

JEAN POITRAS, FRÉDÉRIC MOISAN,
SOLANGE PRONOVOST

GESTION DES CONFLITS AU TRAVAIL

Mythes et meilleures pratiques



GESTION DES CONFLITS AU TRAVAIL

JEAN POITRAS, FRÉDÉRIC MOISAN,
SOLANGE PRONOVOST

GESTION DES CONFLITS AU TRAVAIL

Mythes et meilleures pratiques


LES ÉDITIONS
Québec-Livres
Une société de Québecor Média

Avant-propos

La gestion des conflits crée souvent des paradoxes. En voulant bien faire, on complexifie parfois les choses, ou encore on crée des effets secondaires inattendus. Il arrive ainsi que les résultats ne soient pas au rendez-vous malgré l'apparente pertinence des actions posées. Régulièrement, nous rencontrons des gestionnaires perplexes devant les résultats de leurs interventions. Voici quelques exemples.

Vous prenez le temps d'écouter un collègue vivant une situation difficile, voire conflictuelle, au bureau. Vous essayez de le rassurer en lui disant que cela passera. Au lieu de se sentir mieux, celui-ci semble encore plus découragé et va raconter son histoire à un autre collègue. Que se passe-t-il? Vous avez pourtant tenté de l'encourager de votre mieux. Votre intention était bonne, mais avez-vous tenu compte du mécanisme psychologique du réconfort? Quel était l'ingrédient manquant?

En tant que gestionnaire, vous mettez en œuvre un programme de sensibilisation à la civilité au travail et encouragez les gens à dénoncer les situations problématiques qu'ils rencontrent. Mais les résultats sont moins probants que vous ne l'aviez escompté. Pourquoi? En théorie, cibler des comportements inacceptables devrait régler le problème, mais ce n'est manifestement pas suffisant. Que manque-t-il? Avez-vous mis à contribution de manière efficace la dynamique de groupe?

Vous appliquez une sanction disciplinaire à un employé qui a eu un écart de conduite. En plus de modifier son comportement, vous vouliez ainsi donner un exemple aux autres afin de préserver le bon fonctionnement du groupe. Mais voilà que l'équipe se rebelle et prend la défense du fautif. Au lieu d'asseoir votre autorité, vous avez miné le lien de confiance que vous aviez avec l'équipe. Que s'est-il passé? Auriez-vous dû simplement ne pas sanctionner l'employé? Avez-vous plutôt oublié de tenir compte de l'effet de groupe?

Ce livre a donc été conçu pour aider les médiateurs, les consultants en gestion de conflits et les gestionnaires à mieux comprendre les mécanismes

sous-jacents à des interventions efficaces. Rédigé sous la forme de billets (capsules, courts chapitres) traitant de différentes situations conflictuelles courantes, nous proposons dans cet ouvrage d'intégrer la science qui a étudié les phénomènes conflictuels à l'art de la gestion des conflits dans les organisations. L'objectif est simple: vous rendre plus perspicace dans l'analyse des problèmes rencontrés et plus efficace dans vos efforts pour les prévenir ou les résoudre.

Bonne lecture!

INTRODUCTION

Intuitions, mythes et paradoxes

Il existe deux types de problèmes: ceux qui sont circonscrits par des paramètres fixes et ceux dont les variables sont floues. Au regard de la première catégorie, les opérations de résolution sont facilement décelables, et on doit généralement appliquer une solution unique pour les résoudre. On n'a qu'à penser à la recherche d'une réponse à l'équation mathématique « $2+2 = 4$ ». Dans cet exemple, les données sont claires, le processus de résolution est aisément déterminable et la conclusion ne peut différer. Même s'ils sont parfois extrêmement complexes (pensons aux questions à résoudre en physique ou en ingénierie), ces problèmes peuvent ultimement être résolus en utilisant une formule mathématique. Il suffit donc de trouver la bonne «recette» en fonction des paramètres, et de l'appliquer correctement.

Quant au deuxième type de problèmes, tout est différent. Les données clés sont mélangées à plusieurs informations plus ou moins pertinentes, il n'y a pas nécessairement une seule manière de le résoudre et il n'existe pas de solution unique. Les situations conflictuelles font partie de cette catégorie. En effet, il n'est pas toujours simple de repérer la source d'un conflit et de choisir une intervention efficace. De plus, le succès d'un effort de résolution est souvent nuancé, car il est rare que les choses redeviennent exactement comme elles étaient préalablement. Par ailleurs, comme il n'y a pas de méthode unique pour résoudre ces problèmes, on associe souvent la gestion des conflits à un art plutôt qu'à une science.

Ce flou artistique quant à la manière de gérer de telles situations ouvre la porte à plusieurs sources d'inspiration quand vient le temps de rechercher un règlement.

Le choix des stratégies peut parfois relever des réactions instinctives, des mythes populaires ou encore des modèles d'intervention à la mode. Si le gros bon sens ou les conseils de gourous de la gestion des conflits sont parfois appropriés, peut-on dire qu'il en est toujours ainsi? Et si certaines pratiques populaires étaient, dans les faits, peu efficaces, voire nuisibles?

Par exemple, les gens ont souvent l'impression qu'il vaut mieux ne pas dévoiler ses priorités en situation de négociation. Est-ce vraiment la meilleure stratégie à adopter? D'autres amorcent leur intervention en tenant pour acquis que deux personnes sont nécessaires pour déclencher un conflit. Mais est-ce que ce mythe reflète vraiment la réalité? Certains modes d'intervention au goût du jour prescrivent de rester centré sur le problème pour résoudre une situation conflictuelle. Mais peut-on vraiment faire fi de la dimension psychologique?

La prétention de ce livre n'est pas de proposer un modèle unique de gestion de conflits; comme nous venons de l'exposer, ce n'est pas réaliste lorsqu'on se trouve confronté à des problèmes dont les paramètres sont flous. Néanmoins, il existe des pratiques testées scientifiquement ou dérivées de modèles scientifiques éprouvés. Intégrer des stratégies basées sur la recherche empirique ou clinique, c'est infuser une dose de science dans l'art de gérer les conflits. Et cela ne peut qu'améliorer l'efficacité des interventions.

GESTION DE CONFLITS BASÉE SUR DES DONNÉES PROBANTES

La gestion de conflits basée sur des données probantes consiste à choisir les stratégies de résolution et à effectuer des interventions en considérant les résultats des recherches scientifiques plutôt qu'en se fiant à sa seule intuition ou à des modèles populaires non validés. Grâce à un appui scientifique, la démarche est alors plus efficace, car le potentiel d'impacts positifs est maximisé. De plus, les effets indésirables sont aussi minimisés, puisque cette approche permet d'éviter de choisir des stratégies qui peuvent présenter l'apparence de bonnes idées, alors qu'elles ont une incidence nulle, voire négative, sur la situation conflictuelle.

L'idée n'est pas de faire en sorte que toutes les interventions soient choisies sur une base scientifique. De toute façon, cela serait impossible.

Chaque situation revêt un caractère unique. Néanmoins, lorsque cette information est disponible, elle devrait être intégrée dans l'analyse d'une situation conflictuelle, dans le choix d'une intervention ou encore dans la manière d'appliquer cette dernière. Même si les données probantes ne guident alors que partiellement l'intervention, elles auront néanmoins un impact sur l'efficacité globale de celle-ci.

De tels éléments d'information proviennent de plusieurs sources. Les recherches en gestion de conflits ont examiné les interventions sous quatre angles: les meilleures pratiques; les variables médiatrices; les effets modérateurs; les répercussions secondaires non désirées. Voici quelques explications pour chacune d'entre elles.

Meilleures pratiques. Plusieurs stratégies de gestion de conflits ont été validées par des recherches scientifiques. Certaines, dont l'efficacité paraît logique au premier coup d'œil, ont effectivement été confirmées par des données probantes. Dans d'autres cas, ce sont plutôt des pratiques contre-intuitives qui ont prouvé leur pertinence. Par exemple, contrairement au message véhiculé dans certaines formations, les études ont démontré à plusieurs reprises que faire une première offre lors d'une négociation donne un avantage stratégique. Il s'agit donc d'une façon de négocier qui a fait ses preuves. Le fait de connaître les meilleures pratiques en gestion de conflits permet ainsi de disposer d'un coffre d'outils efficaces pour désamorcer les situations conflictuelles. Cela est d'autant plus vrai en ce qui concerne les stratégies à la fois efficaces, mais aussi contre-intuitives.

Variables médiatrices. Certaines sources de conflits ont un impact négatif à travers un effet domino dans lequel une variable médiatrice sert de pont entre la source et son impact. En agissant sur cette variable, on limite les impacts de la source du conflit. C'est un peu comme couper la courroie de transmission de cette réaction en chaîne. Par exemple, la présence d'un individu aux comportements toxiques engendre souvent un climat de travail malsain. L'effet négatif de celui-ci sur l'environnement n'est pas direct, mais passe, entre autres, par la détérioration de l'esprit d'équipe. Ainsi, lorsqu'on est en mesure de restaurer un bon degré de cohésion entre les membres du groupe, l'impact de cet individu sur le climat est beaucoup moindre, car on a ainsi neutralisé la variable médiatrice. Connaître les variables médiatrices dans une situation conflictuelle fournit des stratégies d'intervention supplémentaires pour la désamorcer, ce qui peut être très

utile lorsqu'il est difficile, voire impossible, d'agir directement sur sa source.

Effets modérateurs. Parmi les différentes stratégies, certaines peuvent être très efficaces dans des circonstances précises, tandis que d'autres le sont beaucoup moins. Ce phénomène s'explique par les effets modérateurs. Lorsque ceux-ci sont présents, l'intervention peut être plus ou moins gagnante, selon les cas. Par exemple, l'adrénaline résultant de la charge émotionnelle d'un conflit rend difficile l'analyse rationnelle de la situation. Si le fait d'adopter une approche de résolution de problème est une bonne idée, celle-ci ne fonctionne pas très bien lorsque les gens sont émotifs en raison de l'effet modérateur de l'adrénaline. Mieux vaut alors attendre qu'ils soient plus calmes. Être conscient des variables modératrices permet de choisir le bon moment ou le contexte approprié pour intervenir. Parfois, cela donne aussi l'occasion de trouver les conditions propices à l'utilisation plus efficace d'une stratégie de résolution de conflit.

Répercussions secondaires non désirées. Il arrive que l'intention à l'origine du choix d'une stratégie de résolution de conflit paraisse logique à court terme, mais que celle-ci crée des répercussions négatives sur une plus longue période. Dans ces cas, considérée dans une perspective globale, l'intervention s'avère alors moins efficace qu'elle ne semble en raison des effets secondaires non désirés. Par exemple, une sanction disciplinaire trop sévère peut créer un mouvement de sympathie de la part des collègues à l'égard de l'employé sanctionné. Or, cette conséquence néfaste peut miner le leadership du gestionnaire, alors que le but initial de celui-ci était d'affirmer son autorité en sanctionnant le fautif. Voilà bien un effet boomerang contraire à celui recherché. Être au fait des répercussions secondaires non désirées permet donc d'être plus stratégique et efficace dans le choix de ses interventions.

L'objectif de ce livre est de présenter de façon simple les résultats des plus récentes recherches en matière de gestion de conflits dans le but de bonifier les interventions à l'aide des meilleures pratiques. Cet ouvrage ne propose donc pas un modèle, mais offre plutôt des conseils pratiques. Ultimement, notre but est d'influencer votre manière de concevoir et de gérer les conflits par l'utilisation de données probantes.

ORGANISATION DU LIVRE

Dans cet ouvrage, comme nous l'avons mentionné en avant-propos, les résultats des recherches sont présentés sous forme de capsules, c'est-à-dire de billets ou de courts chapitres. Chacune d'elles met en contraste les données probantes avec des pratiques intuitives ou encore des conseils populaires. Vous pourrez alors améliorer l'efficacité de vos interventions, soit en adoptant de meilleures pratiques ou stratégies, soit en ciblant mieux les éléments clés de celles-ci. De plus, les capsules sont organisées autour de quatre blocs thématiques, ce qui facilitera l'intégration des données aux différentes facettes de la gestion des conflits.

La première partie porte sur la nature des conflits. Nous explorons la façon dont les résultats des recherches peuvent nous éclairer sur les aspects primordiaux d'un conflit. Qu'est-ce qu'un conflit? Comment le résoudre? Et pourquoi est-ce si difficile? Quels en sont les éléments clés? L'objectif est d'avoir une vision plus analytique de l'architecture des conflits.

La deuxième partie aborde la façon de désamorcer un conflit. Les résultats de recherches sont synthétisés pour cibler les facettes essentielles d'une intervention réussie, que ce soit lorsqu'on est directement impliqué dans une situation conflictuelle ou encore lorsqu'on veut aider des personnes à la résoudre. Comment peut-on prévenir les conflits? Comment mieux négocier une solution? De quelle façon peut-on aider des personnes à régler leur conflit et faciliter les discussions? Comment trancher le débat de façon juste et équitable quand les protagonistes ne peuvent s'entendre? L'objectif consiste à reconnaître les éléments clés d'une intervention réussie.

La troisième partie traite de l'impact des personnalités problématiques sur les conflits. Les résultats de recherches sont ici utilisés pour mieux comprendre l'implication de certaines personnalités dans les conflits. Comment agir face à des traits de personnalité particuliers? Comment se comporter en présence d'un individu toxique? Et quand le patron lui-même constitue le problème, que peut-on faire? L'objectif est de mieux composer avec des traits de personnalité spécifiques qui complexifient les situations conflictuelles.

La quatrième partie prend en considération l'équipe de travail dans les situations conflictuelles. En nous référant aux récentes recherches, nous explorons la manière dont la dynamique de groupe peut être partie intégrante à la fois du conflit et de sa résolution. Que peut-on faire quand le

conflit se propage à l'ensemble du groupe? La dimension interculturelle vient-elle augmenter le risque de conflits et la difficulté à les résoudre? Comment éviter que les conflits ne se transforment en harcèlement psychologique? L'objectif est d'inclure la dynamique de groupe dans l'analyse des situations conflictuelles pour mieux comprendre les conflits et les désamorcer plus efficacement.

Finalement, en guise de conclusion, nous proposons des constantes et dégageons quelques règles d'or à retenir dans la gestion des conflits. Les thèmes récurrents des recherches dans ce domaine nous permettent d'offrir des conseils généraux. Quelles sont les clés d'une intervention réussie? Nous répondons à cette question tant sur le plan de la résolution du conflit que sur celui du maintien et du rétablissement de relations harmonieuses.

Première partie: Nature des conflits

Il existe un principe essentiel en gestion de conflits: votre façon de conceptualiser un conflit influence votre manière de le gérer. Par exemple, si vous percevez les situations conflictuelles comme une confrontation, voire comme une guerre, vous vous inscrivez dans une logique gagnant-perdant. Avec une telle vision, les comportements que vous adopterez vous amèneront à vous efforcer de dominer votre vis-à-vis ou à lui opposer une âpre résistance. Dans le même sens, si vous associez le conflit à un exercice d'argumentation, vous aurez comme réflexe de promouvoir à tout prix votre propre point de vue et de dénigrer celui de l'autre. Votre seul objectif sera alors d'avoir raison.

Mais cette conceptualisation des conflits correspond-elle à la nature réelle de ceux-ci? Et si, au contraire, les conflits n'étaient qu'une forme de problème à résoudre conjointement? Dans cette première partie, nous explorerons la nature des conflits à partir des données probantes pour en proposer une conception plus propice à leur résolution.

La structure d'un conflit. Un conflit provient généralement d'un problème. Cependant, force est de constater que tous les problèmes ne deviennent pas nécessairement conflictuels. Chaque jour, nous réglons des difficultés sans qu'elles dégénèrent. Un conflit est donc un processus de résolution de problème qui a dérapé. Mais qu'est-ce qui amène cette transformation? Différents éléments peuvent y contribuer: les perceptions, les émotions, les procès d'intention, etc. Ils sont ce qu'on appelle des facteurs d'inflation conflictuelle. Conséquemment, un conflit est un problème auquel s'ajoute de l'inflation. Cette conceptualisation appellera donc deux interventions de gestion: le désamorçage de l'inflation et la recherche d'une solution au problème de fond.

Le problème de fond. Généralement, la recherche d'une solution qui convient à tous n'est pas aussi évidente qu'il n'y paraît. En effet, les protagonistes entretiennent fréquemment une vision différente de ce qui constitue le problème. Pour le résoudre, ils doivent prendre le temps de

comprendre le point de vue de l'autre. Or, il est fréquent que personne ne veuille céder quoi que ce soit. Il faut donc les aider à bien cerner les priorités, de même que les éléments superflus sur lesquels il est possible de faire des compromis. Mais au-delà de ces obstacles classiques à la recherche d'une solution, plusieurs mythes et facteurs sous-jacents compliquent les situations. Comment les résultats des recherches peuvent-ils nous éclairer à cet égard?

L'inflation conflictuelle. Pour faciliter la recherche d'une solution, il est important d'éliminer les agents de distraction. Certains sont facilement identifiables. Par exemple, les insultes, les menaces et les tentatives de coercition conduisent rarement à débloquer les échanges pour les orienter vers un compromis. Au contraire, elles ne font que radicaliser la situation conflictuelle. Les protagonistes doivent alors faire preuve d'autocensure. Et lorsque ce n'est pas possible, l'intervention d'un tiers peut s'avérer nécessaire. Une autre source classique d'inflation est le fait d'attribuer à l'autre de mauvaises intentions, ce qui rend son vis-à-vis très fermé à ses propositions. Dans ces circonstances, il devient important que chacun valide ses perceptions quant aux réelles volontés de son interlocuteur. Il existe bien d'autres facteurs qui compliquent la recherche d'une solution à un conflit. Cette première partie explore également de quelle manière les publications scientifiques peuvent nous aider à y voir plus clair.

Cette section de l'ouvrage propose donc une meilleure compréhension de la structure fondamentale des conflits en abordant différentes questions. Comment un problème devient-il un conflit? De quelle façon peut-on savoir s'il a bien été réglé? Y a-t-il des sources de difficultés plus fréquentes que d'autres? L'attitude face au conflit joue-t-elle un rôle dans la résolution de celui-ci? Les facteurs biologiques et la personnalité des individus impliqués ont-ils une influence sur l'apparition et la résolution des conflits? Voilà autant d'interrogations auxquelles les résultats des plus récentes recherches scientifiques en gestion de conflits nous permettront de donner des réponses.

Qu'est-ce qui distingue un différend d'un conflit?

La réponse à cette question peut dépendre de la personnalité ou de l'origine culturelle du répondant. Pour certaines personnes, la moindre hausse du ton de voix est synonyme de conflit. Pour d'autres, tant qu'il n'y a pas de geste d'intimidation physique, on ne parle que de désaccord. La question n'est donc pas uniquement rhétorique, elle met en lumière un problème important dans le domaine de la gestion des conflits. Quels sont les ingrédients d'un véritable conflit?

En ce qui concerne les conflits qui ont cours dans les milieux de travail, les recherches en ont reconnu trois dimensions. Chacune d'elles a des impacts différents et nécessite une stratégie de résolution distincte. Qui plus est, c'est le mélange entre ces dimensions qui produit des situations conflictuelles plus ou moins complexes. Pour y voir plus clair, regardons-les de façon détaillée dans un contexte organisationnel.

Conflit de tâches. Ce type de conflit concerne les désaccords sur les objectifs de travail à atteindre, le degré de qualité recherché et l'établissement des priorités. Les recherches démontrent que les conflits de tâches peuvent avoir un impact positif ou négatif sur la productivité d'un groupe. Cela dépendrait, en fait, de la capacité à résoudre ou non ce genre de problème. Malgré tout, les conflits de tâches ont un effet négatif notable sur la satisfaction à l'égard du travail. Même lorsqu'on trouve une solution, le fait de devoir discuter dans un cadre acrimonieux laisserait donc des traces.

Dans de telles situations, la stratégie consiste généralement à concilier les buts et les points de vue pour faire émerger un consensus. Prenons l'exemple de deux employés qui ne s'entendent pas sur la nature des

informations à inclure dans un formulaire qu'ils doivent remplir lors de l'ouverture du dossier d'un nouveau client. Afin de résoudre leur différend, le plus expérimenté explique à son nouveau collègue les objectifs initialement poursuivis lorsque le document a été conçu. Ce dernier l'informe que ce n'est pas ce qu'il avait compris et propose que le texte soit modifié afin qu'il devienne plus clair.

Conflit de processus. Cette difficulté concerne le fonctionnement d'un groupe, l'attribution des tâches et responsabilités, les liens hiérarchiques, de même que les normes de groupe telles que l'assiduité. Un des problèmes qui ressort dans ces circonstances est que les attentes de l'entreprise et l'organisation du travail sont souvent implicites. Le conflit est alors interprété comme le résultat de la mauvaise foi des gens qui ne se conforment pas à ce qui est attendu d'eux, alors qu'en fait ce sont les attentes qui ne sont pas toujours explicites. Selon les recherches, les conflits de processus ont une incidence négative relativement grande sur la satisfaction au travail ainsi que sur le degré de performance d'une équipe. On considère donc qu'ils doivent être réduits au maximum.

