

# 8 Les conflits – Comment les gérer de manière créative

## Évaluation de votre style de gestion des conflits

**Instructions** : Vous trouverez ci-après 15 énoncés. Chacun d’eux représente une stratégie pouvant être utilisée en cas de conflit.

Notez chaque énoncé selon l’échelle suivante : 1 = toujours; 2 = très souvent; 3 = parfois; 4 = pas très souvent; 5 = rarement, sinon jamais.

N’indiquez pas ce que vous devriez faire, mais bien quel est votre comportement réel.

- a. Je présente des arguments à mes pairs et à mes collègues pour les convaincre des mérites de ma position.
- b. Je négocie pour tenter d’en arriver à des compromis.
- c. J’essaie de répondre aux attentes des autres.
- d. Je cherche à examiner les problèmes avec les autres personnes en cause afin d’en arriver à des solutions mutuellement acceptables.
- e. Je suis fermement résolu(e) lorsqu’il s’agit de défendre mon point de vue.
- f. J’évite de me distinguer des autres en gardant pour moi les conflits que je pourrais avoir avec eux.
- g. Je défends les solutions que je propose aux problèmes.
- h. Je fais des compromis pour en arriver à une solution.
- i. J’échange des renseignements importants avec les autres pour que nous puissions résoudre ensemble les problèmes.
- j. J’évite de discuter de mes divergences d’opinions avec les autres.
- k. J’essaie de m’adapter aux souhaits de mes pairs et de mes collègues.



- \_\_\_ l. Je cherche à mettre en lumière les préoccupations de tous afin de régler les différends de la meilleure manière possible.
- \_\_\_ m. Je préconise le juste milieu comme solution pour sortir d'une impasse.
- \_\_\_ n. J'accepte les recommandations de mes pairs et de mes collègues.
- \_\_\_ o. J'évite qu'on m'en veuille en gardant pour moi mes divergences d'opinions avec les autres.

Notation : Les 15 énoncés que vous venez de lire sont répartis ci-après en cinq catégories, dont chacune contient les lettres d'ordre de trois énoncés. Inscrivez la note que vous avez accordée à chaque énoncé, puis calculez le total de chaque catégorie.

Style				Total
<b>Requin compétitif</b>	a. ____	e. ____	g. ____	____
<b>Chouette collaboratrice</b>	d. ____	i. ____	l. ____	____
<b>Tortue qui évite la confrontation</b>	f. ____	j. ____	o. ____	____
<b>Ourson accommodant</b>	c. ____	k. ____	n. ____	____
<b>Renard adepte du compromis</b>	b. ____	h. ____	m. ____	____

Vos résultats : Mon style dominant est : \_\_\_\_\_ (Votre NOTE LA PLUS BASSE)

Mon style de rechange est : \_\_\_\_\_ (Votre 2<sup>e</sup> NOTE LA PLUS BASSE)



## Styles de gestion des conflits

### Requin compétitif

- Les requins ont un style de gestion des conflits axé sur la force ou la compétition. Ils sont très ciblés sur leurs objectifs.
- Les relations ne sont pas une priorité.
- Les requins n'hésitent pas à adopter un comportement agressif pour régler un conflit.
- Ils peuvent être autocrates, autoritaires, menaçants, intimidants et non coopératifs.
- Ils ont besoin de gagner; les autres doivent donc perdre, ce qui crée des situations où il y a un gagnant et des perdants.
- Avantage : si la décision d'un requin est la bonne, il est possible d'en arriver à une décision encore meilleure sans faire de compromis.
- Inconvénient : les personnes qui utilisent ce style s'exposent à de l'hostilité et à du ressentiment.
- Ce style convient dans les cas suivants :
  - Le conflit met en jeu des divergences personnelles qui sont difficiles à surmonter.
  - Il n'est pas crucial d'entretenir des relations intimes ou coopératives avec les autres.
  - Les autres tireraient probablement avantage d'un comportement non compétitif.
  - Il est urgent de résoudre le conflit, ou il faut prendre une décision cruciale en cas de crise.
  - Il faut mettre en œuvre des décisions impopulaires.

