment se faire traiter de la sorte.
5. *Éviter les discussions sur les divergences d'opinions.* Si la stratégie de l'évitement peut convenir à certains contextes, elle ne permettra de résoudre aucun problème. C'est comme si on obligeait des personnes qui s'opposent à faire semblant de s'entendre. À la longue, cette situation devient suffocante.
6. *Accumuler les non-dits.* Malheureusement, plusieurs croient encore – à tort – qu'en fermant les yeux sur les iniquités perçues la situation va se rétablir, que quelqu'un va intervenir. Les non-dits sont nombreux dans les dynamiques conflictuelles et ne contribuent certes pas à établir des relations et un climat harmonieux.
7. *Valoriser la « superstar » de l'équipe.* En voulant renforcer les compétences d'un membre exceptionnellement qualifié, le responsable le cite en exemple. S'il encense toujours la même personne, le gestionnaire établit une comparaison entre elle et les autres employés et provoque une compétition malsaine au sein de son équipe.

8. *Ne pas intervenir en qualité de dirigeant au stade de l'affrontement.* Cela a pour effet de cautionner de manière implicite la non-résolution des conflits latents.
-

L'affrontement à bord du *Lilly*

Voyons comment le stade de l'affrontement s'est manifesté sur le voilier.

Les faits et les indices

Voici les faits qui ont contribué à l'émergence d'affrontements stériles à bord du *Lilly* et les indices qui y présageaient.

- Le retard des départs le matin.
- Le non-respect des besoins physiques du groupe, soit les problèmes relatifs aux heures de repas et à la nourriture servi, aux heures de coucher et à la disponibilité de l'eau en bouteille.
- Le fait que l'hôtesse n'a pas accompli toutes ses tâches ; elle négligeait notamment de faire les courses et de prendre les dispositions nécessaires pour servir les repas à des heures raisonnables.
- Les besoins divergents des deux sous-groupes et la difficulté à communiquer et à s'entendre.
- L'opposition des besoins et des valeurs sous-jacentes : le sous-groupe formé de personnes ayant payé leur passage voulait profiter de la croisière et obtenir ce qui lui avait été promis, contrairement au sous-groupe des jeunes, qui privilégiait le plaisir immédiat.
- Le manque de leadership du capitaine, qui aurait dû définir les règles à suivre sur le bateau et faciliter le dialogue entre Sylvie et Valérie.

Les responsabilités du leader

Le capitaine aurait pu prendre l'initiative de mener une discussion constructive sur les besoins de son équipe. Il aurait pu en profiter pour rappeler qu'à bord le respect de chacun était nécessaire et qu'il fallait des règles communes. Étant donné les plaintes formulées à l'endroit de l'hôtesse, il aurait pu encourager celle-ci à envisager des menus différents, l'accompagner dans l'exercice de ses responsabilités ou demander l'aide des autres équipiers. Après tout, le chef de bord est responsable des résultats et du climat à bord de son voilier. Il doit veiller à ce que les tâches déléguées soient entièrement exécutées par les personnes désignées.

Les responsabilités des équipiers

Vu la lourdeur du climat et les désagréments qu'ils ont éprouvés, les équipiers auraient pu :

- demander qu'il y ait une discussion de groupe afin de clarifier les règles à adopter à bord, les rôles et responsabilités de chacun ainsi que les besoins communs ou individuels dont il fallait tenir compte au sein de l'équipe ;
- mettre fin aux altercations entre Sylvie et Valérie en proposant à celle-ci des menus différents pour les repas ;
- éviter les affrontements infructueux en demandant au capitaine de clarifier l'objectif qu'il s'était fixé pour son équipe et les valeurs qu'il entendait faire respecter.

Quelques réactions fréquentes

Si on refuse d'écouter quelqu'un quand il exprime ses besoins ou qu'on ne reconnaît pas ceux-ci, l'individu pourra manifester son mécontentement par :

- le refus d'exprimer dorénavant ses besoins, ce qui peut aller jusqu'à l'abandon ou à la dénégation de ceux-ci ;
- le déni de la situation conflictuelle émergente, ce qui comporte la minimisation ou la banalisation du problème ;
- la fuite ou l'évitement des situations ou des personnes risquant de provoquer un affrontement ;
- l'accumulation des frustrations et des non-dits ;
- la confrontation de la ou des personnes qui ont des opinions ou des façons de faire différentes des siennes ;
- la quête de la controverse ou la volonté d'obtenir gain de cause à tout prix ;
- l'espoir (souvent irréaliste) que la personne responsable ou le leader trouve une réponse immédiate à son besoin insatisfait.
- l'affirmation positive de ses besoins : on prend la responsabilité de leur satisfaction... Une réaction si peu fréquente !

Essayez maintenant de repérer les indicateurs qui ont présagé à l'affrontement des membres de l'équipe dans la situation organisationnelle suivante.

CAS ORGANISATIONNEL N° 2

2 GÉNÉRATIONS S'AFFRONTENT

Une équipe du service des ressources humaines connaît certaines difficultés liées à son fonctionnement. La responsable, Ginette, fait appel à un accompagnateur externe pour l'aider à sortir de l'impasse dans laquelle son équipe se trouve. Composé de professionnels et de membres du personnel administratif, l'équipe du service des ressources humaines a des

missions différentes mais complémentaires. Les professionnels offrent aux gestionnaires du soutien en matière de gestion des ressources humaines. Ils sont jeunes, dynamiques et pleins d'idées nouvelles, mais, pour la plupart, n'ont que peu d'expérience de travail. Les membres du personnel administratif, qui possèdent plus d'expérience sur le terrain, veillent au respect et à l'application des politiques. Ils sont plus « traditionnels » en raison de leur rôle de gardiens des politiques. Aimant les procédures claires, ils s'attendent à ce que les règles du jeu soient respectées et à ce qu'on se conduise de façon équitable.

Marc travaille comme conseiller pour cette organisation depuis bientôt un an. Ses collègues ont remarqué qu'il lui arrivait de donner des renseignements inexacts à ses clients. À d'autres moments, pour cacher son incompetence, il tarde à répondre aux demandes de sa clientèle ou n'y donne pas suite. Ces demandes aboutissent sur le bureau d'une collègue, Françoise, même si elles ne relèvent pas de son secteur d'activité. À plusieurs reprises, Françoise fait état de la situation à Ginette, sa responsable, qui lui conseille de prendre son mal en patience et lui laisse entendre qu'elle interviendra auprès de Marc. En attendant, Ginette invite Françoise à donner suite aux demandes des clients de Marc.

Pendant que perdure cette situation d'iniquité, l'équipe du service des ressources humaines opère une transition importante sur le plan organisationnel. La croissance de l'entreprise l'oblige à redéfinir les services qu'elle offre et la manière dont se fera la planification de la main-d'œuvre. La charge de travail de chacun augmente rapidement, tandis que les affrontements se multiplient. Alors que le personnel administratif s'investit dans la tâche dont il doit s'acquitter et fait des heures supplémentaires (pour lesquelles certaines personnes seulement sont rémunérées), les professionnels refusent de travailler plus de 40 heures par semaine. Leur vie personnelle leur semble aussi importante que leur vie professionnelle et, s'ils sont contraints de faire des heures supplémentaires, ils veulent être rétribués en conséquence ou pouvoir bénéficier de vacances

prolongées. Les deux groupes s'affrontent sur la question de leurs valeurs. Le débat est particulièrement houleux lorsqu'il s'agit de définir des règles de fonctionnement communes aux deux groupes de personnel.

Ne sachant pas comment trancher cette question délicate, Ginette tarde à y répondre afin de se donner le temps de réfléchir. Entre-temps, les membres de son équipe portent des jugements l'un contre l'autre, et un sous-groupe vient se plaindre du manque de collaboration des collègues quand vient le temps d'expédier des dossiers communs. Le conflit se noue et ne saurait tarder à éclater si rien n'est fait pour clarifier la situation et édicter des règles précises.

VOTRE ANALYSE

Quels sont, selon vous, les faits qui ont conduit à l'affrontement ?

L'IMPORTANCE DE GÉRER LES BESOINS DIVERGENTS

Les besoins sont le reflet de nos valeurs. Par exemple, certains travailleurs de la génération des baby-boomers ont particulièrement besoin de sentir qu'une relation d'appartenance les lie à l'organisation pour laquelle ils travaillent. Ils attachent souvent de la valeur à la loyauté envers leur employeur, ce que fait moins fréquemment la nouvelle génération, qui a été témoin des mises à pied et des restructurations massives des années 90. Pour celle-ci, le respect de ses valeurs personnelles (équilibre entre travail et loisirs, ou satisfaction de ses besoins) prime sur celui des valeurs organisationnelles.

En somme, la cohabitation des deux générations dans le monde du travail génère de multiples occasions d'affrontement. Puisqu'il est difficile de changer les valeurs des autres, il faut s'en tenir à des règles qui tiennent

compte des besoins de tous. Le cas de notre équipe du service des ressources humaines est assez typique. Combien de groupes de travail ne vivent-ils pas ce genre de malaises! Combien de gestionnaires ne se butent-ils pas à ce genre de différends, devant lesquels ils se sentent impuissants! Si l'approche qu'ils retiennent vise à concilier les besoins et non à les aplanir, les résultats seront plus éloquentes.

Dans l'exemple présenté ici, les facteurs qui contribuent à l'affrontement stérile sont:

1. L'iniquité causée par le fait qu'un membre de l'équipe ne s'acquitte pas de toutes ses tâches.
2. L'existence de règles inéquitables concernant la rémunération des heures supplémentaires. Les professionnels bénéficient d'un traitement différent de celui accordé au personnel administratif.
3. L'expression des différences entre les membres et la non-intervention de la gestionnaire à cet égard.
4. L'intervention tardive de la gestionnaire auprès des membres de l'équipe qui s'affrontaient. Cela a permis à un climat tendu et malsain de s'instaurer.

LES RESPONSABILITÉS DU LEADER

Même si les employés déterminent la qualité de leur climat de travail par le type d'interactions qu'ils ont avec leurs collègues, les gestionnaires demeurent responsables de l'atmosphère qui règne au sein de leur unité de travail. En n'intervenant pas de façon appropriée auprès d'une personne qui n'accomplit pas ses tâches et en laissant ses collègues pallier ces manquements, on crée des situations caractérisées par l'iniquité. Si ces dernières ne sont pas résolues, elles mèneront inéluctablement à des affrontements ouverts entre collègues de travail. L'équité est une valeur prééminente. La perception de l'iniquité suscite des débats enflammés.

Dans le cas de notre équipe du service des ressources humaines, la responsable a tenté de ménager la chèvre et le chou. En voulant respecter les besoins d'un sous-groupe et en cautionnant des traitements distincts en matière de rémunération des heures supplémentaires, elle a créé des situations de controverse. Parce qu'elle a adopté des règles différentes, plus souples, au sein de son équipe, Ginette a dû faire face à plusieurs demandes exceptionnelles ; de fait, certains membres de l'équipe privilégiaient leurs besoins personnels au détriment de ceux du groupe. Il y a un prix à payer quand on privilégie l'approche qu'a choisie Ginette : les demandes de ce genre se multiplieront et les réponses qu'on y apportera susciteront bien des débats.

Dans les faits, ces difficultés ont surgi parce que l'équipe était en pleine transformation. Lorsque des changements organisationnels provoquent la restructuration des équipes de travail, il est nécessaire de réexaminer les façons de faire et les règles du jeu en tenant compte du nouveau contexte.

Il importe de veiller à ce que les opinions différentes soient exprimées avec le plus grand respect et à une seule fin : trouver des solutions ingénieuses pour répondre à des besoins nouveaux. Un exercice difficile, me direz-vous ? Oui, mais ô combien fructueux. En escamotant cette étape importante, on créera d'autres problèmes et d'autres besoins. Et, si le conflit éclate, les dépenses et l'investissement de temps requis pour définir les besoins seront d'autant plus élevés. À vous de choisir si vous voulez les définir dans un contexte moins émotif que celui d'une crise.

LES RESPONSABILITÉS DES ÉQUIPIERS

Il incombe à chaque coéquipier de faire connaître ses attentes et ses besoins. C'est là une approche saine qui optimise les chances de pouvoir les combler. Mais combien de personnes en situation de conflit n'arrivent pas à exprimer clairement leurs besoins ! Trop souvent, sans même avoir pris soin de formuler clairement ses besoins, on s'imagine qu'il appartient

aux autres de veiller à leur satisfaction. Ce faisant, on se déresponsabilise et on se cantonne dans le rôle de la victime. **Chacun a le pouvoir de choisir.** C'est du moins ce que soutient Annie Marquier dans son livre intitulé *Le pouvoir de choisir*².

Des trucs pour prévenir l'affrontement

Voici quelques conseils s'adressant au leader et aux équipiers pour prévenir l'affrontement et ainsi favoriser l'acceptation des différences.

Quelques conseils au leader

- *Encouragez l'expression des différences individuelles.* Plus facile à dire qu'à faire! Encourager l'expression des différences ne veut pas dire qu'il faille accepter tous les points de vue ou s'engager à répondre à tous les besoins divergents. Après cet exercice, il faudra ramener la discussion aux besoins communs ou convergents de l'équipe. Voilà à la fois une bonne façon de légitimer ceux-ci sans bâillonner qui que ce soit et une occasion de trouver des solutions ingénieuses.
- *Gérez avec équité, en évitant de prendre parti.* La gestion du personnel a beaucoup évolué. Le côtoiement professionnel de plus en plus fréquent de représentants de différentes générations cause certaines difficultés. Par exemple, il arrive de plus en plus souvent qu'on demande d'avoir des horaires flexibles. On ne commet aucune erreur en accédant à ce type de demande. On en commet en cédant devant des demandes qui ne coïncident pas avec les besoins de l'organisation. Une gestion équitable mais souple permet de tenir compte des besoins collectifs et individuels.

² Pour en savoir plus sur les diverses manifestations de la «victimité», voir: Annie Marquier, *Le pouvoir de choisir*, Les Éditions Universelles du Verseau, 1991.

- *Sachez reconnaître le potentiel de chacun de vos équipiers.* Eh oui ! Les joueurs qui sont sous-utilisés ou qui n'ont pas la chance de faire valoir leurs compétences se mettront tôt ou tard à se soucier avant tout de la satisfaction de leurs besoins personnels. C'est connu, lorsqu'une personne se sent valorisée au travail, elle n'a pas tendance à prêter attention aux manifestations d'inégalité négligeables ou à se comparer avec ses collègues. Les activités de consolidation d'équipe, notamment, permettent de faire émerger divers potentiels et d'exposer ses opinions sur les différences individuelles³.
- *Misez sur la complémentarité de l'équipe.* Sur cette question, mon point de vue est assez simple. Si vous avez des équipiers de couleur orange, ils parviendront à d'excellents résultats orange. Quand vos clients vous demanderont de produire des résultats bleus, vous ne serez plus dans la course ! En fait, il s'agit d'utiliser le plein potentiel de chacun des équipiers et de l'exploiter pour atteindre les objectifs de votre équipe. En légitimant les différences et en misant sur la complémentarité pour trouver des façons innovatrices de faire les choses, vous ferez du stade de l'affrontement une étape constructive dans l'évolution et la maturation de votre équipe.
- *Intervenez rapidement lorsqu'un conflit relationnel naît entre deux personnes.* Un excellent moyen de le faire, c'est d'offrir du soutien et de l'aide aux personnes entre qui le courant passe mal. Plutôt que de les laisser chercher seules des solutions ou des compromis, proposez-leur de les assister à titre d'accompagnateur médiateur. Votre mandat sera moins ardu, car vous n'aurez pas à décider qui fait la demande la plus raisonnable. Vous guiderez les deux parties pendant qu'elles cherchent des solutions qui leur conviennent.

³ À ce stade-ci, la consolidation d'équipe constitue un excellent moyen de faire évoluer les membres de l'équipe en ce qui a trait à leurs différends. Voir Ghislaine Labelle, *Une équipe du tonnerre*.

Quelques conseils aux équipiers

- *Arrêtez de vous comparer aux autres.* Avez-vous remarqué que la pelouse du voisin semble toujours plus verte que la vôtre? Et si vous commencez à faire la liste des avantages et des bénéfices que vous avez, cela permettrait-il de rétablir un certain équilibre?
- *Préoccupez-vous du climat de travail.* Il incombe à chacun de soigner ses relations professionnelles. Ne laissez perdurer aucun malaise ou malentendu. Rappelez-vous la phrase suivante: «Ce qui ne s'exprime pas s'imprime en soi.» En d'autres termes, en gardant pour soi ses insatisfactions, on ne fait que les ancrer au fond de soi-même.
- *Affrontez les collègues irresponsables.* Si des collègues sont en désaccord, invitez-les à se parler et à trouver des solutions à leurs différends. Ne les écoutez pas passivement, mais renvoyez-les à leurs responsabilités. Si des coéquipiers se sont adressés plus de trois fois à vous pour régler une situation qui concerne un autre collègue, vous devriez les inviter à se pencher sur leurs propres besoins et insatisfactions. Après tout, s'ils persistent à ne pas intervenir dans cette situation pourtant frustrante, c'est peut-être que leurs propres besoins ne revêtent pas une si grande importance.

Un exemple de réussite : la consolidation de l'équipe du service des ressources humaines

Dans l'exemple cité précédemment, on a tenté de résoudre les difficultés en entreprenant une consolidation d'équipe. L'affrontement des besoins opposant les deux sous-groupes a constitué le pivot de cette activité. Après un exercice portant sur l'appréciation des différences au moyen de l'indicateur de types Myers-Briggs (ouverture aux différences autres que celle de l'âge), les membres de l'équipe ont été invités à formuler leurs attentes respectives en fonction de leur secteur d'activité. Nous avons notamment constitué quatre sous-groupes : le personnel responsable de la dotation, les professionnels

généralistes, le personnel administratif du service de la paie et le personnel s'occupant des avantages sociaux. Chacun des sous-groupes devait signaler les attentes qu'il avait à l'égard des autres sous-groupes en matière de collaboration.

La réunion de personnes exerçant des fonctions similaires a permis de briser les barrières de communication entre le personnel administratif et les professionnels, et d'éviter que l'équipe se polarise davantage autour de deux clans. En élaborant leur plan de match, les coéquipiers ont retenu différents modes de réunion en vue de répondre aux divers besoins de l'équipe. Les voici :

- Une brève réunion hebdomadaire (du genre « flash infos ») de l'ensemble du personnel, ayant pour but le partage des nouvelles en début de semaine.
- Une réunion mensuelle entre professionnels qui fournirait l'occasion de discuter de l'évolution des dossiers et des projets en cours et, si nécessaire, de s'entraider.
- Une réunion trimestrielle de l'ensemble de l'équipe permettant de revoir la planification des objectifs, de reconnaître les réalisations, de déterminer quelles actions envisager pour atteindre les nouveaux objectifs et, finalement, de renforcer le sentiment d'appartenance.

Et qu'est-il advenu de Marc, qui avait du mal à s'intégrer à l'équipe et à exercer ses fonctions efficacement ? La consolidation d'équipe lui a permis de se rendre compte que ses compétences professionnelles ne concordaient pas avec les besoins de l'organisation (l'inverse étant également vrai). Il a annoncé son départ quelques jours après que l'activité eut lieu.

Quant à Ginette et à son mode de leadership, elle a constaté qu'en essayant de plaire à tout le monde (en d'autres termes, en se montrant incapable de refuser certaines demandes), elle pouvait agir de façon

inéquitable et, ce faisant, favoriser l'affrontement des membres de l'équipe. Le problème des heures supplémentaires a été résolu en tenant compte de chaque type de poste occupé et de ses exigences, et non pas des besoins personnels de son titulaire.

Une belle leçon de leadership à retenir : **ne croyez pas qu'en accédant à toutes les demandes personnelles de vos employés vous ne ferez que des heureux.** Au début, les résultats d'un tel mode de gestion peuvent sembler encourageants, mais, à long terme, vous contribuerez à créer une situation chaotique et frustrante.

Des outils de prévention adaptés à ce stade

Vous vous demandez quoi faire concrètement pour éviter l'affrontement ? Voici quelques idées.

- *Une discussion sur l'expression des différences et l'obtention du consensus.* Admettons qu'une équipe commence à éprouver des difficultés liées à son fonctionnement. Plusieurs déplorent le manque de transparence en ce qui a trait à la détermination des horaires et des dates de vacances ainsi que des remplacements à effectuer. Le responsable convoque une réunion au cours de laquelle les coéquipiers sont invités à proposer des règles de fonctionnement. Après quelques heures de discussion animée, ils parviennent à un consensus. La plupart d'entre eux sont surpris du résultat de cette rencontre.
- *La consolidation d'équipe.* Ce type d'intervention permet de répondre aux besoins de cohésion et d'efficacité d'une équipe de travail. La consolidation d'équipe peut prendre diverses formes, selon les objectifs d'amélioration visés. Pour avoir mené plusieurs activités de ce genre dans différents contextes, je peux vous assurer qu'elles constituent un moyen efficace de prévenir ou de désamorcer les conflits.

- *Des ateliers de sensibilisation portant sur :*
 - le maintien d'un climat de travail sain ;
 - la communication efficace ;
 - la collaboration et le travail d'équipe ;
 - les techniques de gestion de réunion efficace ;
 - la prévention des conflits.

Bien que ces ateliers n'aient pas pour objectif de travailler en profondeur les dynamiques relationnelles, ils aident à prévenir les conflits et permettent aux participants d'examiner et de perfectionner leur façon de gérer leurs relations professionnelles.