Dans ces situations, le plan d'intervention consiste généralement à clarifier les normes de groupe et l'organisation du travail. Par exemple, certains employés informent leur gestionnaire qu'ils sont mécontents des mandats qui leur sont attribués. Ils ont l'impression d'être traités de façon inéquitable par rapport à des collègues qui obtiennent des dossiers leur procurant davantage de visibilité. Celui-ci leur précise alors les critères sur lesquels il se base pour répartir le travail, notamment l'expertise et l'expérience de chacun. Ces précisions leur permettent ainsi de mieux comprendre et d'accepter plus facilement les décisions de leur supérieur.

Conflit relationnel. Ce domaine concerne les émotions négatives envers les collègues, la méfiance entre les individus, voire les comportements agressifs tels que les reproches et les insultes. Pour qu'un état émotif soit qualifié de conflit relationnel, celui-ci doit persister durant un certain temps et ne pas résulter d'une simple saute d'humeur. Lorsqu'une telle situation devient chronique, elle peut se transformer en harcèlement psychologique. Il n'est donc pas surprenant que ce genre de conflit ait un effet négatif sérieux sur le degré de satisfaction au travail et sur la performance d'un groupe. De plus, il détruit la coordination et la collaboration entre les membres d'une équipe.

En présence de relations détériorées, la stratégie consiste habituellement à rétablir les ponts et la confiance entre les individus. En général, la résolution d'un conflit relationnel demande de clarifier des perceptions ou encore des attributions d'intention. Prenons l'exemple de deux collègues qui doivent collaborer à un projet commun malgré leurs personnalités différentes. Celui qui est plus enclin à agir rapidement reproche à son collègue plus analytique de faire traîner les choses. En contrepartie, ce dernier l'accuse de compromettre la qualité du travail. Une discussion sur les préférences de chacun quant à la manière de travailler permettra de dépasser les procès d'intention et peut-être même de revoir l'organisation du travail en fonction des forces de chacun.

«Les désaccords se transforment en conflits lorsqu'une dimension relationnelle s'ajoute à un conflit de tâches ou de processus.»

Évidemment, un conflit est rarement unidimensionnel; les situations problématiques sont ainsi le résultat du mélange des différentes composantes décrites précédemment. Et selon ces dernières, il s'agira d'un simple désaccord ou encore d'un conflit. Le désaccord se définit comme une divergence d'opinions entre les individus. En général, il constitue un conflit de tâches ou de processus. Une de ses caractéristiques est qu'il ne perdure pas dans le temps. De plus, il est normal et fréquent dans les organisations. Parfois, il est tout à fait sain car il permet de trouver des consensus sur les objectifs visés et de préciser les modes de fonctionnement.

Les désaccords se transforment en conflits lorsqu'une dimension relationnelle s'ajoute à un conflit de tâches ou de processus. Alors que la gestion d'un désaccord s'apparente plutôt à la recherche d'un compromis, le traitement d'un conflit nécessite l'ajout du rétablissement minimal des relations entre les personnes impliquées. Conséquemment, il est beaucoup plus complexe d'agir dans la résolution de ce dernier type de problème que dans une situation où on fait face à une simple divergence d'opinions.

Ces clarifications quant à la typologie des conflits mettent en évidence deux points au regard de la nécessité de ne pas galvauder ce terme.

D'abord, ce serait une erreur de vouloir empêcher les désaccords sous prétexte qu'ils constituent des conflits. En effet, une organisation qui les supprime risque d'être moins créative et plus statique, puisqu'ils sont parfois indispensables à son évolution. À l'inverse, celle qui les laisse aller du fait qu'il s'agit de simples désaccords s'expose à leurs effets néfastes, notamment au dysfonctionnement du groupe avec l'apparition de conflits relationnels.

Ensuite, bien circonscrire la nature d'un conflit (de tâches, de processus et relationnel) permet de sélectionner les bonnes stratégies d'intervention. On évite ainsi de se perdre dans plusieurs directions en ciblant le nœud d'une situation conflictuelle. Doit-on clarifier les buts, les processus ou encore les attributions d'intention? Comme le dit si bien Oscar Wilde: «Définir, c'est limiter.»

RÉFÉRENCES

- BEHFAR, Kristin J., MANNIX, Elizabeth A., PETERSON, Randall S., *et al.* «Conflict in small groups: The meaning and consequences of process conflict», *Small Group Research*, 2011, vol. 42, n° 2, p. 127-176.
- DE DREU, Carsten KW et WEINGART, Laurie R. «Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis», *Journal of Applied Psychology*, 2003, vol. 88, n° 4, p. 741.
- POITRAS, Jean et LE TAREAU, Aurélia. «Dispute resolution patterns and organizational dispute states», *International Journal of Conflict Management*, 2008, vol. 19, n° 1, p. 72-87.

Comment un désaccord se transforme-t-il en conflit?

Pourquoi certains différends deviennent-ils des conflits alors que d'autres demeurent de simples désaccords? On pourrait croire que la nature de ces derniers peut expliquer cette distinction. Or, les recherches démontrent qu'il s'agit plutôt d'une différence dans l'amorce ou non d'un processus d'escalade qui envenimerait les choses. Mais qu'est-ce que l'escalade d'un conflit? Selon la littérature, les conflits se construisent en trois phases.

Phase de latence. À cette première étape, les germes du conflit sont présents. Il s'agit généralement de conflits de tâches ou de processus, soit des désaccords sur les buts, les objectifs et la manière de travailler. À ce stade, la mécontentement est plutôt faible et les gens ne se doutent pas que celle-ci pourrait dégénérer. Le groupe peut généralement fonctionner plus ou moins normalement en sa présence.

Le défi au cours de cette phase est de reconnaître qu'un conflit existe et qu'il pourrait devenir destructeur. Il s'agit alors d'instaurer une démarche d'accommodement ou de résolution avant que le problème s'amplifie rapidement. Cela peut être très simple. Par exemple, le gestionnaire aborde le sujet avec les individus concernés en formant un comité pour trouver un consensus.

Malheureusement, il arrive fréquemment qu'à ce stade le conflit passe sous l'écran radar. Ce n'est qu'au moment où l'escalade s'amorce que les superviseurs prennent conscience de la gravité de la situation. Le plus souvent, par exemple, il s'agit d'un des protagonistes qui décide de forcer les choses, soit en essayant d'imposer son point de vue, soit en dénigrant l'autre. Le conflit prend alors une dimension relationnelle, ce qui constitue la première étape de l'escalade.

Phase de détérioration des relations. Cette période se caractérise par une augmentation de l'intensité du conflit qui s'accompagne d'une personnalisation de celui-ci. On ne regarde plus le problème à sa source, mais on vise plutôt la personne ou le groupe qu'on soupçonne responsable de la situation. Et comme chaque belligérant perçoit l'autre comme étant le problème, chacun se retranche dans sa position et conçoit le différend uniquement selon sa propre perspective.

À cette étape, l'un des principaux moteurs dans l'escalade est le phénomène d'action-réaction entre les personnes impliquées. Imaginons un chef d'équipe qui, à plusieurs reprises, explique une nouvelle procédure à un salarié, mais sans succès. Il perd alors patience et traite son employé d'incompétent. En réaction à ces propos, celui-ci s'emporte et lance à son supérieur qu'il est incapable de donner des explications claires. Cette interaction peut s'envenimer jusqu'au point où un dialogue de sourds s'installe. C'est aussi à ce stade qu'on observe la formation de clans adverses. Chaque protagoniste se trouve des alliés prêts à conforter sa conviction selon laquelle l'autre est entièrement responsable du problème.

Le défi à relever lors de cette phase consiste à modérer la dynamique d'action-réaction et à établir des mesures de réconciliation des intérêts. Étant donné que les personnes concernées sont généralement retranchées derrière leurs positions respectives, l'assistance d'un intervenant neutre est souvent nécessaire. Celui-ci peut les aider à considérer le point de vue de l'autre et à adopter ainsi une logique de résolution de problème plutôt que de confrontation. Il peut aussi faire en sorte que le conflit ne s'envenime davantage en tempérant les discussions et en évitant que les émotions négatives ne prennent le dessus.

Lorsque le différend n'est pas contrôlé à cette étape-ci, la radicalisation des perceptions et la polarisation des clans peuvent conduire à un bris de communication entre les protagonistes. Le conflit passe alors en troisième vitesse.

Phase de coercition. À cette étape-ci, l'intensité du conflit est à son apogée, notamment à cause des diverses tentatives de coercition de part et d'autre. Chaque clan, ou individu, essaie de forcer l'autre à accepter son point de vue ou ses demandes de concession. Le différend occupe alors un espace important dans le fonctionnement du groupe. Il n'est pas rare que celui-ci, et même l'organisation, deviennent dysfonctionnels. Les

gestionnaires sont pleinement conscients que le statu quo n'est plus viable, mais se sentent dépassés par la situation.

Lors de cette phase, l'un des principaux moteurs de l'escalade du conflit est la recherche de l'équilibre des dommages, c'est-à-dire que les gens commencent à comptabiliser les gains de l'autre et à les comparer avec les leurs. Lorsqu'ils s'estiment en déficit, ils cherchent la revanche. Ce cercle vicieux est généralement accentué par deux phénomènes.

Premier phénomène: les protagonistes perdent de vue leur objectif commun, soit la raison qui les motive à être ensemble, pour adopter celui de gagner sur l'autre. Ce pourrait être le cas d'un groupe d'employés qui, dans un esprit de vengeance, sabotent le travail de leurs collègues au détriment de la qualité des produits et de la satisfaction des clients.

Second phénomène: une impression grandissante que la coexistence avec l'autre est impossible et que quelqu'un doit partir. Les pressions exercées se transforment même, parfois, en harcèlement psychologique. Prenons l'exemple d'un employé qui profite de chaque occasion, notamment durant les réunions, pour miner la crédibilité de son collègue et lui faire perdre la face dans l'espoir qu'il quitte l'organisation.

«La radicalisation des positions et la polarisation des relations entraînent l'escalade des conflits.»

Comme pour la phase précédente, il faut à la fois régulariser les comportements entre les individus concernés pour contrôler les actions-réactions et déployer des efforts de réconciliation des intérêts pour amorcer une désescalade du conflit. Mais comme celui-ci est devenu chronique avec le temps, cela s'avère généralement plus difficile. En effet, les protagonistes ont peu de motivation ou d'espoir de régler le conflit. Encore une fois, l'aide d'un intervenant externe peut être nécessaire.

Il est également fréquent qu'à cette étape le différend se transforme en rupture plus ou moins fracassante; par exemple, un employé n'en peut plus de la manière dont son collègue le traite et dépose une plainte de harcèlement. Cette brisure peut aussi revêtir un caractère tacite, mais il n'en demeure pas moins que les relations sont rompues. On peut penser au

salarié qui s'isole complètement des autres et utilise toutes les occasions pour prendre congé afin de minimiser les contacts avec ses collègues. Même en cas de rétablissement des relations, le conflit laissera des cicatrices et le climat de travail ne pourra être rétabli complètement.

Quelles sont les implications du phénomène de l'escalade des conflits et comment les gérer? D'abord, les recherches démontrent que le fait d'ignorer les désaccords initiaux en augmente le risque. Il a également été établi que plus l'escalade est forte, plus il est difficile de désamorcer un conflit. Dans cette perspective, attendre de voir si celui-ci dégénère avant d'agir n'est certes pas une bonne stratégie. Au contraire, il semble que l'adage «Mieux vaut prévenir que guérir» prend tout son sens dans la gestion de conflits.

RÉFÉRENCES

- BAILLIEN, Elfi, CAMPS, Jeroen, VAN DEN BROECK, Anja, *et al.* «An eye for an eye will make the whole world blind: Conflict escalation into workplace bullying and the role of distributive conflict behavior», *Journal of Business Ethics*, 2016, vol. 137, n° 2, p. 415-429.
- RUBIN, Jeffrey Z., PRUITT, Dean G. et KIM, Sung Hee. *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*, McGraw-Hill Book Company, 1994.
- VAN DE VLIERT, Evert. «Conflict and conflict management», *Handbook of Work and Organizational Psychology*, 1998, vol. 3, p. 351-736.

Comment savoir si un conflit a été bien géré?

Doit-on évaluer la gestion d'un conflit du seul fait d'avoir réglé le problème? Pour plusieurs, un conflit est bien géré si une solution est trouvée. Dans cette perspective, un conflit est un obstacle qui doit être surmonté. Malgré l'aspect très pragmatique de cette vision, la littérature suggère que cela n'est pas aussi simple dans la réalité. La manière de trouver une solution serait tout aussi importante que la solution elle-même. Ainsi, dans plusieurs cas, trouver une solution ne serait pas suffisant pour parler de gestion efficace d'un conflit.

Prenons l'exemple d'une solution imposée pour résoudre un conflit en milieu de travail. Si celle-ci n'est pas satisfaisante pour les personnes impliquées, il y a un risque que l'entente ne soit pas respectée ou qu'on cherche à s'y soustraire. De plus, dans l'éventualité où les relations ne sont pas rétablies, la capacité à travailler de nouveau efficacement ensemble sera inexistante. Par ailleurs, lorsque l'issue du différend crée un désir de revanche, on ne peut pas vraiment parler d'efficacité. On voit bien que se limiter au simple fait d'avoir adopté une solution n'est pas suffisant pour affirmer qu'un conflit a été bien géré et réglé.

Alors, comment évaluer la gestion d'un conflit? Selon les recherches, il est possible d'analyser le véritable rendement en tenant compte de plusieurs indicateurs. L'objectif est de considérer la résolution du conflit à court et à long termes. Dans l'immédiat, on recherche une solution satisfaisante, trouvée rapidement et aux moindres coûts possibles. Sur une plus longue période, on vise davantage la réconciliation des belligérants et le fait de minimiser le risque d'apparition de nouveaux différends. Ainsi, une bonne gestion de conflits doit tenir compte de cinq indicateurs.

Coûts de transaction. Un premier indicateur de l'efficiencia d'une approche de règlement des différends est le coût associé à la démarche. De façon générale, il s'agit de comptabiliser les pertes de temps, d'argent et d'efficacité dans les opérations. En effet, régler un conflit n'est pas gratuit. Le seul fait de consacrer du temps à parler de celui-ci détourne de l'énergie qui pourrait être utilisée à des fins plus productives. Pensons également aux frais juridiques associés aux procédures devant les tribunaux. Parfois, ces derniers sont plus élevés que le montant du règlement lui-même. On est alors loin d'une gestion efficace du conflit. De plus, le prix peut s'avérer très onéreux pour une organisation lorsque la transaction visant à le régler ne permet pas d'y mettre définitivement un terme.

Degré de satisfaction des personnes impliquées. Un deuxième indicateur se trouve dans le degré de satisfaction des protagonistes au regard de l'issue du conflit et de la manière dont celui-ci a été résolu. Il faut savoir que cette satisfaction dépend des intérêts initiaux de chacune des personnes impliquées et de la mesure dans laquelle la solution apportée en tient compte. Celle-ci varie également en fonction des possibilités qui leur sont offertes de s'exprimer, du contrôle qu'elles ont de pouvoir accepter ou rejeter certaines propositions et de leur capacité à élaborer elles-mêmes l'entente relative à leur différend.

Toutefois, même si le conflit n'est pas résolu à la satisfaction de tous les intérêts qu'une partie aurait aimé voir considérés, elle peut néanmoins être satisfaite si elle juge que le résultat et la procédure pour y arriver ont été équitables. En ce sens, la manière d'aborder et de résoudre un conflit peut même, à l'occasion, prévaloir sur le contenu de la solution. À cet égard, lorsqu'il y a eu intervention d'une tierce personne, cette perception d'équité de la démarche et de sa conclusion dépend aussi du comportement équitable de cet acteur.

Effets sur les relations entre les participants. Un troisième indicateur est le potentiel de réconciliation entre les personnes en conflit une fois celui-ci résolu. Une situation conflictuelle se répercute nécessairement sur leur relation et il importe de savoir si, à long terme, la solution leur permettra désormais de travailler ensemble, de façon plus harmonieuse ou dans un meilleur climat.

Nous devons retenir qu'une façon efficace de régler les conflits devrait permettre de réduire la tension entre les protagonistes. Leur relation peut

donc être renforcée, soit par une solution tenant compte des intérêts de chacun ou parce que le processus de règlement aura permis de rétablir un minimum de confiance mutuelle. Nous pouvons même nous attarder à l'effet de la résolution du différend sur les rapports entre des personnes qui n'y participent pas directement, notamment les amis des belligérants, qui n'en sont pas moins affectés. En effet, les conflits font souvent tache d'huile et peuvent même s'étendre à toute une organisation.

Possibilités de récurrence du conflit. Un quatrième indicateur concerne le taux de résurgence du conflit, sous une forme ou une autre. Nous faisons référence ici à la permanence des solutions adoptées. Il s'agit de vérifier si le problème a véritablement été réglé plutôt que seulement déplacé ou décalé. Par exemple, un conflit non réglé entre deux employés peut dévier et donner lieu à une nouvelle dispute sur un autre sujet entre eux. Dans ce cas, le problème est déplacé et reproduit: une autre question de discorde émerge.

«Une solution sans réconciliation ne permet pas de rétablir la capacité de travailler ensemble.»
--

La mise en place d'un système efficace de gestion de conflits doit viser le règlement d'un type particulier de différends et, par le fait même, l'adoption de mesures de prévention pour ceux qui sont de même nature. La participation directe des employés pris dans une situation conflictuelle à un effort leur permettant de trouver eux-mêmes la solution constitue un gage de non-récurrence puisque l'adhésion au règlement n'est pas forcée mais volontaire.

Apprentissages réalisés durant la gestion du conflit. Finalement, en débordant de la résolution du conflit et en adoptant un point de vue développemental, il est possible d'ajouter un cinquième critère en posant la question suivante: est-ce que l'organisation et les protagonistes ont retenu des leçons du conflit?

En effet, aussi ennuyeuses et énergivores que puissent être ces situations, elles représentent de belles occasions de prise de conscience et d'apprentissage. Par exemple, les conflits mettent parfois en relief des

problèmes relatifs à l'organisation du travail ou encore des lacunes dans la gestion des relations interpersonnelles. A-t-on su tirer profit de leçons d'un conflit pour revoir ses pratiques et l'organisation du travail? Lorsqu'on prévoit des correctifs pour éviter d'autres conflits associés aux problèmes déjà reconnus, on mise alors sur les apprentissages réalisés et on transforme la discorde en levier de développement.

En utilisant ces indicateurs, une organisation s'assure d'adopter une gestion de conflits efficace et efficiente. Bien qu'ils soient tous importants, la notion d'apprendre des conflits constitue une dimension clé souvent oubliée. À court terme, celle-ci met un baume sur les conséquences du problème: «Au moins, nous avons appris quelque chose.» À plus long terme, elle inscrit la gestion de conflits dans une logique d'amélioration continue. Les conflits sont alors des occasions en or de revoir les processus et de les améliorer. Après tout, comme le dit si bien George Bernard Shaw: «Le succès ne consiste pas à ne jamais faire d'erreurs, mais à ne jamais faire la même erreur une seconde fois.»

RÉFÉRENCES

- POITRAS, Jean et LADOUCEUR, André. *Systèmes de gestion de conflits*, Cowansville, Québec, Éditions Yvon Blais, 2004.
- URY, William L., BRETT, Jeanne M. et GOLDBERG, Stephen B. *Getting disputes resolved: Designing systems to cut the costs of conflict*, Jossey-Bass, 1988.

Pourquoi devrait-on porter une attention particulière aux conflits de processus?

Comme il a été dit précédemment, on considère généralement trois types de conflits lorsqu'on analyse une situation. Ainsi, les conflits de processus sont des mésententes sur la manière de faire un travail, ceux de tâches constituent des divergences sur les buts et les spécifications d'un travail, tandis que ceux qu'on dit relationnels concernent les tensions entre les personnes. Alors que la plupart des gens sont portés, intuitivement, à mettre les efforts de résolution des différends principalement sur la dimension interpersonnelle, les recherches semblent indiquer que les conflits de processus seraient également au cœur des problématiques conflictuelles. Comment peut-on expliquer leur importance relative? Celle-ci résulterait de deux facteurs, soit leur impact et leur durée.

D'abord, ce type de conflit a tendance à déborder sur la dimension relationnelle, créant ainsi un effet d'entraînement. Par exemple, les conflits de processus seraient souvent à la base des différends relationnels. Prenons l'exemple de Pierre et de Paul, deux collègues qui travaillent ensemble depuis plusieurs mois dans un projet d'envergure. Alors qu'il révise le rapport final qui doit être soumis à leur client dans moins de deux heures, Pierre réalise qu'une erreur majeure s'est glissée dans une section rédigée par Paul. Il effectue donc la modification qu'il croit nécessaire, et ce, sans consulter son collègue, en considérant que le temps presse. Lorsqu'il est informé des changements apportés, Paul réagit mal, car il a l'impression d'avoir été trahi et déconsidéré par son collègue qui ne l'a pas consulté.

