

- HARSHMAN, Carl L. et Steven L. PHILLIPS (1994). *Teaming Up: Achieving Organizational Transformation*, San Diego, Pfeiffer.
- HAWKINS, Charlie (1999). «The "F" words for effective meetings», *The Journal for Quality and Participation*, vol. 22, n° 5, p. 56-57.
- HAYNES, Marion E. (1995). *Animez des réunions efficaces*, Paris, Les Presses du Management.
- KETCHUM, Lyman D. et Eric TRIST (1992). *All Teams Are Not Created Equal*, Newbury Park, Californie, Sage.
- KETROW, Sandra et al. (1995). «Improving decision quality in the small group», *Small Group Research*, vol. 26, n° 4, p. 521-541.
- MADDUX, Robert B. (1992). *L'art de bâtir une équipe gagnante*, Laval, Éditions Agence d'ARC.
- NIEDERMAN, Fred et Roger J. VOLKEMA (1999). «The effects of facilitator characteristics on meeting preparation, set up, and implementation», *Small Group Research*, vol. 3, n° 3, p. 330-360.
- VARNEY, Glenn H. (1989). *Building Productive Teams: An Action Guide and Resource Book*, San Francisco, Jossey-Bass.
- VROOM, Victor H. et Philip W. YETTON (1973). *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.

CHAPITRE

10

Le conflit dans les équipes auto-gérées : sa naissance et sa gestion

**Charles Paré, Ghyslain Parent
et Paul-Antoine Ouellet**

Charles Paré, titulaire d'un doctorat en psychopédagogie, est agent de programme au centre de réadaptation La triade.

Ghyslain Parent, titulaire d'un doctorat en éducation, est professeur au Département des sciences de l'éducation de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Paul-Antoine Ouellet, titulaire d'une maîtrise en éducation, est professeur associé au Département des sciences du loisir et de la communication sociale de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	251
1. POUR UNE DÉFINITION DU CONCEPT « CONFLIT »	254
2. CONTINUUM PERMETTANT DE SITUER LE CONFLIT	256
3. MOTIFS À L'ORIGINE D'UN CONFLIT	258
4. TYPES DE CONFLITS.....	261
5. DYNAMIQUE DE LA NAISSANCE DU CONFLIT	263
5.1. Quelques conséquences du conflit destructeur.....	264
6. RÉOLUTION D'UN CONFLIT.....	265
6.1. Utilisation d'une tierce personne dans la résolution d'un conflit	266
6.2. Pièges à la négociation.....	267
7. FORMATION DES GESTIONNAIRES À LA RÉOLUTION DES CONFLITS	268
7.1. Comment encourager le conflit constructif?.....	270
8. TROIS FORMES DE RÉOLUTION DES CONFLITS.....	271
8.1. Les stratégies de résolution des conflits	272
9. GESTION DES CONFLITS DANS ET PAR L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE.....	275
CONCLUSION.....	282
RÉFÉRENCES	283

INTRODUCTION

Dans le passé, un rôle important des établissements était de préserver la tradition, la constance, la stabilité et peut-être même l'harmonie dans l'organisation. Cependant, la Révolution tranquille des années 1960 a précipité les établissements québécois dans des changements notables. Quatre facteurs environnementaux ont fait que les établissements québécois ont dû modifier leur tendance au conservatisme. Ces quatre facteurs sont : 1) l'évolution des caractéristiques et des droits de la clientèle; 2) la fluctuation des ressources humaines, matérielles et financières; 3) les pressions exercées par l'arrivée des nouvelles technologies et 4) l'évolution des pratiques professionnelles. Ces différents éléments ont créé une certaine instabilité et les établissements sont maintenant à la recherche de formules qui feront que les décisions se prendront de plus en plus par des équipes autogérées.

À l'avenir, les établissements devront chercher davantage à fuir les situations stagnantes et tenter plus que jamais d'innover. Ils ne devront plus se complaire dans un état de léthargie et, comme le mentionnent Nadler et Tushman (1999, p. 58-59), le gestionnaire d'établissement ne pourra tenir seul le gouvernail d'une organisation. Il devra composer avec des équipes autogérées qui apprendront à manoeuvrer avec cohérence dans les paradoxes, les conflits internes et le changement. Les équipes autogérées ne diminueront pas le rôle du gestionnaire. Bien au contraire, le gestionnaire efficace devra être un individu d'expérience qui sera le leader habile de cette équipe de travail. Il devra apprendre à travailler avec plusieurs personnes qui sauront bien comprendre et bien anticiper le changement (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 1998). Ce leader saura être à l'aise dans la compétition, autant à l'intérieur de l'organisation qu'avec d'autres établissements du réseau, et il réagira bien devant les conflits quels qu'ils soient. La capacité à gérer et à prévenir les conflits sera la qualité essentielle des gestionnaires de demain. Un bon établissement favorisera les conflits à l'avantage des usagers, dans le but de solidifier la mission de l'établissement. L'établissement doit donc être capable de s'auto-évaluer afin de répondre aux besoins sans cesse croissants de la clientèle. La capacité de s'adapter au changement est l'atout majeur de l'organisation qui veut devenir un établissement efficace.

De nos jours, les établissements du réseau de la santé et des services sociaux ne peuvent plus être dirigés par une seule personne, notamment le directeur général. Il a en effet été démontré qu'il était préférable pour tous que les décisions relatives au travail soient le fait d'une équipe autogérée. Cette structuration du travail dans les organisations suppose que les membres des équipes vont créer une synergie pouvant améliorer la productivité, et cela, tout en augmentant la créativité, l'énergie et la performance des employés. Ces attentes se fondent sur la motivation des individus qui composent l'équipe et se nourrit par l'espoir de ceux qui dirigent le réseau de mettre en évidence que, désormais, tous les individus doivent être de véritables partenaires dans toutes les phases décisionnelles : de la planification jusqu'à l'évaluation finale des services mis en place dans les établissements.

Cependant, tout n'est pas magique et il est possible que l'utilisation des équipes autogérées crée des problèmes organisationnels. Ces problèmes peuvent se transformer en avantages si l'équipe sait en tirer profit. Le conflit dans un établissement doit avant tout être vu comme un défi pour l'équipe autogérée; c'est une occasion unique pour cette équipe de réfléchir sur la mission de l'établissement et de croître davantage. Souvent, il est possible de voir la résolution d'un conflit, quel qu'il soit, comme une preuve de la grande maturité d'une équipe. Il est donc d'ores et déjà possible d'affirmer que le conflit est une occasion de créer un déséquilibre qui poussera les membres de l'équipe à chercher des solutions novatrices. Ainsi, quand on reconnaît un certain niveau d'ambiguïté au concept, les conflits peuvent être vus comme une source de créativité et ils peuvent engendrer de la satisfaction à travailler dans les établissements du réseau de la santé et des services sociaux.

Au cours des dernières années, un événement important est venu bouleverser les perceptions et les habitudes du personnel des établissements du réseau de la santé et des services sociaux au Québec. En effet, en 1994, le ministère de la Santé et des Services sociaux a demandé aux régies régionales des services de santé et des services sociaux de contribuer à l'assainissement des finances publiques et de réorganiser le modèle de distribution de services à l'ensemble de la population (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 1994). Cette prescription du Ministère vient modifier largement les pratiques administratives des établissements responsables de ces services. Le diagnostic est unanime de la part de tous ceux qui y travaillent : il faut revoir, dans les meilleurs délais, les façons de faire et l'organisation du travail pour empêcher que les pratiques habituellement utilisées ne paralysent davantage toutes les possibilités d'action et qu'elles n'aggravent encore les relations de travail. Les pratiques administratives, largement inspirées et caractérisées par des réductions budgétaires de tous genres, ont énormément démobilisé la participation, l'implication, la responsabilisation et l'obligation de rendre compte du personnel des établissements. Tous, intervenants, gestionnaires et usagers, s'entendent pour dire que des améliorations importantes doivent être apportées dans les établissements. Le véritable défi des gestionnaires à l'arrivée de ce nouveau siècle

sera de susciter la confiance du personnel dans sa capacité à offrir des services de qualité pour répondre aux besoins des populations, et ce, tout en étant d'une grande transparence. Plus que jamais, il devra exister une véritable cohérence entre « l'action et l'écrit », entre « le dire et le faire ». Voilà pourquoi la gestion doit être de plus en plus humanisée et se rapprocher davantage du centre des opérations. De nos jours, l'équipe autogérée doit être polyvalente et assumer l'ensemble des domaines de gestion globale appliquée au service à une clientèle en besoin, mais aussi à une clientèle qui a des droits. Par ailleurs, dans les prochaines années, les établissements du réseau de la santé et des services sociaux non seulement auront la responsabilité de fournir des services à l'usager, mais ils auront aussi des comptes à rendre à la famille, aux proches et même à la communauté. Dans un avenir rapproché, nous devons nous attendre à des pressions de plus en plus fortes qui seront exercées sur l'ensemble du personnel des établissements du réseau pour réaliser cette mission.

Certes, les membres du personnel de l'établissement jouent un rôle primordial et deviennent en quelque sorte les agents de liaison entre les usagers du réseau des services sociaux et de la santé et la communauté. En effet, ce sont souvent les employés qui sont perçus comme les premiers responsables de la qualité de l'acte professionnel posé ou du service offert aux usagers ou à la population. Ces nouvelles exigences endogènes provoqueront un stress supplémentaire chez les employés des établissements, avec pour conséquence un accroissement des conflits intrapersonnels, extrapersonnels, interpersonnels et organisationnels. Selon Naisbitt (1982, cité dans Harvey et Drolet, 1994, p. 3), le plus grand désir des travailleurs dans une organisation est d'être impliqués dans les décisions. Cette valeur n'est pas verbalisée simplement comme un désir, mais plutôt exigée comme un droit pour eux.

Les nouvelles obligations des établissements font en sorte que doit se créer un climat de travail favorisant l'autonomie, l'initiative, la créativité et la participation de tous les membres de l'équipe. Les valeurs qui sous-tendent une telle philosophie supposent que tous les employés sont en mesure de participer réellement au changement, de s'engager dans la qualité, de respecter la mission de l'établissement, de maintenir un sentiment d'équité, d'authenticité, d'intégrité et de maintenir une rigueur dans les relations avec l'usager ou dans la gestion des ressources disponibles. Également, tous doivent montrer un souci de transparence dans les communications avec autrui. En fait, l'équipe autogérée doit s'assurer que l'implication et la participation des membres qui la composent s'actualisent par un système ouvert de gestion qui favorise une concertation avec des partenaires externes : les autres établissements du réseau, le marché du travail, les écoles, les chercheurs universitaires et même les décideurs politiques. L'équipe autogérée doit être capable de saisir les dimensions micro et macrosystémiques des unités environnementales afin que sa mission ait de plus en plus une couleur sociétale. Pour les établissements du réseau de la santé et des services sociaux, le principal

objectif des années 2000 consiste donc à mettre en place de nouvelles pratiques de gestion axées sur une politique de la qualité globale des services. Ce défi demande d'assurer des services de hauts standards professionnels pour garantir la satisfaction des besoins des personnes, services qui respectent leurs droits et qui soient plus personnalisés.