En résumé

Stade 2 : Affrontement Expression maladroite des besoins et des différences. « Collision » des besoins, des valeurs et des intérêts menant à des frictions.			
	Symptômes ou indices présents	Outils et techniques pour prévenir l'affrontement	Indicateurs d'amélioration
Type d'énergie	<ul style="list-style-type: none"> Énergie d'affrontement 	--	<ul style="list-style-type: none"> Énergie de solidarité
Climat	<ul style="list-style-type: none"> Climat tendu 	--	<ul style="list-style-type: none"> Climat d'émulation
Communication	<ul style="list-style-type: none"> Expression d'idées ou d'opinions divergentes créant des tensions, des frictions 	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser l'expression des différences dans un climat d'ouverture et de confiance 	<ul style="list-style-type: none"> Les équipiers sont à l'aise pour exprimer leurs opinions et, ce faisant, ne se sentent pas menacés
Relations interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none"> Jugement des personnes fondé sur les différences 	<ul style="list-style-type: none"> Reconnaître la légitimité des différences lors de l'expression des besoins, des valeurs et des idées 	<ul style="list-style-type: none"> Les équipiers explorent et respectent les différences individuelles
Travail d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> Difficulté de l'équipe à parvenir à des ententes 	<ul style="list-style-type: none"> Réserver du temps au choc des idées et diriger les débats vers des points convergents 	<ul style="list-style-type: none"> La prise de décision est consensuelle : chaque coéquipier a eu l'occasion d'exprimer son point de vue et d'influer sur la décision finale
Attitudes	<ul style="list-style-type: none"> Attitude de rejet devant ce qui est différent de ses valeurs, de ses besoins, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Soutenir que l'expression et l'acceptation des idées différentes mènent à des solutions ingénieuses 	<ul style="list-style-type: none"> Les coéquipiers prennent plaisir à se parler et à examiner de nouvelles possibilités
Besoins	<ul style="list-style-type: none"> Différenciation 	<ul style="list-style-type: none"> Mener une activité de consolidation d'équipe : exercices de communication, synergie d'équipe Atelier de sensibilisation portant sur le climat de travail, la communication, le travail d'équipe, la prévention des conflits et les modes de résolution de ceux-ci 	<ul style="list-style-type: none"> Le leader ne craint pas d'animer des réunions d'équipe consacrées à des sujets controversés

← Affrontement

Acceptation des différences →

Réactions fréquentes

Réactions fréquentes des équipiers	Réactions fréquentes du leader
Refuser d'exprimer ses besoins et ses idées, allant jusqu'à abandonner ou nier ces derniers	Croire que le groupe peut résoudre seul ses différends
Nier la situation conflictuelle émergente	Imputer les difficultés à tort à des incompatibilités de caractères
Fuir ou éviter	Ne pas répondre, fuir si les situations potentiellement conflictuelles le rendent mal à l'aise
Accumuler des non-dits et des frustrations	
Provoquer des affrontements délibérés en vue de susciter une controverse	
Attendre une réaction du leader	
Affirmer positivement ses besoins	

3



Le stade 3 : la formation de clans

Le récit de voile



Jour 3 : on sonne le départ à 10 h 30. Un court arrêt à l'île Sifnos et une baignade permettent à chacun de se rafraîchir. Le repas du midi comporte enfin des protéines : œufs et saucisson. Il est 19 h 30 lorsque nous arrivons à Folegandros. Nous sommes à nouveau affamés et fatigués.

En cours de route, Sylvie et moi parlons de nos déceptions, qui se multiplient. Depuis deux jours, l'hôtesse nous sert, midi et soir, des salades de tomates garnies de feta mais aussi d'une quantité d'oignons qui suffirait à tuer tout moustique qui oserait s'en approcher ! Pourquoi l'hôtesse tarde-t-elle à s'inspirer des suggestions que nous lui faisons concernant la composition des menus ? Dès le premier matin, j'ai dû montrer à Valérie comment faire du café : vous devinerez que ce n'est certainement pas à cause de ses compétences culinaires qu'elle a été engagée ! Et je m'abstiens de parler de son attitude si peu

courtoise. Étant donné le manque d'organisation de l'hôtesse, nous avons pris l'initiative de faire les courses du matin à sa place afin de gagner du temps.

De plus, les départs n'ont toujours pas lieu à l'heure annoncée. Bien que John ait accepté de lever l'ancre plus tôt (vers 8 h ou 8 h 30) pour éviter de naviguer durant les heures de chaleur intense, il peine, tout comme les jeunes, à sortir du lit avant 9 h. Les manœuvres d'appareillage sont longues, voire interminables. Sylvie et moi faisons exactement le même bilan de la situation. Entre ce qui nous avait été promis, soit une croisière luxueuse comprenant divers services à bord et des repas typiques de la Grèce, et les services offerts jusqu'ici, l'écart est grand. En d'autres termes, nous nous sentons flouées.

Il y a un problème sérieux, me dis-je, et le capitaine, toujours égal à lui-même, évite de l'aborder. Est-ce une forme de déni ou de banalisation de la situation et de nos besoins? Quoi qu'il en soit, la réaction de John n'est pas de bon augure. Le non-respect des règles que lui-même a définies ne fait qu'augmenter mon niveau d'insatisfaction. Je suis contente que Sylvie ait la même perception des faits que moi, car cela vient légitimer mon besoin d'être respectée. Et je me sens moins seule du fait que nous sommes deux (et même trois) à être déçues de la façon dont se déroule notre voyage.

Plus tard dans l'après-midi, je constate que ma discussion avec Sylvie semble l'avoir inspirée à agir. En effet, elle se répand en récriminations contre Valérie, qui se sent alors jugée sur le plan de la compétence. Toutes deux s'engagent ainsi dans une dynamique relationnelle très peu constructive. J'évite de jeter de l'huile sur le feu.

Valérie semble ignorer sa contribution à l'émergence du conflit. Elle attribue cette situation fâcheuse aux intentions malveillantes de Sylvie et se confie à Marie, qui lui offre de l'aider à faire ses tâches et la rassure en ce qui a trait à ses convictions. Et, de fait, Marie prend l'initiative d'assister Valérie pour éviter que celle-ci se trouve de nouveau dans des situations inconfortables. Les deux se soutiennent inconditionnellement, de sorte qu'il se crée une distance entre elles et le reste de l'équipe.

Un cocktail explosif se prépare. Compte tenu de ma connaissance de la dynamique des groupes, je sens qu'il m'incombe de faire part de mes observations au capitaine. J'aimerais bien éviter l'éclatement d'un conflit. Je demeure vigilante, prête à saisir le moment où je pourrai aborder John seule. Malheureusement, les occasions d'avoir un entretien privé sur un voilier se présentent rarement. Et, le soir venu, je suis trop exténuée pour mener ce genre de discussion.

L'arrivée de deux autres équipiers

Stéphane et Maxime se joignent à nous en soirée. Deux autres jeunes partageront désormais l'espace à bord. Les insatisfactions subies jusqu'à maintenant vont-elles s'accroître ? La question est légitime. Depuis le début de la croisière, les besoins des deux sous-groupes sont en constante opposition. L'arrivée des jeunes hommes marque un court temps d'arrêt à ce qui se vit à bord. Disons que la présence de Stéphane a un effet positif : il a la capacité de développer des affinités avec toute l'équipe. Peut-être saura-t-il rapprocher les sous-groupes qui se sont formés sur le voilier ?

EXERCICE :-----

Repérez dans le récit de voile toutes les situations qui ont contribué à la formation de clans au sein de l'équipe.

Si vous aviez été le capitaine, qu'auriez-vous fait pour prévenir la constitution de clans?

Si vous aviez été un membre de l'équipe à bord, qu'auriez-vous fait pour favoriser la cohésion du groupe entier?

La définition du stade de la formation de clans

Voilà le moment où on assiste à une collusion entre certains coéquipiers dont l'alliance est fondée sur des sources d'insatisfaction, des souffrances et certaines affinités.

La formation de clans est inévitable dans un contexte où des coéquipiers supportent des frustrations ou ont des difficultés relationnelles. C'est une réaction courante chez l'humain que de faire confirmer par

un ou plusieurs collègues la justesse de ses perceptions ou le caractère raisonnable de ses attentes. Il est humain de solliciter l'écoute de nos collègues pour asseoir la légitimité de nos besoins, surtout lorsqu'au stade précédent nous n'avons pas obtenu une écoute satisfaisante quand nous les exprimions.

La reconnaissance de la légitimité de nos besoins offre un réconfort momentané. Cependant, le fait d'aller chercher l'appui de divers collègues comporte un risque : celui, pour ainsi dire, de contaminer notre entourage avec nos impressions, nos frustrations et nos récriminations. En adoptant ce comportement, nous n'intervenons pas de manière efficace, si du moins nous visons l'amélioration de notre situation. Si ce comportement persiste, il mène tout droit à la victimisation.

On comprend mieux pourquoi cette façon de régler ses conflits n'est pas indiquée. Le simple fait d'exposer ceux-ci à quelqu'un ne constitue pas une erreur grave. Par contre, si cette façon d'agir devient systématique, je peux vous garantir que la situation d'insatisfaction originelle va s'aggraver et que le conflit va s'étendre à l'ensemble des personnes vers qui on se sera tourné pour obtenir un appui. Ainsi, ce qui constituait une source d'insatisfaction pour un individu peut rapidement en devenir une pour plusieurs personnes qui aspirent au même genre de bien-être ou qui ont les mêmes valeurs que lui. Alors que le malaise s'étend, les parties (les clans) ne se rendent plus compte que leurs attitudes et leurs réactions les mènent droit à une impasse, à un affrontement houleux et improductif.

Les clans se forment en fonction de réalités factuelles et subjectives partagées. Leur raison d'être est la défense acharnée de leurs besoins. En quête de satisfaction et armés des motifs plus ou moins constructifs, ils s'engagent dans une lutte obstinée qu'alimentent leurs positions polarisées.

DES SITUATIONS concourant à la formation de clans

1. *La fusion d'entités distinctes sans que des efforts soient faits pour unir les nouveaux collègues de travail.* Au moyen d'une activité de communication qui rassemble les gens et encourage le dialogue, on pourra briser la glace et surtout ouvrir les frontières qui séparent les employés provenant de services différents.
2. *Le fait de reporter l'harmonisation des cultures organisationnelles et des politiques en matière de gestion des ressources humaines à la suite de telles fusions.* On ne change pas une culture d'entreprise en une journée. Mais en ce qui a trait aux facteurs humains, pourquoi attendre plusieurs mois avant d'intervenir ?
3. *La difficulté de créer un sentiment d'appartenance chez des groupes ayant des réalités distinctes et des besoins différents ou qui sont établis dans des régions distinctes.* Oui, je sais, il n'est pas toujours possible d'harmoniser les choses ni même souhaitable de le faire à tout prix. Il faut à tout le moins viser un but commun.
4. *Des valeurs opposées liées aux façons de faire.* Celles-ci rendent plus probables les affrontements entre les clans. L'adoption d'une approche fondée sur les pratiques exemplaires donne de meilleurs résultats que l'imposition d'un mode d'action par le clan qui compte le plus grand nombre d'équipiers.
5. *L'absence de réunions d'équipe régulières.* Lorsqu'un gestionnaire me confie qu'il ne fait pas de réunions d'équipe, je m'interroge beaucoup sur le climat dans lequel doit se faire le travail de ses équipiers et sur l'efficacité de celui-ci. Dans un tel contexte, il n'est pas rare de constater que certains employés vont se rallier autour d'objectifs personnels ou communs et faire fi des besoins des autres équipiers.
6. *Une répartition du travail basée sur un pairage des mêmes personnes.* Sans trop s'en rendre compte, on peut contribuer à la création de clans, même si on n'en a aucunement l'intention. En ayant une grande complicité avec certains collègues, on court le risque de se distancier des autres.

7. *Un style de gestion du genre « diviser et régner ».* Est-il nécessaire de commenter ce style complètement dépassé ? Si vos équipiers réussissent à se soutenir et à s'entraider dans ce contexte, il est fort probable que la situation se retournera contre vous. Vous aurez alors l'impression d'avoir créé deux clans antagonistes : celui des « employés » et celui du « patron ».
-

La formation de clans à bord du *Lilly*

Voyons comment la formation de clans s'est manifestée sur le voilier.

Les faits et les indices

Voici les éléments qui ont contribué à la formation de clans à bord du *Lilly* et les indices de leur constitution.

- Le fait que le rôle d'hôtesse a été partagé entre Valérie et Marie : dès le début, celles-ci formaient donc un duo inséparable. Leur amitié ainsi que leur solidarité devant les manifestations conflictuelles entraient aussi en ligne de compte.
- Le rapprochement de Sylvie et de Ghislaine, facilité par l'accumulation de leurs insatisfactions. Les deux ont exprimé leurs attentes mais n'ont pas immédiatement réussi à obtenir d'améliorations.
- L'absence d'intervention du capitaine en ce qui concerne les besoins divergents des deux sous-groupes.
- Le manquement aux règles de conduite à bord et l'absence d'intervention du capitaine en cette matière.
- L'arrivée tardive des deux jeunes équipiers, ce qui a renforcé le clan des jeunes.

L'expérience vécue sur le *Lilly* m'a permis d'en apprendre beaucoup sur les facteurs qui précipitent la dégradation du climat relationnel en situation conflictuelle. Je me suis rendu compte qu'en confiant mes sentiments et mes insatisfactions à Sylvie, j'avais contribué à alimenter le conflit. Ma position n'étant plus neutre, je me suis fait happer par la controverse, même si je m'imaginais qu'en intervenant le moins possible j'adoptais une position de neutralité. Or, dans un conflit, nul ne peut être complètement neutre. Le fait de ne pas participer activement à un conflit ne nous dégage pas de nos responsabilités.

On participe tous au conflit de manière directe ou indirecte. Les équipiers, qui regardent leur climat de travail se détériorer sans intervenir (en se disant que cela ne les regarde pas), participent de manière passive à l'éclatement du conflit. **En s'abstenant d'intervenir et en tolérant la situation conflictuelle, on la cautionne implicitement.**

Quelques réactions fréquentes

Les clans adoptent souvent les comportements suivants :

- Recherche de l'appui de plusieurs collègues : renforcement de la position de victime par le soutien des pairs.
- Pressions exercées sur les équipiers neutres pour qu'ils se joignent à un clan.
- Rejet tacite des personnes qui ne font pas partie du clan, qui s'y opposent ou qui veulent demeurer neutres.
- Affrontement des clans, luttes et oppositions diverses allant jusqu'à l'abus de pouvoir : imposer, forcer, contraindre, intimider.
- Adoption de la stratégie gagnant-perdant.
- Multiplication des plaintes déposées contre le clan opposé relativement à des anomalies ou à des irrégularités de parcours.

Voici quelques réactions qu'on note fréquemment chez le leader :

- Ne pas prêter attention au phénomène : croire à tort que les personnes se regroupent uniquement en fonction de leurs affinités.
- Renforcer les clans en gérant l'unité ou le service comme s'il était composé de deux groupes distincts.
- Interagir avec le personnel et déléguer des tâches ou des projets en tenant compte de l'existence des clans.
- Accéder aux demandes des clans, renforçant ainsi leur position et leur « solidarité ».

Dans le cas organisationnel suivant, essayez de repérer les indices indiquant que des clans se forment au sein de l'équipe fusionnée.

CAS ORGANISATIONNEL N° 3

LA FUSION DE 3 SERVICES

La réorganisation de plusieurs services dans une entreprise financière a occasionné des frictions. Trois services qui fonctionnaient de manière indépendante font maintenant partie d'une même direction appelée « Soutien aux clients internes », laquelle est composée de trois sous-groupes. L'équipe de Patrick est responsable de la gestion des logiciels informatiques. Les équipes de Normand et de Céline sont constituées d'analystes et soutiennent les activités des clients internes. Ces trois équipes doivent collaborer afin d'offrir les meilleurs services de soutien à l'information aux clients internes, notamment en leur fournissant des données récentes sur le rendement des placements et les opérations financières.

L'équipe de Normand, qu'il gère avec beaucoup de rigueur, est la plus rodée sur le plan de l'organisation du travail et des compétences de ses membres. Céline, en poste depuis quatre mois à peine, gère une équipe en

constante redéfinition. De fait, l'évolution des demandes des clients y suscite fréquemment de nouvelles définitions des rôles et des mandats. Le roulement considérable du personnel et la longue formation des nouveaux employés (qui prend plus de trois mois) mettent également cette équipe en difficulté.

Céline lance un appel à l'aide à son collègue Normand. Elle lui demande de lui prêter un ou deux professionnels de son équipe afin de l'aider à court terme à éliminer l'arriéré des demandes de ses clients. Or, l'équipe de Normand est débordée, car elle développe de nouveaux outils de gestion en collaboration avec celle de Patrick. L'équipe de ce dernier est également très occupée à effectuer la migration des informations et des données vers une nouvelle plate-forme informatique. Les deux chefs ont donc très peu de ressources à offrir à leur collègue.

À cause de sa sensibilité, Céline peine à essayer ce refus. Sentant que ses collègues sont liés par la complicité, elle interprète leur résistance comme une mesure d'exclusion voilée à son égard. Elle fait part de ses frustrations à son assistante, puis à l'ensemble de son personnel. Peu à peu, Céline et son équipe se convainquent que les deux autres équipes et leurs chefs respectifs refusent volontairement de collaborer avec elles. La situation se corse. Le ton des discussions devient défensif, chacune des parties justifiant la planification de ses activités en fonction de ses priorités. Selon Céline, l'équipe de Normand aurait dû lui venir en aide. Elle en parle à son responsable et dénonce l'attitude irresponsable de son homologue.

De son côté, Normand perçoit les demandes de Céline comme des ordres à exécuter. Se sentant constamment pris à partie par l'équipe de Céline, il se braque et refuse de collaborer avec elle. Sa vision des choses : que sa collègue se débrouille.

Quant à Patrick, il a l'impression d'être entre le marteau et l'enclume. Tantôt c'est Normand qui lui explique à quel point Céline est intransigeante avec lui, tantôt c'est Céline qui lui expose l'attitude irresponsable et méprisante de son collègue à son égard. Puisque chacun tente de bénéficier de leur écoute et de leur soutien indéfectible, Patrick et son équipe se sentent obligés de prendre position pour l'un ou l'autre des deux sous-groupes. Quand la situation et la tension qu'elle génère deviennent insupportables, Patrick parle à son gestionnaire des incidents déplorables et des magouilles impliquant ses homologues et il lui demande d'intervenir auprès d'eux.

Le responsable a déjà remarqué la tension qui règne pendant les réunions, au cours desquelles, a-t-il observé, la plupart des propos échangés passent par lui. Céline et Normand ne s'adressent la parole que lorsque les circonstances les y obligent. Tous ont hâte à la fin de la réunion : certains partent même avant qu'elle soit terminée en prétextant des réunions à l'externe ou des contraintes liées à d'importants projets.

VOTRE ANALYSE

Quels sont, d'après vous, les indicateurs de la présence de clans ?

AU-DELÀ DE LA STRUCTURE

Les difficultés que connaît cette direction sont nombreuses. Sur le plan de la structure organisationnelle et du fonctionnement, voici les améliorations que le responsable a tenté d'apporter :

- Clarification des processus internes.
- Clarification du flux des demandes.

- Établissement d'un calendrier des activités prioritaires pour l'ensemble de la direction.

Malgré l'amélioration notable des processus et des structures, les difficultés relationnelles persistent. Les indicateurs illustrent bien que les principales sources d'insatisfaction des clans touchent aux modes d'interaction et de collaboration, qui sont jugés tout à fait inadéquats. Même si des facteurs organisationnels étaient à l'origine du malaise, le foyer de la controverse s'est maintenant déplacé jusqu'aux modes d'interaction adoptés par les clans, modes qui continuent d'alimenter le conflit.

LES INDICATEURS

Voici les indicateurs de la formation et du maintien des clans :

- L'affrontement de nombreux besoins, l'inaccessibilité des ressources et la non-résolution de ces deux problèmes.
- L'impression que personne ne veut aider Céline et son équipe.
- L'interprétation tendancieuse des gestes et des paroles des chefs, et le fait de prêter diverses intentions à des collègues sans prendre le temps de vérifier si ces hypothèses sont exactes.
- Le fait que les personnes évitent de se parler directement et se confient à des tiers.
- L'inefficacité des réunions et le fait qu'elles prennent fin prématurément, ce qui ne permet pas d'aborder certaines difficultés avec les personnes concernées.
- Le fait que le gestionnaire assure la transmission des informations entre les clans en jouant le rôle de « rapporteur ».
- La polarisation des points de vue que provoque la solidarité inconditionnelle des membres du même clan. Un exemple : Céline a parlé à son assistante et à son équipe du premier refus que lui a opposé

Normand. L'équipe de Céline en est venue à partager l'opinion de celle-ci et croit conséquemment que l'équipe de Normand refuse intentionnellement toute collaboration.

- Les pressions que subissent les personnes qui ne font pas encore partie d'un des clans. C'est le cas de Patrick et de son équipe.

AGIR SUR LE BON PLAN

La suppression des clans exige une intervention délicate. Les améliorations effectuées sur le plan organisationnel ne suffisent pas à elles seules à dissoudre ces groupes. Le conflit étant relationnel, il faut agir sur le plan relationnel. Les insatisfactions, déceptions et frustrations communes subies par des pairs et le soutien qu'ils s'apportent constituent un puissant moteur de renforcement. Pour renverser la situation, il faut faire la preuve de l'inefficacité des modes de fonctionnement qui la sous-tendent; il faut aussi amener les acteurs clés à prendre conscience de l'énergie qu'ils y dissipent et des résultats mitigés qu'ils en obtiennent. Pour agir à ce stade du conflit, il faut rééquilibrer l'influence dont disposent toutes les parties impliquées. Cette intervention demande de la délicatesse, du tact, ainsi que beaucoup de rigueur et d'impartialité.

À cette étape-ci du conflit, le leader sera tenté d'intervenir en qualité de gestionnaire. En effet, les parties s'attendent à ce qu'il prenne une décision sur les insatisfactions ou les iniquités perçues ou réelles. Mais peut-il régler de façon totalement impartiale les différends de son équipe? La réponse est non. **Trop souvent, voulant tout naturellement comprendre ce qui se passe, le gestionnaire se sent obligé de cerner les vraies causes du conflit. Cette démarche le conduit à chercher des coupables. En prenant cette voie, il fait une grave erreur.** Il dirige inévitablement son équipe vers un mode de résolution gagnant-perdant. La recherche des coupables ne mène jamais à un résultat qui satisfasse toutes les parties impliquées. Cette façon de procéder n'annonce donc pas de solution positive, et prenez-en bonne note: c'est l'approche à éviter à tout prix.

