



Numéro 4 : La résolution de conflits en milieu de travail



Dans chaque organisation, on trouve des personnalités diverses qui peuvent parfois s'affronter. Pour gérer efficacement les conflits au travail, il faut garder son sang-froid et l'œil sur les vrais objectifs, ce qui permet d'épargner du temps et de l'énergie, et de réduire le stress.

Nous en avons tous connus à un moment ou un autre de notre vie professionnelle : le « commère »*, le « chialeux »; le « jos-connaissant »; l'intimidateur; le « licheux »; le procrastinateur; celui qui veut tout diriger; celui qui joue au plus fin, etc. La liste est longue. Ce sont les gens qui nous font perdre notre temps, nous causent du stress et nous entraînent souvent dans des histoires et des conflits inutiles.

S'il est vrai qu'une grande variété de talents et de personnalités est nécessaire à une entreprise qui veut rester innovante et compétitive, les conflits peuvent toutefois coûter cher aux employés et employeurs. En effet, nous gaspillons 52 % de notre temps de travail à nous défendre, à éviter les autres ou à nous en plaindre¹. L'absentéisme (attribuable à des conflits au travail) coûte aux entreprises canadiennes plus de trois milliards de dollars par an².

Des employés qui se sentent mal traités ou dépréciés se retiennent souvent de partager idées, information, compétences ou connaissances, ce qui nuit encore davantage à l'organisation³. Les conflits au travail entraînent également

la démotivation des employés, une augmentation des plaintes des clients, du sabotage, des blessures ou des accidents, des demandes d'indemnisation pour invalidité, des griefs ou litiges et le roulement du personnel.

Les effets des conflits, soit le stress, la frustration, l'anxiété, la dépression, le manque de sommeil, la dégradation des relations de travail et la baisse de rendement, sont tout aussi préjudiciables pour les employés que pour l'organisation. Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine des conflits, comme nous pouvons le constater ci-dessous.

Principales sources de conflits :

- **Une mauvaise communication** - Des styles de communication différents peuvent entraîner des malentendus.
- **Des valeurs différentes** - Chacun voit le monde à sa façon. Le conflit survient lorsqu'il y a un manque d'acceptation de ces différences.



- **Des intérêts divergents** - Des conflits éclatent quand certains se battent pour atteindre leurs objectifs personnels, au détriment des objectifs organisationnels et sans égard pour les sentiments des autres.
- **Des conflits de personnalité** - Nous n'avons pas besoin de nous aimer les uns les autres, mais nous devons trouver des moyens de travailler efficacement ensemble.
- **Des styles de travail différents** - Nous avons tous nos façons particulières de travailler, et des méthodes de travail contradictoires peuvent causer des problèmes.
- **Un rendement médiocre** - Lorsqu'une ou plusieurs personnes au sein d'un service fournissent un mauvais rendement, obligeant les autres à travailler plus fort pour combler ces lacunes, le conflit est inévitable.

S'attaquer à un conflit

Chacun a sa manière personnelle de gérer un conflit. Certains l'ignorent en espérant qu'il disparaîtra tout seul, d'autres entrent en concurrence et laissent le gagnant l'emporter, certains sacrifient leurs propres besoins afin de plaire à l'autre, et certains collaborent pour trouver un terrain d'entente et une solution ou un compromis mutuellement bénéfique.

La collaboration ou le compromis sont les moyens les plus productifs de régler un différend. Personne ne perd et tout le monde gagne.

Étapes de la résolution d'un conflit

Pour résoudre un conflit au travail, il faut d'abord se mettre à la place de l'autre. Essayez d'être raisonnable, respectueux et poli, ou au moins neutre, dans toutes vos interactions. Votre comportement rationnel pourrait encourager l'autre personne à faire de même. Si cela ne suffit pas, vous devrez peut-être adopter une approche plus directe. Si c'est le cas, prenez en compte les conseils ci-dessous.

Conseils pour résoudre les conflits

- **Essayez de comprendre la cause du conflit.** Quel est réellement le problème? S'agit-il d'un conflit de personnalités? Des motivations personnelles font-elles obstacle aux besoins organisationnels?
- **Proposez des solutions.** Avant même votre entretien avec l'autre, soyez déjà prêt à offrir des pistes de solutions.
- **Restez calme et tenez-vous-en à la question en jeu.** Évitez de dire des choses comme: « Tu compliques la vie de tout le monde! » ou « Tu ne me remets jamais ton travail à temps! » Les accusations ne font que mettre les gens sur la défensive.
- **Écoutez l'autre.** Permettez à votre interlocuteur de donner sa propre version des faits sans l'interrompre.
- **Soyez disposé à faire des compromis.** La résolution de conflits implique presque toujours des concessions faites de part et d'autre.
- **Faites appel à un gestionnaire ou à un représentant des ressources humaines, si nécessaire.** Si vous ne pensez pas pouvoir régler le conflit vous-même, demandez le soutien de votre superviseur ou d'un employé des ressources humaines.


Mot de la fin

Vous pourriez penser que votre travail serait tellement plus simple si vous n'aviez pas à traiter avec des collègues ou des clients difficiles, mais en réalité, ceux-ci peuvent contribuer à votre réussite professionnelle. En effet, pour bien gérer les conflits au travail, il faut faire preuve de patience, de logique et d'excellentes aptitudes à la communication, et il faut savoir garder son sang-froid — ce sont là des outils essentiels à tout bon gestionnaire de personnel ou à toute personne désireuse de résoudre les conflits afin de maintenir un milieu de travail sain.

1. Conseil de sécurité du Canada, 2002

2. Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, 2001

3. Sloan Management Review, 2001

 Nous attendons vos questions, commentaires ou suggestions. N'hésitez pas à nous écrire à l'adresse : lignesdevie@homewoodsante.com

Appelez-nous pour obtenir plus d'information, pour fixer un rendez-vous de consultation ou pour accéder à n'importe lequel des services de votre PAEF; nos représentants du service à la clientèle sont prêts à répondre à vos questions en tout temps, jour et nuit, en français ou en anglais. Tous les appels sont strictement confidentiels.

1.866.398.9505 | 1.800.663.1142 (Toll-Free English)

1.866.433.3305 (ATS) | 514.875.0720 Appels internationaux (frais virés acceptés)