Tous ces changements organisationnels doivent s'inscrire dans un processus d'amélioration continue des services offerts aux usagers et s'installer dans un monde où les valeurs évoluent rapidement et où les ressources humaines, financières ou matérielles se font rares et doivent de plus en plus être justifiées. Il faut se rappeler aussi qu'un élément de plus en plus important s'ajoute à ces ressources. Il s'agit de « l'énergie des employés ». En effet, selon Harvey et Drolet (1994, p. 8), lorsque les membres d'une organisation éprouvent de l'enthousiasme, de la passion, toutes les autres ressources se bonifient. Cependant, pour Caudron (1998, p. 48), dans le contexte de globalisation du marché, un haut niveau de compétition apporte l'obligation de faire plus avec moins et plusieurs employés craquent sous le fardeau. La triade « plus vite, moins cher, meilleur » est un bon objectif pour les organisations, mais cet objectif est créateur de stress et de conflits. Aussi, la décentralisation des pouvoirs et l'imputabilité des résultats aux employés qui ne sont pas habitués à rendre des comptes peuvent leur faire vivre de fortes tensions et créer des conflits importants.

L'équipe autogérée est donc appelée à apprendre de nouvelles méthodes de prise de décision et de travail. Pour Caudron (1998, p. 50), les membres de l'équipe auront de plus en plus à prendre des décisions et à résoudre des problèmes complexes. Cela signifie qu'ils auront nécessairement à vivre des conflits, puisqu'il est clair que le travail en équipe peut être générateur de conflits. L'équipe autogérée n'est peut-être pas prête à assumer ces nouveaux rôles. De plus, la convergence de différentes personnalités peut créer des frictions.

1. POUR UNE DÉFINITION DU CONCEPT « CONFLIT »

Les mutations administratives dans le réseau de la santé et des services sociaux, appuyées sur des orientations politiques, apportent inévitablement des changements générateurs de conflits. En effet, la signification d'un conflit prend racine dans l'opposition de sentiments, d'opinions entre des personnes ou des groupes. Un conflit peut alors être vu comme la perception d'une incompatibilité de visions, de buts ou d'émotions entre des individus ou des groupes d'individus (Cosier *et al.*, 1991). Il est important de préciser que le terme conflit qualifie une situation qui peut être banale ou qui peut atteindre la catastrophe. Le conflit a donc une intensité et une durée. Il est difficile de mesurer objectivement un conflit, car beaucoup d'éléments connotatifs ou affectifs sont imbriqués dans le conflit.

Selon Schermerhorn *et al.* (1994, p. 466, 480), pour qu'il y ait conflit, il doit y avoir deux parties. Il y a conflit lorsqu'une partie freine l'autre dans

l'atteinte de ses objectifs ou lorsque, dans le cadre d'une situation sociale, des désaccords émotionnels ou relatifs à la teneur d'une situation donnée surviennent. Les « conflits de fond » sont naturels au sein d'une organisation et ils se nourrissent des désaccords sur les fins et les moyens. Les « conflits émotionnels » s'appuient sur des sentiments de colère, de méfiance, d'antipathie, de peur, de ressentiment ainsi que sur des incompatibilités personnelles. Le questionnaire a souvent du mal à distinguer le conflit de fond du conflit émotionnel. De plus, les conflits de fond qui ne sont pas résolus peuvent se transformer en conflits émotionnels durables qui risquent de perturber les relations entre les individus. Ces deux formes de conflits sont néfastes pour l'organisation si les employés ou les groupes de travail sont incapables de travailler ensemble de façon constructive. Lorsqu'il demeure dans des limites acceptables, le conflit peut être source de créativité et améliorer l'efficacité de l'organisation. Mais quand ces limites sont dépassées, il devient destructeur. Quatre niveaux de conflit peuvent apparaître en milieu professionnel: 1) le conflit intrapersonnel; 2) le conflit interpersonnel; 3) le conflit entre les groupes et 4) le conflit entre les organisations.

Dans le contexte d'une équipe de travail ou d'une organisation, selon Irvine (1998, p. 8), le conflit est le procédé ou le moyen d'expression (*acting-out*) de désaccords inévitables autour des buts organisationnels, des produits, des services ou des interactions qui se produisent en raison de différences dans les attitudes, les valeurs, les priorités, les modes de vie, les perceptions et les intérêts.

L'évaluation d'un conflit fait appel à une dimension individuelle et le sens qu'une personne donne à un conflit est différent de celui que donnera une autre personne. Cette dimension d'unicité fait en sorte qu'il devient nécessaire de comprendre ce qui se passe lorsque les individus ou des groupes dans les établissements sont confrontés à des conflits quels qu'ils soient. Harvey et Drolet (1994) soulignent à cet égard que les établissements des années 2000 vivront constamment des changements et qu'ils devront nécessairement faire face à des conflits. Le défi pour l'équipe autogérée ne consiste pas à éviter tous les conflits; au contraire, l'équipe doit permettre à ces conflits de s'exprimer ouvertement pour que les gens puissent assumer leur responsabilités dans la résolution efficace et apprennent ainsi à vivre des expériences insufflant une nouvelle énergie à toute l'équipe. Les gestionnaires responsables de l'équipe autogérée ne devraient pas être troublés par les connotations négatives des conflits, mais accepter plutôt les conflits comme des éléments nécessaires et productifs dans le développement de leur établissement (Sessa, 1996). Par conséquent, l'équipe autogérée doit s'attaquer rapidement aux conflits naissants d'un établissement pour éviter que ces conflits intoxiquent l'organisation ou l'établissement. Un conflit peut porter sur les moyens, les objectifs, la mission ou encore sur les valeurs de l'établissement. Le conflit peut, s'il est bien géré, maintenir une synergie dans l'équipe autogérée ou, à l'opposé, s'il est mal géré, réduire l'équipe ou même l'anéantir. En conséquence, le

conflit aura toujours des retombées qui peuvent favoriser ou gêner le climat organisationnel d'un établissement. Si le conflit est mal administré, il aura pour effet, en bout de piste, d'entraver la qualité des services offerts aux usagers ainsi qu'à leur famille et à leurs proches. Par ailleurs, si les gens apprennent à désamorcer la colère et à gérer les conflits, l'organisation du travail sera facilitée et plus productive (McLucas, 1999, p. 96).

2. CONTINUUM PERMETTANT DE SITUER LE CONFLIT

Il nous apparaissait intéressant de présenter ici une échelle permettant de situer le conflit sur un continuum en neuf points. Puisque la signification du conflit est situationnelle et qu'elle fait appel au vécu des individus qui le qualifient, cette échelle pourrait être avantageusement utilisée pour mesurer le niveau de conflit dans une organisation. En effet, une situation précise peut prendre une signification différente d'un individu à un autre et une mesure « objective » de la subjectivité des individus permettrait de comprendre comment se vit la situation pour chacun des membres d'une équipe de travail autogérée.

TABLEAU 1
Étapes de la dégradation du climat de travail

Échelon 1: Absence de conflit

Cette situation se caractérise par un état de neutralité, de quiétude, de sérénité ou d'engagement dans l'organisation. Les individus sont relativement solidaires de la mission de l'établissement. Ils s'épanouissent en sécurité dans l'environnement de travail.

Échelon 2: Fébrilité

Cette situation se caractérise par un état d'agitation, d'excitation et de nervosité. L'organisation est consciente que certains éléments présents créent de légères tensions. Ces tensions sont plus ou moins diffuses et se manifestent sporadiquement. Les individus demeurent relativement concentrés sur la tâche et les rôles qu'ils jouent dans l'établissement sont en lien avec la mission. La contestation est mineure et les personnes s'occupent peu des réseaux informels de communication. Cependant, la contestation est un moment d'éveil, de prise de conscience pour les individus qui se doutent que quelque chose ne tourne pas rond dans l'organisation.

Échelon 3: Malaise

Cette situation se caractérise par un état d'inquiétude et de trouble mal défini. C'est un début de crise dans l'organisation. L'état de tension devient plus manifeste et plus persistant. Les individus sont capables de travailler ensemble à la mission de l'établissement, mais des réseaux informels de communication commencent à prendre naissance dans l'environnement. Ces réseaux viennent mettre l'accent sur les perceptions négatives et ont tendance à vouloir monter en épingle les problèmes de l'organisation. Les personnes collaborent encore à la mission de l'établissement. La réalisation des tâches exige un peu plus d'énergie de leur part.

TABLEAU 1
Étapes de la dégradation du climat de travail (suite)

Échelon 4: Difficulté

Cette situation se caractérise par un état d'embarras qui crée un obstacle dans l'organisation. Habituellement, les individus sont capables de définir clairement l'élément qui nuit au bon fonctionnement de l'organisation. La difficulté peut aussi être qualifiée de mineure ou de majeure selon le niveau de complexité. Les tensions s'organisent de façon systémique. Des groupes commencent à s'installer et un jeu de pouvoir s'organise entre les tenants des différentes positions. Des stratégies sont élaborées et préméditées dans le but de remettre en question la mission de l'établissement ou de déstabiliser les manières de faire.

Échelon 5: Problème

Cette situation se caractérise par des difficultés dont la complexité est grande et dont la résolution fait appel à des schèmes rationnels importants. Les tensions deviennent plus fortes dans l'organisation. La durée des tensions fait que celles-ci commencent à se cristalliser. Les individus se positionnent clairement dans des camps. Ils ouvrent des tranchées. Les réseaux de communication formels perdent de la crédibilité et l'organisation est assujettie aux réseaux de communication informels. Les énergies des individus sont centrées sur la déstabilisation de l'établissement et de sa mission.

Échelon 6: Trouble

Cette situation se caractérise par une agitation profonde dans l'organisation, qui devient perturbée. La confusion commence à s'y installer. Les liens de subordination se brisent et les intérêts supérieurs de l'organisation sont mis en veilleuse. L'indifférence s'installe dans l'organisation. Les individus commencent à s'insulter, à s'adresser mutuellement des menaces verbales ou physiques. La négligence au travail et une baisse importante dans la qualité des services surviennent. Un manque de courtoisie envers les usagers peut se manifester. Les actes d'insubordination sont de plus en plus fréquents.

Échelon 7: Turbulence

Cette situation se caractérise par une agitation bruyante et désordonnée dans l'organisation. L'organisation est en état de choc et la panique s'organise par secousses. Les individus ne sont plus solidaires de l'organisation et chacun cherche à sauver sa peau. La loyauté n'existe plus et un climat de méfiance s'installe avec force dans l'organisation.

Échelon 8: Terrorisme

Cette situation se caractérise par des actes de sabotage, des délits sévères, des fraudes et des vols dans l'organisation. Les individus n'ont plus aucune conscience et agissent par vengeance et avec une extrême agressivité.

Échelon 9: Catastrophe

Cette situation se caractérise par un état de grands malheurs et de désastres. Les individus souhaitent la disparition ou la mort de l'organisation. Toutes les actions sont entreprises par les individus pour détruire la crédibilité de l'établissement.