ADOPTER UN RÔLE DE MÉDIATEUR

Quel chapeau devez-vous porter ? Celui du gestionnaire (expert) prônant le contrôle ou celui du médiateur optant pour la facilitation ? En fait, le dernier est le mieux adapté à un contexte conflictuel. En adoptant le rôle de gestionnaire, vous serez obligé de déterminer la meilleure solution. En adoptant celui de médiateur, il vous sera plus facile de guider les parties dans leur recherche de solutions adaptées aux besoins de chacune d'elles. La médiation est de loin le processus d'accompagnement le plus efficace dans la négociation des besoins. Pour réussir une médiation, il faut du temps, de l'énergie et, surtout, il faut être habile et expérimenté en matière de communication et de facilitation. Pour en savoir plus sur la médiation, vous pouvez consulter la section portant sur ce sujet au chapitre 6 (p. 162).

LES RESPONSABILITÉS DU LEADER

Le leader devrait instaurer un climat agréable pour son équipe, mais il incombe tant aux coéquipiers qu'au gestionnaire de préserver un climat sain. Si le responsable n'intervient pas à ce stade-ci du conflit, la prochaine étape, celle de l'escalade, viendra très rapidement. Il est très facile de constater l'existence de clans. Très souvent, le leader est capable de déceler les confrontations entre eux. Il ne peut donc plus ignorer ou nier ce qui se passe ; à tout le moins, il peut rappeler à son équipe les règles de conduite. Par exemple, dans le cas exposé précédemment, le responsable aurait pu dire : « Je n'accepterai pas que vous parliez en mal de vos collègues en leur absence. Je n'accepterai pas non plus de refus de collaborer sans motif raisonnable. Nous sommes une équipe et nous devons tous travailler ensemble pour atteindre nos objectifs. »

Même s'il ne résout pas complètement la situation conflictuelle en rappelant à chacun les règles de conduite et les valeurs à respecter, le responsable prévient ainsi toutes les formes d'escalade caractérisées par des propos irrespectueux. S'il constate que l'amélioration des structures de fonctionnement ne réussit pas à diminuer les sources d'insatisfaction, il devrait solliciter de l'aide externe pour gérer les conflits relationnels de

son équipe. Si le leader n'est plus perçu par ses joueurs comme un agent neutre dans la problématique, un accompagnateur externe pourra néanmoins s'imposer comme un agent impartial, favorisant ainsi la suppression de l'impasse.

Un autre exemple illustrera bien la difficulté du gestionnaire à intervenir lorsque son leadership est contesté et que le climat est devenu insupportable. Un employé se présente tous les matins au travail de mauvaise humeur et il brusque ses collègues. Ce faisant, il crée bien évidemment un climat de travail désagréable et tendu. Ses collègues, qui ne peuvent plus le supporter, commencent à l'éviter. Plus personne, y compris le gestionnaire, n'ose lui parler, si bien qu'on ne cherche plus à obtenir sa collaboration. Remarquant les effets du comportement de l'employé bougon, certains de ses collègues démotivés lui emboîtent le pas. Plusieurs mois s'écoulent, et personne ne fait rien. Les gens se plaignent du climat malsain et du manque d'entraide au sein de l'équipe. Plusieurs s'absentent du travail. Les bons travailleurs en veulent au gestionnaire d'avoir laissé le climat se détériorer à ce point.

Eh oui ! Le leader vient de perdre la confiance de son équipe, qui ne le croit plus capable de préserver un climat de travail sain et équitable. Dans cette situation, il devra s'employer à apaiser l'atmosphère et aussi à regagner la confiance de ses meilleurs joueurs avec l'aide d'un professionnel expérimenté.

LES RESPONSABILITÉS DES ÉQUIPIERS

C'est aussi la responsabilité de chacun des équipiers de maintenir un climat de travail sain et d'entretenir de bonnes relations avec ses collègues. Oui, vous m'avez bien lu ! Ce sont les interactions et la qualité des rapports que chacun établit avec ses coéquipiers qui déterminent la nature du climat de travail, sur lequel le personnel exerce conséquemment une grande influence. Dans l'exemple précédent, il aurait été tout à fait souhaitable qu'un équipier assume sa part de responsabilité en ce qui a

trait à l'atmosphère qui s'était installée; pour ce faire, il aurait pu expliquer gentiment au collègue bougon que son attitude était désagréable et qu'elle nuisait à toute l'équipe. **Si vous tolérez des comportements néfastes au sein de votre équipe, ne soyez pas surpris de voir le climat de travail se détériorer.** Il incombe à chaque personne de veiller au respect des règles fondamentales telles que le respect, la communication franche, l'écoute, l'entraide, etc. Cessez de tolérer le manquement à ces règles; après tout, il s'agit de votre climat et de votre satisfaction au travail.

Des trucs pour prévenir la formation de clans

Voici quelques conseils s'adressant au leader et aux équipiers pour prévenir la formation de clans et ainsi favoriser la cohésion d'une équipe.

Quelques conseils au leader

- *Signalez la constitution de clans et intervenez rapidement.* Une action prompte permettra d'appliquer des méthodes variées de dissolution des clans. Par exemple, le leader pourrait attribuer de nouvelles responsabilités à des équipiers appartenant à deux clans distincts, obligeant ceux-ci à travailler de concert.
- *Rappelez et renforcez les règles de fonctionnement et de conduite ainsi que les valeurs de l'équipe.* En mettant l'accent sur ces règles et en faisant respecter les valeurs, vous vous préoccupez de votre climat organisationnel. En qualité de leader, vous influencez l'équipe et son fonctionnement, car votre conduite indique ce que vous souhaitez créer comme dynamique de groupe. Le maintien d'un bon climat de travail doit faire partie de vos préoccupations de tous les jours.

- *Pensez toujours « équipe » et « projets communs ».* Pas toujours évident, j'en conviens. Les réunions de sous-groupes peuvent parfois s'avérer particulièrement efficaces, selon les objectifs visés. Il ne faut surtout pas oublier de favoriser la vision d'équipe et l'élaboration d'objectifs communs. À vous de remettre en question la façon dont vous dirigez vos réunions et d'opter pour les stratégies les mieux adaptées à vos objectifs et au contexte dans lequel vous vous situez.
- *Adoptez plus souvent le rôle de médiateur.* Si deux personnes ont des rapports difficiles, ne laissez pas ceux-ci s'envenimer au fil du temps. Intervenez dès que vous vous en apercevez afin d'empêcher la composition de clans. Une chef d'équipe m'a confié ceci : « Quand je sens que la discorde règne entre deux membres de mon équipe, j'interviens sur-le-champ. Je les invite à se parler devant moi, dans mon bureau, et nous trouvons des solutions. Je sens beaucoup moins de tension au sein de mon équipe et mon rôle de responsable est beaucoup moins lourd à assumer. Ça marche ! »
- *Intervenez auprès des noyaux durs.* On entend par noyaux durs les personnes qui, sans aucun discernement, impriment dans l'esprit de leurs pairs leur propre frustration et leurs propres jugements. Elles sont à l'origine de la formation des clans et ont, consciemment ou inconsciemment, la même intention : faire échouer l'autre clan. On peut organiser des rencontres de rétroaction avec chacune de ces personnes. Cependant, on doit s'assurer que le reste de l'équipe ne prendra pas leur défense. Cette intervention a de meilleures chances de réussir si elle est menée dès le début de la formation des clans. Si les clans sont solidement établis, l'intervention peut provoquer des effets contraires à ceux qu'elle vise ; elle peut notamment alimenter les oppositions et renforcer les positions antagonistes des clans.

Quelques conseils aux équipiers

- *Soyez vigilant en ce qui a trait à votre climat de travail.* Comme il a été mentionné précédemment, ce sont les personnes qui déterminent la qualité de leur climat de travail. Ne le laissez pas se détériorer.
- *Signalez l'existence de clans et exprimez le malaise que cela provoque chez vous.* Dans le cas évoqué précédemment, Patrick a signalé qu'il était mal à l'aise de subir la pression que les clans exerçaient sur lui et son équipe. C'était une très bonne initiative. Admettons qu'une personne remarque que son équipe fonctionne de façon inefficace (à cause des clans) et qu'elle obtienne à cet égard l'appui de son supérieur; en pareil cas, les deux pourront proposer au groupe en question certaines pistes qui le dirigera vers une solution permettant d'éliminer les irritants. Voilà une approche constructive.

Un exemple de résolution : la dissolution des clans au sein de l'équipe fusionnée

Les étapes de résolution retenues dans le cadre de l'intervention menée ont permis d'obtenir des résultats significatifs. Vous pouvez en juger par les exemples rapportés ci-dessous.

Étape 1 : diagnostic du climat auprès des responsables de secteur

Le diagnostic a permis de dresser la liste des améliorations qui importaient aux responsables de secteur.

Étape 2 : analyse et recadrage des attentes et des besoins

L'analyse et le recadrage des besoins ont fait ressortir les attentes communes des trois secteurs. La reformulation des attentes en objectifs à atteindre pour l'équipe ressemblait à ceci :

- Prendre conscience de son rôle et de ses responsabilités et suivre le plan de match de l'équipe.

- Se parler honnêtement, sans être sur la défensive.
- Développer la confiance au sein de l'équipe et y améliorer la qualité des interactions.
- Définir des modes de communication et de collaboration permettant aux membres de l'équipe de travailler en synergie afin d'atteindre leurs objectifs.
- Élaborer un plan d'action – vision, objectifs, résultats visés – et un plan de travail communs reflétant l'ensemble des priorités de la direction.

Étape 3 : rencontres individuelles avec Céline et Normand

Dans le cadre des rencontres individuelles préparatoires, les attentes des deux antagonistes ont pu être exprimées, de sorte qu'il leur était plus facile de s'ouvrir l'un à l'autre et d'entamer un dialogue.

- Normand et Céline ont pu sortir de l'impasse dans laquelle ils s'étaient enfermés. Les deux se sont parlé de leur position et de leurs impressions respectives. Normand a pu communiquer l'irritation qu'il ressentait quand Céline faisait des demandes sur un ton « autoritaire et péremptoire ». Pour sa part, Céline a précisé que l'aide qu'elle sollicitait de Normand ne devait être que temporaire. Ce dernier avait cru que cette demande comportait un engagement à long terme. Finalement, Céline a avoué avoir eu l'impression, au moment d'accéder à son poste, que son collègue l'avait accueillie de façon plutôt froide. La résolution des différends qu'avait Céline avec Normand a donc mené à la dissolution des clans.

Étape 4 : présentation des attentes de l'équipe au gestionnaire et à l'équipe, et validation de celles-ci

Le but visé pendant cette étape est de dresser un portrait commun de la réalité de l'équipe en vue de la mobiliser à résoudre ses difficultés.

Étape 5: deux journées consacrées à la résolution des difficultés relationnelles et fonctionnelles de l'équipe et à la clarification des attentes à l'égard du leader

Les membres de l'équipe ont travaillé fort, et les résultats ont été éloquents.

- Les autres membres ont dit que les affrontements fréquents entre les équipes de Céline et de Normand les mettaient mal à l'aise.
- On a établi un calendrier commun relativement aux priorités. Le consensus sur les priorités diminue les possibilités de frictions entre coéquipiers et atténue considérablement la pression qu'ils subissent.
- L'équipe s'est donné une règle très importante: elle ne laissera plus les relations entre ses membres s'envenimer ainsi. Elle a reconnu que la préservation d'un climat de travail agréable exige un effort continu et quotidien.

Étape 6: suivi après la résolution et accompagnement du gestionnaire en ce qui concerne le maintien du climat de travail

Trois mois plus tard, les éléments suivants témoignent de nouveau de la responsabilité partagée du maintien d'un climat de travail sain.

- L'équipe a fait du « surf » à la suite de ses efforts et s'est consacrée à sa mission première, qui était de soutenir les gestionnaires en leur fournissant de bons services.
- Le gestionnaire a été en mesure de reprendre la direction de son équipe et a noté l'évolution favorable du climat qui y régnait.

Des outils de résolution adaptés à ce stade

Vous vous demandez quoi faire concrètement pour éviter la formation de clans ? Voici quelques idées.

- *Un diagnostic du climat organisationnel.* Le diagnostic permet de déterminer quels facteurs influent sur le climat de travail et de trouver des pistes menant au changement et à la résolution du problème.
- *Des activités d'amélioration des communications et du climat de travail.* Toute activité visant à définir les règles de fonctionnement et de conduite, les rôles et responsabilités de chacun, les façons de préserver un bon climat de travail ou la clarification des attentes à l'égard du leader répond aux besoins d'une équipe en phase de turbulence.
- *L'accompagnement du responsable pour l'aider à développer ses compétences, en matière de gestion ou de préservation du climat de travail.* Certains gestionnaires ne savent tout simplement pas comment s'occuper d'un tel climat. L'accompagnement durant des réunions d'équipe peut représenter une belle occasion d'aider le gestionnaire et son équipe à atteindre leurs objectifs d'amélioration.
- *La médiation entre des personnes.* La médiation sert à prévenir ou à arrêter la formation de clans avant que ces derniers se polarisent.
- *L'intervention auprès de l'équipe.* Elle est nécessaire lorsque les clans existent depuis un bon moment et que le leadership du gestionnaire est contesté, et sa crédibilité, entachée.

En résumé

Stade 3 : Formation de clans Collusion entre certains coéquipiers, dont l'alliance est fondée sur des sources d'insatisfactions, des souffrances et certaines affinités.			
	Symptômes, indices présents	Outils et techniques pour prévenir la formation de clans	Indicateurs d'amélioration
Type d'énergie	<ul style="list-style-type: none"> • Énergie résiduelle 	—	<ul style="list-style-type: none"> • Énergie de cohésion
Climat de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Fausse complexité ou fausse harmonie, et méfiance • Les clans s'affrontent ouvertement 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic du climat organisationnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du degré de confiance
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Les clans s'affrontent ouvertement 	<ul style="list-style-type: none"> • Activités d'amélioration des communications et du climat de travail : règles de fonctionnement, rôles et responsabilités, attentes à l'égard du leader, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de discussions entre des équipiers qui ne se parlaient pas auparavant
Relations interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Tout ce qui émane de l'autre clan est rejeté 	<ul style="list-style-type: none"> • Médiation : intervenir lorsque des comportements et des attitudes de jugement sont adoptés ou qu'il y a des conflits entre deux personnes 	<ul style="list-style-type: none"> • Dissolution progressive des clans : des coéquipiers commencent à se distancier de leur clan originel et affirment leur besoin d'individualité
Travail d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres d'un même clan se soutiennent ; peu d'interactions positives avec l'autre clan 	<ul style="list-style-type: none"> • Répartir des tâches, conférer des responsabilités ou assigner la gestion des projets de façon à favoriser la communication entre les membres des deux clans • Intervention touchant à l'équipe : dissoudre les clans en intervenant auprès des « noyaux durs » 	<ul style="list-style-type: none"> • Dissolution des clans : il est possible de revenir à un fonctionnement normal en groupe sans tenir compte des clans
Attitude	<ul style="list-style-type: none"> • Certitude que le clan opposé a des intentions malveillantes à son égard 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un comité sur le climat de travail composé de personnes représentant les deux clans 	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté de se rapprocher les uns des autres et de partager les ressources entre les clans
Besoin	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance des besoins grâce au soutien du clan 	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement du gestionnaire s'occupant du climat de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance des buts et des besoins de l'équipe, recherche de cohésion

Formation de clans

Cohésion

Réactions fréquentes

Réactions fréquentes des équipiers	Réactions fréquentes du leader
Rechercher l'appui ou le réconfort d'équipiers qui vivent les mêmes déceptions, désillusions, insatisfactions	Méconnaître le phénomène d'institution des clans : se dire que les équipiers se regroupent par affinités
Faire pression sur les personnes neutres	Renforcer les clans (volontairement ou involontairement)
Rejeter des membres de l'équipe qui refusent de faire partie d'un clan	Interagir et déléguer des responsabilités ou la gestion des projets en fonction des clans
Susciter l'affrontement des clans, la lutte et les oppositions allant jusqu'à l'abus de pouvoir	Répondre favorablement aux demandes des clans, ce qui rend chacun d'eux plus solidaire
Adopter la stratégie gagnant-perdant	
Multiplier les griefs	

4



Le stade 4 : l'escalade et l'éclatement

Le récit de voile



John nous propose une baignade dans les eaux sulfureuses du bassin de Santorini, éveillant ainsi l'enthousiasme de chacun. Enfin, les réactions des coéquipiers convergent ; après quatre jours de cohabitation, il était temps !

La courte halte prévue pour le déjeuner tourne mal. Sylvie constate que Valérie nous a servi les restes d'une salade de la veille qui a traîné sur le comptoir toute la nuit. Insultée et dégoûtée, elle engueule vertement Valérie. Un lourd silence s'installe dans le cockpit où nous sommes tous assis. Ne sachant plus où se mettre, le capitaine se confond en excuses. Humiliée, l'hôtesse disparaît dans sa cabine.

Une fois de plus, Sylvie parle au capitaine de ses nombreuses insatisfactions : la fraîcheur douteuse de certains aliments, le non-respect de nos besoins, l'irrégularité des heures de repas et

de départ, le manque d'eau en bouteille. Comme tout responsable pris en défaut, le chef de bord promet de s'occuper de tout ça et de remédier à la situation. Sylvie semble soulagée par cette réponse. Elle s'exclame : « Ce n'est pas trop tôt ! C'est à se demander s'il faut crier pour se faire respecter ! Je n'aime pas en arriver là, mais j'entends qu'on nous fournisse les services pour lesquels nous avons payé ! »

Une clarification de rôle tardive

Le capitaine rejoint Valérie dans sa cabine et les deux se jettent dans une discussion animée. Valérie est insultée et trouve injuste que tous les blâmes lui soient adressés. Elle conteste la position de John, en lui rappelant qu'il n'a jamais défini clairement son rôle et que ses directives ont été contradictoires. Elle ajoute : « En plus, Sylvie est hargneuse et elle est toujours sur mon dos. Tu la laisses faire en n'intervenant pas... »

Une nécessaire discussion sur le climat

Nous mettons le cap sur les eaux sulfureuses. Pendant que les autres se baignent, j'en profite pour rester avec le capitaine et lui parler des difficultés liées au climat à bord. J'aurais souhaité que cette discussion soit engagée avant l'altercation qui vient d'avoir lieu, mais John sera peut-être plus enclin à aborder cette question maintenant.

Le capitaine analyse très sommairement la querelle de ce midi. Selon lui, elle est attribuable à une incompatibilité de caractères entre Sylvie et Valérie. Sylvie a un tempérament incisif ; elle est directe et prompte à la réplique. Valérie, une enfant gâtée et susceptible qui n'a guère d'expérience de travail, digère mal les commentaires de Sylvie. John offre cette conclusion : « Maintenant

qu'elles ont vidé leur sac, ça devrait aller mieux. J'ai parlé à Valérie ; elle va mettre de côté sa susceptibilité et son orgueil et faire attention de ne pas réagir trop fortement aux commentaires de Sylvie. »

Cette réaction est typique du leadership nonchalant. J'explique au capitaine qu'il y a bien plus en jeu que des affrontements de caractères et que l'incident de ce midi est le symptôme d'un malaise plus profond. J'ajoute : « Il faut que tu assumes un plus grand leadership en ce qui concerne la gestion du climat qui règne à bord. Sinon, il va devenir insupportable. » Le capitaine fait un mouvement de recul. « Tu verras, le temps va arranger les choses », me répond-il.

« John, le temps n'arrange jamais les choses ; il ne peut que les aggraver. Ce n'est pas une équipe que tu as maintenant à bord, mais deux clans : celui des jeunes "irrespectueux" et celui des vieux "insatisfaits", exception faite de Stéphane, qui ne semble appartenir à aucun des deux. Ces cliques ne partagent aucun champ d'intérêt, et leurs besoins ainsi que leur rythme de vie sont diamétralement opposés. Le climat est à ce point désagréable que je compte abréger mes vacances maritimes en quittant le *Lilly* une semaine plus tôt que prévu. »

John est sidéré par ce que je lui dis. Est-il possible qu'il n'ait remarqué aucune des choses dont je lui parle : les deux sous-groupes dont les besoins s'opposent et qui sont pour le moins difficiles à concilier ; le manque de clarté des rôles ; la situation inéquitable (passagers non payeurs) qui n'a pas été expliquée ; l'escalade des derniers moments, qui indique que nul n'est disposé à mettre de l'eau dans son vin ? Tous ces incidents de parcours, que j'ai mis en contexte et dont j'ai montré l'interrelation, semblent avoir échappé à son attention.

Il a aussi négligé un facteur capital : l'absence de réelle direction. Sur un bateau, il n'y a qu'un capitaine, et celui-ci exerce une grande influence sur son équipe. Le leadership d'un chef de bord ne se résume pas à donner des directives à son équipage sur les manœuvres à faire. Un bon capitaine prend les décisions qui s'imposent, concilie les objectifs et les besoins des personnes à bord et crée un climat de respect et de collaboration. En laissant aller les choses, John a implicitement cautionné le climat difficile qui s'est instauré sur le *Lilly*.

Je poursuis l'entretien en insistant sur le fait qu'un autre éclatement est imminent. Croire qu'une fois le malaise exprimé les deux rivales vont simplement tourner la page, cela relève de la pensée magique. J'avertis John que sa réaction à l'altercation qui s'est élevée à midi va influencer sur la suite des événements.

« Sais-tu que j'ai fait plusieurs croisières avec des groupes variés et que je n'ai jamais eu à faire face à ce genre de situation ? me confie John. Je t'assure, Ghislaine, que c'est la première fois que ça m'arrive. » Première fois ou pas, me dis-je, les expériences passées ne sont pas garantes de celles à venir. Chaque équipe a son caractère, sa dynamique et son tempérament. J'annonce alors au capitaine : « En toute honnêteté et transparence, je crois qu'on se dirige tout droit vers l'éclatement d'un conflit à bord. L'escalade est déjà commencée. Ça ne saura tarder. »

La discussion prend fin lorsque les autres membres de l'équipe remontent à bord. John semble préoccupé.

Une tentative de résolution

En fin de journée, nous jetons l'ancre dans un petit port au sud-est de Thira. Le capitaine nous conduit à un magasin de location de mobylettes et nous lance : « Voilà, ce soir, vous avez quartier libre. » Nous sommes tous surpris de ce programme improvisé.