Ensuite, les conflits de processus sont ceux qui ont le plus tendance à se perpétuer dans le temps. En d'autres termes, un conflit de processus dure

plus longtemps que les autres. Vraisemblablement, cela serait dû au fait que lorsqu'il est non résolu, il donne l'impression aux personnes impliquées qu'il est impossible de travailler ensemble. Revenons à l'exemple précédent. Alors qu'il était décidé depuis quelques semaines qu'ils devraient collaborer de nouveau dans le cadre d'un autre projet, Pierre et Paul en sont maintenant incapables. Le fait que Pierre ait modifié le rapport sans son accord a donné à Paul l'impression que son collègue le considère comme un incompetent et que celui-ci remettra désormais systématiquement en question la qualité de son travail. De son côté, Pierre interprète la réaction de Paul comme un refus de collaborer. La situation se dégrade au point que les deux collègues en viennent à se blâmer l'un l'autre.

«Derrière un apparent conflit de tâches ou relationnel se cache parfois un simple conflit de processus.»

Il est à noter que les résultats de ces recherches ne signifient pas que les conflits de tâches ou relationnels ne sont pas importants, mais plutôt qu'il vaut la peine de se préoccuper particulièrement des conflits de processus. En fait, lorsqu'ils sont au cœur d'un conflit, le fait de désamorcer ces derniers peut avoir un impact positif sur les autres types de conflits.

Dans cette perspective, les conclusions des études proposent trois applications pratiques. La première est reliée à la façon d'analyser les conflits. D'abord, ce qui est suggéré, c'est qu'au lieu de penser que les conflits de processus sont souvent le sous-produit de ceux qu'on qualifie de relationnels ou de tâches, on doit au contraire considérer qu'ils se situent au cœur même de ces autres types de conflits. Conséquemment, cela change la manière de voir les conflits et les priorités d'intervention.

Ainsi, plutôt que de regarder le conflit de processus comme un sous-produit, il pourra au contraire être envisagé comme une cause principale d'un conflit. Si bien que, parfois, le premier aspect auquel on s'attaquera lors d'une mésentente sera justement ce conflit de processus. Revenons à notre exemple. En agissant comme facilitateur, le gestionnaire de Pierre et de Paul devrait orienter la discussion afin de les amener à clarifier les

modalités concernant le processus de vérification d'un futur rapport. Qui réalisera la vérification du rapport? Quel devrait être l'échéancier de vérification avant la livraison au client? Devront-ils se consulter systématiquement pour toute modification, même mineure? Quelles circonstances exceptionnelles pourraient justifier que l'un des deux apporte des modifications sans devoir consulter l'autre?

La deuxième application concerne l'intervention. En effet, les recherches suggèrent également que lorsqu'ils sont résolus, les conflits de processus ont un impact positif sur les différends relationnels et de tâches. Si l'intervenant prend le temps de s'entendre avec les participants sur la manière de régler le conflit, c'est-à-dire sur le fonctionnement qu'ils veulent adopter durant les entretiens, donc s'il y a entente sur le processus, cela aura un effet positif sur le conflit relationnel et de tâches. Ainsi, un accord sur la manière de travailler en médiation facilitera par la suite la résolution des tensions entre les personnes et les divergences relatives aux buts et spécifications du travail. Par exemple, si Pierre et Paul sont d'accord pour discuter de la source principale de leur conflit, c'est-à-dire les modalités de vérification d'un rapport, et qu'ils parviennent à une entente, il est fort probable que leurs tensions relationnelles s'atténueront et qu'ils seront de nouveau en mesure de travailler ensemble.

Finalement, on peut appliquer les résultats de ces recherches à la prévention des conflits, notamment en ce qui concerne les équipes de travail. En effet, les membres d'une équipe nouvellement constituée vont aborder les tâches avec des attentes implicites sur la manière d'effectuer le travail. Et ces attentes peuvent varier en fonction de plusieurs facteurs. D'abord, il peut y avoir des différences professionnelles sur la manière d'aborder les problèmes. Il peut y avoir aussi des différences culturelles, notamment par rapport à la gestion du temps et au niveau de formalisme dans les relations entre les chefs d'équipe et les membres. Les préférences individuelles sur la façon d'aborder les tâches peuvent également être importantes.

Toutes ces différences entre les attentes peuvent engendrer des conflits de processus importants qui se traduiront par la suite en conflits relationnels. En prenant le temps d'explicitier les attentes et de s'entendre sur les processus qui seront utilisés, les équipes de travail préviendront bien des frustrations.

Doit-on conclure que les conflits de processus sont plus importants que les conflits de tâches et les conflits relationnels? Bien sûr que non. L'idée est simplement que les conflits de processus sont souvent une dimension moins explorée, mais combien importante, d'une situation conflictuelle. En intégrant l'analyse de cette dimension à vos diagnostics, vous augmenterez l'efficacité de vos interventions. En somme, comme le dit si bien le proverbe: «La manière fait tout.»

RÉFÉRENCES

- JEHN, Karen A., GREER, Lindred, LEVINE, Sheen, *et al.* «The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes», *Group Decision and Negotiation*, 2008, vol. 17, n° 6, p. 465-495.
- GREER, Lindred L., JEHN, Karen A. et MANNIX, Elizabeth A. «Conflict transformation a longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution», *Small Group Research*, 2008, vol. 39, n° 3, p. 278-302.
- PARAYITAM, Satyanarayana, PARAYITAM, Satyanarayana, PAPENHAUSEN, Chris, *et al.* «Agreement-seeking behavior, trust, and cognitive diversity in strategic decision making teams: Process conflict as a moderator», *Journal of Advances in Management Research*, 2016, vol. 13, n° 3, p. 292-315.

Et si votre manière de concevoir un conflit était le problème?

Lors de l'analyse d'une situation conflictuelle, le réflexe consiste à cerner les enjeux, les différences de perception et les émotions en cause. En examinant ces éléments, on vise ainsi à cibler les interventions qui seront nécessaires pour désamorcer le différend. Or, cette méthode intuitive omet une dimension importante: l'attitude des protagonistes au regard du conflit. En effet, selon les recherches, la manière des protagonistes de concevoir une situation conflictuelle aura un impact fondamental sur la possibilité de résoudre celle-ci. Mais comment ce phénomène est-il possible?

Si on trace la chaîne cognitive expliquant l'incidence de la conception d'un conflit, on peut dire qu'au début, le cadre conceptuel influencera l'objectif de résolution de celui-ci. À son tour, l'objectif aura un effet sur la dynamique des discussions. Et finalement, les comportements agiront sur la probabilité de trouver une solution. C'est en ce sens que la manière de voir le conflit constitue le point de départ de l'approche qui sera utilisée par les individus pour le résoudre.

Parfois, l'objectif résultant de la façon dont on conçoit la situation rendra la recherche d'un dénouement plus difficile. Par exemple, si chaque personne impliquée a pour seule cible le fait de gagner, les chances de trouver une solution seront minces. Ce type de visée conduit à une surenchère des moyens de pression et à une logique de confrontation qui entraînent généralement une escalade du conflit. Selon la littérature, il existe trois manières de voir un différend qu'on associe à l'adoption d'une volonté de vaincre sur l'autre.

Vouloir gagner. Les individus qui utilisent ce cadre d'analyse comparent les gains de chacun et cherchent à obtenir autant, sinon plus, que l'autre. Cette appréciation des bénéfices relatifs est généralement faite sans considérer les circonstances du conflit. Une solution ne sera alors acceptable que lorsque les gains seront supérieurs ou équivalents à ceux du vis-à-vis. Prenons l'exemple de deux employés qui désirent obtenir leurs vacances en même temps. L'un d'eux, bien qu'il ait moins d'ancienneté, insiste pour avoir les mêmes droits que l'autre. Il n'accepte tout simplement pas que son collègue ait préséance et il en fait une affaire personnelle.

Vouloir préserver son image. Les gens qui emploient cet angle pour examiner la situation sont préoccupés par l'impact de la solution sur leur image. L'important n'est pas ce qu'ils gagnent, mais plutôt la sauvegarde des apparences. Ils refuseront une issue si celle-ci les fait mal paraître, même si, dans les faits, elle est juste ou encore la seule possible. Dans cette perspective, l'absence de résultat vaut parfois mieux que le fait de perdre la face. Imaginons un employé dont les compétences ont été remises en question durant une réunion d'équipe par un collègue. Pour lui, la seule préoccupation est alors de rétablir son image aux yeux des autres par le biais d'excuses.

Vouloir se venger. Cette conception amène les individus concernés à vouloir régler leurs comptes sur le plan émotif. Ils veulent alors faire payer l'autre pour la blessure infligée, la douleur et la tristesse ressenties. C'est donc ici une logique de vengeance qui prédomine. Conséquemment, une personne pourra être très exigeante durant la recherche d'un compromis afin de donner une bonne leçon à son interlocuteur. Concrètement, il pourrait s'agir d'un employé qui, après avoir subi à répétition des blagues de mauvais goût de la part d'un collègue, maintient fermement des demandes déraisonnables et humiliantes afin de l'obliger à «faire des pieds et des mains» pour se venger.

À l'opposé, certaines manières de conceptualiser les conflits faciliteront la résolution de ceux-ci. Par exemple, lorsque l'objectif de chacun des protagonistes est de trouver un compromis, les chances de résoudre le différend sont grandes. Cette attitude conduit généralement à un dialogue ouvert et constructif, ce qui est propice à l'élaboration d'une solution satisfaisante.

Selon la littérature scientifique, deux intentions sont positivement associées à la prévention et à la résolution des conflits.

Vouloir préserver ou rétablir les relations. Les individus qui adoptent cette vision se soucient de la relation qu'ils entretiennent avec l'autre personne impliquée dans le conflit. Préserver ou restaurer ce lien constitue un aspect important de la résolution. Ils seront donc prêts à mettre de l'eau dans leur vin afin de régler le différend à l'amiable. Par exemple, un employé juge que les solutions envisageables pour résoudre un conflit avec un collègue ne sont pas idéales. Au nom de la sauvegarde de leurs rapports, les deux employés les acceptent en considérant qu'ils auront à collaborer de nouveau.

«La résolution d'un conflit dépend aussi de l'intention de départ des protagonistes.»

Vouloir une solution convenable. Dans cette optique, les gens s'intéressent aux aspects qualitatifs d'une entente, en plus de regarder les gains obtenus. Ainsi, l'impression d'un sentiment de justice, la facilité de mettre en œuvre l'accord, les possibilités d'avoir un effet positif sur des négociations futures, etc., feront partie de l'appréciation d'une solution. Les personnes qui privilégient cette conception seront prêtes à accepter moins d'avantages personnels au bénéfice d'une entente plus juste et acceptable pour tous. Par exemple, deux employés réalisent que l'entente proposée est moins avantageuse pour eux qu'ils ne l'espéraient. Ils l'acceptent quand même en considérant qu'elle contient les solutions raisonnables et somme toute justes.

Selon la littérature, un dialogue constructif n'est vraiment possible que lorsque les protagonistes adoptent une intention de départ compatible avec la résolution du conflit. Pour ce faire, chacun d'eux doit voir le conflit soit avec un cadre de relations interpersonnelles ou encore avec celui de la qualité de l'entente. Parfois, le passage d'une conception négative (par exemple, vouloir gagner) à une vision axée sur l'un des deux cadres positifs (par exemple, vouloir une solution convenable) n'est pas évident. C'est pourquoi la présence d'un intervenant pourrait être cruciale afin d'aider les

protagonistes à cheminer dans leur manière de considérer la situation conflictuelle.

Parmi les sources d'un conflit, nous retrouvons donc la manière dont les personnes impliquées conçoivent ce conflit. L'impact de leur cadre de référence n'est pas négligeable, car ce dernier influence la dynamique de résolution par la suite. En conséquence, une intervention efficace doit généralement prévoir un recadrage de la conception d'un conflit pour chacun des individus. Toutefois, cela n'est possible que si, dans un premier temps, l'intermédiaire porte attention à leur manière de voir le conflit lors de son analyse de celui-ci. Cela peut sembler un détail, mais comme le dit Winston Churchill: «L'attitude est une petite chose qui fait une grande différence.»

RÉFÉRENCES

- ROGAN, Randall G. «Conflict framing categories revisited», *Communication Quarterly*, 2006, vol. 54, n° 2, p. 157-173.
- YANG, Mei-Yu, CHENG, Fei-Chun et CHUANG, Aichia. «The role of affects in conflict frames and conflict management», *International Journal of Conflict Management*, 2015, vol. 26, n° 4, p. 427-449.
- PINKLEY, Robin L. «Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict», *Journal of Applied Psychology*, 1990, vol. 75, n° 2, p. 117-126.
- DRAKE, Laura E. et DONOHUE, William A. «Communicative framing theory in conflict resolution», *Communication Research*, 1996, vol. 23, n° 3, p. 297-322.

Et si la manière de gérer un conflit faisait partie du problème?

Les conflits sont considérés comme nuisibles pour les organisations. Dans la littérature scientifique, ils sont associés au stress chez les employés, à l'épuisement professionnel, aux plaintes de harcèlement psychologique, à un taux de roulement élevé et à un faible degré de motivation. On pourrait donc croire qu'une organisation saine en est une sans conflit. Malheureusement, ce n'est pas aussi simple que cela. Des recherches ont démontré que les conflits peuvent aussi être bénéfiques en générant plus de créativité, en permettant de régler des problèmes de fond et parfois même en stimulant la productivité.

Bien comprendre l'impact des conflits demande d'abord d'expliquer la relation entre ceux-ci et le climat de travail et la productivité. Cette relation n'est pas aussi linéaire qu'on pourrait le croire. Elle est modérée par la manière de gérer le conflit, c'est-à-dire le style qu'on emploie pour le résoudre. Concrètement, cela signifie que pour saisir les impacts négatifs d'un conflit sur l'organisation, il faut comprendre de quelle façon on s'occupe de celui-ci.

C'est ainsi qu'il y aurait des façons de le traiter qui en accentuent les effets néfastes, alors que d'autres les amenuisent. Dans certains cas, une bonne gestion peut même faire en sorte que les conflits aient des conséquences positives pour l'organisation. Qui plus est, le choix d'un style est influencé par les phases initiales d'un différend. Par exemple, un conflit relationnel peut créer un ressentiment qui favorise le choix d'une approche compétitive. Celle-ci amplifie généralement le stress et les sentiments opposés; s'installe alors une boucle de rétroaction négative. La manière de

gérer un conflit est donc un aspect important à considérer dans l'analyse de ce dernier.

Dans la littérature, on dénombre trois styles de gestion susceptibles d'augmenter les impacts défavorables des conflits: l'évitement, la confrontation et l'accommodation. D'ailleurs, dans plusieurs situations conflictuelles chroniques, on retrouve un de ces styles de gestion derrière le problème. Regardons de plus près ces approches.

Évitement. Faire de l'évitement implique qu'on ne touche pas au conflit: on le laisse dormir en espérant qu'il se règle par lui-même. Généralement, la situation se détériore au lieu de se résoudre; le différend progresse alors et les conséquences néfastes augmentent. Et plus le conflit s'envenime, plus il devient difficile d'en amorcer la gestion. Si on évite de l'aborder au début dans l'espoir qu'il se règle tout seul, on s'abstient souvent de le gérer plus tard: la situation s'est alors tellement aggravée qu'on ne sait plus quoi faire!

Confrontation. Cette stratégie règle le conflit en adoptant un point de vue plutôt qu'un autre. Ainsi, ce style de gestion créera un perdant et un gagnant. Parfois, la confrontation peut être directe entre les protagonistes lors d'une argumentation. Elle peut être aussi indirecte lorsque ceux-ci plaident leur argumentaire devant quelqu'un qui tranche, par exemple leur supérieur immédiat. La personne qui se croira lésée par la solution voudra alors se reprendre. Le différend renaîtra ainsi sous une autre forme dans un esprit de revanche. C'est pourquoi la confrontation ne règle généralement pas les conflits à long terme.

«L'évitement, la confrontation et l'accommodation accentuent généralement les impacts négatifs des conflits.»
--

Accommodation. Avec l'accommodation, on consent à la demande d'une personne pour régler le conflit. C'est un peu comme si on achetait la paix. Le problème, c'est qu'elle engendre des gains pour l'initiateur du conflit qui sera alors encouragé à recommencer. De plus, les témoins du différend pourront également conclure qu'il est payant de provoquer des

situations conflictuelles. C'est dans cette perspective que l'accommodation accentue les impacts négatifs sur l'organisation.

Par ailleurs, la littérature scientifique reconnaît également deux manières de traiter les conflits qui vont modérer positivement l'impact de ceux-ci, voire engendrer des conséquences positives. Il s'agit du style où on cherche un compromis ou encore celui visant la collaboration entre les protagonistes. Examinons plus en détail ces façons de faire.

Compromis. Le compromis permet de couper la poire en deux. Chacun obtient un peu de ce qu'il désire, ce qui a généralement pour effet d'amoindrir le conflit. Ce dernier aura ainsi moins de conséquences négatives sur le climat de travail et la productivité. Si régler un différend par compromis est souvent expéditif et efficace, il n'en demeure pas moins que les personnes impliquées n'obtiennent pas entièrement satisfaction. Par conséquent, le compromis diminue l'impact des conflits, mais il ne produit pas nécessairement d'effets positifs.

Collaboration. La collaboration, quant à elle, entraîne la recherche de solutions créatives qui tentent de répondre aux besoins des individus concernés. On prend alors le temps d'analyser la source du problème et de trouver des issues novatrices, plutôt que de simplement renoncer à une partie de ses prétentions. Cette approche peut non seulement réduire les impacts négatifs des conflits, mais également générer des bénéfices pour le milieu où ils ont cours. Par exemple, collaborer à la résolution d'un différend peut engendrer de nouvelles idées, des manières différentes de faire, etc. En fait, une culture de collaboration lors de situations problèmes est souvent associée aux équipes performantes.

C'est ainsi que la difficulté avec un conflit n'est pas nécessairement l'objet de celui-ci, mais la manière de le traiter. Ainsi, lorsque vient le temps d'analyser un conflit, il ne faut pas seulement tenter de reconnaître qui sont les personnes impliquées et l'objet de leur désaccord, mais également faire un diagnostic de la façon avec laquelle celui-ci a été géré. C'est en fait une information essentielle pour bien comprendre la situation conflictuelle.

La deuxième implication pratique concerne la manière d'intervenir. Pour régler un conflit, en plus de trouver une solution au problème, il faut aussi penser à changer la façon de l'aborder. Il est essentiel de résoudre

l'objet du conflit, mais aussi de revoir comment seront gérés ceux qui surviendront dans le futur. Or, c'est souvent un aspect négligé.

Les résultats de ces recherches modifient donc l'optique traditionnelle avec laquelle on envisage la gestion des conflits. En effet, lorsqu'on utilise l'expression *gestion des conflits*, on met souvent l'accent sur le mot «conflits». Pourtant, le mot clé dans cet énoncé est sans doute le terme «gestion». C'est en combinant ces deux perspectives que la *gestion des conflits* prend tout son sens.

RÉFÉRENCES

- MALTARICH, Mark A., KUKENBERGER, Michael, REILLY, Greg, *et al.* «Conflict in Teams: Modeling Early and Late Conflict States and the Interactive Effects of Conflict Processes», *Group & Organization Management*, 2016, p. 559-578.
- DECHURCH, Leslie A., MESMER-MAGNUS, Jessica R. et DOTY, Dan. «Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective», *Journal of Applied Psychology*, 2013, vol. 98, n° 4, p. 559.
- PAPENHAUSEN, Chris et PARAYITAM, Satyanarayana. «Conflict Management Strategies as Moderators in the Antecedents to Affective Conflict and its Influence on Team Effectiveness», *Journal of Business and Management*, 2015, vol. 21, n° 1, p. 101.
- WAY, Kirsten A., JIMMIESON, Nerina L. et BORDIA, Prashant. «Shared perceptions of supervisor conflict management style: A cross-level moderator of relationship conflict and employee outcomes», *International Journal of Conflict Management*, 2016, vol. 27, n° 1, p. 25-49.

Et si les conflits rendaient les gens momentanément stupides?

Avez-vous déjà eu l'impression qu'en situation de conflit votre interlocuteur semblait raisonner de façon plutôt stupide? Et si vous n'aviez pas tort? Certaines recherches soutiennent l'hypothèse que dans ces moments, les fonctions cognitives sont significativement diminuées. Il est donc fort probable que le raisonnement de votre vis-à-vis ne soit pas très solide. Le problème, c'est que c'est également vrai pour vous! Il semble donc que l'expression «un dialogue de sourds» soit tout à fait justifiée. Pourquoi les conflits rendent-ils les gens «stupides», et surtout que peut-on y faire?