3. MOTIFS À L'ORIGINE D'UN CONFLIT

Plusieurs raisons contribuent à créer ou à maintenir des conflits dans les établissements. Ces situations inévitables ont pour conséquence une énorme perte de temps et d'énergie non seulement pour les gestionnaires, mais aussi pour l'ensemble du personnel. Comme le mentionnent Petitpas *et al.* (1994, p. 20-22), plusieurs motifs sont à l'origine des conflits. Les plus connus sont : 1) la compétition sur des projets de toutes sortes, le désir légitime d'avoir une meilleure visibilité ou encore de se faire reconnaître ; 2) la revanche qui vient d'une réplique à la suite de blessures ou d'une humiliation non cicatrisée ; 3) la jalousie ou l'envie qui vient du sentiment d'être traité de façon inéquitable, qu'il soit fondé ou non ; 4) la trahison qui se traduit par le non-respect des règles du jeu ou des ententes formelles ou tacites ; 5) l'incompatibilité des objectifs dans la réalisation des mandats ou la poursuite d'objectifs divergents ou nettement contradictoires ; 6) l'incompatibilité de caractères en ce sens que certaines personnes ont des différences au point de vue des valeurs, de croyances et des façons de faire qui font en sorte qu'elles ont une tendance instinctive à s'exclure et 7) la présence d'un employé difficile à qui plusieurs reprochent d'avoir des comportements inadéquats qui sont générateurs de certains conflits avec son entourage.

Selon Schermerhorn *et al.* (1994, p. 471), un conflit risque de se développer dans l'organisation si celle-ci a des expériences de conflits. Plusieurs éléments organisationnels du monde du travail font en sorte que certains conflits deviennent inévitables dans les établissements : 1) l'interdépendance des unités de travail qui fait qu'un employé ou un groupe d'employés dépend d'une ou de plusieurs autres personnes pour atteindre son objectif ; 2) l'asymétrie dans les relations de travail qui fait qu'un employé doit composer avec un autre employé qui a des valeurs personnelles différentes des siennes ; 3) l'ambiguïté dans les rôles, le domaine d'activité ou le niveau de responsabilité des différents groupes ; 4) la rareté des ressources qui pousse les individus à lutter pour se les disputer entre eux ; 5) les conflits antérieurs non résolus et 6) les divergences individuelles en matière de besoins, de valeurs et d'objectifs. Les individus qui travaillent dans un établissement où existe un contexte réunissant une ou plusieurs de ces conditions doivent savoir que les probabilités d'un conflit sont élevées.

Dans le même ordre d'idées, Harvey et Drolet (1994, p. 67-77) parlent de polluants conflictuels présents dans une organisation. Ils en mentionnent neuf : 1) un gestionnaire qui place ses préférences personnelles au-dessus des principes ; 2) un gestionnaire qui est trop exigeant et qui a des objectifs irréalistes et irréalisables ; 3) un gestionnaire qui ne donne pas suffisamment de *feed-back* ; 4) un environnement terne qui manque d'enthousiasme et de gaieté ; 5) les personnes malades, celles qui éprouvent des difficultés financières, celles qui ont des problèmes de gestion de leur temps et celles qui ne disposent pas de suffisamment

d'espace ; 6) le syndrome du champignon qui fait que les conflits naissent sournoisement dans la noirceur ; 7) une mauvaise appropriation du problème ; 8) le fait que les individus tentent de régler le problème avant de l'avoir vu dans son ensemble et 9) le complexe du « dernier mot », où les personnes veulent toujours avoir raison. À partir de cette énumération, nous proposons une grille d'évaluation des polluants conflictuels.

Dans un autre ordre d'idées, le changement organisationnel est aussi un élément important qui peut être à la base de certains conflits. En effet, le changement mal compris et mal expliqué peut devenir un facteur de conflit et susciter de l'opposition, surtout lorsque ses conséquences sont perçues négativement ou lorsqu'il est difficile, justement, de prévoir ses conséquences. L'acceptation du changement dans ces situations signifie la perte des ressources déjà investies ou une renonciation totale aux principes ou aux valeurs souvent si âprement défendus. Tout changement apporté à cette structure redéfinit les rôles de chacun et surtout le système d'interactions. L'individu qui apporte un changement joue, par ses attitudes et par son empathie, un rôle important dans l'acceptation de ce changement par les autres. Le choix des propositions de changement issues de l'extérieur sera aussi un facteur important de résistance, tout changement pouvant être perçu par certains individus comme une menace à leur sécurité et à leurs habitudes. En fait, les principales causes de résistance au changement sont liées soit à la perte de privilèges, à l'implication actuelle, à la destruction du système social informel dans l'établissement, à la perception négative de l'individu qui apporte le changement ou à une imposition de l'extérieur. Si les individus résistent au changement, ce n'est donc pas par étroitesse d'esprit, mais plutôt parce qu'ils veulent que soit maintenu le système actuel, qui répond à leurs besoins : la portée des changements est une donnée inconnue, tandis que les bénéfices de la situation actuelle sont connus.

ÉVALUATION DES POLLUANTS CONFLICTUELS DANS MON ÉQUIPE

Instructions

En vous référant aux notions relatives aux polluants conflictuels et en considérant votre équipe actuelle, évaluez le degré de pollution de votre équipe.

A- Pas du tout	B- Un peu	C- Beaucoup	A	B	C
1. Préférences au-dessus des principes	1	2 3 4	5		
2. Attentes trop élevées	1	2 3 4	5		
3. Pauvres habiletés de <i>feed-back</i>	1	2 3 4	5		
4. Négativisme et manque de gaieté	1	2 3 4	5		
5. Pièges de conflit	1	2 3 4	5		
a) santé	1	2 3 4	5		
b) argent	1	2 3 4	5		
c) temps	1	2 3 4	5		
d) espace insuffisant	1	2 3 4	5		
6. Syndrome du champignon	1	2 3 4	5		
7. Mauvaise appropriation du problème	1	2 3 4	5		
8. Solution prématurée	1	2 3 4	5		
9. Complexe du dernier mot	1	2 3 4	5		

Mes constats:

Cependant, Kotter et Schlesinger (1979) soulignent qu'un individu peut résister au changement par intérêt personnel et égoïste. En effet, si une personne ne profite pas d'un changement, elle ne l'acceptera pas. Lorsqu'il existe beaucoup d'incompréhension dans un établissement et que le climat organisationnel est à la méfiance, l'individu s'opposera aussi au changement. Devant une situation problématique, chaque individu fait une évaluation différente et ainsi, pour certains, une situation peut exiger un changement, alors que pour d'autres il faudra s'en tenir au statu quo. Il faut se rappeler qu'un établissement du réseau de la santé et des services sociaux est d'abord formé d'individus, chacun ayant sa personnalité, ses besoins, ses habitudes et ses préférences. Ces employés expriment une tolérance plus ou moins grande à l'égard du changement. La résistance au changement est inhérente à tout conflit, parce qu'elle permet à l'individu de garder un point d'ancrage sur ce qu'il vit dans un établissement.

Pour Schermerhorn *et al.* (1994, p. 469), un conflit qui survient au sein d'une organisation peut bouleverser les personnes engagées dans le conflit et celles qui en subissent les conséquences. Le conflit qui se solde par des résultats positifs par le groupe ou l'organisation est un *conflit constructif*. Le conflit qui, au contraire, entraîne des inconvénients pour l'organisation est destructeur. Le *conflit destructeur* survient lorsque deux personnes sont incapables de travailler ensemble en raison d'incompatibilités personnelles ou lorsque les membres d'un établissement ne peuvent agir parce qu'ils ne s'entendent pas sur les objectifs du groupe. En conséquence, le conflit destructeur mine l'efficacité de l'établissement, puisqu'il réduit son rendement et la satisfaction de ses membres et de ses usagers.

4. TYPES DE CONFLITS

Les conflits peuvent provenir d'un ensemble de phénomènes, tels que: 1) un sentiment de frustration, l'individu mesurant la différence entre ce qu'il désire et ce qu'il obtient en réalité; 2) d'une mauvaise conceptualisation d'un problème, l'individu tentant de comprendre, par la représentation qu'il se fait d'un problème, les motifs de sa frustration; 3) un comportement dicté et influencé par le degré de frustration; 4) une réaction d'indifférence ou de désaccord manifestée par une ou plusieurs autres personnes face au comportement d'un individu; 5) le résultat de cette opposition dans les comportements montrant l'importance du conflit. Les écrits (Jarboe et Witteman, 1996; Sessa, 1996; Schermerhorn *et al.*, 1994) indiquent qu'il peut exister plusieurs types de conflits, mais Harvey et Drolet (1994) en relèvent cinq dans les organisations: 1) *les conflits de valeur*; 2) *les conflits tangibles*; 3) *les conflits interpersonnels*; 4) *les conflits limites* et 5) *les conflits perceptuels*.

Les *conflits de valeur* correspondent à des luttes sur les croyances et les principes qui portent souvent sur la foi ou la logique. Ils évoluent

selon l'histoire de l'individu ou des expériences de groupe. Les conflits de valeur ne sont pas résolus immédiatement. En fait, plusieurs cas ne peuvent pas être résolus. Les parties doivent simplement apprendre à vivre à l'intérieur de différences fondamentales qui doivent être comprises et appréciées.

En ce qui concerne les *conflits tangibles*, ils se produisent à propos d'éléments observables et mesurables. L'argent est un élément classique de conflits tangibles. D'autres conflits tangibles peuvent concerner le temps, le personnel, les profits, par exemple. Les conflits tangibles, qui sont partout dans le domaine des ressources, sont plus rapidement résolus que les autres types de conflits. Le problème, cependant, est que le gestionnaire tend à en faire un mauvais diagnostic et à adopter des approches simples quant à leur solution.

Dans les *conflits interpersonnels*, les problèmes de communication sont la principale cause. En fait, il n'existe parfois aucun conflit, mais l'incapacité des personnes d'une organisation à communiquer efficacement entre elles les empêche de prendre les décisions nécessaires. L'absence d'échanges de vues donne l'impression d'une divergence d'opinions, donc de l'existence d'un conflit. De plus, les différences individuelles sur le plan de l'âge, du sexe, des valeurs, de l'expérience ou de la formation influencent la perception qu'ont d'une situation donnée un individu d'expérience et un nouveau venu. Également, les conflits de ce type peuvent venir de l'individu qui est en désaccord avec le type de relations interpersonnelles existant dans l'équipe. En fait, la personne concernée est insatisfaite de son rôle dans l'entreprise en comparaison avec celui des autres. L'individu qui est convaincu qu'il n'a pas reçu son dû entrera en conflit avec celui qui est la cause de ce partage inéquitable ou avec celui qui semble avoir reçu plus que sa part. Les conflits interpersonnels proviennent aussi de sentiments ressentis à propos d'une personne. Ils sont très communs dans les organisations. En effet, ce sont les plus difficiles à résoudre après les conflits de valeur. La chose la plus importante à se rappeler au sujet de ces conflits est qu'ils sont très rarement la source première du problème. Habituellement, ils sont le résultat d'un autre type de conflit. En fait, la source même des conflits interpersonnels est reliée, d'une part, à des problèmes de communication causés par des différences individuelles et, d'autre part, à des problèmes de rôles en relation avec la rareté des ressources.