Avant de s'éclipser, John nous annonce ceci : « Bon ! Aujourd'hui, nous avons eu quelques problèmes à bord. En ce qui concerne la nourriture, j'ai parlé à Valérie, et des correctifs vont être apportés. Nous prendrons soin de vous servir des repas plus variés, et Valérie vous demandera de lui indiquer vos préférences. Néanmoins, pour la préparation des repas, elle devra aussi tenir compte des aliments qu'elle pourra trouver sur les îles. »

« O. K. », marmonnons-nous.

John continue : « Quant aux appareillages du matin, à la demande de Ghislaine, il faudra se lever un peu plus tôt et partir avant 9 h afin d'effectuer notre parcours. Ghislaine se chargera de nous réveiller. Quant à toi, Valérie, tu te charges de faire les courses le matin et tu t'assures d'être prête pour le départ. Pour ce soir, j'ai besoin de prendre congé. Et je veux être seul avec mon neveu pendant quelque temps. Bonne soirée à tous ! »

Le ton expéditif et peu chaleureux du capitaine fait l'effet d'une douche froide. C'est comme s'il nous avait dit : « Je vous ai assez vus, j'ai besoin d'air. » Nous nous affairons à ramasser nos affaires le plus rapidement possible.

Si vous aviez été un membre de l'équipe à bord, qu'auriez-vous fait pour favoriser la cohésion du groupe ?

La définition du stade de l'escalade et de l'éclatement

Ce stade est caractérisé par des affrontements ouverts et abusifs tributaires d'une approche gagnant-perdant. L'escalade a lieu lorsque les besoins accumulés deviennent trop nombreux, quand la goutte fait déborder le vase. Elle survient souvent à des moments inattendus, comme ce fut le cas sur le *Lilly*. Il arrive aussi qu'un esclandre soit provoqué par un détail ou un événement des plus anodins. Les personnes observant une telle situation en seront étonnées et trouveront cette sorte de réaction émotive exagérée par rapport à son contexte.

Dans les faits, l'escalade est toujours omniprésente entre les clans. Tantôt une personne s'en prend à tel collègue, tantôt à tel autre. Le besoin fondamental qui s'exprime ainsi est d'affirmer coûte que coûte ses besoins, de gagner du terrain ou de faire grandir son pouvoir. Les parties prenantes au conflit iront jusqu'à utiliser des stratégies d'intimidation ou de répression pour triompher de leurs adversaires. On remarque fréquemment des comportements répréhensibles, qui provoquent des affrontements et alimentent la lutte entre les clans. Comme exemples de telles conduites, citons le fait de vexer ou d'humilier l'autre en présence de témoins, de lui faire des menaces verbales ou de le dénigrer en public. Dans certaines situations où le conflit durait depuis longtemps, j'ai pu observer de nombreuses conduites vexatoires se rapprochant du harcèlement psychologique. Il arrive

même que des personnes se sentant la cible d'« agresseurs » déposent une plainte de harcèlement psychologique afin de faire cesser les conduites hostiles à leur égard.

Qu'est-ce qui conduit les personnes à l'escalade? La frustration, le manque d'outils pour communiquer efficacement leurs attentes et leurs besoins. Le fait de ne pas sentir d'écoute chez les autres. Sentir une menace. Un exemple: sentant que le clan B bénéficie d'une position avantageuse, le clan A prépare sa défense en ne ratant pas une occasion de faire tomber le groupe B. Vous avez bien compris qu'il s'agit à ce stade-ci d'une lutte de pouvoir dont il sortira un seul gagnant.

Lorsque le processus d'escalade s'est engagé, l'éclatement du conflit constitue le seul aboutissement possible pour les clans. Enfermés dans un cercle vicieux dont ils peuvent difficilement sortir, ceux-ci manifestent leur hostilité par des remarques de plus en plus désobligeantes, des paroles haineuses et parfois même violentes. Ils pensent que c'est là le seul moyen de mettre fin aux attaques dirigées contre eux. Or, en s'affirmant de plus en plus fort, ils se dirigent inéluctablement vers l'éclatement. Il est curieux de constater que seuls des observateurs externes puissent voir l'inefficacité du processus enclenché, les clans ayant perdu toute forme d'objectivité.

DES SITUATIONS concourant à l'escalade et à l'éclatement

1. *Un partage inéquitable des pouvoirs et des ressources disponibles.* Par exemple, au sein d'une équipe, ce sont toujours les mêmes personnes qui profitent du plus gros budget.
2. *L'absence de gestion du climat de travail.* Si on peut gérer un conflit, on peut aussi gérer l'atmosphère qui règne au sein d'une équipe. Faut-il rappeler que le gestionnaire peut prescrire des lignes de conduite quant au climat qu'il entend instaurer ?

3. *L'absence d'un réel leadership.* Exemples : un gestionnaire qui s'absente longtemps à cause d'une maladie ; des décisions importantes constamment reportées ; un gestionnaire aux commandes qui ne prend aucune décision.
 4. *Des fusions mal gérées au cours desquelles les décideurs ont laissé s'envenimer le climat sans intervenir.* En laissant les clans se battre, en tournant le dos au conflit, on ouvre la voie à l'escalade.
 5. *La tolérance des propos irrespectueux, voire haineux.* Elle provoquera l'intensification des conduites hostiles et agressives. La loi récemment adoptée contre le harcèlement psychologique en milieu de travail vise justement à éviter ce genre de situation. La loi appuie ceux et celles qui aspirent à un climat de travail exempt de toute forme de violence.
 6. *Une panoplie de situations inévitables que les gestionnaires laissent perdurer sans agir ni ouvrir de dialogue à ce sujet.* En fermant les yeux sur les abus de vos employés (par exemple, les abus relatifs aux heures de travail reprises ou aux congés), vous préparez l'éclatement de conflits.
-

L'escalade à bord du *Lilly*

Voyons comment l'escalade s'est manifestée sur le voilier.

Les faits et les indices

Voici les faits qui ont contribué à l'escalade et à l'éclatement des hostilités à bord du *Lilly* et les indices qui annonçaient ce phénomène.

- L'expression répétée des insatisfactions des besoins et l'absence de correctifs apportés à court terme.
- Le non-respect des besoins de base et des ententes conclues, ce qui a mené à l'accumulation des frustrations.

- L'ambiguïté des rôles. Par exemple, Valérie ne faisait pas les courses, et le capitaine laissait l'équipe se débrouiller seule avec ses difficultés de fonctionnement.
- L'incompétence de Valérie et son entêtement à ne pas tenir compte des suggestions des passagers.
- Une situation inéquitable (transport gratuit de certains passagers) n'ayant pas été expliquée.
- Le fait qu'un membre de l'équipe (Ghislaine) envisage de quitter son groupe.
- L'énergie et le temps perdus à discuter du même sujet de controverse, soit les besoins de subsistance de l'équipe.
- Les demandes faites sur un ton agressif par Sylvie depuis quelque temps. Le langage et le ton utilisés auraient dû alarmer le capitaine.
- L'absence de leadership: John a complètement négligé la qualité des relations et du climat à bord de son bateau. Il s'est cantonné dans son rôle de navigateur.
- L'analyse erronée qu'a fait le capitaine du climat qui régnait à bord: selon lui, la tension était imputable à une incompatibilité de caractères entre Valérie et Sylvie.

L'éclatement à bord du *Lilly*

Toutes les circonstances énumérées ici ont mené à l'éclatement: si Sylvie a engueulé Valérie devant les autres, c'est parce qu'elle était incapable d'endurer davantage d'injustices, d'inconfort ou de mauvais services, désagréments qu'elle attribuait à l'hôtesse. L'intensité de sa réaction émotive aurait dû faire réagir tout responsable d'équipe. Justifié ou non, ce cri d'alarme dit: «J'en ai assez, il faut que ça cesse!»

Dans un conflit qui perdure, les besoins et les enjeux ne sont pas tous nécessairement clairs ni verbalisés par les parties en cause. **L'éclatement n'est souvent que la pointe de l'iceberg.**

Quelques réactions fréquentes

Comment réagissent les personnes impliquées dans une situation conflictuelle? Les réactions des équipiers varient selon le tempérament de chacun. Par exemple, si on est combatif, on pourra adopter des comportements défensifs tels qu'aller au front et se battre hardiment, ou défendre sa position en vainquant la partie adverse. Par contre, si on est du genre plus effacé, la fuite peut représenter un moyen privilégié de survivre à cette mauvaise période.

Voici donc quelques réactions observées chez les équipiers lorsque le conflit atteint ce stade.

- *Se retirer temporairement.* Les personnes qui, comme Guy, ont un seuil de tolérance très bas en ce qui a trait à l'expression des émotions négatives auront tendance à éviter les personnes ou les situations qui provoquent de telles manifestations.
- *Partir.* Il arrive fréquemment que les meilleurs talents fuient vers des environnements de travail plus agréables et plus satisfaisants. Comme ils possèdent des compétences recherchées, pour eux les avantages sont plus nombreux à quitter qu'à rester.
- *Gagner au moyen de la lutte : faire tomber la partie adverse.* Comme les frustrations ont dépassé le seuil de l'acceptable et que le climat est malsain au plus haut point, la perte ou l'abandon de ses convictions comporterait un très grand coût psychologique. La personne ou le clan qui fait perdre la face à la partie adverse aura, ce faisant, l'impression de redresser son image ou de rétablir sa crédibilité.

- *Juger le gestionnaire.* La crédibilité de celui-ci est entachée lorsque les équipiers constatent l'absence de décisions ou d'interventions appropriées sur le plan de la gestion des relations conflictuelles. Les équipiers ne se fient plus au leadership du gestionnaire.
- *Se plaindre.* Les griefs portent sur des comportements hostiles entre collègues et peuvent même mener au dépôt de plaintes pour harcèlement psychologique.
- *Se battre.* Dans les cas extrêmes, c'est la vraie guerre. Oui, il y a des gens qui ne peuvent vivre sans conflit. Ils vont tout faire pour maintenir un climat d'hostilité constante et, quand ils réussissent à s'y imposer, cela les pousse à s'engager dans une lutte de pouvoir. Certaines personnes, aussi, se définissent par leur capacité d'opprimer autrui et oublient qu'elles peuvent choisir leurs batailles. J'en conviens, il est difficile de modifier chez elles ces attitudes. Pour ce faire, il faut être fin renard et posséder une bonne connaissance des personnalités dominatrices de ce genre. Le seul moyen d'intervenir efficacement auprès d'elles est de leur faire prendre conscience de leur souffrance. Aussi curieux que cela puisse paraître, ce sont des personnes souffrantes réagissant en mode de survie. Pour fuir leur propre douleur, elles font souffrir leur entourage.

Lorsque je suis intervenue en situation de crise, j'ai constaté les réactions suivantes chez les gestionnaires.

- *Recourir à la pensée magique.* Reconnaissant que le climat de travail est malsain, mais se sentant impuissant à cet égard, le gestionnaire entretient néanmoins l'espoir que le temps va arranger les choses. Une fois de plus, la fameuse pensée magique persiste!
- *Paniquer.* Le gestionnaire est frappé d'une forme de paralysie devant les événements qui prennent une tournure inattendue. L'éclatement du conflit arrive alors comme un réveil brutal. Pris de panique, le dirigeant s'empresse de consulter le service des ressources humaines.

- *Demander de l'aide.* Les gestionnaires adressent une demande d'aide et de soutien au service des ressources humaines ou à des personnes compétentes. Certains auront senti les premières secousses avant le séisme. Ouf! Ils ont évité de justesse d'être éclaboussés. D'autres n'ont pu voir venir le coup. Par exemple, un incident imprévisible peut provoquer une altercation orageuse entre deux personnes sans que le stade précédent ait été atteint.

Trop souvent, les gestionnaires ne constatent la gravité de la situation qu'à ce stade-ci. Bien que le mal soit déjà fait, il n'est pas trop tard pour agir. Cependant, il faudra supporter les coûts psychologiques et financiers occasionnés par le conflit non géré et déployer suffisamment d'efforts pour regagner la confiance des gens.

Maintenant, à partir de la situation organisationnelle suivante, essayez de repérer les indices révélant l'escalade d'un conflit et son éclatement imminent.

CAS ORGANISATIONNEL N° 4

L'ÉCLATEMENT AU SEIN D'UNE ÉQUIPE DE SECRÉTAIRES

Un conflit s'est noué entre quatre secrétaires il y a plus de deux années. Trois d'entre elles, Louise, Diane et Michèle, travaillent ensemble depuis sept ans. Marjolaine occupe un poste temporaire mais fait des remplacements réguliers depuis un an.

Entre Louise et Diane, c'est la guerre. Depuis plus de deux ans, les deux femmes ne se parlent plus et s'évitent. Ne pouvant plus supporter le conflit, Louise est en congé de maladie depuis huit mois. Un différend vécu il y a cinq ans a eu des conséquences fâcheuses. Louise, ne tolérant plus de venir en aide à Diane sur les plans amical et professionnel, a fini par prendre ses distances. Diane, offusquée de la réaction de sa collègue et amie,

a commencé à la dénigrer. Une vraie chicane de filles. À travers leurs disputes, elles ont chacune sollicité le soutien de leurs collègues. Michèle appuie Diane, et Marjolaine, Louise. Il y a maintenant deux clans dans l'équipe. Comme elles sont coincées dans le même petit bureau et manquent conséquemment d'intimité, les secrétaires s'épient constamment.

Les deux clans alimentent le conflit en déposant des plaintes auprès de leur syndicat à propos des comportements et attitudes de leurs adversaires. Michèle se plaint notamment de l'odeur forte du parfum de sa collègue Diane, qui pour sa part avertit le gestionnaire des retards de Marjolaine. Tout est sujet à controverse : l'emplacement d'une plante, la température de la pièce, les retards de certaines, les congés des autres. L'envie et la jalousie ne manquent pas de se manifester. Les griefs déposés auprès du syndicat sont nombreux. Le gestionnaire a bien tenté de résoudre le problème, proposant diverses façons de composer avec le manque d'espace et expliquant quelles règles de conduite lui semblaient appropriées, mais il n'a pas réussi.

Il se sent maintenant pris en otage par les deux clans. S'il acquiesce à une demande de l'une des secrétaires, il se met à dos les deux autres. Et ainsi de suite... On entre constamment dans son bureau pour se plaindre des comportements ou attitudes de ses collègues, ou pour dénoncer diverses injustices. Marjolaine, ulcérée qu'on n'ait pas donné satisfaction à ses demandes, dépose une plainte à son syndicat. Cette fois-ci, elle fait sauter le gestionnaire : elle accuse Diane de harcèlement psychologique.

Le dirigeant organise une rencontre à cinq afin de faire cesser l'escalade et d'en finir avec ces histoires une fois pour toutes. Dès que les secrétaires s'installent l'une en face de l'autre, la dispute se rallume. Les filles éclatent, et des flots de paroles irrespectueuses jaillissent de toutes parts. Le gestionnaire tente d'arrêter les échanges haineux. Trop tard, c'est parti, le fiel sort. La réunion est un échec cuisant.

Toutes, sans exception, en partent frustrées et gonflées à bloc. Elles en veulent au gestionnaire de les avoir entraînées dans une discussion stérile. Dans les jours suivants, le climat est à ce point tendu que plus aucun collaborateur n'ose entrer dans le bureau. Le gestionnaire, inquiet du dérapage qu'il a causé, se sent paralysé. Un professionnel du service des ressources humaines lui recommande de faire appel à une ressource externe pour résoudre le conflit au sein de son équipe.

VOTRE ANALYSE

Quels sont, selon vous, les indices qui témoignent de l'escalade ayant mené à l'éclatement ?

LA QUÊTE DU POUVOIR

Certaines personnes sont mauvais joueurs, d'autres ne le sont pas, ou si peu. Dans un conflit, les premiers auront de la difficulté à lâcher prise. Très souvent, au stade de l'escalade, la raison pour laquelle on se bat n'a plus aucune importance. Ce qui importe vraiment, c'est de ne pas laisser l'autre partie gagner, de ne pas perdre la face. Cette période est de loin la moins productive. Chacune des parties mobilise son énergie et ses efforts pour attaquer, se défendre et se protéger. Ne vous étonnez pas si vous constatez alors une diminution considérable du rendement.

Le conflit peut aussi devenir totalement irrationnel. Par exemple, Diane était convaincue que Marjolaine avait porté plainte contre elle parce qu'elle voulait la faire craquer. En réalité, Marjolaine voulait se protéger contre le négativisme outrancier de sa collègue. On attribue fréquemment des intentions malveillantes à son ou ses adversaires, et il n'y a rien de plus difficile que de dissiper une telle impression quand elle s'est transformée en conviction. Un dialogue dirigé entre les parties peut alors être

utile, car ce n'est qu'en les invitant à préciser leurs intentions et surtout en les aidant à exprimer les besoins qui sous-tendent leur hostilité qu'on peut commencer à inverser le processus malsain qui s'est engagé.

LES RESPONSABILITÉS DU LEADER

À ce stade-ci, le leader se sent incapable de gérer le climat de travail. Puisque sa crédibilité est entachée, il devra agir de manière très prudente et annoncer clairement ses intentions. Idéalement, dans une démarche de résolution de conflit, il devrait être accompagné par une personne-ressource externe étrangère à cette situation conflictuelle.

L'idée du gestionnaire de tenir une réunion avec son équipe n'était pas mauvaise. Cependant, le fait qu'il n'ait annoncé clairement ni ses intentions, ni les raisons de cette rencontre, ni la façon dont on y procéderait a provoqué chez ses équipières une réaction défensive. N'étant nullement préparées à cette réunion, les filles se sont senties coincées et ont réagi impulsivement. Si vous forcez des adversaires armés à s'opposer, chacun tentera d'être le premier à dégainer pour avoir plus de chances de s'en sortir. C'est exactement de cette façon que réagiront la plupart des personnes qui se sentent menacées par leur relation conflictuelle.

La réunion aurait pu être organisée de manière à préparer les parties adverses à formuler de façon constructive leurs attentes et leurs besoins. Une personne totalement neutre (autre que le gestionnaire, évidemment) aurait pu animer la rencontre et amener les parties à travailler de manière constructive à la résolution du conflit, tout en donnant les règles de base à respecter, par exemple la proscription du langage grossier et la tolérance zéro de l'attaque directe et personnelle. Un facilitateur, notamment, aurait encadré rigoureusement les échanges de propos en concentrant la discussion sur un seul et unique objectif. L'idée est d'obtenir l'accord de tous les membres sur un seul point, ce qui permettra éventuellement de faire converger les opinions sur des questions plus litigieuses.

Un exemple : lors d'une résolution de conflit d'équipe, la gestionnaire constate que deux employées qui sont cousines continuent à s'invectiver devant leurs collègues. Consciente qu'elle ne peut les laisser contaminer le climat de nouveau, elle me demande comment agir à cet égard. Elle est très inquiète, car, le matin précédent, la chicane entre les cousines a perturbé la ligne de production. Convenant qu'elle n'est pas impartiale, nous décidons de rencontrer ensemble les deux cousines et de les obliger à examiner leurs comportements, qui dérangent toute l'équipe. La responsable observera mon intervention et pourra y prendre part quand ses compétences en gestion seront requises. Les règles du jeu sont données dès le départ : pas de blasphèmes, pas d'attaques personnelles, seuls des propos respectueux formulés à la première personne du singulier. Pourtant, trois minutes plus tard, la discussion commence à dérapier. Après leur avoir donné trois avertissements verbaux, je dois me lever pour faire taire les deux rivales. La gestionnaire et moi profitons de ce petit esclandre pour leur faire prendre conscience de leurs réactions et des effets suscités.

Observer une intervention est une façon bien sage d'agir à ce stade-ci. Les acquis ainsi faits pourront éventuellement être utiles à la gestion préventive d'un conflit naissant entre deux personnes. Le fait d'entendre des rivaux s'exprimer sans intervenir permet de faire une première expérience de ses propres réactions devant l'expression d'émotions négatives d'autrui dans la maîtrise d'une situation conflictuelle. Je demande souvent aux gestionnaires ce qui leur a semblé le plus difficile de faire en de telles circonstances. Tous, sans exception, me répondent : rester impartial et ne pas réagir personnellement aux émotions exprimées. C'est difficile de taire une sympathie plus grande à l'endroit d'une personne ou d'éviter le piège de chercher à savoir qui a raison et qui a tort. Dans le cas que je viens de décrire, ma cliente m'a fait part d'un aspect central de son apprentissage : « Je ne pensais jamais pouvoir réconcilier ces deux employées. » L'une des cousines, d'ailleurs, s'était mise à pleurer.

Saisissant cette occasion, j'ai pu calmer ses émotions alors qu'elle passait de la colère à la tristesse, de la tristesse à la déception et de la déception à l'expression de ses besoins, le tout en 90 minutes.

LES RESPONSABILITÉS DES ÉQUIPIERS

À ce stade-ci, on peut jeter de l'huile sur le feu en exigeant des équipiers qu'ils agissent de manière raisonnable, car cela pourrait susciter chez eux une réaction de culpabilité. Or, la plupart du temps, les parties impliquées dans un conflit éprouvent déjà ce sentiment, et, en le renforçant, on ne facilite en rien la résolution. Oui, les équipiers sont responsables de leurs paroles, de leur conduite et de leurs comportements. Il faut les sensibiliser aux conséquences de leurs gestes : s'ils dépassent les bornes, ils s'exposent à des sanctions de la part de leur gestionnaire ou de leur employeur.

Il arrive que des personnes constatent l'inefficacité de leurs actions. Elles sentent que leur énergie est dépensée de manière improductive et que leur souffrance ne fait que s'accroître. Devant ces constats, elles prennent l'initiative de solliciter de l'aide. Il est très important d'être à l'écoute de ce type de demande et d'y donner suite le plus rapidement possible. Très peu de personnes ont été formées à la résolution de conflits. La plus grande partie de l'expérience que nous possédons nous vient tout simplement de la vie. Si certaines personnes ont été familiarisées avec des approches constructives comme la collaboration ou la recherche de compromis, d'autres ne connaissent et n'adoptent qu'une seule stratégie inflexible : rivaliser.