Commençons par comprendre la mécanique du phénomène. Un conflit est une situation stressante qui peut provoquer une attitude colérique. Or, cette émotion entraîne la sécrétion d'adrénaline, réaction physiologique tout à fait normale. Un des impacts de l'arrivée massive de cette hormone est de diminuer l'afflux de sang vers le cortex frontal. Ainsi, les fonctions cognitives supérieures sont moins présentes pour laisser la place aux réactions instinctives, ce qui se traduit par une réduction significative de la capacité d'un individu à raisonner.

Certains auteurs avancent même une perte de quotient intellectuel (QI) pouvant atteindre juste qu'à trente points en situation de stress! De façon imagée, cela veut dire que sous l'influence de l'adrénaline, un individu peut passer d'un niveau intellectuel normal à une déficience légère. Il va sans dire qu'essayer de résoudre une situation conflictuelle avec des fonctions cognitives affaiblies n'est pas une formule gagnante.

La bonne nouvelle: cette perte de capacité est temporaire. De plus, la littérature en gestion de conflits propose des stratégies simples pour favoriser le retour d'un raisonnement normal chez les protagonistes. Sans grande surprise, elles possèdent toutes un objectif commun: diminuer le taux d'adrénaline dans le sang. En voici donc cinq particulièrement utiles.

Prendre le temps de se calmer avant d'aborder le problème. Lorsqu'on est en colère, le premier réflexe devrait être de prendre du recul avant d'adresser la parole à l'autre afin de permettre aux émotions vives de s'atténuer. Ce délai permet ainsi le rétablissement des fonctions cognitives nécessaires pour résoudre le problème à la source du conflit. Par exemple, un employé est très émotif après qu'un collègue lui a émis un commentaire maladroit. Plutôt que de répliquer immédiatement, ce qui pourrait envenimer la situation, celui-ci devrait préférablement se retirer, le temps de se calmer, et ensuite aborder son collègue posément. Il pourrait alors lui dire de la bonne manière que ses propos l'ont blessé.

Amorcer une discussion difficile dans un contexte détendu. Les échanges concernant les sujets délicats ou sensibles sont particulièrement propices à l'émergence de réactions colériques. Avant d'aborder de tels sujets, il convient de s'assurer que les deux personnes sont disposées à en discuter calmement. Au besoin, lorsque des émotions intenses resurgissent en cours de rencontre, il est conseillé d'y mettre fin en annonçant que l'entretien se poursuivra ultérieurement. Par exemple, après avoir demandé à plusieurs reprises à un employé de modifier son comportement inadéquat, un gestionnaire souhaite le voir afin de lui remettre une mesure disciplinaire. Même s'il est exaspéré par le salarié, il doit s'assurer d'être lui-même calme au moment d'amorcer la rencontre et prêt à la reporter si la réaction du subalterne s'avère trop émotive.

Ne pas revenir continuellement sur des sujets sensibles. Pour les personnes impliquées dans une situation conflictuelle, il n'est pas rare que des gestes, des paroles ou encore des opinions émises de part et d'autre les aient blessées ou du moins dérangées. Il est alors parfois préférable de ne pas revenir continuellement sur ces aspects afin d'éviter de brasser des émotions négatives. Cela est encore plus vrai lorsqu'il n'est pas nécessaire d'aborder le sujet en question pour résoudre le problème. Par exemple, durant une pause, deux collègues échangent sur leurs visions opposées concernant la politique nationale. En cours de discussion, l'un d'eux s'emporte, car il ne comprend pas que l'autre soit aussi borné. Afin de ne

pas compromettre leur relation professionnelle et leur capacité de collaborer, ils décident de ne plus aborder ce sujet, d'autant plus que cela ne concerne pas leur travail.

Rester centré sur les objectifs à atteindre. Lorsque les personnes impliquées dans un conflit laissent leurs différences personnelles et leurs émotions négatives prendre le dessus, leur problème de base devient insoluble. Dans ces situations, il est préférable pour elles de se concentrer sur leurs objectifs respectifs, ce qui implique de se poser des questions telles que: Quelle est la problématique à résoudre? Quels buts est-ce que je désire atteindre? L'objectif pour elles devrait être de résoudre le problème à la source de leur conflit. Par exemple, un employé est plutôt mécontent du travail de son collègue qu'il doit intégrer dans le projet final. Bien qu'il lui ait mentionné à quelques reprises que son travail était incomplet et comportait des lacunes, la situation ne s'est pas améliorée. Plutôt que de s'emporter et de lui dire qu'il est «encore obligé de faire sa job», l'employé décide de lui clarifier de nouveau ses attentes et de s'entendre avec lui sur des objectifs spécifiques.

«Sous le coup de l'émotion, les individus en conflit subissent une diminution importante de leurs fonctions cognitives.»

Inclure une personne neutre pour modérer les discussions et éviter les dérapages. Dans certains conflits, les personnes ne sont plus en mesure de traiter du problème de fond sans être envahies par d'importantes émotions. Une stratégie efficace dans ces situations consiste à inclure un tiers neutre qui aura pour rôle de faciliter les échanges et d'éviter les débordements. Par exemple, deux collègues qui se fuient depuis un certain temps souhaitent résoudre leur conflit, mais réalisent qu'ils en sont incapables seuls; chaque fois qu'ils ont tenté de le faire, la discussion s'est transformée en séance de dénis, de blâmes et de reproches. Ils s'accordent toutefois pour solliciter l'aide de leur gestionnaire pour les aider à régler leur problème.

Il est également possible d'utiliser cette stratégie pour dédramatiser une situation conflictuelle et rétablir des ponts entre les personnes impliquées dans un différend. À cet effet, un intervenant pourrait leur expliquer

l'impact de l'adrénaline. L'idée est de les sensibiliser à la dimension physiologique du conflit, c'est-à-dire à l'aspect inévitable de la réaction, et surtout au fait qu'elles risquent d'être elles-mêmes affectées. Cela présente trois avantages. Les individus interprètent de façon différente les actions de l'autre. Au lieu de présumer de sa mauvaise foi, ils comprennent qu'il était peut-être tout simplement sous l'effet de l'adrénaline. Étant davantage conscients de l'importance d'éviter les accès de colère, ils se concentrent plutôt sur la recherche d'une solution. Ils saisiront mieux et accepteront plus facilement les stratégies du médiateur visant à favoriser une discussion calme.

Évidemment, tout cela repose sur la prémisse que l'intervenant garde lui-même sa quiétude, ce qui n'est pas toujours évident avec les individus problématiques. En effet, les stratégies de gestion de l'adrénaline doivent parfois d'abord s'appliquer à l'intervenant lui-même!

RÉFÉRENCES

- GREENE, Ross W. *The explosive child (5th edition)*, New York, NY, Harper Collins, 2014.
- MARAVELAS, Anna. *How to reduce workplace conflict and stress: How leaders and their employees can protect their sanity and productivity from tension and turf wars*, Career Press, 2005.

Pourquoi des gens sont-ils réticents à régler leurs conflits?

On pourrait croire que toute personne impliquée dans un conflit est prête à le résoudre étant donné les coûts que celui-ci engendre et les souffrances qu'il fait vivre. Or, il semble que ce ne soit pas le cas. Prenons l'exemple d'un couple engagé dans une procédure de divorce longue et pénible. Ces personnes peuvent préférer continuer à se battre devant le juge afin de démontrer que chacune a raison et que l'autre a tort, plutôt que de s'entendre à l'amiable à propos du partage de leurs biens et de la garde des enfants, et ce, même si les frais d'honoraires de leurs avocats dilapident complètement leur patrimoine et que cette dynamique conflictuelle affecte leurs enfants. Force est de constater que, dans certains cas, les gens ne sont pas prêts à régler leur conflit. Comment peut-on expliquer ce phénomène qui peut sembler plutôt irrationnel?

La réponse est simple: parce que les gens ne sont pas suffisamment mûrs pour résoudre leur conflit. Ainsi, la première étape de la résolution d'un conflit est de vouloir le régler. Des recherches ont démontré que quatre facteurs clés doivent être présents pour susciter ce désir:

- La motivation d'éviter une impasse douloureuse;
- L'espoir qu'il existe une solution viable;
- Le désir de se tourner vers l'avenir;
- Une volonté réciproque de régler le conflit.

Éviter une impasse douloureuse. Le premier facteur clé consiste pour chaque belligérant à réaliser qu'il risque de «frapper un mur» si le conflit ne se règle pas. La formule proposée n'est cependant pas aussi simple qu'elle peut paraître. En effet, plusieurs phénomènes viennent polluer le raisonnement des parties. Par exemple, les personnes impliquées dans un conflit surestiment généralement leurs chances de gagner et ne réalisent pas

les coûts engendrés. Par surcroît, plus une personne investit du temps, de l'argent ou des efforts dans un conflit, plus elle est prête à se battre longtemps pour gagner, favorisant ainsi une escalade irrationnelle de ses engagements. Pour illustrer ce phénomène, imaginons un individu qui vide littéralement son compte de banque dans l'espoir de récupérer les sommes déjà investies dans un jeu de hasard. C'est ainsi que les personnes en viennent à perdre de vue l'impasse et les coûts associés au conflit, à la fois pour elles-mêmes et pour leur entourage.

Entrevoir une solution viable. Les personnes engagées dans un conflit doivent également envisager qu'une solution soit possible pour vouloir le résoudre. Ce n'est cependant pas toujours le cas, et ce, pour différentes raisons. Par exemple, dans certaines situations, cet état d'esprit fataliste s'explique par des efforts passés de réconciliation qui se sont avérés infructueux. Les personnes sont alors découragées d'entamer une nouvelle discussion. À cet égard, il n'est pas rare d'entendre les parties en conflit dire qu'il n'y a rien à faire avec l'autre, justifiant ainsi le statu quo. Pourtant, l'espoir d'une solution viable est indispensable pour motiver les parties à faire les compromis douloureux nécessaires à la résolution de la situation conflictuelle.

Se tourner vers l'avenir. Le fait d'accepter la situation et de vouloir passer à autre chose est également un facteur essentiel à la motivation de résoudre un conflit. Certaines personnes impliquées dans un conflit se concentrent toutefois davantage sur le passé que sur l'avenir. En ressassant continuellement les événements vécus, elles peuvent donner aux autres l'impression qu'elles se complaisent dans leurs souffrances. Parfois, elles cherchent plutôt à démontrer que l'autre est entièrement responsable de leur malheur et à justifier que cette situation est inacceptable. Or, tourner la page veut souvent dire accepter d'abandonner certaines prétentions et parfois même pardonner. Malheureusement, certaines parties ne sont parfois pas prêtes à faire ce pas. Ce facteur est particulièrement important dans les situations de deuil d'un projet ou d'un style de vie, comme notre exemple du couple engagé dans une procédure de divorce. En effet, dans ces situations, la peur du vide peut inciter les individus à demeurer accrochés au passé.

«Pour régler un conflit, il faut parfois renoncer à certaines prétentions ou encore accepter de pardonner des erreurs du passé.»

Percevoir une volonté réciproque. Le dernier facteur de mûrissement consiste à s'assurer que les protagonistes partagent une volonté mutuelle de résoudre le conflit. Néanmoins, il arrive parfois que les personnes soient prêtes à tourner la page, mais elles ont l'impression que l'autre ne l'est pas. Elles hésitent alors à communiquer clairement leur souhait de collaborer avec l'autre, craignant que celui-ci interprète ce signal comme un signe de faiblesse. Malheureusement, si personne n'est prêt à faire le premier pas, le risque qu'aucun effort de résolution ne soit entrepris est plutôt élevé. On assiste alors au maintien inutile de la situation conflictuelle en raison de l'orgueil des protagonistes.

C'est probablement lorsque vient le temps de créer une volonté réciproque de régler le conflit qu'un intervenant externe est particulièrement utile. En effet, celui-ci peut sonder en privé la volonté des protagonistes de régler un conflit et transmettre en privé le résultat de ses consultations. Cette manière de procéder permet aux protagonistes de communiquer leur volonté de résoudre le conflit sans risquer de perdre la face ou de se positionner en situation de négociation désavantageuse. De plus, lorsque les parties ne sont pas prêtes à s'engager dans un dialogue pour résoudre une situation conflictuelle, l'intervenant peut inciter fortement les protagonistes à régler leur conflit. Voici quelques stratégies à cet effet.

- Amener les personnes à se projeter dans l'avenir afin qu'elles anticipent une catastrophe probable, ou encore qu'elles évaluent les impacts cumulatifs du conflit. Est-ce qu'elles veulent vraiment se rendre jusqu'à ce point?
- Demander aux personnes de réfléchir sur les bénéfices potentiels d'une résolution. Est-ce que cela vaut la peine de faire des compromis pour parvenir à cet objectif?
- Demander aux personnes de s'imaginer dans un futur où le conflit est réglé et où elles ont passé à autre chose. Que diraient-elles au sujet du conflit?

Évidemment, l'idée n'est pas de vouloir forcer les parties à régler, mais plutôt de les prédisposer à le faire. Il est courant qu'une portion importante d'un processus de résolution d'un conflit soit consacrée au mûrissement des parties. C'est d'ailleurs une étape souvent difficile, et la connaissance des facteurs clés est un atout précieux. Il n'est pas rare que, pour accepter de régler un conflit, les individus doivent abandonner certaines prétentions, voire pardonner des erreurs du passé. Dans certains cas, ce processus s'apparentera à un petit deuil. De plus, il est important de ne pas se laisser décourager par l'apparente résistance des parties. Après tout, comme le dit le proverbe: «Il n'est point de fruit qui ne soit amer avant de mûrir.»

RÉFÉRENCES

- POITRAS, Jean, BOWEN, Robert E. et BYRNE, Sean. «Bringing horses to water? Overcoming bad relationships in the pre-negotiating stage of consensus building», *Negotiation Journal*, 2003, vol. 19, n° 3, p. 251-263.
- PRUITT, Dean G. *Whither ripeness theory*, Institute for Conflict Analysis, 2005.
- RONDEAU, ALAIN. *La gestion des conflits dans les organisations*. Chanlat, J.F., *L'individu dans l'organisation*, Presses universitaires de Laval, Éditions Eska, 1990.
- ZARTMAN, I. William. *Ripeness: The hurting stalemate and beyond. International conflict resolution after the Cold War*, 2000, p. 225-250.

Votre personnalité vous prédispose-t-elle à être en conflit?

En théorie, toutes les personnes ont la même probabilité d'être à un moment donné impliquées dans une situation conflictuelle: les conflits font partie intégrante de la vie et sont plutôt courants dans les rapports qu'entretiennent les êtres humains. Nul n'y échappe! Toutefois, la réalité démontre que certains individus possèdent un don particulier pour se retrouver davantage que d'autres dans ces situations.

Selon les recherches, certains traits de personnalité d'un individu augmentent ou diminuent la probabilité d'être impliqué dans une situation conflictuelle. Quelques-uns seraient plus souvent en relations conflictuelles et utiliseraient un style de gestion qui prolonge les mésententes. Au contraire, certains traits de personnalité diminueraient les risques de conflits ou en faciliteraient la résolution. Plus précisément, cinq traits de personnalité ont fait l'objet d'études concernant leurs effets sur les conflits.

Traits névrotiques. Les personnes qui possèdent ce tempérament s'émeuvent plus que la moyenne devant des événements qui affectent peu ou pas la plupart des gens. Elles ont davantage tendance que les autres à ressentir des situations ordinaires comme menaçantes, et des frustrations mineures comme des injustices. De plus, leurs réactions négatives durent plus longtemps. Sans surprise, une personne avec un trait de caractère névrotique dominant génère une plus grande propension à être impliquée dans une situation conflictuelle.

Ainsi, ces individus ont tendance à se considérer plus rapidement comme victimes lors de différends avec leurs collègues. Conséquemment, ils perçoivent les problèmes ou les désaccords mineurs comme des conflits

majeurs. En raison d'autres aspects de leur personnalité, ils réagiront par de l'hostilité passive (par exemple, boudier les gens) ou proactive (par exemple, entrer en conflit ouvert avec leur entourage). Il n'est donc pas rare de voir dans une situation conflictuelle au moins une des personnes présentant des traits névrotiques.

Traits d'extraversion. Les personnes extraverties aiment être avec les autres. Elles sont pleines d'énergie et ont une humeur généralement positive. Elles tendent à se montrer enthousiastes et recherchent les projets excitants. En groupe, elles aiment parler et s'affirmer. Souvent, elles cherchent à attirer l'attention. Malgré tout, une personne extravertie est associée à une plus grande probabilité d'être engagée dans un conflit.

En effet, cette facette de l'individu se caractérise par une tendance à utiliser la compétition pour régler les différends. Certains extravertis aiment imposer leur point de vue, voire dominer les situations conflictuelles. Or, la compétitivité est associée à une escalade du conflit et à un règlement plus difficile. C'est ainsi que ces personnes peuvent être impliquées plus souvent que d'autres dans des mésententes. Idéalement, elles devraient prendre le temps de se calmer avant de vouloir les régler. Cela leur éviterait d'entrer inutilement en concurrence avec les gens qui les entourent.

Traits d'agréabilité. Les individus agréables accordent une grande importance à la cohésion avec autrui et se montrent pleins d'égards, amicaux, serviables, généreux et prêts à négocier pour concilier leurs intérêts avec ceux des autres. De façon plus surprenante, cette caractéristique compte parmi les traits de personnalité qui les conduisent davantage à être impliqués indirectement dans un conflit, même si, en général, ils ne les provoquent pas.

En effet, les personnes présentant cette caractéristique désirent tellement être agréables qu'elles veulent soutenir émotivement leurs amis. Afin de ne pas déplaire, elles évitent de mettre en lumière les points faibles de l'argumentaire de l'autre. Elles prennent donc position en faveur d'un des protagonistes et, ainsi, elles encouragent, malgré elles, l'escalade du conflit et favorisent la formation de clans. En voulant aider, elles nuisent ou se retrouvent aspirées par la situation. Elles devraient donc apprendre à moins s'immiscer dans les mésententes.

Les recherches ont également démontré que certains traits de personnalité réduisent les probabilités que les gens soient impliqués dans un

conflit, ou encore accordent une plus grande capacité à résoudre leurs différends à l'amiable.

Traits d'ouverture à l'expérience. Une personne ouverte est curieuse intellectuellement. Elle apprécie la nouveauté et est prête à accueillir le changement. Bien évidemment, ce trait n'est pas associé directement au risque d'être impliqué dans un conflit, mais davantage à un style de négociation efficace. Ainsi, les individus ouverts à l'expérience seraient à la fois plus disposés à considérer les intérêts de l'autre et moins ancrés dans un règlement à sens unique.

«Les personnalités des protagonistes peuvent compliquer les situations conflictuelles.»

Conséquemment, ils auraient tendance à explorer les conflits avec une optique de solution gagnant-gagnant. Étant meilleurs négociateurs, on peut supposer qu'ils seront moins souvent impliqués dans les situations conflictuelles et plus aptes à les résoudre rapidement. En fait, ces personnes feraient d'excellentes conseillères lorsque vient le temps de chercher des idées novatrices pour résoudre un conflit qui perdure.

Traits consciencieux. Les individus consciencieux évitent les ennuis et réussissent avec brio en cernant leurs objectifs, en planifiant leurs démarches et en maintenant leur ligne de conduite. Ce trait de personnalité révèle comment ils contrôlent, régulent et dirigent leurs impulsions. Conséquemment, ces capacités et leur habileté à rester centrés sur leurs objectifs initiaux leur permettent d'éviter les pièges de l'escalade conflictuelle et de maintenir une approche pragmatique.

C'est pourquoi le fait de posséder un caractère consciencieux est fortement associé à un style de gestion de conflits basé sur l'intégration des intérêts de chacun dans la solution. Les personnes présentant ce trait de personnalité sont donc moins liées au risque d'être impliquées dans une situation problématique. De plus, il s'agit probablement d'une caractéristique importante pour des individus voulant intervenir avec succès comme médiateurs lors de différends.

Est-ce à dire que les traits de personnalité peuvent expliquer la majeure partie des conflits et guider les choix de stratégies pour les résoudre? Pas

nécessairement. Les recherches démontrent que même si l'impact de ces caractéristiques sur diverses dimensions des situations conflictuelles est significatif, il est, dans la plupart des cas, plutôt faible. On ne peut donc baser l'analyse d'un différend ou l'élaboration d'un plan d'intervention uniquement sur la personnalité des protagonistes. Il faut plutôt voir ces éléments comme un facteur de risque, positif ou négatif, et non comme un agent causal. Néanmoins, il peut être opportun d'éviter les désaccords avec les personnes possédant à la fois de forts traits névrotiques et d'extraversion.