En ce qui regarde les *conflits de limite*, ce sont ceux où les individus possèdent un territoire, une région ou un rôle que quelqu'un vient menacer. À titre d'exemple, dans les fusions des établissements du réseau, on observe de plus en plus de problèmes de culture organisationnelle parce que les employés qui s'intègrent à la nouvelle organisation sont considérés comme des intrus. Ce type de conflit est le plus commun parmi ceux qui ont la possibilité de

devenir en proie à ce que Harvey et Drolet (1994) appellent le « syndrome du champignon ». Pour bien comprendre le syndrome du champignon, il est important de faire une analogie qui s'illustre de la façon suivante. Les champignons poussent et prospèrent dans le noir. Ils se nourrissent dans les endroits humides et fermés. Dans la lumière et l'air, ils ne vivent pas bien. Les conflits mineurs qui ne sont pas résolus, dont on ne parle pas, s'enveniment et grandissent. Ils grandissent et grandissent jusqu'à ce qu'ils deviennent très gros et il est de plus en plus difficile de les digérer. Le syndrome du champignon est persuasif et insidieux. Dans le type « conflit de limite », il est possible de faire aussi référence au conflit par expansion; dans ce cas, un supérieur affecte son subordonné à de nouvelles tâches sans que celles-ci fassent nécessairement partie de son travail. En fait, il y a un élargissement des tâches de travail et dans les rôles de l'employé, mais ce dernier ne le veut pas. Cette situation crée un conflit qui, laissé non résolu, engendre fréquemment des conflits interpersonnels.

Finalement, les *conflits perceptuels* résultent généralement d'une mauvaise compréhension mutuelle. Entre les deux parties en cause, il y a donc une interprétation faussée de la réalité. Habituellement, dans la phase de résolution d'un conflit de ce genre, il n'est pas rare d'entendre une des parties dire: « Je ne voyais pas cela de cette façon ». Ordinairement, parce que les conflits de ce type apparaissent comme étant les plus fréquents, les individus ont tendance à croire que ce sont les plus faciles à résoudre. Il faut cependant faire attention parce qu'ils ne le sont pas.

5. DYNAMIQUE DE LA NAISSANCE DU CONFLIT

Un conflit éclate très rarement de façon spontanée dans une organisation. Si un conflit de cette nature survient, c'est parce que les gens sont peu attentifs à ce qui se passe dans leur organisation. Habituellement, selon Harvey et Drolet (1994), le conflit apparaît de façon progressive et par étapes. Premièrement, il y a accumulation de frustrations et de ressentiments attribuables à plusieurs facteurs tels que des défaites, une mauvaise compréhension de paroles, faits et gestes, des propos ou des gestes désobligeants, des divergences d'opinions et des faits agaçants. Dans un second temps, une indifférence volontaire se manifeste par le contrôle de l'expression des sentiments: on ne les exprime pas ouvertement et le contact avec les autres engendre des tensions envahissantes plus ou moins voilées. Bien souvent, chacun réussit à parler aux autres collègues, mais sans grand plaisir. Une troisième étape vient solidifier un conflit, c'est l'évitement. D'une part, les ressentiments à l'égard de l'autre ne peuvent plus être étouffés et la personne préfère éviter de se retrouver en présence de l'autre individu; d'autre part, il se produit un espacement des rencontres qui s'avèrent trop stressantes; les contacts deviennent de plus en plus

furtifs et ont souvent lieu en présence d'une tierce personne. À une quatrième étape de la cascade, il y a naissance des conflits dits de la guerre froide, qui se traduisent par la recherche d'alliances auprès des autorités et collègues et par des coups indirects à l'autre, comme la rétention d'information, le lancement de rumeurs, les attaques subtiles de la réputation ou de la compétence. À la cinquième étape vient l'éclatement du conflit, qui se manifeste par une guerre ouverte et par de l'hostilité dirigée froidement vers les autres. À cette étape encore, les personnes concernées n'établissent un contact que pour se combattre. Pour mettre fin à ce genre de conflit, il faut envisager la défaite ou la disparition de l'adversaire. C'est à cette étape que le retour en arrière devient très difficile.

5.1. Quelques conséquences du conflit destructeur

Il est bien évident que toutes les personnes touchées par un conflit en subissent les contrecoups (Petitpas *et al.*, 1994, p. 24-25). Les personnes en cause, les gestionnaires, les autres membres de l'équipe et la clientèle vivent en effet des conséquences négatives lors d'un conflit. Pour les personnes concernées, ces conséquences se traduisent par de la tension, de l'agressivité, du stress, du découragement, de la perte d'énergie, de l'impatience, de l'insécurité, de l'impuissance et de la démotivation. Chez les gestionnaires, les impacts du conflit sont de l'impuissance, du stress, de la culpabilité, de l'impatience, de l'insécurité, du doute, de l'insomnie, une diminution de l'influence et la perte de leur réputation. Chez les autres membres de l'équipe, on observe un agacement devant la situation et, bien souvent, il y a création de clans, méfiance, démotivation, départ d'un membre, neutralisation des efforts et manque de collaboration. Enfin, la clientèle vit aussi les contrecoups d'un conflit en subissant l'inefficacité de l'organisation, la lenteur, la lourdeur, les projets bloqués, les mauvaises relations et des pertes d'énergie.

Par ailleurs, dans les organisations de la santé au Québec, les conflits ont souvent conduit à des griefs qui ont été entendus devant un tribunal d'arbitrage. Goyette (1998, p. 9) a recensé 5491 griefs qui ont été entendus, entre 1983 à 1998, dans le réseau de la santé par les tribunaux compétents. L'analyse des motifs invoqués montre une typologie de 16 motifs : 1) négligence au travail : 68 % des griefs ; 2) perte du permis de conduire : 5,4 % des griefs ; 3) violence ou agression : 4,5 % des griefs ; 4) insultes, menaces ou langage abusif : 4,2 % des griefs ; 5) insubordination : 3,8 % des griefs ; 6) incompétence et improductivité : 3,2 % des griefs ; 7) absentéisme : 2,8 % des griefs ; 8) infraction criminelle en dehors du travail : 2,2 % des griefs ; 9) vol : 1,5 % des griefs ; 10) infraction liée à la CSST : 1,4 % des griefs ; 11) fraude : 1,4 % des griefs ; 12) harcèlement sexuel : 1,0 % des griefs ; 13) alcoolisme et toxicomanie : 0,6 % des griefs ; 14) manque de courtoisie envers la clientèle :

0,5 % des griefs ; 15) non-respect de la confidentialité : 0,4 % des griefs et 16) manque de loyauté : 0,3 % des griefs.

6. RÉOLUTION D'UN CONFLIT

Dans la vie courante, lorsqu'un conflit survient entre deux personnes, un des deux individus peut décider de partir et le conflit prend alors fin. Cette façon de faire est cependant presque impossible dans les situations de travail (Irvine, 1998, p. 8). Traditionnellement, la plupart des gens sortent meurtris ou profondément blessés sur les plans psychologique et affectif pour avoir vécu des conflits dans une organisation (Jarboe et Witteman, 1996). L'agressivité et la violence ont souvent été associées à tout conflit et ces phénomènes ont fort mauvaise presse. Devant ce fait, plusieurs personnes évitent à tout prix les conflits et peuvent même acheter la paix.

Par ailleurs, il est possible qu'un conflit se règle de façon naturelle, sans trop exiger d'énergie de la part des personnes qui veulent résoudre le différend. Cette méthode se nomme la *gestion indirecte des conflits* (Schermerhorn *et al.*, 1994, p. 474-475). Celle-ci peut se faire à l'aide de quatre techniques de gestion des conflits qui consistent à 1) *créer des objectifs communs* : en misant sur l'interdépendance des parties pour qu'elles concentrent leur attention sur une conclusion avantageuse pour chacune d'elles à la suite d'un engagement personnel des parties à ce que la situation s'améliore ; 2) *faire appel à la hiérarchie* : en faisant intervenir la chaîne de commandement en portant le conflit à la connaissance d'un cadre d'un niveau supérieur pour qu'il le résolve ; 3) *procéder à des interventions structurelles* : en modifiant la structure afin de diminuer les éléments de coordination nécessaires et qui créent des tensions entre deux groupes de travail distincts et 4) *utiliser les scénarios et les mythes organisationnels* : en masquant le conflit par des scénarios ou des comportements routiniers qui font partie de la culture de l'organisation, en créant, par exemple, des « groupes d'études fantômes ».

Lorsqu'il y a lieu que le gestionnaire agisse de façon plus directe pour gérer les conflits, Schermerhorn *et al.* (1994, p. 478) précisent qu'il n'existe pas de recette unique pour régler les conflits dans une organisation et que la gestion des conflits est avant tout un processus subtil. En effet, la gestion d'un conflit se fait de façon situationnelle. Le style de gestion approprié dépend de l'analyse de la situation et fait appel à une combinaison, à divers degrés, de deux attitudes : 1) la *collaboration*, qui est le souci de satisfaire la partie adverse, et 2) l'*affirmation de soi*, qui est le souci de satisfaire ses propres intérêts. Le positionnement de ces deux attitudes sur deux axes permet de dessiner quatre quadrants qui expriment les quatre styles de gestion à adopter en fonction de ces combinaisons ; un cinquième style apparaît lorsque les positions sont fermes entre les deux parties.

TABLEAU 2
Styles de réactions aux conflits

Premier style: La fuite

Lorsqu'il y a absence d'affirmation de soi et absence de collaboration. Dans ce style de gestion du conflit le gestionnaire minimise les divergences, évite de faire face à la situation et s'efforce de rester neutre quel qu'en soit le prix.

Deuxième style: L'accommodement

Lorsqu'il y a absence d'affirmation de soi et présence de collaboration. Dans ce style de gestion du conflit le gestionnaire donne toute la place aux intérêts de la partie adverse et aplanit les différences afin de maintenir une harmonie superficielle.

Troisième style: La contrainte

Lorsqu'il y a présence d'affirmation de soi et absence de collaboration. Dans ce style de gestion du conflit le gestionnaire va à l'encontre des intérêts de l'autre partie, lutte pour dominer dans le cadre d'une compétition qui fera un perdant et un gagnant, utilise l'autorité pour parvenir à une conclusion harmonieuse.

Quatrième style: La résolution de problèmes

Lorsqu'il y a présence d'affirmation de soi et présence de collaboration. Dans ce style de gestion du conflit le gestionnaire cherche à satisfaire pleinement les intérêts de toutes les parties en présence en éliminant les désaccords et il définit le problème pour le résoudre de façon que tout le monde sorte gagnant. La résolution de conflits qui ne fait que des gagnants passe par la résolution de problèmes, qui s'appuie sur un degré élevé de collaboration et d'affirmation de soi.

Cinquième style: Le compromis

Lorsque les deux parties parviennent à un point d'équilibre, mais à un niveau moyen, sur le plan de la collaboration et de l'affirmation de soi. Dans ce style de gestion du conflit le gestionnaire doit parvenir à une satisfaction partielle de toutes les parties en présence qui doivent chercher des solutions « acceptables » plutôt qu'« optimales ».

6.1. Utilisation d'une tierce personne dans la résolution d'un conflit

Il devient parfois nécessaire d'utiliser un médiateur pour régler un conflit. Johnson et Means (1998, p. 56) considèrent que lorsque les conflits sont gérés avec grâce et empathie, par la médiation, ils sont avantageux pour l'organisation. Une médiation efficace des conflits passe par deux grandes phases: 1) *l'analyse de la situation* et 2) *la négociation d'une solution*.