Chaque personne est responsable de ses modes d'action. Si un conflit survient, on pourra, afin de le résoudre, se lancer sur quelques pistes particulièrement intéressantes : participer à des ateliers sur ce sujet, faire des lectures ou demander à ses collègues et à son entourage comment ils ont tendance à réagir dans des circonstances semblables. Pour en savoir plus sur les attitudes à privilégier afin de résoudre les conflits, vous pouvez vous procurer le cahier intitulé *Méthode Thomas-Kilmann d'évaluation du*

*comportement en situation de conflit*⁴. Cet outil ne prétend pas garantir le dénouement d'un conflit, mais il propose une réflexion sur l'efficacité de chacun des modes de résolution fondée sur la correspondance entre les modes adoptés et leur contexte.

Des trucs pour faire cesser l'escalade et éviter l'éclatement

Voici quelques conseils s'adressant au leader et aux équipiers pour mettre fin à l'escalade et résoudre le conflit éclaté.

Quelques conseils au leader

- *Demandez un temps d'arrêt.* Si vous sentez que l'escalade est enclenchée et que l'éclatement est imminent, annoncez que vous allez faire appel à une personne-ressource compétente pour vous aider à rétablir un meilleur climat de travail. Après tout, même si votre leadership est partiellement contesté, le fait de vous soucier du climat de travail vous fera gagner des galons.
- *Élaborez un code de conduite en collaboration avec vos équipiers.* Il indiquera quels comportements sont acceptables et mettra un frein à ceux qui ne le sont pas. On peut tenter d'utiliser ce moyen si le conflit a évolué rapidement et qu'il est très récent. Il vous faudra par contre surveiller constamment les indices d'amélioration du climat. Si celui-ci se dégrade, il faudra réagir promptement et ajuster son tir.

⁴ THOMAS, W. Kenneth et Ralph H. KILMANN, *Méthode Thomas-Kilmann d'évaluation du comportement en situation de conflit*, Palo Alto, Californie, CPP inc., 1974. Également distribué au Canada par Psychometrics Canada.

- *Faites l'inventaire des attentes de vos équipiers envers vous.* Informez-vous des besoins et des attentes des individus en ce qui a trait à votre leadership. Vous serez surpris de constater le degré de déresponsabilisation des membres par rapport à leur climat de travail. Si c'est ce qui caractérise votre environnement, empressez-vous de consulter des experts.
- *N'hésitez pas à consulter une ressource compétente.* Puisqu'il s'agit d'une étape importante, je recommande qu'une ressource externe établisse le diagnostic, qui doit être posé avec rigueur et impartialité. Si vous vous faites accompagner au cours d'une démarche de résolution, vous vous familiariserez avec ce processus sans avoir à porter seul l'entière responsabilité de l'intervention. Après une expérience de la sorte, vous serez mieux outillé pour prévenir d'éventuels conflits.

Quelques conseils aux équipiers

- *Alertez votre leader.* Il est vrai que, sur le *Lilly*, je n'ai pas réussi à intéresser assez tôt le capitaine au climat qui s'était instauré à bord. Néanmoins, en abordant ce sujet, on réussit à se dégager temporairement de l'emprise du conflit, car on ne le subit plus bêtement. Affirmer ses besoins de manière constructive est très certainement une initiative positive qui devrait attirer l'attention de votre gestionnaire.
- *N'hésitez pas à demander de l'aide.* Si vous sentez que la situation est devenue au plus haut point malsaine, il faut déployer tous les efforts pour obtenir de l'aide. Adressez-vous au service des ressources humaines ou à d'autres services ou organisations si votre responsable refuse de vous écouter. Votre intention devrait être de mobiliser des ressources dans le but de parvenir à une résolution de conflit.

- *Adoptez une position de recul.* Je sais que cette attitude ne mène pas tout droit à la résolution, mais elle peut vous aider à faire preuve d'un peu plus d'objectivité par rapport au conflit et à mettre le doigt sur les émotions que vous éprouvez. En les découvrant, vous pourrez vous concentrer de nouveau sur vos besoins et formuler plus clairement vos attentes.

Un exemple de résolution : le conflit entre les secrétaires

Si on a pu résoudre le conflit entre les secrétaires, c'est surtout parce qu'elles ont fait preuve d'ouverture. Elles avaient pourtant connu un échec en matière de réconciliation et craignaient de se réunir à nouveau. Il m'a donc fallu travailler très fort pour leur inspirer de l'espoir à l'égard d'une autre tentative de résolution.

Le constat était unanime : les quatre se méfiaient l'une de l'autre, n'avaient pas confiance en leur gestionnaire et ne croyaient pas qu'il était possible de régler leurs différends.

J'ai pu gagner du terrain en les amenant à aborder un sujet autre que leur conflit. Après le diagnostic, j'avais bon espoir que le problème puisse être résolu, mais j'ai dû néanmoins m'employer à regagner la confiance des secrétaires et à faire diminuer leurs craintes d'un autre éclatement. Je leur ai proposé de faire un atelier sur la compréhension des différences individuelles en utilisant l'indicateur de types Myers-Briggs. Mon intention, clairement annoncée, était de leur démontrer qu'elles avaient des points communs et des affinités. Personne ne me croyait. Amusées par le défi que je leur lançais, les secrétaires ont accepté de se prêter à l'exercice et y ont réussi. De fait, elles se sont assises ensemble en présence de leur gestionnaire pendant trois heures sans qu'aucune hostilité soit exprimée. Un premier degré de confiance était gagné. C'était une chose inédite pour elles que d'interagir sans évoquer leurs différends.

Après avoir créé des conditions propices à des échanges constructifs, j'ai fait faire aux collègues un exercice de rétroaction mutuelle, qui a dû être repris deux fois. La première rencontre a été consacrée aux résistances de ces femmes. Je les ai écoutées, je leur ai montré l'impasse dans laquelle elles se trouvaient et je leur ai rappelé leur responsabilité personnelle, soit l'harmonisation de leurs rapports professionnels. L'exercice de rétroaction a produit des résultats inattendus. Diane et Louise ont réussi à se parler de leurs différends, qui remontaient à cinq ans. Toutes deux ont avoué à leurs collègues qu'elles s'étaient disputées depuis tout ce temps à cause d'un simple malentendu. La discussion s'est terminée par l'adoption unanime de règles permettant d'entretenir des relations et un climat sains.

Des outils de résolution adaptés à ce stade

Vous vous demandez quoi faire concrètement pour faire cesser l'escalade et éviter l'éclatement du conflit? Voici quelques idées.

- *Le recours à des ressources compétentes et l'élaboration d'une démarche appropriée au contexte.* Reconnaître l'existence d'un conflit, c'est faire le premier pas pour le résoudre.
- *Le diagnostic organisationnel.* Le diagnostic permet de déterminer quels facteurs influent sur le climat de travail et de trouver des pistes menant au changement et à la résolution.
- *L'intervention auprès de l'équipe.* Comme le conflit s'est étendu à l'ensemble de l'équipe, l'approche curative du système conflictuel est incontournable à ce stade.
- *La tenue de rencontres disciplinaires.* Oui, il sera nécessaire d'intervenir auprès des personnes qui persistent dans leur conduite déplacée et vexatoire.

- *L'accompagnement du gestionnaire.* Un soutien solide s'impose durant cette période où le gestionnaire, ayant perdu sa crédibilité, n'est ni neutre ni pleinement capable de mener son équipe. Il aura besoin de se faire rassurer relativement aux actions à mener et aux décisions à prendre.

Les outils qui précèdent peuvent être appliqués également avec les autres interventions proposées ci-après. Après tout, le conflit étant complexe, il faut souvent plusieurs niveaux d'intervention.

- *Faire comprendre aux parties en conflit que leur façon d'aborder le problème est improductive.* On peut les aider à se ressaisir en faisant plusieurs interventions ponctuelles portant sur l'inefficacité de l'approche gagnant-perdant. Il faut toutefois les aider à découvrir des pistes constructives.
- *La médiation.* Lorsque le conflit d'équipe est résolu et que des difficultés relationnelles persistent entre deux personnes, la médiation peut s'avérer un complément utile à l'intervention auprès de l'équipe. Par contre, si vous intervenez uniquement au moyen de la médiation à ce stade, vous encourez un risque élevé d'aggraver la situation.

En résumé

Stade 4 : Escalade et éclatement Affrontement ouvert, accompagné de propos injurieux et abusifs, basé sur une approche gagnant-perdant.			
	Symptômes, indices présents	Outils et techniques pour faire cesser l'escalade et éviter l'éclatement	Indicateurs d'amélioration
Type d'énergie	<ul style="list-style-type: none"> Énergie de confrontation malsaine (rivaliser) 	—	<ul style="list-style-type: none"> Énergie de collaboration (rapprochement des parties)
Climat	<ul style="list-style-type: none"> Climat d'inefficacité et de guerre 	<ul style="list-style-type: none"> Faire appel à des experts en médiation ou en résolution de conflits Consulter les instances patronales et syndicales, et obtenir leur collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> Climat d'ouverture plus sain
Communication	<ul style="list-style-type: none"> Présence, entre autres, de ces symptômes : agression verbale, violence organisationnelle, techniques d'intimidation 	<ul style="list-style-type: none"> Expliquer à chacun la démarche de résolution retenue et préciser les rôles des parties 	<ul style="list-style-type: none"> Les objections portent sur l'objet des différends plutôt que sur les personnes Adoption de règles de civilité : respect, écoute, communication franche
Relations interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none"> Perte de temps, d'énergie et de ressources financières occasionnée par la dégradation des relations 	<ul style="list-style-type: none"> Procéder à un diagnostic de la situation en rencontrant les parties en cause 	<ul style="list-style-type: none"> Diminution ou arrêt des comportements répréhensibles tels que la dénonciation ou l'agression
Travail d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> Inefficacité du travail d'équipe à cause : de l'augmentation des maladies professionnelles, des demandes de congé et des départs des meilleurs talents 	<ul style="list-style-type: none"> Faire participer les membres dans la résolution du conflit 	<ul style="list-style-type: none"> Une bonne majorité des personnes s'investit dans la résolution du conflit
Attitudes	<ul style="list-style-type: none"> On dénonce le conflit, qui devient public : le conflit sort du placard ! 	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer un code précisant les comportements acceptables et freinant ainsi les conduites abusives 	<ul style="list-style-type: none"> Volonté des parties de mettre fin au climat de guerre et engagement à s'y consacrer : approche plus constructive
Besoins	<ul style="list-style-type: none"> Affirmation de son existence 	<ul style="list-style-type: none"> Faire des rencontres disciplinaires afin de faire cesser les conduites déplacées et vexatoires 	<ul style="list-style-type: none"> La négociation d'une entente satisfaisante entre les parties est jugée nécessaire pour régler le conflit

Escalade et éclatement

Résolution du conflit

Réactions fréquentes

Réactions fréquentes des équipiers	Réactions fréquentes du leader
Se retirer temporairement	Recourir à la pensée magique : sentiment d'impuissance
Partir, démissionner	Paniquer. Après une certaine paralysie, réveil brutal devant les événements qui prennent de l'ampleur
Gagner au moyen d'un affrontement visant à faire tomber la partie adverse	Recourir à l'aide d'intervenants des ressources humaines ou de professionnels externes
Juger le gestionnaire	
Se plaindre : accumulation de griefs	
Se battre, vouloir gagner à tout prix, ce qui peut se traduire par des agressions verbales ou physiques et du harcèlement psychologique	

5



Le stade 5 : la rupture

Le récit de voile



Ce matin, jour 6, j'ai dû menacer le capitaine pour le tirer de son lit. Après avoir tenté trois fois de le réveiller, je prends les grands moyens pour m'acquitter de mes responsabilités. Je saisis un seau d'eau et l'avertis que je suis prête à le lui balancer s'il ne se lève pas sur-le-champ. Il descend du lit d'un seul bond. Le départ s'effectue à 9 h 15 au lieu de 8 h comme prévu la veille.

Arrivés au port, nous planifions le repas du soir. Je propose d'aider Valérie à réaliser l'une de mes recettes. Avant de partir me promener sur l'île avec Sylvie et Guy, je remets à l'hôtesse la liste des ingrédients à acheter. Nous convenons de nous réunir à 20 h 30 sur le bateau.

Une surprise nous attend au retour. Valérie, Marie et Maxime jouent aux cartes. Il n'y a aucun indice à l'effet qu'on ait fait des courses ou qu'on s'apprête à préparer un repas. Cette fois-ci, c'est Guy qui prend l'initiative de demander à Valérie : « As-tu trouvé ce qu'il fallait pour le souper ? »

Valérie répond d'un ton insouciant : « Non, je croyais que John allait faire les courses. »

Guy, de plus en plus rouge, grogne : « Et où est le capitaine, alors ? »

– Il fait une sieste.

– Qu'avez-vous prévu pour le souper ?

– Rien. On attend qu'il se lève. »

Sur ce, Guy prend son sac, guide Sylvie vers le quai et laisse éclater sa colère : « Je n'ai jamais vu pareille organisation ! Quel manque de respect et de savoir-faire ! Nous avons une entente : Ghislaine offrait son aide pour préparer le repas avec vous, et vous n'êtes pas foutue de faire les courses ! J'en ai assez de votre manque d'organisation. J'ai pris des assurances avant de partir... et je compte bien faire respecter les clauses du contrat et me faire dédommager pour la piètre qualité des services offerts. Nous avons payé pour un voyage qui incluait tous les services, je vous le rappelle. » Comme il n'avait dit mot jusqu'ici, sa réaction nous surprend tous.

Je cours rejoindre le couple sur le quai pour essayer de le calmer. J'ai l'estomac dans les talons, mais je préfère de loin manger au restaurant que de rester à bord. Nous nous rendons jusqu'à une taverne, où Sylvie et Guy envisagent diverses

façons de sortir de cette impasse. Quant à moi, je compte encore abandonner cette excursion au jour 7, car je n'en peux plus. Nous en sommes encore à discuter quand John, qui nous a retrouvés, nous demande s'il peut se joindre à nous. Nous acquiesçons.

Le débat s'ouvre. Guy entend se faire respecter, sinon... Acculé au pied du mur, John écoute nos récriminations (pour une fois) et présente ses excuses à plusieurs reprises. Sylvie insiste sur le fait que, depuis le premier jour, le climat est insupportable. Elle renchérit : « Je ne m'explique pas la présence des jeunes à bord. Ils ne respectent pas leurs engagements, pourrissent l'atmosphère – dans tous les sens du mot, car ils fument sans cesse – et n'ont même pas payé pour leur croisière ! Nous devons constamment faire des compromis alors que c'est nous, les passagers payeurs. »

John prétend qu'on a simplement mal compris qui devait faire les courses ce soir. Sylvie lui rappelle que ce n'est pas la première fois qu'il prétend un simple malentendu et que notre patience a des limites. Elle ajoute : « Nous devons constamment faire pression sur quelqu'un pour que les engagements soient respectés. Regardez comment Ghislaine a dû s'y prendre ce matin pour vous arracher du lit. Il s'agit de nos vacances, mais ce qui se passe à bord du *Lilly* n'a rien de reposant. Les départs retardés, les repas mal organisés, les nuits de sommeil écourtées par le bavardage sur le pont... »

John répond : « Je sais, tu m'en as déjà fait part. Qu'est-ce que je peux faire de plus ? J'ai déjà averti mon équipage. » Sur ces mots, j'interviens. J'ai de sérieux doutes quant à la volonté et à la capacité du capitaine de faire évoluer la situation. Depuis notre départ de Santorini, je gardais l'espoir que le climat et l'organisation s'améliorent. Je n'y crois plus. J'informe John de ma décision : « Demain sera la septième journée du voyage. Je

descends à la prochaine escale et je veux que tu me rembourses la somme payée pour la deuxième semaine de l'excursion.» John acquiesce à ma demande d'un air abattu. Il revient à la charge avec Sylvie: « Que me conseillez-vous en ce qui concerne Valérie? Elle est jeune et n'a aucune expérience de travail. Je le constate aussi. Je suis désolé, je ne pensais pas qu'elle s'en tirerait aussi mal. »

Guy lui dit: « Bien, je ne crois pas que nous devrions compromettre nos vacances à cause d'un mauvais choix de ta part... Après tout, nous avons payé pour une croisière de luxe et nous souhaitons toujours pouvoir profiter pleinement de nos vacances. » Sylvie l'appuie en indiquant que la seule solution envisageable consiste à débarquer tous les jeunes. « Comme nous sommes totalement incompatibles, tu n'as pas d'autre choix que de scinder le groupe. Ou bien tu gardes les jeunes ou bien tu nous gardes. Et Ghislaine reste avec nous. »

Déstabilisé, le capitaine s'interroge: « Mais qui fera les repas dorénavant? Je ne pourrai pas respecter les conditions de notre contrat sans Valérie. » Sylvie lui répond: « De toute manière, elle ne sait pas cuisiner, et je te ferais remarquer que jusqu'ici, c'est Ghislaine et moi qui avons fait les courses du matin chaque fois que c'était possible. Donc, la présence de Valérie ne nous est pas indispensable.

– Alors O. K., je lui dirai demain qu'elle doit partir.

– Je crois qu'on s'est mal compris. Je ne parlais pas seulement de l'hôtesse, mais également des jeunes. Ils n'ont pas payé leur passage, alors je ne vois pas pourquoi nous devrions partager l'espace à bord avec eux.

– Tu veux que je les débarque tous les quatre ?

– Oui.

– Nous aurons besoin d'un équipier supplémentaire pour remonter la côte, car c'est un parcours difficile. Stéphane a les compétences qu'exige ce genre de navigation.

– O. K., il peut rester. Ce n'est pas lui qui nous a causé le plus d'ennuis. Les trois autres débarquent demain matin. Et cette entente est finale. »

Sylvie s'adresse alors à moi : « Ghislaine, resterais-tu avec nous dans ces circonstances ? » J'aimerais bien pouvoir faire une expérience de navigation où chacun s'entendrait à bord, où on n'aurait pas à négocier tous les jours les règles du jeu. Ce branle-bas perpétuel commence à m'épuiser. Mon objectif est d'avoir du plaisir et de me reposer. Et, si l'atmosphère se décrispait un peu, ce serait déjà une nette amélioration. Je suis prête à faire un deuxième essai.

John soupire : « Bon, avant de revenir sur le bateau, donnez-moi 30 minutes pour que j'informe Valérie, Marie et Maxime de notre entente. Ça ne va pas être facile. Demain, nous quitterons le port sans eux. Nous serons cinq à bord pour le reste du voyage. » Pendant ce temps, Sylvie et moi commençons à planifier l'organisation de la vie à bord du bateau et... celle du capitaine.

Jour 7 : le grand ménage

Après le départ de nos trois coéquipiers ce matin, Sylvie et moi faisons le grand ménage. On nettoie tout, on se débarrasse des aliments gâtés dans la glacière, on fait la liste des aliments à acheter. Nous découvrons aussi la réserve de bouteilles d'eau, cachée dans la cabine des jeunes filles.

Le *Lilly* file à une vitesse de 8 à 10 nœuds vers l'île de Simi. Quel soulagement ! L'air est léger. Dans les yeux de mes équipiers, je peux lire la satisfaction. Même le capitaine est beaucoup plus à l'aise avec nous. Nous découvrons son sens de l'humour. Nous touchons au bonheur. N'empêche que c'est triste d'avoir été obligés d'employer les grands moyens, de larguer trois équipiers ! Nous savons bien que les meilleures équipes connaissent leur part de difficultés, mais notre groupe n'a pas réussi à surmonter les siennes. En fin de compte, il a fallu en amputer trois membres pour en sauver cinq. En me demandant ce qui aurait pu être fait pour éviter le pire, je suis envahie par un sentiment de culpabilité et d'échec. Et pourtant, ce n'est pas moi la responsable. J'imagine que Valérie, Marie et Maxime doivent se sentir rejetés. C'est bien dommage qu'on en soit arrivés à ce point de non-retour.

EXERCICE :-----

Repérez ce qui a conduit à la rupture de l'équipe.

Si vous aviez été le capitaine, qu'auriez-vous fait pour éviter cette dislocation ?

Si vous aviez été un membre de l'équipe, qu'auriez-vous fait pour réconcilier les coéquipiers (en supposant que ce soit encore possible) ?

La définition du stade de la rupture

Démembrement de l'équipe au sens propre ou figuré. Si certains joueurs partent de leur plein gré, d'autres doivent se faire montrer la porte. En effet, lorsque des individus ne contribuent plus de manière positive à l'organisation ou à l'équipe, il faut se rendre à l'évidence. Avant de perdre vos meilleurs joueurs, il est plus sage de « faire le ménage » et de laisser partir ceux et celles qui ne veulent plus collaborer de manière constructive au sein de leur organisation. Je le sais, très peu de gestionnaires se sentent à l'aise à l'idée de remercier un employé. Qui plus est, s'il faut le congédier en raison de son attitude, il faudra monter contre lui un dossier étoffé, ce qui exige beaucoup de temps et d'énergie.

La rupture se produit lorsqu'il n'y a plus aucune possibilité de réconciliation. Quand des coéquipiers ou des parties prenantes à un conflit abandonnent tout espoir de pouvoir satisfaire leurs besoins, ils choisissent de quitter le milieu antagonique pour un meilleur environnement. Par exemple, si un conflit dure depuis longtemps, les

travailleurs compétents n'hésiteront pas à laisser derrière eux leur port d'attache. Il arrive qu'ils le quittent au stade précédent, n'étant plus capables de tolérer la guerre qui gronde constamment autour d'eux.

Outre les congédiements et la dislocation due à des départs volontaires, certaines ruptures ne se traduisent pas par des actes : ce sont les abandons psychologiques. Combien d'employés comptez-vous qui, en pensée seulement, ont déjà quitté votre organisation, mais qui continuent d'encaisser leur chèque de paie ? Ces derniers influent très certainement sur le climat de travail en sapant la motivation de ceux qu'ils côtoient. Ils réussissent à la longue à décourager leurs collègues les plus ambitieux. Dans ce cas, le gestionnaire fait face à un climat de travail caractérisé par l'apathie. Il doit constamment déployer des efforts et investir de l'énergie pour contrer la démobilisation et l'immobilisme de ses employés.