RÉFÉRENCES

- ANTONIONI, David. «Relationship between the big five personality factors and conflict management styles», *International Journal of Conflict Management*, 1998, vol. 9, n° 4, p. 336-355.
- BARBUTO JR, John E., PHIPPS, Kelly A. et XU, Ye. «Testing relationships between personality, conflict styles and effectiveness», *International Journal of Conflict Management*, 2010, vol. 21, n° 4, p. 434-447.
- YANG, Huadong, LI, Chaoping, WANG, Qing, *et al.* «What motivates lay third parties to take sides in a conflict? Examining the relationships between the Big Five personality traits and side-taking motives», *European Journal of Personality*, 2011, vol. 25, n° 1, p. 65-75.
- MA, Zhenzhong. «Personality and negotiation revisited: toward a cognitive model of dyadic negotiation», *Management Research News*, 2008, vol. 31, n° 10, p. 774-790.-

Deuxième partie: Désamorcer les conflits

Le choix d'une stratégie de gestion de conflits dépend de plusieurs facteurs, notamment du niveau d'inflation conflictuelle. Ainsi, quand un différend est embryonnaire, l'utilisation de démarches de prévention suffit généralement. Par ailleurs, lorsque la tension est relativement faible, la négociation directe s'avère souvent le meilleur choix. Toutefois, si les conversations sont dysfonctionnelles, il faut parfois avoir recours à un tiers facilitateur pour tempérer les discussions. Dans les cas extrêmes, l'arbitrage se présentera comme la seule option viable. Chacune de ces démarches présente des défis particuliers.

Prévention. Le premier stade de la gestion de conflits consiste à prévenir ceux-ci en décelant les situations qui peuvent dégénérer pour ensuite intervenir avant l'apparition de l'inflation conflictuelle. Mais encore faut-il être en mesure de reconnaître ces situations.

À cet égard, les gestionnaires détiennent un rôle central lorsque vient le temps d'appliquer les meilleures pratiques pour éviter l'escalade nuisible. Pour ce faire, le style de leadership, la manière d'appliquer son droit de gestion ainsi que le mode de communication des décisions difficiles constituent des variables fondamentales.

Négociation. Le deuxième échelon de la gestion d'un conflit est l'échange direct entre les individus impliqués pour éclaircir la situation et trouver un compromis acceptable. Il s'agit alors d'aborder le nœud du problème tout en évitant de mettre de l'huile sur le feu. À cet effet, l'usage des meilleures techniques de négociation s'avère particulièrement important.

Cela est d'autant plus crucial parce qu'en situation de conflit les individus impliqués amorcent les entretiens avec du ressentiment et de la méfiance. Comment créer alors un bon contact favorisant l'ouverture? De quelle façon échanger les informations essentielles et commencer les

négociations proprement dites? Souvent, la manière de communiquer et d'aborder le problème est aussi importante que les arguments.

Médiation. Le troisième degré d'intervention consiste à demander à une personne externe ou à l'extérieur de la situation de faciliter le dialogue entre les protagonistes. Cette stratégie devient particulièrement utile lorsque ces derniers sont incapables de désamorcer l'inflation conflictuelle par eux-mêmes, rendant ainsi trop difficile, voire impossible, l'instauration d'une discussion rationnelle. Le tiers, considéré parfois comme médiateur, facilite leurs communications et les aide à se centrer sur le problème de fond.

Plusieurs défis se présentent à l'intervenant, notamment créer une relation de confiance avec chacune des personnes avec lesquelles il travaille et éviter l'escalade lorsque celles-ci expriment leurs émotions et frustrations. De plus, il n'est pas rare que les individus impliqués dans une situation conflictuelle ne perçoivent pas le conflit de la même manière. Concilier ces différences devient alors un enjeu important.

Arbitrage. Finalement, le dernier palier en gestion de conflits se situe dans un processus d'arbitrage où un tiers écoute la version des faits et les arguments de chacun des protagonistes, puis tranche en imposant une décision. Ce type d'intervention est parfois nécessaire lorsqu'un dialogue, même facilité, s'avère impossible, ou encore lorsqu'un compromis est irréalisable (par exemple, une seule personne peut obtenir la promotion convoitée par plusieurs). L'arbitrage peut revêtir un caractère formel, comme dans le cas d'un grief, ou être de nature informelle lorsqu'un gestionnaire prend une décision administrative.

À cette étape-ci, l'objectif n'est plus de modérer l'inflation relationnelle entre les vis-à-vis. Les efforts sont plutôt concentrés sur le fait de trouver une solution juste et congruente aux politiques organisationnelles. L'enjeu est alors de déterminer la manière de créer un sentiment de justice durant le processus et lors de la communication du résultat.

Cette section révèle les meilleures pratiques pour limiter l'escalade inutile quand vient le temps de désamorcer un conflit, et ce, pour les quatre types d'intervention. Comme le démontrera la revue de littérature, les réactions instinctives ne sont parfois pas les plus efficaces.

Un leadership rassembleur peut-il prévenir les conflits?

L'expérience et les recherches ont démontré que les leaders passifs sont plus souvent que les autres associés à des situations conflictuelles. En effet, leur inertie laisse souvent les simples désaccords dégénérer en conflits chroniques. On pourrait donc être porté à croire qu'à l'inverse les meneurs autocrates sont davantage reliés à des climats où l'harmonie règne grâce à leur mainmise sur le groupe. Or, ce n'est pas nécessairement la fermeté du leader qui peut prévenir et désamorcer les conflits au travail. Il semble plutôt que quatre qualités humaines jouent un rôle de premier plan dans l'instauration d'une ambiance harmonieuse. Examinons ces atouts du leadership qu'on appelle, dans la littérature, des facteurs importants de prévention des conflits.

Proposer une vision. Un leader fait preuve de vision lorsqu'il communique une idée claire de la direction à prendre pour assurer le succès du groupe. Cette dimension comprend également la capacité à comprendre les enjeux présents et futurs qui risquent d'affecter l'équipe. Prenons l'exemple du propriétaire d'une petite entreprise de haute technologie. Avec l'arrivée de nouveaux concurrents dans le marché, il informe les employés que l'organisation offrira désormais des produits et des services d'une plus grande qualité afin de survivre et de se démarquer.

La communication d'une vision claire permet de limiter les conflits par l'instauration d'un modèle mental commun pour l'équipe. Cette conception collective des objectifs, des processus et des attentes donne au groupe la capacité d'arbitrer les conflits quant aux tâches et aux manières de travailler. Lorsqu'elle est motivante, la vision procure aussi aux employés

une raison de mettre de l'eau dans leur vin et de faire des compromis afin que l'organisation avance. Poursuivons notre exemple. Considérant que les nouveaux objectifs nécessitent une collaboration constante du personnel, le propriétaire organise des réunions hebdomadaires. Les membres de l'équipe peuvent alors s'entendre sur les façons de faire et de coordonner leurs efforts avec comme toile de fond les objectifs de la vision commune.

Être une source d'inspiration. Un leader fait preuve d'inspiration lorsqu'il donne des conseils aux employés pour qu'ils soient plus efficaces ou plus performants. Cet aspect comporte aussi le fait d'être un exemple positif pour eux. Ainsi, non seulement ce même propriétaire peut-il leur conseiller d'entretenir une meilleure relation avec la clientèle en étant davantage à l'écoute des besoins de celle-ci, mais également peut-il lui aussi être plus à l'écoute de ses employés.

L'inspiration du leader permet d'éviter l'escalade du conflit. En effet, lorsqu'il affiche lui-même une attitude de collaboration avec ses subordonnés, il offre l'image d'une manière positive de régler les désaccords. Il incite alors les employés à rechercher des solutions consensuelles lorsqu'ils sont en opposition, au lieu de s'engager dans une lutte pour faire prévaloir leur point de vue. Conséquemment, en plus de se placer concrètement en mode coopération dans ses interactions avec le personnel, durant les réunions hebdomadaires, le gestionnaire rappelle fréquemment aux employés que la collaboration est une valeur importante pour lui, et il les invite à communiquer entre eux pour discuter de leurs difficultés et trouver des solutions permettant de débloquer les impasses.

«Un gestionnaire qui inspire ses employés avec une vision commune et qui fait preuve de soutien et de considération crée un milieu de travail où les employés ont plus de chances de régler eux-mêmes les conflits.»

Faire preuve de considération. Un leader fait preuve de considération lorsqu'il démontre du respect pour les sentiments de ses employés. Cette dimension implique également d'être sensible à leurs besoins. Pour ce faire, le propriétaire de la petite entreprise de haute technologie rappelle également aux membres du personnel qu'il se préoccupe d'eux et leur

montre qu'il est disposé et ouvert à recevoir l'expression des difficultés qu'ils rencontrent dans le cadre de leur travail.

La considération du leader envers ses employés crée un sentiment d'équité qui aide à prévenir les conflits relationnels. Toutefois, les situations de désaccords ne se règlent pas toujours à la satisfaction de tous. Malgré cela, quand les gens ont le sentiment que leur patron tient compte de leurs intérêts et de leurs besoins, ils sont plus ouverts aux solutions et aux changements et moins enclins à cultiver du ressentiment quant aux décisions prises. Revenons à l'exemple de la rencontre avec l'employé. Après avoir écouté et conseillé ce dernier sur la manière d'aborder son collègue, le gestionnaire précise qu'en cas d'impasse il est disposé à intervenir. Dans un tel cas, il assure qu'il réglera la situation en tenant compte du point de vue et des aspirations de chacun afin de prendre la décision la plus juste possible.

Offrir un soutien émotif. Un leader fait preuve de soutien émotif lorsqu'il aide les membres de son équipe à voir le côté positif des choses et à surmonter les frustrations. Ce soutien comporte également la capacité de leur remonter le moral dans des situations difficiles. Par exemple, si un employé informe le gestionnaire d'une difficulté en raison de l'attitude d'un collègue avec lequel il ne s'entend pas sur l'orientation d'un dossier conjoint, celui-ci l'écoute attentivement en faisant preuve d'empathie. Il l'encourage à dépasser sa déception et lui donne quelques pistes de solution pour aborder son collègue et régler leur différend.

Le soutien émotif du leader aide à modérer l'escalade des conflits. En permettant aux employés d'exprimer leurs frustrations et en les aidant à canaliser de façon positive leurs émotions, il évite que les protagonistes amorcent un processus d'action-réaction néfaste. En effet, sans soutien particulier ou encore sans recadrage de l'interprétation de la situation, ceux-ci pourraient être tentés de chercher à faire payer l'autre plutôt que de se calmer et potentiellement passer à autre chose. Ainsi, pendant la rencontre conjointe entre les deux collègues, le gestionnaire invite chacun à exprimer son point de vue et ses émotions à l'autre, et il emploie des stratégies leur permettant de mieux se comprendre. Au besoin, il recadre la discussion pour la centrer vers des solutions potentielles. Ce faisant, il les aide à parvenir à une entente concernant leur dossier conjoint.

Est-ce à dire que ces quatre qualités du leadership sont suffisantes pour créer un environnement totalement harmonieux? Bien sûr que non. Il faut comprendre que ces dimensions sont associées à la prévention des conflits et à leur escalade. Conséquemment, il serait utopique de conclure qu'elles règlent tout. Le leader devra aussi être proactif quand la situation conflictuelle ne semble pas se résorber d'elle-même. L'idée est simplement qu'un gestionnaire visionnaire, inspirant, faisant preuve de considération et de soutien crée un milieu de travail où les employés ont plus de chances de désamorcer eux-mêmes les conflits. N'est-ce pas cela, faire preuve de leadership?

RÉFÉRENCES

- AYOKO, Oluremi B. et CALLAN, Victor J. «Teams' reactions to conflict and teams' task and social outcomes: The moderating role of transformational and emotional leadership», *European Management Journal*, 2010, vol. 28, n° 3, p. 220-235.
- DOUCET, Olivier, POITRAS, Jean et CHÊNEVERT, Denis. «The impacts of leadership on workplace conflicts», *International Journal of Conflict Management*, 2009, vol. 20, n° 4, p. 340-354.
- KESSLER, Stacey R., BRUURSEMA, Kari, RODOPMAN, Burcu, *et al.* «Leadership, interpersonal conflict, and counterproductive work behavior: An examination of the stressor-strain process», *Negotiation and Conflict Management Research*, 2013, vol. 6, n° 3, p. 180-190.
- LEE, Junghyun et JENSEN, Jaclyn M. «The effects of active constructive and passive corrective leadership on workplace incivility and the mediating role of fairness perceptions», *Group & Organization Management*, 2014, vol. 39, n° 4, p. 416-443.

Comment exercer son droit de gérance tout en minimisant les risques de plaintes?

De par la nature de sa fonction, chaque gestionnaire est particulièrement à risque de faire l'objet d'une plainte de harcèlement de la part d'un employé. Par exemple, il peut diriger et contrôler le travail que le salarié a l'obligation d'effectuer en vertu de son contrat de travail, et ce, dans le but d'assurer la poursuite des intérêts légitimes de l'entreprise. Or, ce sont toutes des actions qui risquent d'être parfois perçues comme une forme de harcèlement psychologique par les employés ciblés. Ainsi, même lorsque le gestionnaire exerce adéquatement son droit de gérance, ses actions peuvent être interprétées comme une forme de harcèlement par certains employés.

Quelles situations de gestion sont particulièrement propices au dépôt d'une plainte pour harcèlement? Que peut-on y faire? La littérature scientifique reconnaît quatre circonstances où les actions des gestionnaires risquent particulièrement d'être perçues, à tort ou à raison, comme une forme de harcèlement.

La répartition des tâches. L'attribution du travail aux différents employés peut être une source de frustration et de mécontentement pour eux. Par exemple, le fait qu'un gestionnaire délègue régulièrement des mandats difficiles ou valorisants à une même personne peut faire naître une perception d'injustice ou de discrimination auprès de certaines autres, et ce, même si ce choix est justifié en fonction des impératifs de l'entreprise.

Le changement organisationnel. Toute situation de mouvance, comme la mise en vigueur d'une nouvelle pratique ou d'une norme inédite, ou encore la modification de la structure organisationnelle, crée un débalancement dans l'entreprise et déstabilise les gens. Certains employés

peuvent alors ressentir de l'insécurité au point de résister ardemment au changement afin de sauvegarder leurs acquis. Il est alors possible qu'ils en arrivent ainsi à percevoir les demandes qui leur sont associées comme une source de harcèlement.

L'évaluation de rendement. Lors d'une rencontre d'évaluation, la personne concernée peut sentir qu'elle est injustement critiquée, et interpréter alors la situation comme un manque de soutien. Cela est notamment plausible lorsque la rétroaction se limite aux reproches, en dépit du fait qu'ils soient justifiés. De plus, certains gestionnaires oublient de souligner également les bons coups et de privilégier la critique constructive.

La gestion de la discipline. Enfin, lorsque les comportements d'un individu s'avèrent nettement inappropriés et que la situation nécessite un redressement, la mesure disciplinaire qui lui est servie peut être considérée par celui-ci comme une volonté du gestionnaire de le punir ou de l'intimider. C'est particulièrement le cas lorsqu'on surprend l'employé problématique avec une sanction sans lui avoir fourni un préavis.

Les gestionnaires devraient-ils éviter ces quatre situations afin de ne pas être accusés de harcèlement psychologique? C'est malheureusement le choix que font plusieurs d'entre eux pour ne pas «avoir de troubles». Pourtant, renoncer à son droit et à son obligation de gestion ne constitue pas une bonne option à long terme. Alors que faire?

Le sentiment d'un employé d'être harcelé provient très souvent d'une fausse perception, soit celle d'être traité injustement par le gestionnaire comparativement au sort réservé à ses collègues. Cette perception conduit inévitablement l'individu visé à discréditer son supérieur, à ne pas comprendre ses décisions, à estimer être une victime ciblée, et parfois à entretenir une certaine animosité à l'égard de ses confrères «plus favorisés». Ultimement, l'employé peut en venir à croire qu'il est victime de harcèlement psychologique, et voudra donc déposer une plainte.

L'ensemble de ces réactions démontre bien l'importance d'éviter d'induire par inadvertance de telles perceptions, car elles ne peuvent que conduire à des effets néfastes, tant pour le gestionnaire que pour les membres de l'équipe, en plus de miner le climat de travail et de porter atteinte à la productivité. Pour éviter que cela ne se produise, cinq principes sont particulièrement utiles.

«Les décisions qui affectent les employés doivent être communiquées clairement et dans une perspective d'amélioration afin d'éviter les perceptions d'injustice.»

Communiquer clairement ses attentes. Il s'agit d'abord de communiquer clairement les besoins et les attentes de l'organisation afin de ne créer aucune surprise lorsque vient le temps de faire un bilan. Il est toutefois conseillé de consigner chaque intervention par écrit afin de conserver une trace. Ainsi, les dirigeants doivent être en mesure de démontrer que les employés étaient pleinement conscients des attentes à leur égard. L'efficacité de cette stratégie vient du fait que l'employé fautif ne peut invoquer qu'il n'était pas au courant des attentes qui lui ont été signifiées préalablement afin de justifier son mauvais rendement ou son écart de conduite.

Démontrer une ouverture à la perspective du salarié. Avant de porter un jugement sur les actions ou le rendement d'un employé, le gestionnaire doit d'abord donner une chance à celui-ci de s'expliquer. Il a sans doute des préoccupations, des inquiétudes, voire des insatisfactions particulières concernant son travail, ce qui peut expliquer sa mauvaise performance ou encore ses comportements. Le gestionnaire doit être en mesure de démontrer qu'il a permis à son employé de donner son point de vue et qu'il a tenu compte de ces explications pour prendre une décision.

Offrir de l'aide et du soutien au salarié. Parfois, le problème n'est pas une mauvaise intention ou une mauvaise attitude, mais un problème de compétence. Dans ce cas, le gestionnaire est tenu d'offrir du soutien et de l'aide à son employé. Bref, avant de le sanctionner, ce dernier doit pouvoir démontrer qu'il a accordé un soutien adéquat. En effet, l'employé en difficulté de fonctionnement qui reçoit une mesure ou une sanction après que son gestionnaire lui a offert de l'aide pour s'améliorer peut difficilement affirmer par la suite qu'il est victime d'un traitement injuste.

Donner une chance à l'employé de corriger la situation. Il faut laisser à l'employé fautif une marge de manœuvre suffisante afin qu'il puisse se conformer à la nouvelle exigence ou encore modifier son comportement. Autrement dit, il doit bénéficier d'une chance de s'améliorer ou de se modeler aux attentes. De plus, l'employé suivi dans le cadre d'un plan de redressement de rendement ou comportemental raisonnable ne peut

prétendre qu'il est victime de surveillance excessive, voire d'acharnement de la part de son gestionnaire.

Faire preuve de constance. Évidemment, afin de ne pas donner une impression de favoritisme, la clé est d'appliquer les règles de façon uniforme auprès de tous les membres de l'équipe. Ainsi, l'employé sanctionné ne peut alléguer qu'il subit un traitement injuste par rapport à ses collègues, car son gestionnaire est en mesure de démontrer que tous ses employés doivent se soumettre aux mêmes exigences.

Toutefois, malgré les meilleures pratiques, rien n'empêche que l'exercice du droit de gérance puisse être perçu, à tort, comme une forme de harcèlement. À cet égard, on conseille aux gestionnaires de prendre l'habitude de consigner par écrit leurs actions et de conserver ces notes, et ce, plus particulièrement au sujet de ces cinq principes. On ne sait jamais, cela peut s'avérer utile lorsque viendra le temps de démontrer qu'ils ont agi dans les règles de l'art.

RÉFÉRENCES

- ESPELAGE, Dorothy L., BERRY, Brandi, MERRIN, Joey, *et al.* *Social-Ecological Model for Predicting Workplace Bullying. Bullying in the Workplace: Symptoms, Causes and Remedies: Causes, Symptoms, and Remedies*, 2013, p. 99.
- SKOGSTAD, Anders, EINARSEN, Ståle, TORSHEIM, Torbjørn, *et al.* «The destructiveness of laissez-faire leadership behavior», *Journal of Occupational Health Psychology*, 2007, vol. 12, n° 1, p. 80.
- SKOGSTAD, Anders, MATTHIESEN, Stig Berge et EINARSEN, Ståle. «Organizational changes: a precursor of bullying at work?», *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 2007, vol. 10, n° 1, p. 58.

Gestionnaires: éviter les commérages, est-ce possible?

Il est fréquent que la prise de décisions difficiles au travail provoque des commérages entre les employés concernant leur gestionnaire. En effet, les subalternes frustrés peuvent se plaindre indirectement par la voie de ragots. On pourrait croire qu'il s'agit d'un phénomène inévitable et que les dirigeants doivent s'y résigner. Pourtant, une récente étude démontre qu'en milieu de travail une décision imposée n'entraîne pas automatiquement les bavardages. En fait, cela dépendrait notamment du sentiment de justice relationnelle ressenti par un employé, c'est-à-dire sa perception d'avoir été traité avec respect par le gestionnaire.

Mais qu'est-ce que le commérage? C'est le fait de diffuser avec indiscretion des informations, souvent personnelles, sur d'autres individus. En tant que telles, les rumeurs au travail ne sont pas toutes de cette nature. Il faut considérer l'intention malveillante qui se cache derrière. Par exemple, des potins au sujet de la promotion de tel individu peuvent circuler. Est-ce du commérage? Si le contenu du propos vise à miner la crédibilité de la personne concernée ou encore celle du processus de sélection, alors on peut conclure qu'il s'agit bien de ce phénomène.