Un médiateur doit réaliser une bonne *analyse de la situation* qui permet à toutes les parties d'avoir une base commune pour bien comprendre le problème. Cette analyse débute par la recherche de

réponses à trois questions: 1) *Le conflit est-il réel?* 2) *Quelle est la véritable nature du conflit?* 3) *Quelle est la source du conflit?* Lorsque les parties ont répondu à ces questions, le médiateur doit déterminer si le conflit est relié à la tâche ou s'il s'agit plutôt d'un conflit sur le plan émotionnel.

Lors d'une médiation, la *négociation d'une solution* s'effectue en quatre étapes: 1) la *gestion des dimensions et des problèmes humains*: le médiateur doit séparer les éléments humains du contexte du conflit en définissant les craintes, les espoirs et les besoins qui sont derrière le conflit, considérer les visions opposées des protagonistes, inciter les parties à trouver des solutions et impliquer les opposants dans la recherche de solutions, débattre avec franchise des émotions reliées au conflit, encourager les individus à communiquer, communiquer et toujours communiquer; 2) la *détermination des intérêts*: le médiateur doit faire ressortir les intérêts individuels des personnes ou des groupes opposés et il doit aussi cerner les intérêts qui sont communs afin de savoir quelles bases permettront de construire une entente négociée; 3) *l'élaboration d'options alternatives*: le médiateur doit éviter de porter des jugements prématurés, de trouver une solution unique ou de croire que la situation est stable, alors qu'elle est en mouvance; le médiateur doit aussi encourager un remue-méninges par les deux parties en litige, expliquer la différence qui existe entre la création d'un inventaire de solutions et la prise de décision quant à la solution à adopter, considérer toutes les options possibles et déterminer quelles solutions apporteront un gain mutuel aux deux parties; et 4) *l'établissement de critères objectifs*: le médiateur doit viser à établir une entente négociée en fonction de principes objectifs et non en tenant compte des pressions; il doit se servir de critères objectifs comme l'économie de temps, des implications légales ou des éléments éthiques afin de mesurer si une solution est appropriée à la résolution du conflit.

Certes, les problèmes de communication entre les parties sont souvent à la base des conflits. Lorsqu'une équipe autogérée apprend efficacement à communiquer, plusieurs conflits peuvent être évités. Selon Caudron (1998, p. 50), plusieurs gestionnaires ont tendance à considérer tous les conflits entre employés comme des problèmes de communication. Malheureusement, cette vision simpliste permet au dirigeant d'oublier les véritables ennuis (ou difficultés). En associant tous les conflits à des problèmes de communication le gestionnaire se donne bonne conscience et évite d'agir sur les conflits.

6.2. Pièges à la négociation

Dans une situation de résolution des conflits par négociation, le gestionnaire doit éviter de tomber dans trois pièges (Johnson et Means, 1998, p. 57). Ces trois pièges sont: 1) *défendre excessivement sa position de*

gestionnaire: en tentant de défendre sa position à la moindre occasion, le gestionnaire évitera de résoudre positivement le conflit; bien des fois, la position du gestionnaire sera basée sur des éléments cachés à l'autre partie; 2) *tenter de faire du « bargaining »*: si le gestionnaire tente de marchander, il y a peu de chance que l'autre partie se sente respectée; elle aura toujours tendance à formuler des demandes extrêmes en sachant qu'elle doit, dès le départ, demander beaucoup si elle veut obtenir un peu; et 3) *consentir de faire tout ce que l'autre partie demande*: en donnant à l'autre partie des choses auxquelles le gestionnaire ne voulait pas consentir, celui-ci ressentira de la frustration quelque temps après la négociation, ce qui risque de créer immédiatement d'autres tensions interpersonnelles.

Caudron (1998, p. 50) rapporte également certaines pratiques inefficaces pour résoudre un conflit dans une équipe autogérée. Ces stratégies inefficaces sont: 1) diviser l'équipe en petits groupes de travail ou de réflexion; 2) demander le vote et considérer qu'un résultat majoritaire est l'équivalent d'un consensus; 3) cacher la vérité dans des évaluations de la situation ou dans l'évaluation des individus et 4) encourager un conflit destructeur à grandir en espérant qu'il se transformera en conflit constructif.

7. FORMATION DES GESTIONNAIRES À LA RÉOLUTION DES CONFLITS

Il y a quelques années, devant des situations conflictuelles complexes, il existait des formations pour le gestionnaire lorsqu'un employé commettait un écart de conduite (Gagné *et al.*, 1994; Goyette, 1998). Ce type de formation permettait au gestionnaire d'acquérir des moyens pratiques afin de gérer efficacement l'employé difficile, d'améliorer son rendement ou de modifier son comportement. Le cas échéant, la formation permettait au gestionnaire de choisir adéquatement la mesure de correction à une situation donnée.

Plus récemment, les cours donnés aux gestionnaires pour leur indiquer comment gérer efficacement les conflits ont pris la forme d'analyse de cas et de jeux de rôle (Burnley et Laksfoss, 1999). Ces activités ont pour but de faire comprendre à des participants qui risquent d'être en conflit comment les conflits naissent et comment on peut les résoudre. Le partage volontaire des expériences, croyances et perceptions entre les participants se fait dans un climat très détendu de non-adversité. Le but de ces activités est de tracer les lignes directrices d'une négociation satisfaisante où les individus auront, sans agressivité, à donner des choses sans tout recevoir. Les participants à ces formations ont relevé quatre points majeurs dans la résolution d'un conflit: 1) il faut tenter de séparer les gens du problème afin de ne pas personnaliser le conflit; 2) il faut se concentrer sur les résultats à atteindre et non sur les positions des individus et des groupes; 3) il faut trouver le plus d'options possible avant

d'entreprendre la négociation; et 4) avant même de commencer à négocier, il faut déterminer la meilleure voie possible pour parvenir à une solution négociée.

De nos jours, les conflits doivent être envisagés sous l'angle du processus de changement dans les établissements. Malheureusement, le conflit est souvent à la base de conformisme (Schermerhorn *et al.*, 1994, p. 466). Lorsque les employés sentent que leurs supérieurs n'apprécient pas la présence d'un conflit, même mineur, ils ont tendance à se conformer et à accepter tout ce qui vient de la direction générale sans jamais faire de remise en question, et ce, même si des possibilités de changement se présentent à eux. Très couramment, dans les établissements, on observe des polarisations marquées entre les différentes positions à la naissance du conflit. Par la suite, la cause première d'un conflit peut être écartée et elle est remplacée par un nouvel objectif qui devient la destruction de l'adversaire ou de l'autre équipe. Sortir gagnant du conflit devient alors plus important que le coût d'énergie que cela occasionne pour l'équipe. En effet, selon Irvine (1998, p. 8), les gestionnaires n'éprouvent pas de difficultés majeures lorsqu'ils sont en présence de petites querelles insignifiantes au bureau, mais ils ont un problème à manœuvrer lorsque deux individus difficiles sont en conflit ouvert et s'investissent dans une réunion. Dans ces formes de conflit, les établissements peuvent subir des pertes importantes qui se traduisent par des congés de maladie abusifs, du stress, du vandalisme, des démissions du personnel, le non-respect des échéances de production, le sabotage et la désinformation. De plus, toutes ces conséquences négatives peuvent être elles-mêmes à l'origine de nouveaux conflits.

Certains gestionnaires mettent tout en œuvre pour éviter que des conflits, quels qu'ils soient, apparaissent dans leur environnement (Caudron, 1998, p. 50). Cela s'explique par le fait que les gestionnaires se sentent mal à l'aise dans le conflit et qu'ils croient que les employés ne sont pas préparés à affronter des conflits. Il semble aussi que plusieurs gestionnaires ne savent pas faire la différence entre un conflit positif et un conflit destructeur. D'autres gestionnaires taisent les conflits et encouragent le mythe caché de la fausse harmonie. Pour Schermerhorn *et al.* (1994, p. 479), l'absence de conflits dans un groupe ou dans une organisation peut provoquer une certaine complaisance ou une torpeur qui nuisent à l'efficacité à long terme. Le gestionnaire doit savoir s'il doit atténuer ou éliminer un conflit ou, au contraire, le faire éclater. Dans certaines situations, il est préférable de susciter le conflit.

Les besoins avoués le plus facilement par le gestionnaire sont d'aider ses subordonnés à régler leurs problèmes et à leur permettre de se réaliser dans leur travail (Boucher *et al.*, 1994, p. 11). Dans la gestion des conflits, en grande partie, il est demandé au gestionnaire de développer ses compétences à gérer ses relations interpersonnelles avec les employés et les autorités de l'établissement. De plus, le style de gestion et les situations font en sorte qu'un gestionnaire peut être aussi bien un négociateur ou

un manipulateur de personnes qu'un confident ou un adversaire. Il faut comprendre qu'un bon gestionnaire peut posséder « l'amour du pouvoir » ou « le pouvoir de l'amour ». Ces deux orientations viendront influencer sur son type de leadership dans la gestion des conflits (Bergeron *et al.*, 1979, p. 278-279). Certes, cette dimension affective et la dimension du pouvoir sont importantes, mais ce qui importe encore davantage, c'est la qualité du service à offrir.

7.1. Comment encourager le conflit constructif ?

Pour Irvine (1998, p. 8-9), la gestion des conflits dans les organisations doit être vue comme la stratégie par laquelle les membres de l'organisation s'emploient à définir et à gérer les différences dans les attitudes, les valeurs, les priorités, les modes de vie, les perceptions et les intérêts des individus ou des groupes. Cela doit être fait dans le but de réduire les coûts financiers et humains reliés à de tels conflits jusqu'à ce que l'organisation voie le conflit comme une source d'innovation et d'amélioration. Le gestionnaire, au lieu de se mettre en colère, doit se montrer curieux et intéressé par les différences, quelles qu'elles soient.

Relativement nouvelle, la notion de défi reliée au concept de conflit apparaît pacificatrice et unificatrice. Dans les équipes autogérées saines, les conflits peuvent être beaucoup plus des générateurs de motivation, en ce sens qu'ils amènent le changement, stimulent la participation, servent de soupape, favorisent la cohésion interne et représentent une source d'énergie (Harvey et Drolet, 1994). En effet, là où les gens sont créatifs, motivés, les conflits surgissent et sont porteurs d'un esprit de rassemblement et d'engagement en lien avec la mission de l'établissement. Il n'en tient qu'au gestionnaire de savoir manœuvrer en eaux troubles pour ramener à bon port la barque qu'il dirige. La résolution du conflit devient alors l'élément donnant une cohésion à l'équipe (Jarboe et Witteman, 1996).

Caudron (1998) estime que les gestionnaires doivent encourager le conflit positif dans les organisations. Les gestionnaires devraient eux-mêmes être à l'aise avec le concept de conflit et travailler à créer une culture dans laquelle le conflit est reconnu et encouragé comme étant un élément essentiel à la vie de l'établissement. En laissant s'exprimer les divergences d'opinions et d'émotions chez ses employés, le gestionnaire les laissera être eux-mêmes. En effet, il est malsain d'encourager l'obéissance aveugle des employés. Le gestionnaire doit donc féliciter les employés qui apportent de nouveaux points de vue, car, si les administrateurs font taire les contestataires, il y a fort à parier que les autres employés se conformeront à l'opinion du dirigeant. Caudron (1998, p. 50) ajoute que certains gestionnaires regroupent volontairement des individus ou des groupes d'individus qui ont des visions différentes, voire opposées, ou qui possèdent des bagages culturels différents. Ce mélange explosif fait naître des idées et des innovations qui permettent à l'organisation de se développer.