On peut aussi observer un climat de froideur constante. Ce sera le cas quand des personnes qui ne peuvent quitter leur organisation – notamment pour des raisons de sécurité financière – se voient obligées de travailler avec un ou des collègues avec qui ils ont définitivement rompu les liens. Les conséquences de cette situation seront lourdes à porter pour tous. Obligé de composer avec les contraintes qu'imposent de telles circonstances, le gestionnaire pourra hésiter à demander à certains collègues de collaborer. Il arrivera même qu'il soit forcé d'utiliser des stratégies leur permettant de s'éviter, soit en éloignant l'un de l'autre les bureaux de certains équipiers, soit en mutant des employés à d'autres services. Il est difficile et désagréable de gérer des situations semblables : c'est comme si, après un divorce, les conjoints s'entêtaient à vivre sous le même toit. Si vous gérez plusieurs « divorces » de la sorte dans votre organisation, ne vous étonnez pas de constater un roulement élevé de votre personnel.

En résumé, la rupture peut prendre trois formes :

1. Le départ volontaire de certains joueurs ;
2. Le congédiement de certains autres ;
3. La rupture des liens de collaboration et de confiance entre des membres du personnel, entre le personnel et son gestionnaire ou entre le personnel et l'organisation.

DES SITUATIONS concourant à la rupture

1. *La non-résolution du conflit.* Si la culture de votre organisation favorise la non-résolution des conflits, je vous incite à compter le nombre de personnes ayant déjà quitté votre organisation ou ayant perdu toute motivation. Le résultat de cet exercice devrait vous mener à vous interroger sur l'efficacité du mode de gestion adopté.
 2. *Un leadership non crédible.* Encore une fois, les gestionnaires sont visés. La gestion du personnel suppose celle du climat de travail, des conflits et des employés qui nuisent au rendement ou qui ne performant plus. Si vous n'êtes pas intervenu jusqu'ici, c'est sur vous qu'on rejettera la responsabilité du départ de joueurs appréciés.
 3. *La persistance d'un climat de travail malsain.* Parfois, la culture organisationnelle prévaut sur la bonne volonté des individus. Si telle boîte est tristement célèbre à cause du roulement de son personnel, sa réputation se répand comme une traînée de poudre et fait fuir les joueurs bien intentionnés.
-

La rupture à bord du *Lilly*

Voyons comment la rupture s'est manifestée sur le voilier.

Les faits et les indices

Voici les faits qui ont contribué à la rupture à bord du *Lilly* et les indices qui permettaient de la prévoir.

- La multiplication des problèmes organisationnels non réglés et le climat malsain engendré par ceux-ci.
- Les sentiments d'injustice et d'abus éveillés par l'inexpérience et l'incompétence de l'hôtesse, lesquelles ont mené au non-respect de l'entente de services.
- Le comportement adopté par l'hôtesse, qui annonçait la rupture : elle ignorait les passagers ainsi que leurs demandes.
- Chez certains membres de l'équipe, la perte de confiance en la volonté et en la capacité du capitaine de résoudre les difficultés conflictuelles.
- L'intention de partir qu'avait manifestée une passagère (intention déjà conçue au stade 4).
- L'utilisation de son pouvoir : les passagers payeurs ont fait appel à leur pouvoir de négociation en forçant le capitaine à choisir entre les deux parties. Cette stratégie mène inévitablement à la rupture.

Le départ de quelques équipiers ne mènera pas forcément à la résolution du conflit. Les équipiers à bord n'en sont pas moins désillusionnés et éprouvent un sentiment d'échec. **On s'est débarrassé des symptômes, mais pas du problème d'organisation associé au capitaine.**

Quelques réactions fréquentes

Voici les réactions fréquentes chez les équipiers :

- *Nombreux départs.* Si les meilleurs joueurs sont convaincus de pouvoir s'épanouir ailleurs, ils seront les premiers à s'en aller, et d'autres leur emboîteront le pas.
- *Recours à divers comportements d'évitement,* dont les suivants : ignorer une personne ou refuser de lui parler ou encore refuser de collaborer ou de s'investir dans son travail. Les conduites sont régies par l'apathie. C'est la rupture dans son mode passif.

Voici les réactions fréquentes des gestionnaires :

- *Réaction retardée à la dernière minute.* En agissant comme le capitaine du *Lilly*, qui a fait l'autruche depuis le début, le gestionnaire se retrouve dans une position de perdant : son pouvoir de négociation et sa capacité d'agir positivement sur le climat de travail deviennent pratiquement nuls.
- *Épuisement professionnel.* Cela n'a rien de surprenant, puisque, à ce stade-ci, le gestionnaire navigue constamment à contre-courant. L'essoufflement est inévitable.
- *Démissions.* Certains capitaines quittent le bateau avant le naufrage... Ne se sentant nullement appuyés par la haute direction, des gestionnaires vont préférer sauver leur peau plutôt que de subir un échec cuisant. Après tout, il s'agit d'une question de survie.

Le cas suivant permet d'observer tous les indices et symptômes d'un conflit qui a atteint son stade ultime : la rupture. L'exercice proposé est différent de celui accompagnant la description des stades précédents. Je vous invite à associer à chacun des stades du conflit les indices ou événements déclencheurs que vous aurez repérés. Ce faisant, vous mettrez à l'épreuve votre compréhension de ces stades ainsi que votre

habileté à repérer leurs symptômes. Si une situation semblable s'installait dans votre organisation, vous seriez alors en mesure de prévenir le conflit ou d'agir avant qu'il s'envenime. À vous de jouer maintenant.

CAS ORGANISATIONNEL N° 5

UN CONFLIT CHEZ DES ENSEIGNANTS

Dans un établissement d'enseignement, un département est aux prises avec un conflit colossal qui dure depuis quatre ans. Certains événements l'ont exacerbé, de sorte que le stade de rupture a été atteint.

Le département en question a connu une croissance importante, notamment parce qu'on a décidé d'y constituer de nouveaux programmes spécialisés. Conséquemment, le département a recruté six nouveaux enseignants au cours de la dernière année. Le recrutement s'est fait dans le respect des règles. Dès que les nouveaux professeurs sont entrés en fonction, ils ont tissé des liens avec des collègues donnant des cours dans les mêmes disciplines. Leur intégration s'est donc faite progressivement, sauf dans le cas d'une enseignante, Julie.

UNE INTÉGRATION LABORIEUSE

Julie a l'impression que ses collègues n'agissent pas envers elle de manière équitable. En effet, des semaines s'écoulent avant qu'un bureau, un ordinateur et d'autres équipements soient mis à sa disposition. Julie commence la session d'automne sans être installée convenablement. Elle fait part de ses besoins à son responsable. Malgré les promesses qu'il lui fait, une semaine s'écoule et rien n'est encore réalisé. Elle commence à s'inquiéter.

Puis, lorsqu'elle obtient un poste informatique, la connexion au réseau ne fonctionne pas. Elle signale le problème au service informatique. On tarde encore à donner suite à sa demande. Quand elle demande à ses collègues

si ces délais sont normaux, elle apprend qu'ils sont plutôt inhabituels. Certains de ses homologues croient que le responsable, avec l'appui d'autres collègues, tente délibérément de lui nuire en faisant perdurer les délais. Selon eux, cette clique serait envieuse de son expertise. Julie n'en revient pas. Elle aborde son responsable et insiste pour qu'il intervienne auprès du service informatique. Il lui répond que la situation est tout à fait normale, lui faisant valoir que, en début de session, le service est toujours débordé à cause de l'arrivée de nouveaux professeurs. Après deux autres semaines d'attente, la connexion au réseau est enfin réalisée.

LA NÉCESSITÉ DE NOUVELLES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT

Plus il y a de joueurs, plus les règles doivent être claires. Or, selon certains professeurs, celles du département, qui compte environ 20 personnes, sont plus ou moins explicites. Le recrutement de nouveaux enseignants fournit une occasion de faire clarifier ou évoluer ces conventions. Ainsi, certains professeurs souhaiteraient qu'on réexamine le processus de distribution des charges de cours ainsi que la façon de répartir les budgets ou d'accorder des privilèges. Mais leurs suggestions ne sont pas retenues. Rien ne change, c'est le statu quo. Une règle implicite semble régir le fonctionnement du département : « Il n'est pas permis de perturber le mode de fonctionnement en place depuis de nombreuses années. »

À mesure que l'année scolaire se déroule, les réunions départementales sont marquées par une tension croissante. Le responsable, appuyé par quelques-uns de ses collègues, propose de modifier la répartition des cours, ce à quoi s'opposent vigoureusement d'autres collègues. On crie au favoritisme, et les membres du département s'affrontent en évoquant des situations actuelles ou passées qu'ils jugent inéquitables. C'est le début de l'escalade. Les partisans du changement se heurtent à ceux du statu quo. Les réunions sont improductives, les propos deviennent de plus en plus irrespectueux.

En dehors des réunions, les professeurs engagés en début d'année (à l'exception de Julie) ont l'impression de marcher sur des œufs. Ils sentent qu'on les presse d'adhérer à l'un des deux sous-groupes. Certains de leurs collègues les accrochent dans les corridors et, condamnant la partie adverse, leur demandent d'appuyer leur lutte contre elle.

L'INCIDENT

Les mois passent sans que la situation change. Un événement déclencheur, l'évaluation des professeurs, aura un effet dévastateur sur le climat de travail. En effet, un des clans est convaincu qu'une évaluation a été faite de façon inéquitable. Le responsable associé à cet incident a dû remettre sa démission. Les deux clans se disputent sur la place publique. Il n'y a plus de respect ni d'écoute. L'escalade des affrontements mène à des conduites répréhensibles : diffamation, menaces verbales et intimidation des collègues essayant de rétablir la situation.

La haute direction a bien tenté de dénouer le conflit. Trois tentatives de réconciliation, appuyées par un administrateur externe, ont échoué. Le conflit est solidement enraciné. La règle qui le caractérise : triompher à tout prix de l'autre clan. Engagés dans une lutte improductive et malsaine, les sous-groupes ont perdu toute forme d'objectivité. L'antagonisme est devenu leur raison d'être, leur unique moyen de se définir. En cours de route, ils ont perdu quatre excellents professeurs qui ont décidé d'aller s'épanouir ailleurs.

Lorsque la direction a fait appel à une ressource externe, les symptômes suivants étaient présents.

- Départ volontaire de personnes compétentes.
- Taux élevé de congé d'invalidité.
- Opposition des deux clans.
- Bris de communication et perte de confiance.

- Manœuvres et tentatives pour prendre en défaut l'autre partie.
- Comportements hostiles tels que le mépris, les allusions malveillantes, l'intimidation, les menaces.
- Isolement de certaines personnes.
- Rejet de toute forme de solution et de tout nouveau leader.
- Attitudes caractéristiques d'une guerre féroce: chaque partie est déterminée à gagner coûte que coûte.

Devant cette situation explosive et l'échec des interventions, la haute direction décide de faire appel à des ressources externes.

VOTRE ANALYSE

Associez les indices ou événements déclencheurs à chacun des stades du conflit.

Stade	Indices ou événements déclencheurs
Exclusion	_____ _____
Affrontement	_____ _____
Formation de clans	_____ _____
Escalade et éclatement	_____ _____
Rupture	_____ _____

LES RESPONSABILITÉS DU LEADER

Dans le cas décrit ci-dessus, le leader a tenté de redresser des situations que ses collègues et lui jugeaient inéquitables. Sa partialité (il était le chef d'un des deux clans) a nui à sa démarche et surtout à son leadership. Les membres de l'autre clan ne voyaient dans sa conduite qu'un abus de pouvoir et une forme de manipulation. Toute tentative faite par ce responsable était donc vouée à l'échec. Puisqu'il était lui-même professeur et qu'il venait d'accéder à un poste de direction, la confiance en son leadership n'était pas encore établie. Dans les faits, on lui reprochait de n'être pas intervenu rapidement devant les difficultés que connaissait Julie, de vouloir changer les règles du jeu et d'avoir procédé de manière inéquitable à l'évaluation d'un professeur, et ce, en complicité avec un comité.

Bien que les premières intentions du responsable aient pu être louables, sa façon de les concrétiser prêtait flan à la critique. Quand un dirigeant ne peut imposer son autorité, mais peut seulement exercer son influence, il devrait rallier la très grande majorité des membres de l'équipe s'il veut introduire un changement. L'erreur du responsable a été de ne consulter que des collègues qui partageaient sa vision des choses et de ne se faire appuyer que par eux. À défaut d'occulter complètement sa partialité, ses actions ne pouvaient être bien accueillies par l'autre clan. Dans ce cas précis, le dirigeant a agi avec une partialité évidente.

Il aurait été plus sage de sa part de faire appel à son cadre hiérarchique ou à un tiers qui aurait pu aider à faire évoluer les règles de fonctionnement du département. De fait, étant donné le nombre croissant d'employés et l'arrivée de nouveaux enseignants, il était nécessaire d'instituer de nouvelles règles ou d'actualiser les anciens règlements en fonction des besoins émergents.

LES RESPONSABILITÉS DES ÉQUIPIERS

Dans le contexte décrit ici, les professeurs ont également contribué à pourrir leur climat de travail. En appuyant la démarche de l'un ou l'autre des clans, ils renforçaient la dynamique d'opposition qui s'était engagée.

Certes, ils ont fait une demande d'aide auprès du service des ressources humaines mais, malheureusement, elle arrivait un peu trop tard. Le climat d'opposition s'était déjà instauré.

Il est difficile pour les nouveaux de rester totalement en dehors de la *game* qui se joue. En effet, les incitations constantes, mais souvent implicites, des collègues à faire partie d'un clan ou d'un autre sont difficiles à ignorer. J'ai fait l'expérience d'une situation semblable dans un contexte d'enseignement. Constatant l'existence de deux clans dès mon embauche et ne voulant pas être mêlée aux chimères du passé, je suis allée voir le directeur du personnel et lui ai demandé si je pouvais travailler dans un bureau à l'extérieur du département. J'ai eu la paix pendant une année. Bien que j'aie gagné en tranquillité d'esprit, j'ai perdu énormément d'influence sur le reste de mes collègues. Je me suis retirée, ils m'ont exclue. En réunion départementale, on me faisait comprendre que j'étais considérée comme un agent externe dont les propos n'étaient guère crédibles.

À ce stade, les interventions auprès des pairs doivent être faites avec beaucoup de diplomatie. Par exemple, on peut répondre à un collègue : «Le problème que tu vis avec un tel n'est pas le mien. As-tu envisagé de lui faire part de tes attentes?» Et il faut répéter une fois de plus qu'à parler de ses frustrations à plusieurs personnes mais non à la personne concernée, on ne peut améliorer une situation, seulement l'empirer.

Il y a toujours une personne au sein d'une équipe qui a une influence positive sur l'ensemble de ses collègues. C'était le cas de Stéphane à bord du *Lilly*. Son tempérament et sa capacité d'interagir facilement avec les deux sous-groupes auraient pu profiter à l'équipe. Par exemple, le capitaine aurait pu demander à ce jeune homme comment susciter un esprit d'équipe et rassembler les deux sous-groupes. Les personnes comme Stéphane possèdent un certain charisme, devinent aisément les difficultés relationnelles et savent souvent comment les résoudre. Il ne vous coûtera rien de les consulter et, surtout, d'exploiter leurs compétences.

Des trucs pour réussir la réconciliation

Vous comprendrez qu'aucune tentative de résolution entreprise à l'interne ne peut réussir à ce stade-ci. Que le gestionnaire s'y emploie seul ou qu'il soit appuyé par des intervenants du service des ressources humaines, cela n'y changera rien. Vu que les parties ne croient plus en la réconciliation, que les communications sont rompues depuis un bon moment et que le problème est personnalisé, une démarche de réconciliation aura plus de chances de réussir si elle est effectuée par un tiers indépendant, crédible et impartial. Même si le leader n'intervient pas directement au cours d'une démarche de ce genre ou durant une médiation, sa contribution est drôlement importante. Voici quelques suggestions sur la façon d'assumer son rôle dans un tel contexte.

Quelques conseils au leader

- *Laissez tomber les «si».* «Si j'avais fait telle chose, j'aurais pu prévenir...» On n'en est plus à l'étape de la prévention. Il ne sert à rien de vous morfondre. Il faut faire le deuil des départs et vous concentrer sur le moment présent. Vous aurez toujours le loisir, à l'avenir, de faire le bilan de vos apprentissages. Pour l'instant, la partie n'est pas encore gagnée. On a encore besoin de vous pour diriger les opérations et veiller à ce que les nouveaux comportements appropriés soient renforcés et maintenus. Dorénavant, vous devrez vous acquitter du rôle de gardien de ces nouvelles règles de conduite et de fonctionnement.
- *Transformez la culpabilité en énergie d'action.* Il ne sert à rien de vous sentir coupable ou d'alimenter la culpabilité autour de vous. Celle-ci ne peut en rien remédier au problème, elle ne peut que ralentir le processus de résolution. Transformez la culpabilité en énergie d'action. Par exemple, vous pouvez répondre ceci à vos équipiers : «Oui, c'est très dommage d'en être arrivé à ce point, et je suis moi-

même déçu de l'envergure qu'a prise le conflit. Nous devons nous efforcer d'agir ensemble en visant un but commun : l'amélioration de nos relations et de notre climat de travail. »

- *Participez au suivi.* Celui-ci est d'une importance capitale. Après la tempête, vous constaterez que les personnes mêlées au conflit n'auront qu'une envie : oublier les moments de tourmente. Il arrivera même qu'elles ne voudront plus en parler, car cela leur rappellera leurs souffrances. Il faut néanmoins veiller à préserver la qualité du climat de travail et ne pas considérer les réactions mentionnées ci-dessus comme la preuve que cette question a été réglée une fois pour toutes.
- *Osez intervenir auprès des personnes dont les comportements sont déplacés.* Oui, j'ai bien dit *intervenir*, ce qui signifie prendre les mesures disciplinaires qui s'imposent, dans la mesure où elles sont adaptées à votre contexte. Effectuez des suivis serrés et réguliers, sinon vous vous exposez à un dérapage. Si cela arrivait une fois de plus, vos employés ne vous le pardonneraient pas, et vous perdriez définitivement votre leadership. Vous ne pouvez pas vous permettre de vous tromper deux fois de suite.

Quelques conseils aux équipiers

Sans la bonne volonté des équipiers, la réconciliation est impossible. Puisque certains d'entre eux sont déjà partis, ceux qui sont restés en fonction peuvent assainir d'autant plus leur climat de travail. C'est donc à eux qu'il incombe de changer ce climat au moyen de leurs interactions quotidiennes.

- *Faites le deuil de la perfection.* Des relations parfaites et un climat de travail exempt de tout conflit, cela n'existe pas. Si vous croyez que votre environnement de travail ne parviendra pas à satisfaire vos besoins, le temps est peut être venu d'entreprendre une réflexion sur l'orientation de votre parcours professionnel.

- *Investissez-vous dans vos relations.* Ignorer, fuir ou éviter les sources de malentendus et, conséquemment, les gens, c'est une façon de se désinvestir. Or, si vous voulez ranimer la confiance, ce n'est certes pas la meilleure stratégie à adopter. Dans son analogie du compte bancaire affectif, Stephen Covey suggère d'adopter l'attitude suivante quand on cultive des relations interpersonnelles, du moins si on veut faire naître la confiance : *chercher à comprendre l'autre avant de chercher à être compris.* Essayez, et vous verrez la différence.
- *Mettez l'accent sur les petites réussites.* Chaque centimètre de confiance obtenue constitue un progrès. Il faut plusieurs bonnes actions pour regagner la confiance de quelqu'un. Ce n'est pas après trois essais que la situation se redressera. Il faut être patient et persévérer.
- *Osez dénoncer les comportements déplacés.* Oui, j'ai bien dit les *dénoncer*, au sens de les *faire connaître*. Il faut changer votre conception de la dénonciation, qui n'est pas synonyme de délation (laquelle, selon *Le Petit Robert*, est une « dénonciation inspirée par des motifs méprisables »). Si, en dénonçant quelque chose, vous visez le maintien d'un climat sain et de relations professionnelles harmonieuses, vous faites un geste d'affirmation. Il va de soi que le ton utilisé doit être juste et refléter vos intentions.

Un exemple de résolution : le conflit des enseignants

Ce n'est pas une mince affaire que de réconcilier des personnes impliquées dans un conflit d'une si grande envergure et d'une si longue durée (quatre ans). On a pu améliorer le climat et les relations entre collègues parce qu'un certain nombre de protagonistes avaient quitté le département, changeant ainsi sa dynamique relationnelle. D'autres avaient pris leur retraite et d'autres encore, un congé sabbatique d'une année. Ces départs facilitaient les choses, puisque les personnes en question avaient toutes participé activement au conflit.

Par contre, nous étions inquiets des départs de personnes qui s'étaient jointes plus récemment au corps professoral et qui étaient moins mêlées au conflit. Nous devions également tenir compte des gens en congé d'invalidité et de leur retour au travail. Leur réintégration devait être planifiée avec soin ; il fallait qu'elle ait lieu à un moment opportun afin que nous puissions gérer l'équilibre précaire du système conflictuel. Puisque ces personnes n'auraient pas participé à la démarche de résolution, il fallait éviter que leur retour fournisse l'occasion de pourrir de nouveau le climat du département.

Avant de présenter la démarche de résolution, réexaminons les indices qui ont orienté notre façon d'envisager le conflit.

1. Stade de l'exclusion

- L'arrivée de nouveaux membres a brisé un équilibre qui durait depuis de nombreuses années.
- Les délais imposés à Julie en ce qui concerne ses outils de travail et sa difficulté à intégrer l'équipe ont semblé révéler chez certains collègues et chez le responsable des intentions malveillantes.
- Le responsable a tardé à réagir aux difficultés qu'a connues Julie dès son arrivée.

2. Stade de l'affrontement

- L'intégration de nouveaux employés dont l'expertise différait de celle de leurs collègues. Cela a peut-être créé un sentiment d'insécurité chez ceux qui faisaient partie de l'équipe depuis quelque temps.
- Le besoin qu'avaient certains membres de redéfinir les règles de fonctionnement, besoin qui se heurtait au refus des autres.

- La façon inéquitable d'assigner des tâches et d'accorder des privilèges a créé des difficultés relationnelles.