Le problème avec le placotage est qu'il affecte le moral des employés, favorise un climat de méfiance et augmente le cynisme au travail. Le leadership du gestionnaire est alors miné et l'ambiance de travail tend alors à se détériorer. Débutant généralement de façon insidieuse, il peut imprégner rapidement la culture d'une organisation et s'étendre. De plus, lorsqu'un environnement de commérages s'installe, le personnel se divise généralement en cliques.

Pourquoi les gens s'adonnent-ils à cette pratique? Comment se fait-il que les gestionnaires soient si souvent visés? Pour saisir le sens de ce phénomène, il faut d'abord comprendre pourquoi les employés choisissent de médire au sujet de leur patron. Le commérage répond à trois besoins complémentaires.

Désir de vengeance. Le commérage permet d'abord aux subalternes de se défouler contre leur supérieur avec plus ou moins de discrétion. C'est en quelque sorte un mécanisme de vengeance. Lorsqu'un employé est mécontent d'une décision de son gestionnaire, il peut médire sur sa compétence ou sur sa partialité. L'objectif est alors de miner sa crédibilité en guise de représailles. Les ragots peuvent aussi permettre à un individu de préserver son orgueil en détournant l'attention sur le décideur plutôt que sur les raisons de sa décision.

«Consulter les employés avant de prendre une décision et communiquer celle-ci avec respect permet de limiter le commérage en milieu de travail.»

Besoin de se faire consoler. Le deuxième besoin que comble le bavardage contre autrui, c'est qu'il donne l'occasion d'aller chercher du soutien émotif auprès des collègues. En effet, pour certains employés, le commérage permet de compenser, à l'aide du soutien par les pairs, la manière «injuste» avec laquelle ils ont été traités par leur patron. Ainsi, ils recherchent l'approbation des autres pour se sentir moins seuls et moins vulnérables. Dans certains cas, la «popularité» acquise grâce à la tenue de leurs propos pourra les inciter inconsciemment à maintenir ce type de comportement.

Stratégie pour bâtir son pouvoir. Finalement, le fait de dénigrer son supérieur permet d'accroître le pouvoir de la personne qui lance les rumeurs. Les collègues viennent alors aux nouvelles, renforçant ainsi le statut de cet employé. D'autres hésiteront à s'opposer à ces qu'en-dira-t-on par crainte de devenir les prochaines victimes. Lorsque le commérage se transforme en stratégie de pouvoir, il n'est pas rare que les ragots et la manipulation d'informations se mélangent au point où il devient difficile de départager le vrai du faux.

Qu'est-ce qui déclenche le phénomène en milieu de travail? Selon les recherches, c'est le sentiment d'injustice qui serait le principal moteur du commérage. Sur le plan relationnel chez les employés, ce sentiment est particulièrement associé aux comportements suivants des gestionnaires:

- Ne pas considérer les sentiments de l'autre;
- Ne pas reconnaître les besoins et désirs de l'autre;
- Faire preuve de froideur, voire d'impolitesse;
- Ne pas apprécier la performance et les efforts de l'autre;
- Utiliser un ton autoritaire ou hautain.

Comment limiter les réactions de commérage? La littérature scientifique propose trois avenues: la justice relationnelle, les relations interpersonnelles saines et l'identification à l'organisation. Si le premier facteur est associé au style de leadership du gestionnaire, les deux autres sont plutôt liés au climat organisationnel et constituent des éléments pouvant potentiellement modérer ce phénomène. Examinons plus en détail ces stratégies.

Tout d'abord, le gestionnaire doit faire preuve de **justice relationnelle** dans ses communications. En effet, ce sentiment est au cœur d'une relation harmonieuse entre un supérieur et ses subalternes, plus particulièrement lorsque vient le temps de régler un problème. Afin de traiter avec considération ses employés, le gestionnaire doit prendre le temps de s'exprimer avec respect et éviter certains faux pas. En fait, il semble que les employés bavardent peu, même à la suite d'une décision impopulaire, s'ils ont l'impression d'avoir été traités respectueusement.

Ensuite, le gestionnaire doit également favoriser le développement de **relations interpersonnelles** saines entre les employés. Les études démontrent en effet que plus les rapports entre les membres d'une équipe sont tissés serré, moins il y a de comportements de commérage. Les individus peuvent davantage hésiter à répandre des commentaires négatifs lorsque les relations sont cordiales. Ainsi, le contact direct contribue à endiguer rapidement les rumeurs. À cet effet, prendre le temps de discuter avec ses employés sur une base régulière s'avère une excellente stratégie.

Enfin, le gestionnaire doit encourager l'**identification des employés à l'organisation**. De façon générale, plus ceux-ci adhèrent aux objectifs organisationnels, plus ils développent leur sentiment d'appartenance. Les

recherches ont démontré qu'une forte identification inhibe le commérage, en ce sens que plus les employés s'identifient à leur organisation, moins ils sont enclins à alimenter les bavardages dans leur milieu de travail. Il s'agit donc d'une excellente stratégie pour contenir les propos disgracieux. Cette identification peut être grandement améliorée lorsque le gestionnaire consulte régulièrement le personnel au sujet des décisions importantes qui les concernent. Chacun se sent alors partie prenante de l'entreprise.

En résumé, pour éviter de nourrir les commérages, il est important que le gestionnaire applique ces règles: faire preuve de justice relationnelle en communiquant avec respect les décisions aux personnes concernées, consulter les gens avant de prendre une décision et expliquer clairement au groupe les raisons qui ont mené à une décision en particulier. Évidemment, une approche collaborative facilite l'application de ces trois principes.

RÉFÉRENCES

- DECOSTER, Stijn, CAMPS, Jeroen, STOUTEN, Jeroen, *et al.* «Standing by your organization: The impact of organizational identification and abusive supervision on followers' perceived cohesion and tendency to gossip», *Journal of Business Ethics*, 2013, vol. 118, n° 3, p. 623-634.
- DIJKSTRA, Maria, BEERSMA, Bianca et VAN LEEUWEN, Jelle. «Gossiping as a response to conflict with the boss: alternative conflict management behavior?», *International Journal of Conflict Management*, 2014, vol. 25, n° 4, p. 431-454.
- KURLAND, Nancy B. et PELLED, Lisa Hope. «Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace», *Academy of Management Review*, 2000, vol. 25, n° 2, p. 428-438.
- MIKULA, Gerold, PETRI, Birgit et TANZER, Norbert. «What people regard as unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice», *European Journal of Social Psychology*, 1990, vol. 20, n° 2, p. 133-149.

Devriez-vous imiter l'autre lors d'une négociation?

Les recherches ont démontré que les négociateurs qui imitaient les comportements de leurs interlocuteurs ont non seulement plus de chances de conclure une entente, mais ils obtiennent généralement de meilleurs résultats! Les chercheurs ont nommé ce phénomène l'effet caméléon. Dans une situation de négociation ou encore de discussion pour régler une situation conflictuelle, il est efficace de s'adapter à l'autre pour s'harmoniser à son style de communication. On lui donne alors l'impression d'être sur la même longueur d'onde que lui. L'impact positif de cette stratégie sur les conclusions d'une négociation s'explique entre autres par l'établissement d'un lien de confiance.

En effet, lorsque les négociateurs calquent leurs comportements non verbaux sur ceux de leurs interlocuteurs, ils développent plus rapidement une relation de confiance avec eux. Ce lien, mn leur permet par la suite de discerner plus facilement les besoins et les intérêts de leurs vis-à-vis, ce qui simplifie la recherche d'un compromis et mène ultimement à la conclusion d'une entente. De plus, ce sentiment fait en sorte que les interlocuteurs ont aussi tendance à être plus «généreux» sur le plan des concessions avec des individus qui semblent bien les comprendre.

Mais que doit-on imiter au juste pour augmenter l'efficacité des discussions? Il ne s'agit évidemment pas ici de faire le perroquet. En fait, les stratégies d'imitation sont relativement subtiles. Une revue de la littérature suggère trois dimensions à considérer: le langage non verbal, le style de communication de l'autre et le contenu sémantique.

Imiter les comportements non verbaux. Les études démontrent que lorsque les comportements non verbaux entre deux individus sont

synchronisés, il y a un lien de confiance qui se développe par osmose entre ceux-ci. Et cette connexion peut faciliter non seulement les communications, mais également l'acceptation des idées proposées par l'autre. Il n'est pas question ici de répéter bêtement les gestes ou comportements de la personne en face de soi, mais d'ajuster son propre langage non verbal à celui de l'autre. Cela peut prendre plusieurs formes: adopter une posture similaire, harmoniser son rythme à celui de l'autre, rendre fluides les tours de parole, etc.

Voici un exemple pour illustrer cette forme d'imitation. Quelques semaines après son arrivée, un nouvel employé est rencontré par son chef d'équipe pour une première évaluation. Avant d'amorcer la discussion, il remarque que son patron se penche vers l'avant en appuyant ses avant-bras sur la table en signe d'ouverture au dialogue. La nouvelle recrue adopte alors la même posture afin d'exprimer une attitude similaire.

Imiter le style de langage. Après avoir emprunté le comportement non verbal d'un interlocuteur, il est recommandé de passer à un niveau supérieur en adoptant le style de langage de celui-ci. On se met donc au même degré d'expression que son vis-à-vis. Par exemple, il est possible d'utiliser un niveau de langage formel ou informel, un propos plus pragmatique ou plus imagé, etc. Encore une fois, l'objectif est de créer un lien de confiance avec l'autre afin de faciliter les discussions.

Poursuivons l'exemple précédent pour illustrer ce concept. D'entrée de jeu, le nouvel employé constate que son chef d'équipe le vouvoie et parle de façon posée. L'employé décide alors d'utiliser le même ton et le même niveau de langage même si naturellement il aurait utilisé un ton plus familier. En imitant le ton de son patron, il contribue à créer une zone de confort avec celui-ci.

Imiter le contenu sémantique. Le troisième volet est plus complexe et demande une certaine perspicacité. Il s'agit de repérer des mots ou des expressions clés dans le discours de l'autre, pour ensuite les intégrer dans ses propres phrases. On favorise ainsi chez notre vis-à-vis une plus grande impression d'être compris et la perception que son interlocuteur est sur la même longueur d'onde. En plus de tisser un lien de confiance, cette stratégie facilite l'acceptation des idées proposées.

Revenons à notre exemple pour illustrer ce point. Imaginons que le chef d'équipe utilise régulièrement le terme de «valeur ajoutée» pour qualifier

les contributions attendues. Plus tard dans la conversation, l'employé pourrait alors reprendre cette expression pour résumer, par exemple, les changements qu'il entend apporter dans son travail. Le chef d'équipe a ainsi l'impression que son interlocuteur a bien compris ce qu'il veut dire et adopte un ton très positif.

Une fois l'effet caméléon installé, c'est le moment idéal pour livrer nos idées et suggestions à notre interlocuteur. En effet, à ce moment-là, celui-ci est beaucoup plus disposé à nous écouter et à évaluer positivement nos propos. Évidemment, cette dynamique ne permettra pas de faire accepter des solutions qui vont à l'encontre de ses intérêts. On parle plutôt d'ouverture et de prédisposition favorable à recevoir de l'information.

Si le fait d'imiter l'autre est une stratégie efficace, il y a néanmoins une règle importante à respecter. En effet, les recherches démontrent que le calque des comportements négatifs nuit fortement aux discussions. Ainsi, adopter un ton déplaisant ou une attitude fermée à l'instar de son interlocuteur n'est pas une bonne idée. Au lieu d'assister à une harmonisation du discours, on provoque plutôt une escalade du conflit!

«Imiter le non-verbal de son interlocuteur permet de bâtir plus rapidement un lien de confiance et facilite les discussions productives.»

Conséquemment, l'imitation de l'autre ne doit pas être systématique, mais plutôt stratégique, et cibler les éléments positifs. Dans des cas de conversations négatives, l'effet caméléon n'est pas recommandé. Par exemple, si votre interlocuteur hausse le ton et adopte une posture fermée, l'imiter ne donnera vraisemblablement pas de bons résultats. Dans ces cas, il vaut mieux s'en tenir à une stratégie de modelage plutôt que d'imitation. On cherche alors à influencer positivement la discussion en privilégiant une attitude positive et en espérant que l'autre nous imitera.

En situation de conflit, l'effet caméléon s'avère particulièrement utile, par exemple lorsqu'on discute avec une personne avec laquelle on tente de régler un différend. Il peut aussi être efficace pour l'intervenant ou le gestionnaire qui cherche à résoudre un conflit entre deux individus. Dans ce cas, le supérieur doit développer cette dynamique avec chacun des

protagonistes. Comme ceux-ci sont rarement sur la même longueur d'onde, il est souvent plus facile de travailler en rencontre individuelle pour bâtir des relations de confiance séparément.

Bref, les recherches concluent qu'imiter les comportements de l'autre est une stratégie de discussion efficace, et ce, dans la plupart des situations sociales: amitiés, groupes sociaux, relations amoureuses, rapports au travail. Mais dans tous les cas, il y a une règle d'or à respecter: notre interlocuteur ne doit pas s'apercevoir qu'il est imité!

RÉFÉRENCES

- MADDUX, William W., MULLEN, Elizabeth et GALINSKY, Adam D. «Chameleons bake bigger pies and take bigger pieces: Strategic behavioral mimicry facilitates negotiation outcomes», *Journal of Experimental Social Psychology*, 2008, vol. 44, n° 2, p. 461-468.
- SEEHAUSEN, Maria, KAZZER, Philipp, BAJBOUJ, Malek, *et al.* «Effects of empathic paraphrasing-extrinsic emotion regulation in social conflict», *Frontiers in Psychology*, 2012, vol. 3, p. 482.
- SWAAB, Roderick I., MADDUX, William W. et SINACEUR, Marwan. «Early words that work: When and how virtual linguistic mimicry facilitates negotiation outcomes», *Journal of Experimental Social Psychology*, 2011, vol. 47, n° 3, p. 616-621.
- TAYLOR, Paul J. et THOMAS, Sally. «Linguistic style matching and negotiation outcome», *Negotiation and Conflict Management Research*, 2008, vol. 1, n° 3, p. 263-281.

Négociation: devrait-on révéler ses priorités?

La plupart des négociateurs de style compétitif vous diront qu'il ne faut jamais révéler ses vraies priorités à l'autre afin de ne pas diminuer son rapport de force ou, pire encore, de ne pas être exploité par celui-ci. Par contre, les négociateurs de style coopératif affirmeront qu'il y a lieu de toujours expliquer clairement ses points à son vis-à-vis pour obtenir une solution gagnant-gagnant. Entre les deux, qui a raison?

Selon les résultats de certaines recherches, les négociateurs qui divulguent leurs priorités à l'autre obtiennent en moyenne des profits supérieurs de 10% comparativement à ceux qui ne les partagent pas. De plus, lorsqu'une personne prend l'initiative d'ouvrir son jeu en premier, celle-ci double les chances que l'autre emboîte le pas et dévoile également ses enjeux.

Plus spécifiquement, plusieurs études démontrent que le fait de partager l'information concernant nos préoccupations et nos priorités augmente significativement l'efficacité des discussions. L'échange des renseignements permet de distinguer plus rapidement les points communs et les zones de divergences, ce qui accélère le processus de recherche de solutions. Une telle interaction fournit aussi la possibilité de trouver plus facilement des règlements adaptés aux enjeux de chacun. Les compromis s'avèrent donc plus satisfaisants pour l'un et l'autre.

Ainsi, il semble qu'il soit avantageux de révéler ses priorités dans le cadre d'une négociation. Mais n'y a-t-il pas un risque qu'après les avoir dévoilées l'autre personne décide de ne pas divulguer les siennes et utilise cette information à notre désavantage? Selon les recherches, le danger est bel et bien présent. Alors, comment peut-on l'éviter?

Pour comprendre la menace associée au partage de renseignements, il faut analyser le contexte dans lequel s'inscrit l'échange d'information. À cet effet, il semble que deux stratégies principales soient possibles. Il s'agit, d'une part, de démontrer à l'autre ses bonnes intentions concernant l'issue de la négociation et, d'autre part, de lui donner l'espoir qu'une solution satisfaisante pour lui est possible. Même si, à première vue, les deux options s'apparentent, elles ont des effets différents.

Démontrer ses bonnes intentions. Cette démarche consiste à témoigner à son vis-à-vis que l'on est disposé à l'accommoder dans une certaine mesure. Cette stratégie crée une motivation à divulguer de l'information, car elle lui lance le message que ses demandes seront considérées. Si elle est très efficace dans plusieurs situations, elle peut malheureusement inciter certaines personnes à exagérer l'ampleur de leurs requêtes.

De plus, cette ouverture peut amener l'autre à mentir, à cacher des faits, voire à exploiter les renseignements reçus pour son propre bénéfice. En effet, cette personne peut avoir l'impression, à tort, que les risques d'exploiter notre ouverture sont minimes puisque la bonne intention affichée peut laisser entendre une faiblesse de notre part et le fait qu'il n'y aura pas de représailles advenant la découverte de son stratagème.

«Dévoiler stratégiquement ses priorités permet de négocier plus rapidement de meilleures ententes.»
--

Cette stratégie est d'autant plus périlleuse si l'autre nous perçoit comme étant peu compétent ou mal informé par rapport au sujet de la discussion. Le danger de détection d'un mensonge ou d'une exagération semble alors bien minime. C'est pourquoi la façon de faire qui consiste à démontrer sa bienveillance n'est peut-être pas la plus efficace en situation de conflit.

Donner l'espoir qu'une solution est possible. L'optimisme par rapport à la possibilité de trouver une solution satisfaisante est une autre source de motivation pour divulguer de l'information à son interlocuteur. Contrairement à la manifestation de ses bonnes intentions, la démonstration qu'une solution mutuellement favorable est possible n'est pas associée au risque d'être exploité. Toutefois, pour qu'il en soit ainsi, cette attitude

positive doit être liée à l'ouverture à l'autre et non pas à une volonté de l'accommoder à tout prix. Pour ce faire, une stratégie simple en deux étapes peut être utilisée.

D'abord, il faut que notre vis-à-vis acquière le sentiment que l'on comprend ses préoccupations, et surtout ses principaux objectifs. Sans cette impression, comment pourrait-il avoir l'espoir qu'une solution satisfaisante pour lui est possible? Pour créer cette perception, il faut non seulement écouter l'autre sans argumenter sur le bien-fondé de ce qui le préoccupe, mais également il y a lieu de poser des questions pour lui démontrer que l'on cherche à bien saisir la question.

Ensuite, nous devons lui donner un signal clair de notre intention de considérer autant que possible ses priorités dans la recherche d'une solution. Par exemple, on pourrait tout simplement dire que l'on va essayer de tenir compte de ce qui a été dit autant que faire se peut. Il ne s'agit pas d'abdiquer ses propres intérêts, mais seulement de s'engager à chercher un compromis qui considère ses besoins. Et évidemment, il faut le faire! C'est cette attitude qui encouragera l'autre à partager de l'information sur ses enjeux personnels.

Cependant, peu importe la stratégie choisie pour créer un contexte favorable à l'échange de renseignements, il y a quand même le risque que ceux que l'on donne soient exploités par l'autre. Pour réduire cette menace, les négociateurs peuvent utiliser une approche «strip-tease» quand vient le temps de partager des informations stratégiques telles que leurs priorités. Avec cette stratégie, il faut s'assurer que chacun des interlocuteurs dévoile progressivement son jeu en expliquant ses objectifs et ses priorités au fur et à mesure de la négociation. On procède donc à tour de rôle.

Pour démarrer ce processus, il suffit de communiquer à l'autre un élément qui est important pour nous dans la situation. Ensuite, on lui demandera ce qui revêt le même caractère pour lui, et ainsi de suite. Cette façon de procéder permet d'aborder peu à peu les enjeux principaux de la négociation, et surtout d'obliger la personne d'en face à se commettre graduellement. En privilégiant cette approche, il est plus prudent de commencer l'échange avec des éléments moins stratégiques et d'éviter de transmettre des informations sensibles dès le départ à un interlocuteur qui déciderait de négocier de façon compétitive.

Ainsi, pour répondre à la question initiale, à savoir s'il est bon de révéler ses priorités en négociation, les recherches démontrent que de les exprimer clairement augmente effectivement les chances de trouver une solution satisfaisante pour chacun. L'utilisation de cette stratégie peut toutefois inciter l'autre à se servir de ces informations à notre détriment. Pour minimiser ce danger, il faut d'abord lui montrer qu'on est prêt à considérer ses besoins, ensuite échanger graduellement des renseignements, ce qui permet de s'ajuster à ses réactions. Pour communiquer ses préoccupations sans risquer d'être exploité, il vaut mieux d'abord prendre le temps de comprendre celles de notre interlocuteur. Et comme le dit si bien un proverbe persan: «Qui parle sème. Qui écoute récolte.»