Certaines techniques semblent efficaces pour favoriser les conflits constructifs dans une organisation (Caudron, 1998, p. 51). Le gestionnaire doit : 1) rechercher des objectifs partagés par tous les membres de l'équipe et les laisser trouver les situations gagnantes; 2) clarifier, trier et encourager les différences; 3) appuyer l'implication personnelle des gens qui ont modifié leurs attitudes et leur mode de communication; 4) remonter à l'apparition du conflit; bien souvent, lorsque les protagonistes savent pourquoi ils se battent, ils n'ont plus le goût de le faire; 5) encourager les individus à prendre l'initiative de changer personnellement; et 6) ne pas oublier qu'un seul individu peut faire beaucoup pour induire des changements positifs dans toute une organisation.

Pour créer un climat propice à la naissance de conflits positifs, Caudron (1998, p. 51) propose quelques principes. L'organisation doit : 1) respecter les individus et encourager les différences individuelles; 2) récompenser les comportements qu'on veut encourager; 3) s'assurer que les employés ont tout l'équipement utile et la formation nécessaire pour faire leur travail; et 4) fournir des formations individualisées en résolution de conflit aux employés lorsque c'est nécessaire.

8. TROIS FORMES DE RÉOLUTION DES CONFLITS

Pour résoudre les conflits, Dyer (1987) propose des stratégies de résolution des conflits selon les catégories suivantes : 1) le « perdant – gagnant »; 2) le « perdant – perdant » et 3) le « gagnant – gagnant ».

Dans la résolution du conflit de type « perdant – gagnant », une des parties obtient satisfaction et l'autre se retrouve dans le camp des perdants. Bien souvent, dans cette forme de résolution de problèmes, il est possible de percevoir les différentes tactiques qui ont été utilisées, telles que le jeu de pouvoir, l'ignorance des arguments de l'autre ou même l'ignorance de l'autre, l'utilisation de la règle de la majorité et l'attaque.

Le recours au pouvoir est un choix délibéré exercé à la suite d'une analyse de la situation. Il s'agit en fait de régler définitivement le conflit ou d'en déterminer irrévocablement les résultats. Les coûts élevés de cette tactique représentent un inconvénient à son utilisation. Il y aura d'abord une réaction hostile de l'autre partie, même si elle ne s'exprime pas toujours ouvertement, suivie d'une coupure des communications, situation lourde de conséquences dans une structure organisationnelle fondée sur l'interdépendance des fonctions. La deuxième tactique consiste à ignorer les efforts de l'autre pour influencer une décision. Toute réaction, question, approbation, négation ou simple manifestation d'un intérêt quelconque représenterait une attitude de réceptivité. La règle de la majorité doit permettre à chacun de s'exprimer librement et implique que les parties se sentent liées par la décision finale. L'existence de cliques à l'intérieur de l'organisation fausse le jeu de la démocratie, car l'individu votera en fonction de son sous-groupe et non en fonction des implications de la

décision. Malheureusement, la partie minoritaire ressent souvent de l'incompréhension et a tendance à riposter par une nouvelle bataille de laquelle elle sortira gagnante. La règle de la minorité emprunte deux approches. La première approche consiste, pour une des parties, à s'assurer de la participation d'un supporteur ou encore d'être à la fois le proposeur et le supporteur. Le silence et le temps de réflexion des autres membres sont interprétés comme un assentiment. La deuxième approche consiste, pour cette partie, à faire une charge à l'emporte-pièce contre tout intervenant, limitant ainsi les tentatives de celui-ci.

Dans la résolution du conflit de type « perdant – perdant », les deux protagonistes vivent un échec et perdent des plumes. Les principales tactiques de négociation dans ce conflit sont le compromis, l'appel à une tierce personne qui agira comme médiateur, l'utilisation d'une norme, l'évitement et la compréhension. Le compromis consiste à partager les ressources fixes d'un commun accord. Cette méthode se rapproche de la collaboration et du jeu de pouvoir. C'est le trait d'union entre les tactiques de collaboration, comme le consensus et la méthode résolutive, et celle du jeu de pouvoir. La compensation est l'acceptation d'une rémunération liée à la négociation en retour d'un repli ou de l'abandon d'un élément constitutif de la vie d'une des parties. Pour éviter un affrontement direct entre les parties, il est possible de faire appel à une tierce personne. L'arbitrage se fera, comme dans le cas de la règle de la majorité, entre des options toutes acceptables, mais auxquelles les parties n'accordent pas la même importance. Une autre façon de réduire l'implication des parties consiste à se choisir une règle qui, à la manière de la tierce personne, aidera à résoudre le conflit. L'évitement est la réduction de l'interdépendance des parties. Les parties peuvent soit battre en retraite et s'isoler les unes des autres, soit affecter l'indifférence et ignorer les conflits d'intérêts.

La résolution du conflit de type « gagnant – gagnant » résulte d'un consensus né d'un grand nombre d'exercices dans lesquels les participants doivent prendre ensemble certaines décisions. Cette acceptation de la décision finale ralliant les membres d'un groupe représente la meilleure définition qui peut être donnée au terme consensus. La méthode résolutive ne diffère pas fondamentalement du consensus. Dans cette approche, les parties estiment qu'il est possible de trouver une solution qui profite à tous.

8.1. Les stratégies de résolution des conflits

Différentes stratégies peuvent être efficaces pour résoudre les conflits dans une organisation. Quelques-unes de ces stratégies seront présentées dans les lignes suivantes. Cosier *et al.* (1991) ont mené une recherche fort intéressante en utilisant deux approches différentes pour résoudre les conflits d'ordre cognitif. La première méthode consiste à recourir à ce qui est communément appelé « l'avocat du diable » et la deuxième est l'utilisation d'un médiateur extérieur à l'organisation. La méthode de « l'avocat du diable », qui a l'originalité de permettre une réelle empathie, a

souvent comme résultat d'apporter une compréhension créatrice du problème. Cette méthode consiste à affecter un « avocat du diable » pour critiquer toute proposition; la critique est utilisée comme élément important par les personnes qui auront à prendre la décision. D'autres auteurs (Schermerhorn *et al.*, 1994, p. 465), au Québec, citent l'exemple d'une expérience qui utilise certains aspects de cette technique, mais d'une façon différente. En effet, après la fusion de deux organisations compétitrices, les deux entreprises continuaient à être de farouches concurrentes, même huit mois plus tard, parce que chacun des groupes était convaincu qu'il était le meilleur. Afin de régler ce problème, l'expert-conseil a rencontré le personnel des deux entreprises et, lors d'une réunion de tous les employés, il a obligé ceux-ci à mettre l'accent sur les points forts de l'autre compagnie en leur demandant de trouver ces points forts et de les verbaliser.

Pour Irvine (1998, p. 10), la résolution d'un conflit fait appel à la communication. Un gestionnaire ne devrait jamais blâmer un employé ou le qualifier de « personne difficile ». En effet, mettre cette étiquette aux employés réduit grandement la capacité du gestionnaire à travailler efficacement avec ces personnes. Irvine (1998, p. 10) propose de rencontrer le plus grand nombre possible de personnes dans une réunion, afin que les personnes aient toutes la même information, et d'utiliser des questions efficaces qui aident à bien saisir le conflit. Le gestionnaire doit savoir poser de bonnes questions, sachant que les réponses aux questions l'aideront à avoir un impact sur la situation, que ces questions pourront également aider les protagonistes à comprendre le problème et à changer les perceptions et, surtout, qu'il peut exister plusieurs bonnes réponses à une question. Les questions doivent être orientées vers l'avenir et vers les retombées positives que pourrait apporter, aux antagonistes, la résolution du conflit. Le gestionnaire doit poser des questions qui encouragent tout le monde à développer une réelle curiosité. Il doit aussi aider les gens à clarifier le sens que les protagonistes donnent aux mots. Finalement, le gestionnaire doit éviter de poser des questions comportant un « pourquoi ». En effet, le « pourquoi » peut faire en sorte que la personne se sente accusée ou, encore, qu'elle soit confortée dans sa position initiale.

Selon Dyer (1987), il existe des solutions à tout conflit, mais encore faut-il qu'il y ait des conditions favorisant la résolution d'un conflit. L'une des conditions fondamentales est l'absence de pression dans le temps. Cela ne veut pas dire qu'il faille laisser le conflit dégrader l'organisation, mais le temps doit être suffisant pour permettre aux deux parties de prendre des décisions mûrement délibérées. Cette marge de manœuvre dans le temps laisse à chaque partie la possibilité de s'adapter à l'autre. Une autre condition est l'égalité de pouvoir et d'autorité des parties qui fera en sorte qu'aucune des parties ne désirera entreprendre une lutte de pouvoir. Par ailleurs, la taille du groupe est importante dans une discussion et, lorsqu'elle est appropriée, elle favorise les interactions et la participation. La structure organisationnelle doit soutenir cette démarche et

encourager une dépense d'énergie pour la résolution du conflit. La communication est une autre condition favorable, parce que les échanges dans le groupe doivent tendre au partage complet des renseignements disponibles. De plus, les modes de communication des idées doivent être très efficaces. L'information doit avoir, pour tous les individus, la même signification. Pour cela, elle doit être descriptive, précise et nullement évaluative. Également, l'équipe doit se centrer sur le problème au point de vue de l'implication et des coûts. Il est important de signaler que les conditions en ce qui regarde la solidarité sur le plan du respect et de la confiance doivent être au cœur du processus de résolution de la situation conflictuelle. Les membres doivent partager un sentiment de respect et de réceptivité vis-à-vis l'autre partie et garder en tout temps leur ouverture d'esprit. Le climat organisationnel sera alors fondé sur la confiance mutuelle. Enfin, une véritable recherche de solution fait partie des conditions gagnantes. Il faut surtout que les membres s'entendent sur la procédure et les modes de résolution avant l'ouverture des délibérations et que le problème soit clairement défini pour toutes les parties.

Drolet (1992) propose une gamme de stratégies pouvant amener la résolution des conflits. Une des stratégies proposées est le partage de l'information, qui doit servir à combattre l'ignorance et non seulement former les employés dans l'établissement. Cette stratégie semble appropriée lorsque la situation exige une meilleure information. Si les individus s'opposent, c'est souvent parce qu'ils ne comprennent pas le problème; une bonne information pourra suffire à atténuer les résistances. L'accès à l'information indique une importance et une inclusion. Ce serait une erreur de penser que l'information doit se transmettre en fonction du besoin seulement. La participation des individus au changement et l'aide apportée sont aussi des stratégies hautement importantes. En effet, si les agents de changement ont besoin de l'avis des autres et de plus de renseignements pour planifier le changement, et si les individus touchés par le changement présentent une grande résistance, alors il faut les amener à participer au changement. De plus, si la résistance ne porte que sur les modalités d'application, il suffira de faciliter et d'aider les individus réfractaires au changement au moment de sa mise en œuvre afin de contourner les contraintes. Il est bien évident que les stratégies de la négociation et de l'entente sont jugées importantes pour un individu ou un groupe parce que ceux-ci peuvent risquer gros. Dès lors, il est nécessaire de négocier et de concrétiser une entente à ce sujet. Enfin, par dépit, l'individu peut utiliser la stratégie de la manipulation et de la cooptation en employant des tactiques pour manipuler l'information et influencer les individus. Il peut aussi se servir d'une personne résistante et l'amener à jouer un rôle important dans l'organisation. C'est la dernière stratégie à employer, mais elle se révèle utile quand la situation présente un caractère d'urgence et que l'autorité de l'agent de changement est sans conteste. Enfin, l'organisation peut utiliser son pouvoir de coercition et imposer le changement sans tenir compte des résistances. Cette façon de faire draconienne aura des résultats à court terme, mais très rapidement

elle se montrera inefficace et pourra avoir des effets désastreux pour l'organisation.