3. Stade de la formation de clans

- Les clans sont déjà constitués en fonction des affinités de chacun. On exclut ceux ou celles qui sont différents des membres de chaque clique.
- Des oppositions et des différences se sont manifestées depuis longtemps, mais on n'a pu s'en accommoder. Cela constituait une incitation de plus à chercher des alliés au sein du groupe. Même les nouveaux ne parvenaient pas à rester hors d'atteinte des clans.
- Le responsable a agi maladroitement quand il s'est reposé sur l'appui de quelques collègues seulement pour faire changer les choses. Ce faisant, il a rendu plus musclée l'offensive des membres du clan adverse, qui pensaient qu'il tentait non seulement d'imposer sa façon de faire mais de les dominer : on lui a imputé l'intention d'abuser de son pouvoir.

4. Stade de l'escalade et de l'éclatement

- L'événement déclencheur fut l'évaluation d'un professeur. Cela a provoqué la détérioration des relations de travail et la multiplication ainsi que le renforcement des comportements inacceptables.
- On a adopté des comportements déplacés et hostiles tels que les menaces verbales, l'intimidation et la diffamation.
- Les clans se sont attaqués sans arrêt ; cette lutte a été caractérisée par l'interchangeabilité des rôles, chaque clan assumant tour à tour le rôle de la victime et celui du bourreau.

5. *Stade de la rupture*

Les départs de professeurs ont eu lieu à tous moments : congés d'invalidité ou départs (démissions, retraites, demandes d'un congé annuel).

Dans les faits, la démarche empruntée ressemblait à celle que j'ai présentée dans le cas de la dissolution des clans au stade 3. Puisque le conflit était généralisé et polarisé, une approche systémique s'imposait, car elle permettait de préciser à quel niveau il fallait intervenir pour parvenir à une résolution. On n'aurait pu régler le conflit, par exemple, en mettant en œuvre une médiation entre les personnes rivales. Puisque l'équipe entière était contaminée par le conflit, il fallait intervenir auprès de celle-ci d'abord et ensuite faire d'autres interventions sur d'autres plans. Par ailleurs, la démarche a demandé beaucoup de temps et de ressources, et a conséquemment généré d'importants coûts directs et indirects. Voici, dans leurs grandes lignes, les étapes qui ont été parcourues.

1. Diagnostic du climat organisationnel.
2. Transmission de ce diagnostic et du portrait de la dynamique de l'équipe à la direction et à tous les membres du département.
3. Validation des pistes de solution retenues par la haute direction auprès de l'ensemble des acteurs du conflit.
4. Entrée en fonction d'un responsable externe chargé d'assurer la gestion opérationnelle du département.
5. Accompagnement du responsable et des membres du département en matière de gestion de réunions, de processus décisionnel et de climat de travail.
6. Création d'un comité sur le climat de travail qui réunissait des membres des deux clans.
7. Élaboration d'un code de conduite par le « comité climat » et adoption de ce code par l'ensemble des membres du département.

8. Médiation entre certaines personnes.
9. Dissolution des clans grâce aux efforts du « comité climat » et à divers projets nécessitant la collaboration de collègues appartenant aux deux clans.
10. Processus de réintégration des personnes en congé de maladie.
11. Rencontres disciplinaires.
12. Élection d'un responsable à l'interne après la dissolution des clans (qui était alors en grande partie réalisée).
13. Suivi postintervention.

Il a été possible de réconcilier certaines personnes. Pour elles, la souffrance était devenue à ce point insupportable que ce n'était qu'en adhérant à un objectif de reconstruction du climat de travail qu'elles pouvaient se motiver et espérer. Grâce à elles, l'opération a réussi. Je ne vous le cacherai pas, tous ces employés ne sont pas devenus de bons amis pour autant. Certains ont opté pour le compromis, définissant ainsi les limites de leurs relations professionnelles : se tolérer en tant que collègues et se respecter dans le cadre du travail. Il y a des blessures qui marquent tellement les gens que leur réconciliation est impossible. C'est exactement le type de rupture psychologique dont je parlais précédemment.

Heureusement, le métier de professeur n'implique pas une interaction continue avec ses collègues. Mais, dans un autre milieu de travail, le degré de réconciliation qui a été atteint chez les enseignants n'aurait pas été acceptable. Plusieurs d'entre eux ont toutefois retenu cette leçon : « Jamais plus nous ne laisserons se détériorer nos relations. » Même le plus combatif des membres a rendu les armes dans les derniers milles, ce qui constituait une réussite inespérée.

Des outils de résolution adaptés à ce stade

Vous vous demandez quoi faire concrètement pour éviter la rupture? Voici quelques idées.

- *L'intervention portant sur l'équipe.* Rebâtir l'équipe, faire renaître la confiance en misant sur la création d'une dynamique nouvelle grâce à l'arrivée de nouvelles personnes et au départ de certains.
- *L'intervention portant sur l'organisation.* Le climat malsain a peut-être contaminé d'autres groupes de l'organisation. L'accompagnement des responsables est certes une occasion à saisir pour éviter que la situation ne se reproduise ailleurs.
- *Le temps.* Le temps aide à guérir les blessures, on le sait. Toutefois, il faudra que les comportements inacceptables aient cessé pour que le temps puisse jouer en faveur de la réconciliation.

En résumé

Stade 5 : Rupture Démembrement de l'équipe au sens propre ou figuré.			
	Symptômes, indices présents	Outils et techniques pour prévenir la rupture	Indicateurs d'amélioration
Type d'énergie	<ul style="list-style-type: none"> Absente 	--	<ul style="list-style-type: none"> Énergie de reconstruction
Climat	<ul style="list-style-type: none"> Apathie ou froideur 	<ul style="list-style-type: none"> Faire appel à des experts en médiation ou en résolution de conflits Ne pas tenter d'intervenir seul Consulter les instances patronales et syndicales et obtenir leur collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> Diminution des départs ou des demandes de congé
Communication	<ul style="list-style-type: none"> Absence de communication entre les personnes qui ont interrompu leurs relations La rupture des relations ou les départs entraînent des pertes de temps, d'énergie et de ressources financières 	<ul style="list-style-type: none"> Expliquer la démarche de résolution retenue et préciser les rôles des parties 	<ul style="list-style-type: none"> Rétablissement des communications entre les personnes ayant rompu leurs liens
Relations interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none"> La rupture des relations ou les départs entraînent des pertes de temps, d'énergie et de ressources financières 	<ul style="list-style-type: none"> Procéder à un diagnostic de la situation en y engageant tous les membres de l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> Les parties en cause essaient de tourner la page en évitant de revenir sur les blessures passées
Travail d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> Absence de travail d'équipe à cause : des nombreux départs du personnel, de demandes abusives de congé ou du sabotage fait par des personnes voulant nuire à leurs adversaires 	<ul style="list-style-type: none"> Faire participer les membres à la résolution du conflit 	<ul style="list-style-type: none"> Une bonne majorité de personnes participent à la résolution du conflit Les parties s'engagent à respecter le plan d'action et le code de conduite élaborés grâce à la démarche de résolution et de réconciliation
Attitude	<ul style="list-style-type: none"> « Je m'en fous » 	<ul style="list-style-type: none"> Développer des stratégies visant à restaurer le climat de travail et la confiance entre les parties en cause 	<ul style="list-style-type: none"> Volonté des parties de mettre fin au climat de guerre et engagement à s'y employer : approche plus constructive
Besoin	<ul style="list-style-type: none"> Se protéger, retrouver son estime de soi 	<ul style="list-style-type: none"> Remercier certains joueurs 	<ul style="list-style-type: none"> Le besoin de réconciliation est reconnu par plusieurs membres de l'équipe

Rupture

Réconciliation

Réactions fréquentes

Réactions fréquentes des équipiers	Réactions fréquentes du leader
Démissionner, quitter l'équipe	Réagir à la dernière minute
Adopter des comportements d'évitement : ignorer une personne ou refuser de lui parler ; refuser de collaborer ou de s'investir dans son travail	S'épuiser professionnellement
	Quitter, fuir devant le naufrage

6



Les variables associées au conflit

Dans ce dernier chapitre, il sera question des principes clés associés au conflit :

- le temps ;
- le pouvoir et le leadership ;
- les besoins ;
- les coûts ;
- la prévention ;
- les modes de gestion.

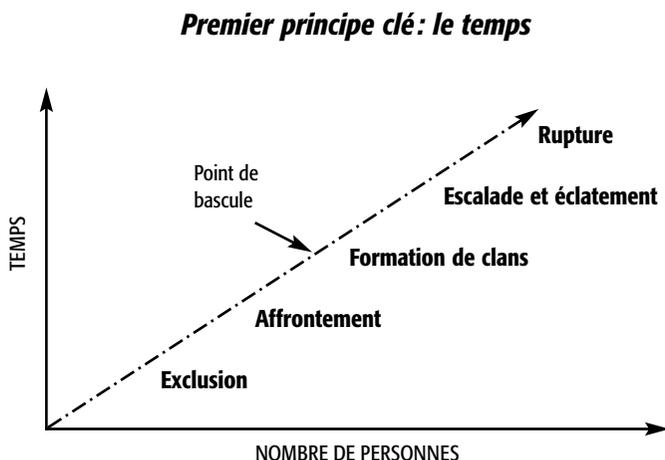
On y présentera également un survol de la médiation.

Le temps

Premier principe clé : le temps est le pire ennemi du conflit.

À mesure que le temps passe, le conflit s'étend à un nombre de plus en plus grand de personnes. En examinant le stade 3, celui de la formation de clans, nous avons vu qu'un conflit interpersonnel non résolu risque de s'élargir et de happer d'autres personnes. Le point de bascule entre le conflit interpersonnel et le conflit d'équipe se situe au stade 3.

Un conseil : si vous voulez limiter les impacts négatifs d'un conflit interpersonnel, la meilleure chose à faire est d'agir vite.

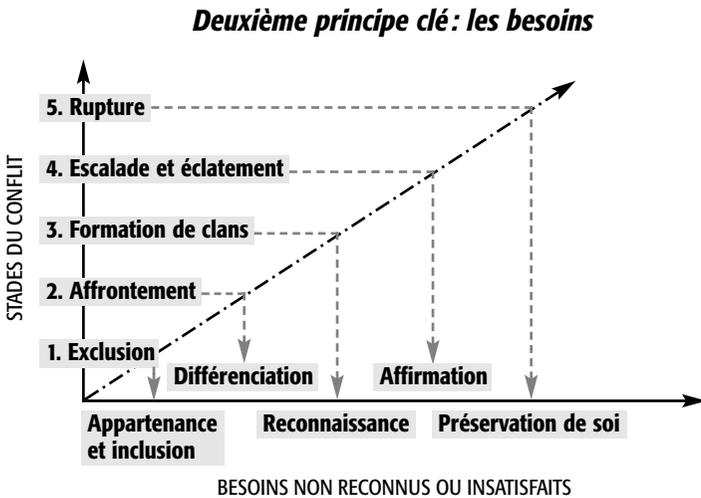


Les besoins

Le deuxième principe clé est simple: l'évolution du conflit comporte une accumulation de besoins insatisfaits.

Cette accumulation provoque à son tour davantage de frustrations. Plus le temps passe, plus les sources du conflit se multiplient, et plus celui-ci se complexifie. C'est pourquoi il est difficile de dénouer un conflit lorsqu'il a dépassé le stade 3. Plusieurs couches de besoins insatisfaits sont entremêlées.

Le schéma suivant illustre le lien entre les besoins sous-jacents et les stades d'évolution du conflit.



Ainsi, au **stade 1**, l'insatisfaction des *besoins d'appartenance et d'inclusion* génère un premier niveau de malaise relationnel que nous avons appelé l'exclusion. Ce stade ne mène pas nécessairement à l'éclatement du conflit mais contribue à son état de latence.

Au **stade 2**, l'affrontement traduit *le besoin de différenciation* des personnes, qui s'applique à leur manière de faire les choses et d'être intégrées à une équipe. Ce besoin peut se manifester sous diverses formes : il pourra s'agir des façons d'exercer son rôle, de prendre sa place, d'exposer ses idées et ses opinions, d'appliquer certaines règles ou méthodes de travail, etc. L'affrontement des besoins est un stade important de l'évolution et de la maturation d'une équipe de travail. Plus celle-ci sera capable de *gérer ses différences*, plus elle pourra évoluer vers un niveau de maturité supérieur et ainsi être en mesure d'en retirer les bénéfices.

Devant l'échec au stade précédent, les personnes impliquées dans une dynamique conflictuelle cherchent à faire *reconnaître la légitimité de leurs besoins*. Les personnes cherchant à justifier leurs besoins de plus en plus impérieux ont un « effet contaminant » sur leurs pairs. Plus les besoins en jeu sont importants, plus forte sera la motivation poussant à chercher l'appui de ses collègues. Ainsi, lorsque plusieurs personnes adoptent ce type de comportement, des clans se constituent et se définissent comme des entités qui s'opposent. La formation des clans, au **stade 3**, est motivée par un objectif principal : chacun des groupes veut exercer son pouvoir sur les autres en vue d'accéder à la *reconnaissance* de ses propres besoins.

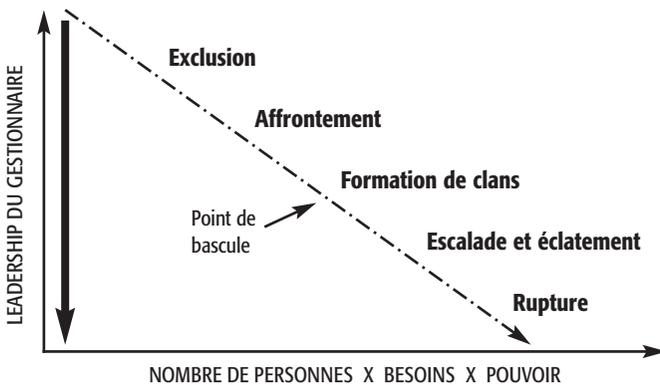
En se regroupant, les individus disposent d'une plus grande influence. Lorsque les clans s'affrontent, leur force de frappe est par conséquent plus imposante. La somme des affrontements mène à l'escalade. Le besoin qui motive les personnes au **stade 4** du conflit en est un *d'affirmation*. Les protagonistes cherchent opiniâtrement à affirmer leur existence, à assurer leurs positions respectives, à se défendre; ils feront tout pour ne pas perdre. D'ailleurs, à ce stade, les besoins se traduisent sous forme d'exigences à l'égard de l'autre partie. « Vous devez vous plier à nos attentes », voilà une phrase qui illustre bien l'état d'esprit qui règne alors. Et ces attentes sont le reflet des valeurs qui se heurtent. L'escalade mène à l'emploi de techniques de plus en plus agressives et violentes. Les antagonistes diront qu'ils se battent parce que l'autre clan les agresse, cherche à les intimider ou à leur faire du tort. Les besoins se sont transformés en convictions erronées qu'épousent, sans aucun discernement, les parties complices. En imputant à l'autre des intentions malveillantes, chacun justifie ses propres réactions.

Plus il y a d'altercations, plus la rupture est imminente. Les nombreuses blessures entraînent une plus grande émotivité, une plus grande susceptibilité. Au **stade 5**, la rupture représente la seule solution pour se protéger contre toutes les attaques et blessures éventuelles. Puisque la plupart des personnes ne se reconnaissent plus devant leurs gestes, paroles et comportements nouveaux, elles n'éprouvent qu'un besoin : *préservé leur image de soi, leur estime*. Et elles pourront le faire en s'éloignant des personnes qui les ont fait souffrir.

Le pouvoir et le leadership

Troisième principe clé : plus un conflit évolue, plus les personnes qui y sont mêlées cherchent à acquérir du pouvoir, et plus le leadership du gestionnaire s'effrite.

Troisième principe clé : pouvoir et leadership



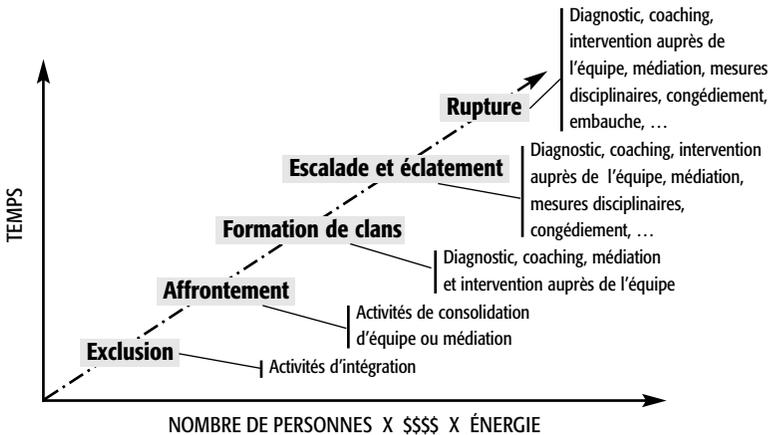
Dans les explications précédentes du stade 3, nous avons vu que les opposants cherchent à gagner en usant de leur pouvoir. Les luttes de pouvoir empêchent l'exercice équitable du leadership au sein de l'équipe. Les clans reprochent au gestionnaire son incapacité de mettre fin au conflit, de régler les situations douloureuses. Ayant perdu de vue leur responsabilité personnelle quant à la gestion de leurs relations, les équipiers émotifs vont imputer cette responsabilité au gestionnaire. Il en résultera un jugement porté à l'endroit de celui-ci : il est incapable de gérer son équipe ou le climat de travail. Sa crédibilité et son leadership en seront amoindris. Plus le leadership du gestionnaire est contesté, plus celui-ci aura le sentiment de ne plus être capable de gérer. Le cercle vicieux est formé.

Les coûts

Quatrième principe clé: plus le conflit perdure, plus les efforts et les coûts seront importants et plus il faudra faire d'interventions, à plusieurs niveaux, pour le résoudre.

Ce principe sous-tend tout ce qui a été présenté jusqu'à maintenant, notamment les exemples de résolution de conflits aux stades 3, 4 et 5. Le règlement d'un conflit généralisé exige de multiples interventions, faites à divers paliers, comme le montre ce graphique.

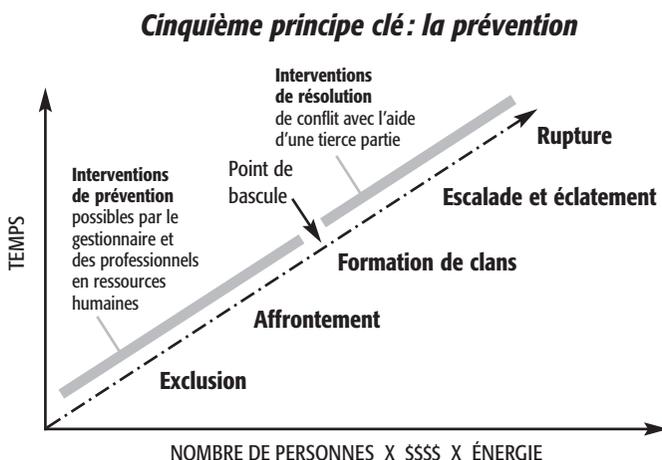
Quatrième principe clé: les coûts



La prévention

Cinquième principe clé: plus le gestionnaire intervient rapidement, mieux il pourra prévenir et désamorcer les conflits d'équipe.

Ce schéma montre les périodes où le gestionnaire peut intervenir efficacement, c'est-à-dire limiter les conflits interpersonnels avant qu'ils influent sur le climat de travail et la qualité des relations. Ainsi, durant les stades 1, 2 et 3 du conflit (exclusion, affrontement et début de la formation de clans), on pourra encore faire de la prévention. En exerçant un leadership proactif à ces stades, le gestionnaire sera en mesure d'arrêter ou de freiner l'évolution du conflit au sein de son équipe. Si la situation conflictuelle bascule au stade 3, la prévention ne sera plus possible. L'apport de ressources externes est nécessaire pour renverser une dynamique conflictuelle qui s'est étendue à l'ensemble de l'équipe.

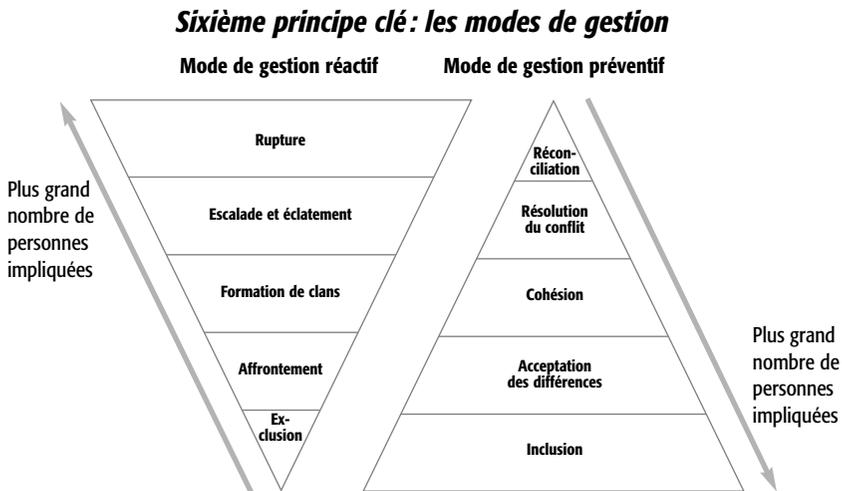


Les modes de gestion

Sixième principe clé : en intervenant avec célérité, le gestionnaire peut inverser le processus conflictuel et s'assurer que le climat de travail demeure harmonieux.

L'adoption d'un mode de gestion réactif n'entraîne pas systématiquement l'éclatement d'un conflit. Le contexte, les personnes en cause et leurs expériences passées ainsi que plusieurs autres variables peuvent orienter la façon dont on pourra surmonter les difficultés relationnelles. Par exemple, dans un environnement de travail où la compétition est permise, les conflits d'idées et de valeurs peuvent être tolérés, voire accueillis favorablement.

Lorsque les organisations se préoccupent de leur climat organisationnel (cela arrive, heureusement!) et appuient les gestionnaires, ceux-ci peuvent agir de manière à assainir le climat de travail. Les stades de détérioration du climat sont présentés ci-dessous sous forme pyramidale afin de vous montrer comment transformer votre environnement de travail en adoptant un mode de gestion plus approprié.