### Tortue qui évite la confrontation

- Les tortues ont un style de gestion des conflits qui repose sur l'évitement ou le retrait.
- Plutôt que de régler un conflit, elles cherchent plutôt à le cacher ou à faire comme s'il n'existait pas; en conséquence, elles ne sont pas coopératives et savent pas s'affirmer.
- Elles ont tendance à négliger leurs objectifs personnels et à adopter un comportement passif, ce qui crée des situations où tout le monde est perdant.
- Avantage : les tortues peuvent contribuer à maintenir des relations qui pourraient souffrir du règlement du conflit.



- Inconvénient : les conflits restent non réglés; si l'on abuse de ce style, on peut être traité sans aucun ménagement par les autres.
- Ce style convient dans les cas suivants :
  - Les enjeux ne sont pas cruciaux, ou la question est insignifiante.
  - La confrontation nuirait à une relation de travail.
  - Il y a peu de chances que vos besoins soient satisfaits.
  - Il est plus avantageux de subir une perturbation que de régler un conflit.
  - Il importe plus de réunir des informations que de prendre une décision immédiate.
  - Quelqu'un d'autre pourrait régler le conflit plus efficacement.
  - À cause de contraintes de temps, il s'impose de remettre à plus tard le règlement du conflit.

### **Ourson accommodant**

- Les oursons ont un style de gestion des conflits accommodant, tout en douceur, qui met l'accent sur les relations humaines.
- Ils perdent de vue leurs propres objectifs et capitulent devant les autres; ils sont coopératifs et ne s'affirment pas, ce qui crée des situations où ils perdent et les autres gagnent.
- Avantage : les accommodements permettent de maintenir les relations.
- Inconvénient : la capitulation pourrait ne pas être productive, et les autres pourraient abuser des oursons.
- Ce style convient dans les cas suivants :
  - Le désir de maintenir une relation l'emporte sur toute autre considération.
  - Les suggestions ou les changements importent peu à la personne accommodante.
  - Il faut réduire les pertes, lorsqu'on est surpassé ou qu'on va perdre.
  - Le temps est limité, ou l'on privilégie l'harmonie et la stabilité.



### **Renard adepte du compromis**

- Les renards ont un style de gestion des conflits axé sur le compromis; ils se préoccupent des objectifs et des relations.
- Ils sont prêts à sacrifier une partie de leurs objectifs tout en convainquant les autres d'abandonner une partie des leurs.
- Le compromis repose sur l'affirmation et la coopération; il donne lieu à des situations où, selon le cas, il y a un gagnant et des perdants, ou tout le monde est perdant.
- Avantage : les relations sont maintenues et les conflits éliminés.
- Inconvénient : un compromis peut entraîner un résultat moins qu'idéal et donner lieu à divers petits jeux.
- Ce style convient dans les cas suivants :
  - Une question importante ou complexe n'a pas de solution claire ou simple.
  - Toutes les parties au conflit ont des pouvoirs égaux et sont fermement intéressées à des solutions différentes.
  - Il n'y a pas de contraintes de temps.

### **Chouette collaboratrice**

- Les chouettes ont un style de gestion des conflits axé sur la collaboration, qui accorde beaucoup de valeur à leurs objectifs et à leurs relations.
- Elles voient les conflits comme des problèmes à résoudre en trouvant des solutions avantageuses pour toutes les parties.
- Avantage : les deux parties obtiennent ce qu'elles désirent, et les sentiments négatifs sont éliminés.
- Inconvénient : il faut y mettre beaucoup de temps et d'efforts.
- Ce style convient dans les cas suivants :
  - Il importe de maintenir des relations.
  - Le temps n'a aucune importance.
  - Il s'agit d'un conflit entre pairs.
  - On essaie d'obtenir un engagement en bâtissant un consensus.
  - On tente d'unifier divers points de vue.

Source : A. Falikowski, *Mastering Human Relations*, 3<sup>e</sup> édition (2002), [www.pearsoned.ca](http://www.pearsoned.ca). (D'après les travaux de David Johnson, 1990.)