Il est très important de se souvenir que, lorsqu'un véritable conflit éclate, il ne faut jamais chercher à revenir à la situation antérieure au conflit. Il est en effet totalement inefficace de retourner en arrière; il faut plutôt chercher à aller de l'avant et « faire le ménage » dans l'organisation. Malheureusement, plusieurs organisations ont tendance uniquement à recoller les pièces du vase cassé. Toutefois, tant et aussi longtemps que la situation n'est pas réglée et bien réglée, l'organisation ne pourra pas croître. Il est donc nécessaire que l'établissement réussisse une bonne auto-évaluation de la situation critique afin de remettre le cap de toutes les interventions sur la mission de l'organisation.

9. GESTION DES CONFLITS DANS ET PAR L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE

Depuis longtemps, les optimistes comme les pessimistes prévoient pour le *xxi*^e siècle une époque turbulente pour les organisations, mais riche en innovations et en développement. Il semble que cet avenir appartiendra à ceux qui pourront construire des équipes et former des personnes. Pour ce faire, les établissements devront augmenter les responsabilités et l'imputabilité des actions entreprises par les équipes autogérées et les individus. En effet, dans les années passées, il y avait une personne cadre pour l'équivalent de dix individus. Maintenant, il n'est pas rare de voir seulement un cadre pour quarante individus et certains chercheurs prévoient, pour le prochain siècle, un cadre pour soixante individus (Harvey et Drolet, 1994, p. 2). Plus que jamais, les décisions sont prises en collégialité et le consensus ne doit pas être artificiel ni automatique. Il doit être le fruit d'habiles négociations qui, certes, visent le bien de l'équipe autogérée, mais qui doivent avoir comme principal objectif la réponse aux besoins de la population. Des changements profonds au sein des organisations sont donc nécessaires, non seulement dans les structures et dans les processus administratifs des établissements, mais aussi dans la façon de gérer les individus dans les situations conflictuelles.

Il faut se souvenir que l'équipe autogérée n'est pas isolée, mais qu'elle se situe dans un environnement systémique complexe. L'équipe autogérée acquiert une identité personnelle, adopte des valeurs qui deviennent les siennes et élabore des projets qui font son entité propre. Cet environnement se caractérise premièrement par l'organisation, par ses intervenants en contrôle et vérification, ses conseils d'administration. Aussi, les intervenants syndicaux et les conventions de travail en vigueur viennent influencer grandement les décisions de l'équipe autogérée. Celle-ci est aussi en lien avec d'autres équipes ou encore elle doit répondre aux demandes des supérieurs. À un autre niveau, l'équipe autogérée administre les services de subordonnés et d'employés de soutien.

Enfin, au cœur de l'organisation des services se trouvent les groupes de clientèle, qui ont des valeurs, des attentes, des besoins et des croyances variés.

Ces différents éléments organisationnels offrent chacun un potentiel et autant d'occasions de faire vivre à l'équipe autogérée des situations de conflits. Les différents écrits cités permettent de relever certaines pistes qui ne sont pas inintéressantes pour aider les équipes autogérées à résoudre des conflits. Dans les lignes qui suivent, certains de ces principes sont présentés. Ils font appel à des stratégies qui peuvent être utilisables, à la fois par le gestionnaire et par toute l'équipe autogérée, autant pour régler des conflits interpersonnels, extrapersonnels qu'intraéquipe et extraéquipe. Il ne faut pas oublier que les usagers des services sociaux et de santé demandent de plus en plus – et cette demande est bien légitime – et ils seront en droit d'exiger rapidement la résolution des problèmes qui surgissent.

Premier principe : La gestion d'un conflit doit être centrée sur la mission de l'établissement.

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit voir la gestion du conflit avant tout comme une occasion de répondre positivement à la mission de l'établissement. De ce fait, le conflit sera un élément qui permettra l'engagement manifeste de l'ensemble de l'équipe en conformité avec cette mission. Tout le processus de résolution d'un conflit doit être considéré comme un moyen de s'adapter au changement et de devenir plus efficace. En ce sens, l'équipe veillera à créer une synergie qui utilisera l'énergie et le potentiel de tous les membres de l'environnement pour encourager la créativité dans le but d'accroître l'efficacité de l'établissement. Il est très important que l'équipe réfléchisse à la mission de l'établissement et élabore sa propre mission en lien avec celle de l'établissement. Elle doit s'engager à offrir des services de qualité comme si elle était cliente des services qu'elle organise. L'équipe doit donc convenir de hauts standards professionnels qui doivent être définis sous forme de code de déontologie ou de règles tacites. En aucun temps, lorsqu'apparaît un conflit, il ne faut chercher simplement à « recoller le vase ». Plus que jamais, l'équipe autogérée aura la possibilité de prendre des décisions qui lui apporteront de nouvelles façons de devenir plus efficace pour le bénéfice de la population. Lorsque des insatisfactions apparaissent dans la population à l'égard des services offerts par l'établissement, l'équipe se doit de reconnaître que la clientèle a des droits et qu'elle a le devoir de les exprimer. Il faut donc mettre les principes éthiques au-dessus des préférences personnelles.

Deuxième principe : La reconnaissance de l'importance de tous les membres de l'équipe.

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit considérer que tous les membres de l'équipe sont importants et qu'ils doivent s'impliquer pour établir un véritable partenariat tout au long du processus décisionnel. Il est nécessaire que

l'opinion de chaque personne soit considérée à sa juste valeur. Les décisions doivent tendre vers un consensus et tous les membres doivent être parties prenantes aux décisions. L'équipe doit se rapprocher de la base afin que tous les membres se sentent impliqués. Il faut que ceux-ci aient le sentiment que les décisions ne leur sont pas imposées. L'équipe doit donc créer un climat de travail favorisant l'autonomie, l'initiative et la créativité de tous les participants. Il est très important de favoriser l'enthousiasme et la gaieté des membres de l'équipe autogérée. Tout au long de la résolution d'un conflit, l'équipe doit accorder une grande importance aux aspects humains de l'organisation.

Troisième principe : Le respect des gens qui apportent des changements.

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit maintenir un sentiment d'équité basé sur l'intégrité, sur une grande transparence et sur l'authenticité. Elle favorise une réelle participation des individus dans le changement. L'équipe doit être honnête dans la gestion des ressources et elle doit veiller à établir de saines relations avec les usagers. Avant tout, l'équipe doit veiller au respect des membres et à la non-humiliation des personnes qui apportent des idées différentes ou qui subiront un rejet de leurs propositions. Il est donc très important d'éviter de personnaliser le conflit et il faut s'en tenir à des éléments factuels.

Quatrième principe : Le conflit doit être vu comme un défi.

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit voir le conflit comme un défi à relever dans le plaisir. Elle doit encourager l'expression d'opinions diverses et novatrices. Un style de gestion ouvert doit faciliter l'implication et la participation des membres de l'équipe en plus de favoriser une concertation avec les partenaires externes. Il est important que les conflits s'expriment ouvertement pour que chacun assume sa responsabilité dans la résolution du conflit. La gestion d'un conflit doit être vue comme une expérience énergisante qui donnera à chacun des membres la chance de mettre en valeur son expertise, ses valeurs et ses connaissances pour améliorer l'organisation des services.

Cinquième principe : Des objectifs et des mandats clairs qui permettent d'éviter des conflits.

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit apprendre à gérer le stress en rendant compatibles les valeurs, les buts et les visions des membres de l'équipe, des autres équipes, des supérieurs et de la population. Il est nécessaire de bien clarifier les mandats et les objectifs de l'équipe et de chacun de ses membres. En effet, bien des conflits peuvent être résolus en élaborant des objectifs réalistes, réalisables et bien définis pour chacun des membres. Pour ce faire, il est impératif d'établir des critères objectifs qui viendront encadrer tout le processus de résolution du conflit. Bien qu'il

ne faille pas ignorer les impacts du monde affectif, des critères objectifs viennent limiter l'emprise des émotions sur la décision. Dans le même ordre d'idées, il est important de clarifier les liens de subordination entre les membres de l'équipe pour éviter qu'un individu se retrouve subordonné à une direction bicéphale.

Sixième principe : *La prise en charge la plus rapide possible de la gestion d'un conflit.*

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit prendre rapidement en main la gestion d'un conflit, et ce, dès qu'il survient. Il faut porter un conflit à la connaissance de tous les membres de l'équipe autogérée et surtout éviter de le taire. Il faut croire au potentiel et à la capacité de tous les membres de l'équipe à gérer efficacement un conflit. L'équipe doit le plus possible favoriser les conflits de fond en encourageant la réflexion, mais elle doit éviter que ces conflits deviennent des conflits émotionnels. Elle doit chercher à reconnaître les émotions et les agressivités ressenties afin de rendre les membres de l'équipe sensibles aux besoins des autres et à ceux de la population. Il faut empêcher que les frustrations et les ressentiments s'accumulent puisque, bien souvent, les conflits non résolus deviennent de vieux fantômes qui hanteront l'équipe très longtemps. Il ne faut pas ignorer qu'un conflit comporte des coûts financiers et des coûts humains importants qui viennent éroder les budgets des établissements et que ces sommes ne sont plus disponibles pour organiser des services à la population.

Septième principe : *Savoir mettre des mots pour qualifier le conflit.*

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit mesurer objectivement la subjectivité de chacun des membres de l'équipe afin de bien cerner la valeur du conflit. Il est très important de mettre les bons mots sur les situations. Cela permet d'établir quelles seront les stratégies et les énergies à mettre en place pour résoudre le conflit. L'utilisation d'une échelle en neuf points peut être utile : (1) absence de conflits ; (2) fébrilité ; (3) malaise ; (4) difficulté ; (5) problème ; (6) trouble ; (7) turbulence ; (8) terrorisme et (9) catastrophe.

Huitième principe : *L'encouragement à réaliser des projets coopératifs.*

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit encourager la coopération sur des projets et, dans la mesure du possible, elle doit tenter de faire disparaître les formes de compétition qui peuvent exister au sein des équipes ou entre les équipes. Il est également souhaitable d'avoir avec les usagers cette même vision où ils seront encouragés à proposer des moyens concrets et réalistes dans la solution des différends pouvant apparaître et où ils s'estiment lésés. L'équipe doit donc encourager les gens à exprimer leurs frustrations et elle doit valoriser les personnes qui apportent des points de vue différents.