Comment faire plus de prévention ? La réponse est simple : en adoptant une conduite qui traduit le souci constant de préserver la qualité des relations interpersonnelles et du climat de travail. Certains gestionnaires possèdent de bonnes habiletés d'écoute, savent faire preuve d'empathie et sont à l'aise dans la gestion des différends. Sans trop s'en rendre compte, ils réagissent spontanément dans ces contextes et parviennent ainsi à désamorcer les conflits naissants. Par contre, chez d'autres, ces habiletés ne sont pas développées.

Le recours à la technique de médiation est une stratégie de prévention à la portée de tout gestionnaire. Lorsque des difficultés relationnelles surgissent entre deux personnes, il est plus facile d'agir sur celles-ci. En intervenant à titre de médiateur, on pourra désamorcer un conflit localisé et prévenir ainsi les conflits d'équipe.

La médiation : un survol

Il existe d'excellents ouvrages consacrés uniquement à la médiation. J'ai donc jugé bon de vous présenter brièvement cette technique, en mettant l'accent sur les conditions et règles importantes à retenir ainsi que sur les étapes d'application du procédé.

Cette section offre des réponses aux six questions les plus fréquemment posées sur cette forme d'intervention.

1. *À qui s'adresse la médiation ?*
2. *Quand est-il opportun de faire une médiation ?*
3. *Pourquoi la médiation ?*
4. *Quels sont les sujets à aborder en cours de médiation et les conditions de réussite de cette démarche ?*
5. *Où doit-on entreprendre une médiation ?*
6. *Comment un processus de médiation se déroule-t-il ?*

À qui s'adresse la médiation ?

La médiation s'adresse aux personnes qui ont un différend, mais seulement si celui-ci est suffisamment profond pour les empêcher de travailler ou de fonctionner ensemble. Pour que la médiation réussisse, il est très important de s'assurer dès le début de la volonté des parties de s'investir dans le processus. La personne qui agira à titre de médiateur devra exercer des fonctions de facilitation en faisant preuve d'une objectivité et d'une impartialité absolues.

Conditions et règles s'appliquant au gestionnaire médiateur
Agir en toute impartialité.
Garder son objectivité quant à l'objet des différends. Éviter de prendre parti.
Expliquer clairement le processus de médiation aux parties.
Préciser son rôle et les limites de l'intervention.
Indiquer à l'avance aux parties les solutions de rechange à la médiation et les conséquences de son échec.
Disposer de temps.
Maîtriser les fonctions de facilitation : écoute, empathie, communication claire, synthèse, etc.
Garantir la confidentialité des propos et des échanges.
Être crédible.

Conditions et règles s'appliquant aux protagonistes
Vouloir réellement s'engager dans un processus de médiation.
Se rendre disponible.
S'investir personnellement et affectivement.
Respecter les conditions de réussite : ouverture, respect, franchise et adhésion aux règles de confidentialité.
Vouloir expérimenter un mode de résolution de conflit différent de celui qu'on adopterait spontanément.
Accorder sa confiance au gestionnaire médiateur, qui doit être crédible.

Quand est-il opportun de faire une médiation ?

Le plus tôt sera le mieux. Lorsqu'on agit de manière ponctuelle auprès de personnes qui vivent un différend ou un malaise, l'intervention peut être rapide. On se rappellera les paroles d'une chef d'équipe, citée précédemment, qui intervenait dès les premiers signes d'un malaise entre deux de ses employés. Elle les invitait à se parler et à formuler clairement leurs besoins et leurs attentes. De cette manière, elle prévenait un conflit plus important. Une intervention plus structurée peut toutefois s'imposer. On décrira plus loin ce genre d'action, qui consiste à résoudre une difficulté relationnelle persistante dont les solutions ne peuvent être dégagées simplement en invitant les personnes à se parler. Dans ce cas, il faudra travailler plus en profondeur pour faire émerger les vrais besoins des personnes en querelle, besoins qu'elles ne perçoivent peut-être pas clairement.

Pourquoi la médiation ?

La médiation vise à faire participer activement les parties en litige à la conclusion d'une entente. Pourquoi effectuer une médiation plutôt que de laisser le gestionnaire décider de la solution à retenir ? Parce que les solutions envisagées par chaque partie émergent au cours de cette intervention. On s'emploiera alors à les faire évoluer jusqu'à ce qu'on en arrive à un accord reflétant les besoins opposés des deux personnes ou groupes. De plus, la médiation favorise un plus grand respect des ententes qui seront conclues, puisque les parties n'ont pas à *subir* une décision prise par un tiers, soit le gestionnaire. Autre avantage : en participant à une médiation, chacun peut découvrir la perception que l'autre a de lui, ainsi que les effets de ses comportements sur l'autre. C'est une belle occasion d'obtenir de la rétroaction et de se développer sur le plan personnel. Si la médiation réussit, les personnes auront appris à gérer leurs différends et leurs émotions de manière constructive. Cela les préparera à désamorcer d'autres conflits.

Avantages de la médiation
Engagement plus grand à appliquer des solutions.
Solutions tenant compte des réalités objectives et affectives des deux parties.
Nouvelle façon de régler un conflit.
Occasion d'obtenir de la rétroaction.
Occasion de panser des blessures, de rétablir des relations fondées sur la confiance.

Convictions à ébranler chez les protagonistes
La médiation...
donne à la partie adverse le pouvoir de négocier ;
avantage la partie qui détient le plus de pouvoir ou qui a le plus d'ancienneté ;
est un moyen déguisé de contraindre les parties à faire des compromis ;
va m'obliger à révéler mes émotions et mes points faibles.

Quels sont les sujets à aborder et les conditions de réussite ?

Tous les sujets litigieux peuvent être abordés en cours de médiation. Il faut souligner que les vrais enjeux ne sont pas toujours clairs au début et qu'ils peuvent évoluer en cours de route. Il importe donc de consulter fréquemment les parties pour vérifier la pertinence des sujets de discussion et de fixer le temps à y consacrer. Il arrivera par ailleurs qu'on fournisse au médiateur des informations qui peuvent sembler peu factuelles, mais les informations subjectives sont tout aussi importantes que les autres renseignements glanés.

De fait, la médiation a plus de chances de réussir si on s'intéresse autant aux impressions, aux émotions, aux réactions vis-à-vis du changement, aux valeurs et aux besoins qu'aux solutions envisagées. Très souvent, la médiation échoue parce qu'on met trop rapidement l'accent sur la recherche de solutions, et ce, avant même d'avoir pris

en compte la réalité émotive et subjective des parties. Dans d'autres cas, la médiation n'évolue pas parce que le gestionnaire médiateur accorde trop d'importance aux causes du conflit. Cette façon de faire incite les parties à se disputer à propos d'événements passés. Il faut rapidement ajuster le tir pour se concentrer sur le moment présent et la situation désirée.

Sujets possibles d'une médiation	
Réalités objectives	Réalités subjectives
Buts poursuivis	Perceptions de chacune des parties
Faits, événements, impacts	Besoins
Attentes	Valeurs
Intérêts	Réactions émotives
Situation désirée	Discussions sur les forces et les faiblesses perçues des deux parties
Solutions envisagées	
Conditions de la réussite	
Contraintes	

Trucs pour augmenter les chances de réussite
Créer un climat de confiance et d'ouverture.
Préciser les buts poursuivis, les règles de fonctionnement, les rôles de chacun.
Faire de l'écoute empathique quand les parties parlent avec émotion.
Respecter le rythme des personnes, agir avec souplesse.
Veiller au maintien des attitudes de respect et d'ouverture tout au long du processus.
Choisir un environnement propice.
Savoir recadrer la problématique.
Orienter les discussions vers le présent et la situation désirée.
Guider les parties vers une approche constructive de résolution de leurs différends.
Gérer les échanges, refléter les émotions sous-jacentes.
Responsabiliser les parties par rapport à leur problématique.
Favoriser l'engagement des parties en ce qui concerne les ententes.
Éviter de susciter des émotions négatives telles que la honte, la culpabilité, le doute, etc.

Facteurs d'échec
Vouloir aller trop vite.
Manquer d'écoute.
Avoir un emploi du temps trop rigide, manquer de souplesse.
Allonger les rencontres à trois, soit par un manque de préparation, soit en ne s'en tenant pas au temps alloué.
Trop mettre l'accent sur les sources du conflit, le passé.
Laisser trop de temps s'écouler entre chacune des rencontres à trois (par exemple, plus de quatre semaines).
Imposer les solutions du médiateur.
Intervenir en l'absence des critères requis reliés au médiateur : confiance, crédibilité et impartialité.

Où doit-on entreprendre une médiation ?

Le contexte peut sans aucun doute influencer sur l'évolution d'une médiation. Par exemple, si les personnes concernées se rencontrent dans votre bureau et qu'on interrompt constamment votre travail, cela minimisera votre capacité d'écoute. De même, si ces personnes ont l'impression que tous leurs collègues sont au courant de la situation, elles éprouveront une certaine gêne à se rencontrer dans le bureau de leur responsable. On choisira donc un environnement neutre où on ne risque guère d'être dérangé, un cadre favorisant aussi l'ouverture. En ce qui me concerne, j'ai conduit des médiations dans un bureau du service des ressources humaines, dans une salle de conférence et même dans une salle d'hôtel. Le fait de s'éloigner de l'environnement de travail peut aider à établir une certaine distance émotionnelle, ce qui est une bonne chose dans certains cas.

Comment un processus de médiation se déroule-t-il ?

Voici les étapes à franchir au cours d'une médiation. Le tableau qui suit offrira une description plus détaillée de chacune d'elles.

1. Premiers contacts.
2. Collecte des données.
3. Recadrage et rapport de synthèse.
4. Préparation de la première rencontre à trois.
5. Autres rencontres de médiation.
6. Résumé des engagements.
7. Suivi postmédiation.

Synthèse du processus de médiation

Étapes du processus	Buts poursuivis	Questions abordées	Résultats visés
Premiers contacts	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier si les parties sont intéressées à s'engager dans un processus de médiation • Expliquer le processus et les gains possibles aux deux parties • Obtenir le consentement des parties 	<ul style="list-style-type: none"> • Intérêt • Confiance • Volonté de s'engager 	<ul style="list-style-type: none"> • Entente claire des deux parties sur la démarche de médiation et indication des échéances
Collecte des données	<ul style="list-style-type: none"> • Entendre les deux parties individuellement • Connaître leur version des faits, leurs émotions et les conséquences en cas d'absence de médiation ou d'échec • Déterminer la faisabilité de la médiation 	<ul style="list-style-type: none"> • Faits • Perceptions • Émotions • Conséquences, impacts • Intérêts • Attentes et besoins • Valeurs • Limites personnelles • Situation désirée • Solutions envisagées • Conditions de réussite et contraintes • Clarification des rôles 	<ul style="list-style-type: none"> • Portrait de la dynamique conflictuelle incluant les conditions de réussite et les facteurs de risque
Recadrage et rapport de synthèse	<ul style="list-style-type: none"> • Recadrer la problématique en distinguant les faits des perceptions • Résumer par écrit les éléments de la problématique conflictuelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Faits • Perceptions : points convergents et points divergents • Liste des attentes de chacune des parties • Façon dont le médiateur perçoit le conflit actuel • Solutions envisagées ou points à améliorer 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport succinct rédigé de manière constructive, présentant les principaux éléments de la dynamique conflictuelle telle qu'elle a été recadrée

Synthèse du processus de médiation (suite)

Étapes du processus	Buts poursuivis	Questions abordées	Résultats visés
Préparation de la première rencontre à trois ⁵	<ul style="list-style-type: none"> Présenter le rapport et ouvrir un dialogue sur les perceptions Susciter les réactions de chacune des parties au portrait présenté S'entendre sur la façon de procéder pour les rencontres à trois 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport d'étape Règles du jeu et stratégies Changement que chaque personne est prête à apporter Traitement des résistances Dates et échéances 	<ul style="list-style-type: none"> Ouverture d'esprit; chaque partie est prête à considérer le point de vue de l'autre Possibilité de traiter d'autres réactions émotives pouvant nuire à la médiation
Autres rencontres de médiation	<ul style="list-style-type: none"> Créer un climat de confiance Restaurer la communication entre les parties Aborder progressivement les points à améliorer Favoriser la participation des parties à l'élaboration de solutions communes qui tiennent compte de la réalité des deux parties 	<ul style="list-style-type: none"> Détermination des moyens de bâtir la confiance Exercice de rétroaction sur les qualités et forces perçues de chacune des parties Exploration des différences individuelles et des complémentarités Discussions sur les points à améliorer Ententes sur les solutions envisagées 	<ul style="list-style-type: none"> Engagements individuels ou communs relatifs aux ententes négociées en cours de médiation
Résumé des engagements	<ul style="list-style-type: none"> Rédiger un compte rendu des engagements individuels et communs et faire valider le contenu de ce compte rendu par les parties 	<ul style="list-style-type: none"> Engagements Conditions propices au respect des engagements 	<ul style="list-style-type: none"> Remise du compte rendu et planification de la date de suivi
Suivi postmédiation	<ul style="list-style-type: none"> Faire le suivi de l'évolution de la relation et du respect des ententes Faire ressortir les apprentissages faits 	<ul style="list-style-type: none"> Bilan des gains, des réussites Bilan des apprentissages Découverte d'autres attentes 	<ul style="list-style-type: none"> Fin de la médiation

⁵ Je préfère commencer par des entretiens individuels. Par contre, on peut organiser une rencontre à trois immédiatement si la situation n'est pas caractérisée par une trop grande émotivité et que la relation de confiance n'est pas complètement brisée.



Conclusion

Soucieuse d'offrir aux gestionnaires et aux membres d'équipe une approche favorisant la prévention des conflits et la saine gestion du climat de travail, j'ai voulu présenter les étapes marquantes de son évolution. J'ai aussi indiqué à quels stades les gestionnaires peuvent faire de la prévention et agir sans prendre trop de risques. Chaque conflit est unique, et sa résolution l'est aussi. Ne prétendant pas proposer ici des recettes toutes faites ou des solutions concoctées à l'avance, j'ai préféré fournir des exemples de conflits découpés selon les diverses phases de leur déroulement. D'ailleurs, l'information relative à ces cas a été filtrée, pour ainsi dire, afin que chacun d'eux puisse servir d'illustration à l'un des stades du conflit. En réalité, comme vous devez vous en douter, les conflits ne se prêtent pas à une présentation aussi tranchée que celle offerte dans cet ouvrage.

Puisque tout système conflictuel suppose des perceptions, des personnes et un contexte, j'ai également voulu illustrer le partage des responsabilités entre le gestionnaire et ses équipiers en ce qui a trait à leur climat de travail. Après tout, celui-ci est le résultat des interactions

quotidiennes de personnes travaillant au sein d'une même organisation ou unité de travail. Par leurs actions et leurs paroles, ces gens exercent un pouvoir : celui d'influer sur leur environnement de travail.

Oui, les conflits peuvent être positifs, et on peut en retirer des bénéfices. Si, avec le soutien de leur gestionnaire, les équipiers parviennent à surmonter leurs difficultés relationnelles et leurs différends, ils prendront plaisir à travailler ensemble.

Finalement, j'espère avoir atteint mon but, et que ce livre vous aura appris à reconnaître le côté positif des conflits. Pour ma part, mon expérience de voile m'a permis de faire deux belles découvertes. La première, c'est que le conflit peut non seulement être décomposé en stades, mais que sa manifestation interpersonnelle peut être différenciée de sa manifestation groupale. La deuxième, c'est que la neutralité est impossible dans un conflit d'équipe. Tôt ou tard les clans opèrent une pression sur les équipiers qui cherchent à rester à l'écart du conflit.

Et l'équipage du *Lilly* ?

Vous êtes curieux de connaître le dénouement du conflit à bord du *Lilly*, après la rupture ? Vous voulez savoir comment le reste de l'équipage s'en est tiré pendant les sept derniers jours de navigation ?

Après le départ des trois jeunes, nous avons vécu, sur une courte période de deux jours, une sorte de lune de miel. Puis la réalité nous a rattrapés. Pour ma part, j'avais mentionné des doutes sur la capacité du capitaine à gérer le climat à bord. Dans les faits, il a continué de nous décevoir par son manque d'assiduité et d'organisation. Il manquait fréquemment à ses promesses.

Après un long débat intérieur, prise entre le sentiment de culpabilité à l'idée d'abandonner mon équipage dans le parcours le plus difficile (2 jours de navigation de 12 heures chacun) et le besoin de me respecter, j'ai décidé de me choisir. J'ai abandonné le *Lilly* au 12^e jour et fait un séjour d'une semaine sur l'île de Syros, où j'ai pu enfin me reposer et prendre du recul face à cette expérience tumultueuse. Je suis partie comme une voleuse, à la brunante, après avoir salué Guy et Sylvie, et sans avoir fait mes adieux au capitaine, qui était sorti s'amuser avec des insulaires.

Au retour des vacances, mes amis Guy et Sylvie m'ont confié les déceptions qu'ils ont accumulées pendant la dernière portion du parcours. Il semblerait que, malgré un plan de navigation serré, le capitaine, comme d'habitude, n'ait pas respecté ses engagements concernant l'appareillage du matin, ses sorties de nuit dans les bars rendant ses levés difficiles.

Vous vous doutez bien que cette expérience de voile n'a pas pris fin le soir où je suis descendue du *Lilly*. Elle continue de m'habiter et m'a motivée à écrire cet ouvrage. S'il est vrai qu'on peut tirer des leçons de la plupart des histoires, celle du *Lilly* n'y fait pas exception. En démembrant l'équipage, nous nous sommes débarrassés des symptômes du conflit... mais non du problème. Supprimer les symptômes d'un conflit n'entraîne pas systématiquement la résolution de la dynamique conflictuelle. Comme je l'ai mentionné précédemment, il faut savoir agir au bon niveau.

Pour ma part, chaque tentative de résolution que je fais à titre d'intervenante, chaque situation de groupe dans laquelle je me trouve à titre d'équipière me permettent de me perfectionner. Il n'en tient qu'à chacun de nous de transformer cette réalité malencontreuse qu'est le conflit en une occasion de développement et de dépassement.

Pour joindre l'auteur

Ghislaine Labelle : 514 990-2264

glabelle@groupesco.com

www.groupesco.com

www.ghislainelabelle.com (*conférences et formation*)



Lectures suggérées

BLANCHARD, Kenneth et Sheldon BOWLES. *High Five! The Magic of Working Together*, New York, Harper Collins, 2001, 203 p.

BRIGGS MYERS, Isabel et Peter B. MYERS. *Gifts Differing: Understanding Personality Type*, Palo Alto, Californie, Davies-Black Publishing, 1980, 228 p.

CORMIER, Solange. *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2004, 188 p.

COVEY, Stephen. *Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, Paris, Éditions générales FIRST, 1996, 320 p.

DELUNAS, Eve. *Survival Games Personalities Play*, Carmel, Californie, Sunflower Ink, 1992, 283 p.

LABELLE, Ghislaine. *Une équipe du tonnerre*, Montréal, Les Éditions Transcontinental et Les Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship, 2001, 175 p.

LANDAU, Sy, Barbara LANDAU et Daryl LANDAU. *From Conflict to Creativity*, San Francisco, Californie, Jossey-Bass, 2001, 187 p.

MARQUIER, Annie. *Le pouvoir de choisir*, Knowlton, Québec, Les Éditions Universelles du Verseau, 1991, 281 p.

MYERS, E. Gail et Michele Tolela MYERS. *Les bases de la communication interpersonnelle: une approche théorique et pratique*, Montréal, McGRAW-HILL, Éditeurs, 1984, 461 p.

PERKINS, N. T. Dennis. *Leadership sous 0°*, Gatineau, Éditions du Trésor caché, 2003, 236 p.

POITRAS, Jean et André LADOUCEUR. *Systèmes de gestion de conflits*, Cowansville, Québec, Éditions Yvon Blais, 2004, 185 p.

SAINT-ARNAUD, Yves. *Les petits groupes: participation et communication*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, Les Éditions du CIM, 1978, 176 p.

STONE, Douglas, et autres. *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*, New York, Penguin Books, 2000, 250 p.

THOMAS, W. Kenneth et Ralph H. KILMANN. *Méthode Thomas-Kilmann d'évaluation du comportement en situation de conflit*, Palo Alto, Californie, CPP inc., 17 p., distribué aussi au Canada par Psychometrics Canada.

WEISINGER, Hendrie. *L'intelligence émotionnelle au travail: gérer ses émotions et améliorer ses relations avec les autres*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, 1998, 235 p.

COMMENT DÉSAMORCER LES CONFLITS AU TRAVAIL

Les conflits au travail sont la hantise des gestionnaires et des professionnels en ressources humaines, car ils entraînent des conséquences néfastes : perte de temps et d'énergie chez les personnes concernées, démotivation chez les collègues, diminution du rendement de l'équipe, voire arrêts de travail et démissions. Comment faire alors pour prévenir ou régler les différends ?

Grâce à une approche inédite basée sur une expérience vécue au sein de l'équipage d'un voilier, cet ouvrage permet de visualiser le conflit en cinq stades distincts. Ainsi, après la lecture de ce livre, vous saurez :

- ▶ déceler les signes précurseurs d'un conflit
- ▶ diagnostiquer à quel stade du conflit se trouve votre équipe
- ▶ échapper aux conséquences fâcheuses d'un leadership exercé trop tardivement
- ▶ différencier un conflit de personnalités d'un conflit d'équipe
- ▶ intervenir rapidement afin de prévenir la formation de clans et la détérioration des relations de travail
- ▶ adopter les bonnes attitudes et faire les gestes adéquats pour résoudre un conflit
- ▶ entretenir un climat agréable et harmonieux au sein de votre service.

Que vous déceliez une légère tension entre deux collègues de travail ou que vous soyez aux prises avec une grave crise affectant toute votre équipe, n'attendez pas. Prenez les choses en main... et sauvez votre équipage.



Psychologue organisationnelle, **Ghislaine Labelle** est conférencière et consultante en efficacité organisationnelle pour Groupe Conseil SCO. Elle compte plusieurs interventions en matière de consolidation d'équipe, de prévention et de résolution des conflits, de gestion du changement, de coaching et de développement des gestionnaires et des équipes de travail. Elle a publié, en 2001, *Une équipe du tonnerre*.

Rayons librairie
MANAGEMENT, AFFAIRES

ISBN 2-89521-083-7
ISBN 2-89472-273-7