RÉFÉRENCES

- BUTLER, John K. «Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency», *Group & Organization Management*, 1999, vol. 24, n° 2, p. 217-238.
- MOYE, Neta A. et LANGFRED, Claus W. «Information sharing and group conflict: Going beyond decision making to understand the effects of information sharing on group performance», *International Journal of Conflict Management*, 2004, vol. 15, n° 4, p. 381-410.
- OLEKALNS, Mara et SMITH, Philip L. «Mutually dependent: Power, trust, affect and the use of deception in negotiation», *Journal of Business Ethics*, 2009, vol. 85, n° 3, p. 347-365.
- THOMPSON, Leigh L. *The truth about negotiations*, Pearson Education, 2008.

Doit-on faire la première offre lors d'une négociation?

Dans le folklore populaire de la négociation, on conseille aux négociateurs de ne jamais faire la première offre. Pour certains, l'idée est notamment d'éviter de faire une proposition en deçà de ce que son interlocuteur est prêt à accepter et ainsi «perdre» une belle occasion de faire mieux. Pour d'autres, il s'agit de laisser venir son vis-à-vis pour avoir un meilleur aperçu de la marge de négociation et ainsi revendiquer plus habilement par la suite. Si cette stratégie semble logique intuitivement, elle ne survit pas à l'épreuve des faits.

En effet, à la suite d'une revue de la littérature portant sur la négociation, une conclusion s'impose: la très grande majorité des études démontre qu'il est avantageux de faire la première offre durant une négociation. De plus, selon les résultats de plusieurs recherches, cette façon de faire et le résultat final des discussions sont corrélés à 85%. C'est donc dire l'importance de ce geste pour donner le ton aux discussions!

On explique l'impact de la première offre par le fait que celle-ci crée un effet d'ancrage; ce dernier peut être défini comme un biais cognitif selon lequel les individus ont tendance à s'appuyer sur l'information initiale pour guider leur prise de décision. On appelle alors «ancrage» ce renseignement qui sert de point de référence aux discussions. Lors d'une négociation, le phénomène se produit lorsque les individus utilisent la proposition du début pour guider les concessions et contre-offres subséquentes.

C'est ainsi que, dans un contexte de pourparlers, selon l'effet d'ancrage, toutes les discussions porteront sur des ajustements à l'offre initiale. Cet élément fondamental modifie la perception de ce qu'il est possible de

réaliser au cours de la négociation et s'impose comme une référence à laquelle l'issue des échanges sera comparée. La première proposition est un peu comme la mise au jeu, et il est alors avantageux de positionner l'amorce des entretiens le plus près possible de son propre objectif de négociation.

C'est pourquoi, en formulant la première offre, un négociateur peut situer stratégiquement la position de départ des concessions. Comme les discussions porteront sur des ajustements à celle-ci, la personne qui établit astucieusement le point d'ancrage détermine en quelque sorte la zone où l'entente sera conclue. Agir ainsi peut donc être une source importante de pouvoir.

D'ailleurs, l'impact d'une première offre est un phénomène si robuste en négociation qu'il peut compenser pour un manque de pouvoir formel, c'est-à-dire l'absence de capacité à imposer son point de vue. Ainsi, même en situation défavorable, un négociateur s'en tire mieux en prenant les devants qu'en attendant que l'autre le fasse. En fait, si vous n'avez pas préparé d'offre initiale, vous ne devriez tout simplement pas vous présenter à la table de négociation.

Toutefois, malgré les avantages d'une telle stratégie, la littérature spécifie quelques facteurs à considérer et fait également une mise en garde importante.

D'abord, il semble que l'effet d'ancrage soit beaucoup plus efficace lorsqu'il est utilisé avec un interlocuteur qui a peu d'expérience en négociation. En effet, le négociateur avisé peut voir la manœuvre et ne pas réagir à la première proposition. Il pourrait alors présenter immédiatement une contre-offre qui pourra alors devenir *de facto* le point d'ancrage. Il est donc important de retenir que le point d'ancrage n'est pas nécessairement la première offre, mais plutôt celle qui sera discutée en détail en premier! Assurez-vous donc d'amorcer rapidement une discussion autour de ce que vous avancez, ne serait-ce qu'en demandant à votre vis-à-vis ce qu'il en pense.

De plus, il est important que cette première proposition soit raisonnable. Lorsqu'elle est trop éloignée de la zone d'entente possible, elle risque de conduire à une rupture prématurée des négociations. La partie adverse doit avoir un minimum d'espoir qu'un accord satisfaisant est possible. Une offre exagérée lance le signal que le potentiel de compromis est faible, sauf si on

est prêt à tout céder. Dans ces circonstances, plusieurs négociateurs préféreront tout simplement rompre les discussions. S'il est avantageux de faire la première offre, il est encore plus essentiel de s'assurer que celle-ci soit relativement réaliste.

Mais le problème principal de la première offre est probablement d'ordre psychologique. Comment réagirez-vous si votre interlocuteur accepte d'emblée votre proposition? Il y a un risque de créer ce que l'on appelle la malédiction du gagnant. Comme vous aurez l'impression d'avoir obtenu trop facilement ce que vous demandiez, il y a fort à parier que vous penserez vous être fait avoir, et que dans les faits il aurait été possible de soutirer davantage. Il est donc important que cette offre soit non seulement raisonnable, mais également satisfaisante. Par la suite, si par coup de chance les négociations se concluent rapidement, il faut demeurer objectif et se dire que l'on a atteint nos objectifs.

«Faire la première offre est un avantage stratégique en négociation.»

Considérant tous les éléments discutés précédemment, il reste une question clé: comment devrait-on formuler une première offre? Selon les différentes recherches, vous devriez tenir compte des points suivants:

- Préparez une offre qui répond à tous vos besoins: vous éviterez ainsi la malédiction du gagnant.
- Prenez le temps d'évaluer la marge de manœuvre de votre vis-à-vis et positionnez votre offre dans cette zone et le plus près possible de votre objectif. Il doit penser qu'une entente est possible. Cela vous permettra d'empêcher une rupture prématurée des négociations.
- Veillez à ne pas formuler votre première offre de façon trop précise ou trop ferme. Il est important de se rappeler que celle-ci est un point de départ. Il faut que votre interlocuteur puisse en discuter avec vous.

Par ailleurs, si l'effet de la première offre est marquant en négociation, il l'est tout autant en situation de conflit. En effet, dans la plupart de ces cas, un des principaux défis à relever est d'arriver à ce qu'une première

personne reformule ses plaintes en offre de règlement raisonnable. L'intérêt pour un individu qui brise ainsi le cycle des reproches et accusations en proposant une solution viable est que non seulement cela permet d'amorcer le processus de résolution du conflit, mais aussi cela lui donne la possibilité de se positionner avantageusement quant à la solution finale qui sera adoptée.

RÉFÉRENCES

- THOMPSON, L. 2008. *The Truth about negotiations*, Upper Saddle River, N.J., Pearson Education, 212 pages.
- COTTER, Michael J. et HENLEY JR, James A. «First-offer disadvantage in zero-sum game negotiation outcomes», *Journal of Business-to-Business Marketing*, 2008, vol. 15, n° 1, p. 25-44.
- GUNIA, Brian C., SWAAB, Roderick I., SIVANATHAN, Niro, *et al.* «The remarkable robustness of the first-offer effect: Across culture, power, and issues», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2013, vol. 39, n° 12, p. 1547-1558.
- GALINSKY, Adam D., SEIDEN, Vanessa L., KIM, Peter H., *et al.* «The dissatisfaction of having your first offer accepted: The role of counterfactual thinking in negotiations», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2002, vol. 28, n° 2, p. 271-283.

Pratiquez-vous l'écoute paradoxale?

Lorsqu'on veut aider une personne qui vit des problèmes, on préconise souvent l'écoute. Prendre le temps de comprendre l'autre permet de créer un lien de confiance et de faciliter une intervention. Pourtant, la manière de l'écouter, et plus particulièrement de le conseiller, peut créer un sentiment d'isolement. On parle alors d'écoute paradoxale: on souhaite démontrer à l'autre qu'on est attentif à ce qu'il dit, mais on finit plutôt par lui donner l'impression qu'il n'est pas entendu. Comment expliquer que le fait d'écouter l'autre puisse provoquer un sentiment d'isolement?

Divertir, rassurer, conseiller et analyser le problème semblent en effet des approches indiquées pour réconforter son interlocuteur. Intuitivement, on pourrait imaginer que celles-ci ont beaucoup de sens car elles devraient aider l'autre à surmonter sa peine. Pourtant, elles créent plutôt un contexte d'écoute paradoxale. Nous explorerons donc ce qui ne fonctionne pas avec ces pratiques, pour ensuite voir comment on peut les rendre plus efficaces.

Divertir pour dédramatiser la situation. Cette stratégie consiste à utiliser l'humour ou encore à relativiser les choses afin de réduire le degré de stress de l'autre. Le problème est qu'ainsi on lui transmet indirectement le message que la situation n'est pas grave. Cela revient à dire: «Tu t'en fais trop pour rien!» L'intention est bonne, mais le propos sous-entendu est de nier, de banaliser, voire de ridiculiser l'émotion générée par la situation difficile. Est-ce vraiment ce que vous souhaitez entendre lorsque vous souffrez? Votre réaction serait probablement de sourire, puis de présenter votre problème à une autre personne dans l'espoir de trouver une oreille plus compréhensive.

Rassurer l'autre quant au dénouement de la situation. On cherche ici à apaiser la personne auprès de laquelle on intervient en lui affirmant que le dénouement ne sera pas catastrophique et pourrait même s'avérer bénéfique. C'est l'équivalent de dire «une de perdue, dix de retrouvées» à quelqu'un qui vient de vivre une rupture amoureuse. Le problème, c'est que votre interlocuteur ne perçoit pas ces paroles comme un réconfort, mais plutôt comme une dévalorisation de sa souffrance. La réaction naturelle est alors d'amplifier certains aspects dramatiques de la situation dans le but conscient ou inconscient de provoquer un peu plus d'empathie à l'égard de la souffrance ressentie.

«Lorsque l'écoute escamote la dimension émotive, notre interlocuteur n'a pas vraiment l'impression d'être compris.»

Prodiguer des conseils. Il s'agit ici d'aider l'autre à se sortir de son impasse en lui donnant des conseils ou en lui proposant des solutions, lesquels peuvent reposer sur l'expérience personnelle ou encore sur les connaissances théoriques. Bien que l'intention soit noble, le message indirectement transmis est le suivant: «Regarde comme c'est facile, tu aurais dû y penser.» Les conseils sont donc parfois reçus froidement, car la personne à laquelle ils s'adressent a l'impression qu'on n'a pas compris l'ensemble de la situation. Son réflexe sera alors de présenter les circonstances à quelqu'un d'autre qui prendra peut-être davantage de temps pour l'écouter avant de lui communiquer ses suggestions.

Rationaliser le problème sans aucune émotion. L'approche consiste à analyser la situation en faisant abstraction des sentiments et des émotions. On examine la situation de façon objective afin d'explorer les pistes de solution. La difficulté avec cette stratégie est justement qu'elle évacue l'aspect émotif de la conversation. Or, c'est justement cet élément qui est à l'origine de la souffrance de l'autre. En conséquence, il est probable que celui-ci ne se sente pas compris et qu'il ait l'impression que les options de solution mises de l'avant ne correspondent pas vraiment à ses besoins.

Pourquoi ces stratégies s'avèrent-elles inefficaces? Tout simplement parce qu'elles excluent l'aspect émotionnel de la situation. Souvent, on

essaie d'écarter cette dimension en croyant de bonne foi qu'on peut désamorcer la charge émotive en l'ignorant. Parfois, c'est l'interlocuteur lui-même qui n'est pas bien avec la souffrance de l'autre. Il évite alors le sujet en raison de son propre malaise. Dans tous les cas, on élude ainsi l'élément clé de la conversation. Lorsqu'elles sont employées seules, les stratégies ci-dessus ne répondent donc pas au besoin inhérent de l'autre de faire reconnaître sa souffrance.

De plus, les émotions non traitées bloquent le raisonnement. C'est un peu comme si elles prenaient en otage le cerveau avec une demande simple: être reconnues. Tant et aussi longtemps que ce besoin ne sera pas comblé, une personne ressentant de la souffrance ou de la colère n'aura pas vraiment la disponibilité pour écouter les conseils des autres.

Par contre, si les stratégies énumérées ci-dessus prennent en considération les émotions, elles deviennent très efficaces. La première étape de la conversation consiste donc à refléter le contenu émotif du discours de l'autre. Évidemment, il ne s'agit pas de lui mettre des mots dans la bouche en présupposant avoir deviné avec certitude ses états d'âme. Il faut également éviter de répéter mécaniquement certains de ses bouts de phrases. Le processus consiste plutôt à résumer simplement, en ses propres mots, le désarroi et la douleur de l'autre.

Prenons l'exemple d'un employé qui arrive dans le bureau de son gestionnaire après une discussion difficile qu'il a eue avec son nouveau chef d'équipe. Voyant que celui-ci est plutôt émotif, le gestionnaire met aussitôt son travail de côté et l'accueille de manière ouverte:

— Gestionnaire: «Oh, ça n'a pas l'air d'aller. Que se passe-t-il?»

— Employé: «Je viens de m'obstiner encore une fois durant une heure avec notre nouveau chef d'équipe à propos de la manière dont je devrais orienter mes dossiers. Il remet toujours en question mon travail. Il n'y comprend rien. Il ne m'écoute pas quand je lui explique mes mandats. Ça fait quand même cinq ans que je suis ici, qu'on apprécie ce que je fais et que mes clients sont satisfaits de mes résultats.»

— Gestionnaire: «Donc, si je comprends bien ce que tu me dis, tu as l'impression qu'il ne fait pas confiance à ton expertise et qu'il ne te laisse pas assez d'autonomie. Est-ce cela?»

— Employé: «Oui, tout à fait.»

— Gestionnaire: «Écoute, si tu es d'accord, on va regarder ensemble comment tu pourrais mieux l'aborder. Qu'en penses-tu?»

Dans ce cas, étant donné que le gestionnaire a fait des efforts pour lui démontrer qu'il reconnaissait sa frustration, il y a fort à parier que l'employé acceptera de participer à l'entretien puisqu'il sentira que son supérieur comprend son problème. Le piège de l'écoute paradoxale aura été désamorcé.

Morale de cette histoire? Pour écouter vraiment quelqu'un, il est important de prendre le temps d'accueillir la dimension émotive. Cela est d'autant plus vrai en situation conflictuelle, car les émotions sont au cœur de celle-ci. Alors, la prochaine fois qu'une personne vous confiera un problème, essayez d'abord de reformuler le contenu émotif. Vous serez surpris de l'écoute qu'elle vous prêtera!

RÉFÉRENCES

- BOLTON, Robert. *People Skills: how to assert yourself, listen to others, and resolve conflict*, New York, 1979.
- GOLEMAN, Daniel. *Emotional intelligence*, Bantam, 2006.
- HARGIE, Owen. *Skilled interpersonal communication: research, theory and practice*, Routledge, 2010.

Doit-on encourager l'expression des émotions?

Une pratique courante en gestion de conflits consiste à laisser les personnes se défouler. L'expression des émotions peut avoir lieu en rencontre individuelle (l'intervenant avec l'un des individus en conflit), ou encore lors d'une séance conjointe (les participants l'un face à l'autre). Dans les deux cas, l'objectif est de leur permettre de libérer le trop-plein d'émotions qui les habitent et de leur donner la possibilité de redevenir plus calmes et rationnels pour la suite des discussions. Pourtant, plusieurs recherches ont démontré que cette façon de faire peut augmenter la charge émotionnelle des gens plutôt que de la diminuer, que ce soit en rencontre individuelle ou conjointe. Les chercheurs utilisent d'ailleurs l'expression «mythe de la catharsis» pour décrire la croyance populaire qu'il est toujours sain de se libérer de ses frustrations.

Selon les résultats des études, l'effet bénéfique de la catharsis se fait sentir sur une très courte période. L'impression que le défoulement des émotions est une bonne stratégie vient du fait que, à court terme, les personnes se sentent mieux après avoir exprimé leur insatisfaction. Par contre, à plus long terme, les recherches démontrent que cette accalmie est suivie par un retour en force de la frustration. De plus, un des effets secondaires de l'expression des tensions internes est la diminution du niveau de modération des individus. Ainsi, lorsque les émotions remontent à la surface, celles-ci se manifestent avec moins de retenue que la fois précédente, d'où le risque d'escalade. Est-ce à dire qu'il vaut mieux ne pas encourager les gens à les exprimer?

Pas nécessairement. Les travaux des chercheurs établissent que le fait d'exprimer des frustrations peut être efficace si cela est suivi d'une

réflexion sur les besoins sous-jacents à ces émotions. L'idée est de cerner les frustrations principales et les besoins qui devront être satisfaits pour résoudre le conflit. Recherche-t-on des explications, des excuses ou tout simplement l'occasion de dire à l'autre ce qu'on a vécu?

Mais s'exprimer à l'autre n'est pas aussi facile qu'il n'y paraît. Lorsqu'une personne exprime sa colère et ses insatisfactions à l'autre, cela ne provoque pas forcément une désescalade du conflit. En effet, selon que l'expression des émotions génère chez son vis-à-vis une prise de conscience ou, au contraire, l'impression d'une attaque à l'image de soi, les résultats se présenteront de façon très différente.

Ainsi, pour être positive, la libération des sentiments doit entraîner une prise de conscience chez l'autre. L'individu réalise alors qu'il a peut-être blessé son interlocuteur ou qu'il a mal agi par inadvertance ou insouciance. Cela peut changer sa perspective par rapport au conflit et, en conséquence, susciter chez lui une certaine culpabilité qui l'incite alors à faire des efforts pour résoudre le problème, voire pour réparer la situation. Mais pour obtenir ce résultat, la personne qui exprime ses émotions doit le faire en mettant l'accent sur ce qu'elle vit, sans blâmer l'autre. Une bonne approche est d'expliquer ce qu'elle ressent, les impacts négatifs que la situation engendre chez elle et les conséquences qui s'ensuivent, et ce, sans faire de procès d'intention à l'égard de l'autre.

Par contre, lorsque l'expression des émotions constitue une accusation dirigée sur la personne en face de soi ou encore une façon désobligeante de l'interpeller (par exemple, la traiter de stupide), il y a plutôt risque de rigidification de celle-ci: elle aura l'impression de perdre la face ou de sentir son intégrité attaquée, et sa réaction sera de se fermer et de justifier ses positions, voire de contre-attaquer. Dans ce cas-ci, au lieu de susciter la prise de conscience, l'expression des sentiments entraîne plutôt l'opposition et même l'affrontement.

«Pour être constructive, l'expression des émotions doit viser une prise de conscience et ne pas attaquer l'image de soi de l'autre.»

Étant donné que l'expression des émotions peut avoir aussi bien un impact positif que négatif selon la teneur des discussions, il n'est pas surprenant qu'il soit fortement conseillé de contrôler ces conversations. D'abord, un tiers peut limiter les débordements par sa seule présence puisque les gens ont tendance à s'autoréguler devant un observateur. Ensuite, il peut faire office de garde-fou des pourparlers et adopter un rôle plus actif. Par exemple, il peut interrompre les conversations négatives ou recadrer les échanges dans une logique de prise de conscience des impacts du conflit sur les individus.

Néanmoins, nous devons quand même admettre qu'il est parfois stratégique de ne pas favoriser l'expression des frustrations. Dans certaines situations, un médiateur ou un intermédiaire peut estimer qu'il ne serait pas opportun d'explorer les causes des insatisfactions des participants ni de rechercher des solutions (par exemple, face à un caprice qui ne peut être satisfait ou à des aspirations irréalistes). En d'autres termes, si l'exploration des émotions risque de ne pas déboucher sur une quelconque prise de conscience ou si elle est susceptible de renforcer les prétentions des individus, il vaut mieux tout simplement oublier cette stratégie.

Le danger ici est de porter un jugement de valeur sur la relative importance d'une émotion pour un individu. S'agit-il d'une réaction sans grand intérêt, par exemple lorsqu'on est irrité par des comportements anodins? N'est-ce pas plutôt un sentiment associé à un enjeu fondamental? Dans le premier cas, ne pas tenir compte de cette expression s'avère une bonne stratégie pour éviter de valider l'exaspération perturbatrice, voire de provoquer l'escalade. Dans le second, il serait probablement impossible de régler le conflit sans explorer cette émotion. Mais comment faire la différence?

Il n'y a malheureusement pas de recette miracle pour trancher la question. Toutefois, on peut imaginer qu'il serait opportun de favoriser un petit défolement en séance privée afin d'évaluer si cette expression est liée à un enjeu important. Si tel n'est pas le cas, il vaut mieux par la suite modérer fortement l'expression des émotions. Dans la situation contraire, il peut être alors nécessaire de faire en sorte que ces émotions s'expriment entre les individus. Mais si vous vous engagez dans cette direction, assurez-vous alors d'encadrer la discussion dans une optique de prise de conscience. Il s'agit alors d'explorer le besoin non comblé qui se cache derrière le

témoignage des insatisfactions et de l'intégrer dans les pourparlers afin que la négociation des options de solution en tienne compte.