Neuvième principe : *Une formation à la gestion des conflits.*

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit se donner une formation sur la gestion des conflits. Il est inopportun de croire que la résolution des conflits est innée chez un individu. En effet, les attitudes, les sentiments et les comportements positifs reliés à la tolérance et au travail en concertation peuvent être appris. Toute l'équipe doit développer des compétences à gérer les conflits dans les relations interpersonnelles, et ce, autant avec les membres, les autorités que les usagers des services. Certains cours sur l'animation d'équipe, donnés par un consultant ou une université, peuvent aider les individus à travailler dans la différence d'opinions. Il est intéressant de savoir quelles personnes ont une propension à travailler à la création d'un climat de travail agréable. Certains individus peuvent être des aidants naturels, des pacificateurs, qui suscitent la résolution du conflit entre les membres d'un groupe. L'équipe doit valoriser ces personnes et s'en servir comme ressources pour aider les personnes qui auraient plus de difficultés que d'autres à trouver des solutions. Il est aussi essentiel que les employés en difficulté puissent bénéficier d'un « programme d'aide aux employés » lorsqu'ils éprouvent des problèmes sur les plans personnel et professionnel. Une participation volontaire des employés à ce type de programme doit être encouragée et considérée comme un investissement.

Dixième principe : *L'imputabilité et l'adéquation des ressources.*

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit rendre compte des décisions qu'elle prend. De plus en plus, les équipes devront considérer les éléments financiers reliés à leurs décisions. Plus que jamais, on demande aux établissements de faire plus avec moins. Par ailleurs, l'équipe doit s'assurer d'avoir toutes les ressources humaines, financières et matérielles pour réaliser la mission de l'établissement. La quantité suffisante de ressources évitera aussi différents conflits associés à une compétition malsaine entre les individus et les unités de travail pour se partager des ressources limitées ou inexistantes.

Onzième principe : *Une véritable communication basée sur le partage de l'information.*

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit favoriser une communication efficace entre les membres pour qu'ils prennent des décisions éclairées et mûrement réfléchies. Elle doit veiller à distribuer l'information de façon honnête à tous les membres de l'équipe. L'historique de l'origine d'un conflit doit être connu de tous et il faut éviter de cacher des éléments aux membres de l'équipe. Le fait de donner l'information la plus complète aux membres de l'équipe fera qu'ils se sentiront réellement concernés et qu'ils pourront s'approprier réellement le problème. Tous deviendront des partenaires dans la solution. Il est important que les membres aient aussi une vision complète du problème avant de tenter de trouver les solutions. L'équipe doit donner suffisamment de rétroaction aux membres et, s'il y a lieu, à la

population à l'occasion d'un conflit. L'équipe doit donc expliquer et prévoir les conséquences lorsqu'un changement est planifié et tous, membres, intervenants et clientèle, doivent être avisés de ces conséquences. L'équipe doit aussi être franche lors de l'évaluation du rendement ou de la production d'un membre de l'équipe ou de partenaires extérieurs à l'équipe.

Douzième principe : Le respect inconditionnel des usagers et de leurs droits.

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit avant tout éviter de prendre les usagers en otages lors d'un conflit. L'équipe doit se souvenir que le service est un droit pour l'usager qui, bien souvent, est à la merci de ceux qui lui fournissent un service. Le respect de la dignité, de la sécurité et de la vie des usagers doit être continuellement pris en considération par les différentes parties et il doit être omniprésent tout au long de la gestion d'un conflit. Les membres de l'équipe doivent comprendre les différences fondamentales dans les valeurs afin que les gens apprennent à résoudre leurs différends dans les limites des lois et du respect des droits des plus démunis.

Treizième principe : Le respect des droits et des limites individuelles des membres de l'équipe.

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit respecter les limites individuelles et éviter de donner des tâches irréalisables à un individu. Un des principes importants est que tout individu a droit à une défense pleine et entière. Il a le droit de se faire représenter lors d'un conflit. Il est aussi très important pour l'équipe de respecter les conventions collectives de travail, de même que les personnes qui défendent avec justice les droits acquis par les différents employés ou groupes d'employés. Il en est également ainsi pour les personnes ou groupes de pression qui revendiquent des droits pour les usagers. Tous doivent être vus comme des partenaires valables qui permettent à l'établissement d'améliorer l'organisation des services offerts aux personnes. Il ne faut pas oublier qu'une société est jugée sur la façon dont elle traite ses exclus.

Quatorzième principe : La recherche d'un consensus honnête.

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit chercher à résoudre un conflit en cherchant le plus possible à engendrer un consensus parmi les membres afin que tous en ressortent gagnants. Tous les membres de l'équipe doivent affirmer leurs besoins et chercher à offrir une réelle collaboration tout au long du processus de résolution de problèmes. Une confiance mutuelle et un respect partagé par les membres de l'équipe sont à la base d'une solidarité réelle. Par ailleurs, dans une équipe autogérée, la coercition ne doit jamais être considérée comme un moyen à envisager pour résoudre un conflit. Lorsque les tensions deviennent de plus en plus évidentes, il faut établir

des compromis acceptables par toutes les parties. Il faut se souvenir de ce dicton plusieurs fois prononcé dans les cours de justice selon lequel la pire des ententes est encore meilleure que le meilleur des jugements. Si les membres de l'équipe autogérée perçoivent qu'il est impossible de résoudre le problème, il est nécessaire, en dernier recours, de trouver un médiateur qui peut aider les parties à inventorier les pistes de solution. Ce médiateur doit avoir une crédibilité auprès de toutes les parties en cause.

Quinzième principe : Donner du temps au temps pour qu'il fasse son œuvre.

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit se donner un échéancier réaliste. Il faut que l'équipe évite de prendre des décisions prématurées. Il est essentiel d'avoir le portrait le plus précis possible de la situation et de tenir un inventaire complet des pistes de solution à envisager. Certes, il est primordial d'agir avec empressement pour régler un conflit, mais il faut s'assurer que les décisions sont remplies de sagesse afin d'éviter que le conflit réapparaisse quelques heures plus tard. Très rapidement, lorsque toutes les informations sont disponibles, il faut implanter la solution qui a été envisagée par toutes les parties. Il ne faut pas que la solution retenue demeure lettre morte; elle doit se traduire très rapidement en actions concrètes.

Seizième principe : Choisir en équipe la meilleure solution.

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit dresser un inventaire complet des pistes de solution d'un conflit. Il faut éviter d'éliminer trop rapidement une solution qui paraît farfelue. Il est important également de définir les intérêts individuels mis en cause et les intérêts communs. En établissant la correspondance des pistes de solution avec les différents niveaux de besoins, l'équipe pourra trouver les pistes de solution qui répondent le mieux aux besoins de l'ensemble des personnes touchées par le conflit. Il faut déterminer tous les avantages, mais aussi tous les désavantages des solutions envisagées. La solution retenue doit être honnête et il faut éviter d'acheter la paix ou de faire du marchandage. Tous les membres de l'équipe doivent être convaincus du bien-fondé de la décision, car c'est seulement au prix d'une décision prise par toute l'équipe que les membres s'engageront activement dans le processus de changement. Il est essentiel alors que toutes les parties en conflit s'entendent sur des objectifs communs et évitent de se concentrer uniquement sur des positions de groupe.

Dix-septième principe : La prévention des conflits à bien meilleurs coûts.

L'ÉQUIPE AUTOGÉRÉE doit, au moment où l'équipe est en pleine harmonie, discuter des modalités de règlement des conflits et en déterminer le fonctionnement. En effet, il est périlleux d'établir les règles du jeu lorsque l'équipe est en situation de détresse. Des règles, à la fois fixes et souples, doivent être convenues très tôt entre les parties. Il faut se souvenir qu'un conflit vite réglé est plus facile à gérer qu'un conflit qui s'éternise.

CONCLUSION

La réflexion sur la gestion des conflits dans les établissements du réseau de la santé et des services sociaux nous amène au préambule de Harvey et Drolet (1994) : « Ce n'est pas uniquement la qualité de la pierre qui fait la force d'un château, mais c'est beaucoup plus la façon et la volonté par laquelle les gens l'ont construit qui lui en donnent la véritable solidité. » Si une équipe autogérée est construite dans la haine, elle est vouée à l'échec. Elle ne doit pas non plus être construite dans la facilité. Elle doit apprendre à reconnaître et à vivre ses conflits internes pour être en mesure de faire face aux conflits extérieurs. Les grandes structures et les organisations ne sont pas que de pierre. Elles sont faites par des infrastructures d'individus. Des individus capables, créatifs, positifs et consciencieux sont l'essence même de la force et de la survie d'une organisation. Ces mêmes habiletés humaines caractériseront les grands leaders des prochaines années, et c'est dans cette perspective que nous avons conçu ce chapitre sur la gestion des conflits à l'intérieur des équipes autogérées.

RÉFÉRENCES

- BERGERON, J.L., N. CÔTÉ-LÉGER, J. JACQUES et L. BÉLANGER (1979). *Les aspects humains de l'organisation*, Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur.
- BOUCHER, G., P.A. GAGNÉ et J.G. PETITPAS (1994). *Faire le choix d'être gestionnaire*, Sainte-Foy, Les Publications du Québec.
- BLAKE, R.R. et J.S. MOUTON (1969). *Les deux dimensions du management*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- BURNLEY, D.P. et D.O. LAKSFOSS (1999). « TEI members participate in IRS conflict management courses », *Tax Executive*, vol. 51, n° 5, p. 400.
- CAUDRON, S. (1998). « Keeping team conflict alive », *Training and Development*, vol. 52, n° 9, p. 48-52.
- COSIER, R.A., D.R. DALTON et L.A. TAYLOR (1991). « Positive effects of cognitive conflict and employee voice », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 4, n° 1, p. 7-10.
- DROLET, B. (1992). *The Power Beneath the Surface: Identifying Behavioral Norms in Schools*, Thèse de doctorat inédite, Université de La Verne.
- DYER, William (1987). *Team Building*. Reading, Massachusetts, Addison Wesley.
- FILLEY, A. (1975). *Interpersonal Conflict Resolution*, Glenview, Scott Foresman.
- GAGNÉ, P.A., J.G. PETITPAS et G. BOUCHER (1994). *Gérer du personnel difficile*, Sainte-Foy, Les Publications du Québec.
- GOYETTE, J. (1998). *Intervenir auprès des employés difficiles. Cahier du participant*, Sherbrooke, Université de Sherbrooke.
- HARVEY, T.R. et B. DROLET (1994). *Building Teams. Building People. Expanding the Fifth Resource*, Lancaster, Pennsylvanie, Technomic.
- IRVINE, L. (1998). « Conflicts of interest », *The British Journal of Administrative Management*, p. 8-10.
- JARBOE, S.C. et H.R. WITTEMAN (1996). « Intragroup conflict management in task-oriented groups: The influence of problem source and problem analyses », *Small Group Research*, vol. 27, n° 2, p. 316-338.
- JOHNSON, G.H. et T. MEANS (1998). « Managing conflict », *The Internal Auditor*, vol. 55, n° 6, p. 54-59.
- KOTTER, J.P. et L.A. SCHLESINGER (1979). « Choosing strategies for change », *Harvard Business Review*, Boston.
- MCLUCAS, K. (1999). « 10 skills: Look past the technology », *Infoworld*, vol. 21, n° 37, p. 96.