RÉFÉRENCES

- BEHRENDT, Hadar et BEN-ARI, Rachel. «The positive side of negative emotion: The role of guilt and shame in coping with interpersonal conflict», *Journal of Conflict Resolution*, 2012, vol. 56, n° 6, p. 1116-1138.
- JAMESON, Jessica Katz, BODTKER, Andrea M., PORCH, Dennis M., *et al.* «Exploring the role of emotion in conflict transformation», *Conflict Resolution Quarterly*, 2009, vol. 27, n° 2, p. 167-192.
- LILIENFELD, Scott O., LYNN, Steven Jay, RUSCIO, John, *et al.* *50 great myths of popular psychology: Shattering widespread misconceptions about human behavior*, John Wiley & Sons, 2011.
- RIZKALLA, Laura, WERTHEIM, Eleanor H. et HODGSON, Lisa K. «The roles of emotion management and perspective taking in individuals' conflict management styles and disposition to forgive», *Journal of Research in Personality*, 2008, vol. 42, n° 6, p. 1594-1601.

Comment discuter quand une seule partie perçoit un conflit?

La plupart des stratégies de gestion de conflits sont fondées sur la présomption que les personnes impliquées souffrent d'une mésentente commune et qu'elles ressentent le même degré de divergence. Une telle conceptualisation est en effet très pratique pour proposer des modèles simples d'intervention. Mais est-ce que les deux protagonistes ont toujours la même perception de leur différend? N'arriverait-il pas parfois qu'un individu le perçoive comme important, alors que l'autre le voit plutôt comme banal? Les récentes recherches démontrent que, très souvent, les conflits n'ont pas la même importance pour les personnes impliquées. On parle alors de conflit asymétrique.

On peut expliquer la prévalence des conflits asymétriques par la différence naturelle de point de vue qu'entretiennent les protagonistes au sujet de leur mésentente. L'individu qui croit être l'objet d'une injustice verra celle-ci comme étant plus grave que celui qui est présumé l'avoir commise. Celui qui subit des inconvénients les trouvera plus irritants que son vis-à-vis qui n'en supporte pas les conséquences. Dans une relation, la personne laissée sera plus triste que celle qui a décidé de quitter l'autre pour une nouvelle flamme. Cette différence de perception en fonction du point de référence se reflète parfaitement dans ce proverbe africain: «Celui qui jette la pierre oublie, celui qui la reçoit s'en souvient à jamais.»

Les impacts d'une asymétrie dans la perception de la gravité d'un conflit sont multiples. D'abord, il est plus difficile d'amorcer une intervention dans de telles circonstances. La personne pour qui la situation est moins importante refuse généralement de participer aux discussions, au

grand dam de l'autre. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce phénomène. Parfois, le statu quo lui convient et tout échange est considéré comme un risque de devoir faire des concessions inutiles. Dans d'autres cas, les réactions de l'autre seront perçues comme démesurées par la personne moins affectée. Cette dernière aura alors l'impression qu'un dialogue rationnel est impossible.

Ensuite, les interventions portant sur des conflits asymétriques produisent habituellement des solutions moins satisfaisantes pour les acteurs en présence. En outre, plus l'écart de perception est important, plus le degré de satisfaction sera affecté. Fait intéressant: les deux individus sont déçus, mais pour des raisons très différentes! Encore une fois, ce phénomène s'explique par le fait que, de part et d'autre, les points de vue divergent grandement.

Pour la personne qui perçoit le conflit comme étant plus important, le principal facteur qui induit une faible satisfaction à la suite d'une médiation est le fait qu'elle conserve une impression d'injustice quant à l'aspect émotif d'un règlement. Ainsi, selon elle, les coûts ne sont pas partagés équitablement. Elle pense qu'il est injuste que l'autre ne ressente pas le conflit de façon aussi intense qu'elle-même. Pourquoi est-elle la seule à souffrir? Elle cherchera alors à provoquer son vis-à-vis pour lui faire «ressentir» le conflit. Lorsqu'il y a entente, ce sentiment d'injustice donnera un arrière-goût amer et elle entretiendra l'idée que l'autre s'en tire à bon compte.

Quant à celui pour qui ce conflit est moins grave, il a l'impression de vivre une injustice: dans son esprit, le processus semble faussé. En effet, comme le médiateur prend davantage de temps pour consoler ou encore soutenir la personne plus touchée par la mésentente, il a le sentiment que ce dernier a un préjugé favorable à son égard. Il s'en méfie alors, car il croit qu'il avantage cet individu qui «joue à la victime». Lorsqu'il y a entente, cette perception d'injustice entraînera l'impression qu'en dépit d'un accord une personne a reçu plus de considération que l'autre.

Conséquemment, un intervenant qui ne considère pas le phénomène de l'asymétrie conflictuelle risque de faire des choix stratégiques moins efficaces, principalement en portant trop attention à la personne qui éprouve une plus grande détresse face au conflit. Celle qui perçoit le conflit dans une moindre mesure se sent alors moins considérée, tandis que l'autre se

sent reconfortée, mais aussi confortée dans son impression qu'elle souffre davantage!

Si les conflits asymétriques sont difficiles à régler, il est quand même possible d'intervenir efficacement. En fait, la clé pour traiter ce type de différend est de diminuer, dans un premier temps, la disparité des perceptions entre les protagonistes. Il s'agit alors de soutenir l'individu qui souffre davantage de ce conflit et de coacher l'autre pour qu'il comprenne mieux la situation.

«Il est beaucoup plus difficile de dénouer un conflit lorsque celui-ci n'a pas la même importance pour les protagonistes.»

Le soutien de la personne particulièrement peignée par la mésentente se fait évidemment en rencontre individuelle et privée. L'intervenant lui démontre qu'il comprend sa situation; ainsi, cette reconnaissance est souvent un baume par rapport à l'indifférence perçue par son opposant. Après cette étape initiale, il l'amène à se recentrer sur ses objectifs de résolution du conflit. L'idée de ces entretiens en privé est donc d'amener les individus à aborder les discussions avec l'autre dans un esprit de recherche de solution plutôt que dans une quête de lui faire comprendre sa souffrance.

Avec la personne moins touchée par le conflit, la logique est différente. L'intervenant cherche plutôt à la sensibiliser au désarroi de l'autre. L'objectif n'est pas de la culpabiliser, mais d'atténuer sa perception que ce dernier ne fait que se plaindre. Par conséquent, elle fera preuve de plus d'ouverture et de patience lors des discussions. De plus, elle comprendra mieux pourquoi un intervenant cherche à diriger l'autre sur le plan affectif afin de garder les conversations centrées sur la recherche d'une solution.

En résumé, la première intervention dans un conflit asymétrique est de diminuer cette disparité émotive entre les protagonistes par une stratégie de soutien et de coaching avant de rechercher une solution à la situation. En ce sens, il est intéressant de noter que l'absence de symétrie entre les perceptions des personnes impliquées dans une mésentente nécessite une intervention différente pour chaque protagoniste. L'intervention est donc

elle-même asymétrique. Lorsque l'intervenant et les acteurs en présence ont reconnu cette réalité, le processus de résolution du conflit sera plus efficace.

RÉFÉRENCES

- UFKES, Elze G., GIEBELS, Ellen, OTTEN, Sabine, *et al.* «The effectiveness of a mediation program in symmetrical versus asymmetrical neighbor-to-neighbor conflicts», *International Journal of Conflict Management*, 2012, vol. 23, n° 4, p. 440-457.
- JEHN, Karen A., RUPERT, Joyce et NAUTA, Aukje. «The effects of conflict asymmetry on mediation outcomes: Satisfaction, work motivation and absenteeism», *International Journal of Conflict Management*, 2006, vol. 17, n° 2, p. 96-109.
- JEHN, Karen A., RUPERT, Joyce, NAUTA, Aukje, *et al.* «Crooked conflicts: The effects of conflict asymmetry in mediation», *Negotiation and Conflict Management Research*, 2010, vol. 3, n° 4, p. 338-357.
- DIJK, Marian AJ, GIEBELS, Ellen et ZEBEL, Sven. «Building Strength or Lending an Ear in Legal Conflicts: Dependence and Conflict Asymmetry as Distinct Predictors of Needs for Support», *Negotiation and Conflict Management Research*, 2016, vol. 9, n° 1, p. 3-21.

Qu'est-ce qui donne confiance dans un processus d'enquête?

Certains types de conflits ne peuvent se régler à l'amiable et nécessiteront que quelqu'un tranche le débat. Les organisations mettront alors en place un processus d'enquête interne afin de recueillir de l'information et de prendre une décision visant à régler le dossier. Mais comment s'assurer que les personnes concernées (plaignant et mis en cause) aient confiance dans la démarche et dans le résultat?

Le réflexe est souvent de formaliser les procédures de l'enquête afin d'assurer une équité procédurale. Ainsi, les éventuels participants peuvent anticiper les étapes et le déroulement puisque toutes les plaintes sont traitées de façon similaire. Mais est-ce vraiment ce qui leur donne confiance dans un processus d'enquête? Pour répondre à cette question, examinons de plus près trois dimensions du processus.

Procédures de l'enquête. L'enquête interne comporte des procédures plus ou moins détaillées selon les organisations. Cette manière de faire est généralement consignée dans une politique officielle qui décrit les différentes phases de la démarche en vigueur dans l'entreprise. Malgré certaines variations, on peut répertorier dans la littérature certaines pratiques qui font office de standards pour les différents aspects d'une enquête.

- Sur le plan de la relation avec les personnes participantes, l'enquêteur doit appliquer la présomption d'innocence pour le mis en cause et traiter le plaignant avec compassion.

- Sur le plan de l'investigation, il est du devoir de l'enquêteur de recueillir tous les faits pertinents et de donner une chance égale aux individus d'exposer leur version et de se défendre (c'est-à-dire de réfuter les allégations).
- Sur le plan du rapport, l'enquêteur doit baser son jugement sur la prépondérance des preuves accumulées.
- Sur le plan de la sentence, lorsque cela est prévu dans le mandat d'enquête, on s'attend notamment à ce que l'enquêteur interne choisisse une sanction conforme aux lois, aux conventions collectives et aux autres normes applicables.

Selon les recherches, il semble que la formalisation des procédures contribue peu au sentiment de confiance des personnes appelées à participer à une enquête. Cela ne veut pas dire que le processus n'est pas important, mais simplement que l'ensemble des règles établies n'est pas un facteur clé pour que les employés anticipent qu'il sera juste ou non.

«L'apparence de neutralité de l'enquêteur est nécessaire pour créer un sentiment de justice.»

Attitude des ressources humaines vis-à-vis des plaintes. Une des critiques souvent formulées par les gens dans les milieux de travail au sujet des enquêtes est d'avoir l'impression que leur plainte n'est pas prise au sérieux par les ressources humaines. C'est surtout le cas des employés dont les reproches visent un gestionnaire. Fondé ou non, ce sentiment peut discréditer la démarche auprès des employés, et les recherches indiquent qu'il s'agit d'un facteur important.

Ainsi, sans la possibilité de croire que leurs récriminations seront considérées avec sérieux, les plaignants auront peu confiance dans le processus d'enquête. En fait, il y a risque que celui-ci soit perçu comme une tentative d'étouffer l'affaire au profit du gestionnaire, plutôt que d'être vu comme une investigation visant à faire la lumière et à possiblement rectifier la situation. Deux phénomènes peuvent expliquer cette impression négative.

D'abord, les responsables des ressources humaines hésiteront parfois à appeler une plainte de harcèlement psychologique par son nom pour préserver la présomption d'innocence. On a plutôt recours à un euphémisme, par exemple une mésentente ou un problème de communication. Mais la personne qui se plaint a le sentiment qu'on ne considère pas avec attention ce qu'elle a vécu. Parfois, elle aura même l'impression que l'on prend la défense du gestionnaire.

Ensuite, dans certaines organisations, le spécialiste des ressources humaines marche sur un fil de fer. D'un côté, il est le protecteur des employés et doit s'assurer de leur bien-être; de l'autre, il est le partenaire d'affaires des gestionnaires et il a l'obligation de maximiser la performance du personnel. Or, pour plusieurs employés, le second rôle est souvent perçu comme plus important. Il est alors difficile pour le spécialiste d'être considéré comme tout à fait neutre quand vient le temps d'agir comme enquêteur.

Désignation d'un enquêteur. Selon les recherches, la perception que l'enquêteur effectuera son travail de façon tout à fait objective est le facteur le plus important pour favoriser le sentiment que le processus sera juste et équitable. Ce ne serait donc pas le comment (la façon de procéder), mais le qui (l'acteur de la démarche) qui compterait le plus pour créer ou non un sentiment de confiance. Trois stratégies peuvent être utilisées afin de renforcer l'image de neutralité de l'enquêteur.

Première stratégie. Elle consiste à chercher un professionnel qui présente un profil social similaire au plaignant. Par exemple, dans le cas d'une plainte de harcèlement sexuel, une femme pourrait préférer une enquêtrice, ayant ainsi l'impression qu'elle sera mieux comprise. Le membre d'une minorité pourrait lui aussi vouloir une personne correspondant à ses caractéristiques. Le problème concernant cet aspect réside dans le fait que si le plaignant se sent ainsi rassuré, il peut en être tout autrement pour le mis en cause, susceptible alors de craindre une collusion entre l'enquêteur et celui qui se dit victime.

Deuxième stratégie. Elle consiste à recourir à un enquêteur externe à l'organisation et n'ayant aucun lien avec les personnes impliquées. L'avantage est que, d'une certaine manière, il présente une plus grande neutralité, car il est indépendant de la situation conflictuelle. Par contre, d'aucuns diront qu'il est payé par la direction et que son client principal est

donc l'organisation. Cette difficulté est amenuisée lorsque l'enquêteur est membre d'un ordre professionnel. En effet, la possibilité de se plaindre de son travail en cas d'inconduite ou de faute professionnelle rassure généralement les éventuels participants.

Troisième stratégie. Plusieurs auteurs préconisent plutôt de formaliser le rôle du spécialiste interne qui sera responsable des enquêtes. Parfois, la fonction peut être totalement dissociée du service des ressources humaines en créant, par exemple, un poste d'ombudsman ou encore un bureau de gestion de conflits et d'enquête. Évidemment, ce genre de solution est plus adapté aux grandes organisations où le volume de cas traités justifie la mise sur pied de telles entités. Dans les petites et moyennes entreprises, le recours à un enquêteur externe peut s'avérer une option plus réaliste.

Il serait faux de conclure que la structuration de la démarche d'enquête n'est pas importante. Un vice de procédure pourrait effectivement discréditer complètement une décision, même si elle est juste. Toutefois, dans le cadre d'une enquête, lorsque l'on parle de confiance dans le processus, il semble que le choix de l'enquêteur et l'attitude des ressources humaines soient des éléments clés. En effet, aussi bien lors d'une démarche d'enquête que lors du traitement d'un conflit, la gestion des perceptions constitue un facteur de succès.

RÉFÉRENCES

- HARRISON, Tyler R., HOPECK, Paula, DESRAYAUD, Nathalie, *et al.* «The relationship between conflict, anticipatory procedural justice, and design with intentions to use ombudsman processes», *International Journal of Conflict Management*, 2013, vol. 24, n° 1, p. 56-72.
- HARRINGTON, Susan, RAYNER, Charlotte et WARREN, Samantha. «Too hot to handle? Trust and human resource practitioners' implementation of anti-bullying policy», *Human Resource Management Journal*, 2012, vol. 22, n° 4, p. 392-408.
- ELKINS, Teri J., PHILLIPS, James S. et WARD, Stephanie G. «Organizational sexual harassment investigations: Observers' perceptions of fairness», *Journal of Managerial Issues*, 2008, p. 88-108.

Sanctions disciplinaires: devriez-vous être sévère?

Quand vient le temps d'imposer une sanction disciplinaire, plusieurs gestionnaires ont l'impression qu'il vaut mieux être très sévère. L'idée est de donner une leçon à l'employé fautif afin de réduire le risque de récurrence. Dans le même sens, une telle sanction est souvent perçue comme pouvant servir d'exemple au reste du groupe. Ainsi, les autres employés respecteraient davantage les règles par crainte de voir le même châtiment s'appliquer à eux. Pourtant, ces raisonnements intuitifs ne semblent pas appuyés par les recherches. Au contraire, les sanctions trop sévères peuvent être problématiques.

Pour bien apprécier l'impact d'une mesure disciplinaire, il faut considérer les effets secondaires de celle-ci, à la fois sur la personne fautive et sur le groupe dont elle fait partie. Ne pas en tenir compte expose les gestionnaires à des contrechocs qui peuvent s'avérer importants. Est-ce à dire qu'ils devraient être indulgents? Comment s'y retrouver?

Deux types de réactions sont susceptibles de survenir à la suite de l'imposition d'une sanction jugée trop sévère: le désengagement de la personne sanctionnée et le boycottage du groupe. Ainsi, l'individu qui se voit imposer une mesure disciplinaire qu'il estime excessive peut décider de se désengager de l'organisation et de son gestionnaire en guise de représailles. Par exemple, après qu'on lui a infligé une pénalité qu'il trouve démesurée, notamment pour des absences non justifiées, un employé habituellement proactif et performant dans l'exécution de son travail diminue sa cadence et répond aux demandes de son gestionnaire à la dernière minute.

D'autre part, le groupe qui considère qu'une sanction est trop dure peut décider de boycotter son gestionnaire, lui aussi à titre de vengeance. Par exemple, en réaction à une mesure disciplinaire plutôt sévère imposée à leur collègue pour une infraction mineure au code de conduite de l'organisation, les employés de l'équipe évitent de croiser leur supérieur, notamment durant les pauses café considérées par tous comme des moments agréables. De plus, ils se refusent à signaler des situations similaires de peur que les employés concernés subissent des peines trop lourdes.

Ces deux exemples montrent bien les effets secondaires non désirés d'une sanction qu'on évalue exagérée. Alors que le but visé est de rétablir la situation, le résultat est plutôt de détériorer le climat de travail. Quelle est donc la solution?

Parfois, des gestionnaires choisissent d'être indulgents pour acheter la paix. Toutefois, il ne semble pas que ce soit un bon moyen puisque cela soulève d'autres problèmes. Les gens banalisent l'impact de la faute en se disant que ce n'est pas si grave et qu'ils peuvent donc le faire, ou ils jugent négativement la gestion en considérant qu'il n'y a pas vraiment de discipline dans leur milieu de travail.

Conséquemment, des sanctions doivent être appliquées. En plus de choisir une sanction juste et appropriée en fonction de la faute reprochée, il faudrait mitiger les risques de désengagement et de boycottage? La solution se trouve dans l'encadrement des sanctions. Celles-ci doivent être accompagnées de deux stratégies d'intervention qui varieront selon les personnes auxquelles elles s'adressent.

En ce qui a trait à la personne sanctionnée, les études démontrent qu'il est important que le gestionnaire réalise avec elle un processus de coaching. Il s'agit alors de prendre le temps de la rencontrer et de lui expliquer la façon de faire pour éviter d'autres sanctions, c'est-à-dire comment elle aurait pu agir, comment elle aurait pu prendre sa décision autrement et ce qui aurait pu prévenir l'imposition d'une mesure. Prenons l'exemple d'un employé aux traits impulsifs qui, en réaction au courriel d'un collègue l'accusant de ne pas collaborer dans la réalisation d'un projet, lui répond par des propos virulents en plaçant les autres membres de l'équipe en copie conforme dans le but de lui donner une leçon. Tout en avertissant verbalement l'employé fautif, le gestionnaire pourrait lui mentionner qu'il est préférable de résoudre ce type de situation en ne réagissant pas sur-le-

champ et de ne pas impliquer tout le monde dans la situation. Il aurait mieux valu prendre un peu plus de temps, à la fois pour calmer ses émotions et pour réfléchir sur la manière de bien formuler ce qu'il souhaite dire à la personne concernée lors d'une discussion privée.

Ce faisant, le gestionnaire transmet deux messages. D'abord, il exprime du respect à l'égard de cette personne en lui consacrant du temps pour discuter avec elle de la manière d'éviter une sanction. Ensuite, et cet aspect est encore plus important, il lui démontre que, malgré cette mesure, il désire qu'elle continue à faire partie de l'équipe parce qu'il l'aide à retrouver sa place grâce à son intervention. Parfois, apprendre de ses erreurs est un moyen extraordinaire de développer sa carrière.

Pour ce qui est du groupe, les études précisent que la sanction doit être accompagnée d'une stratégie de communication. Celle-ci consiste à expliquer aux membres de l'équipe les raisons pour lesquelles cette mesure a été choisie, c'est-à-dire les éléments auxquels on a fait référence pour prendre la décision, par exemple la convention collective, les lois ou autres, surtout si ceux-ci sont différents des normes informelles du milieu.

«Pour être efficace, une sanction disciplinaire doit être accompagnée d'un plan de coaching et de communication au groupe.»

L'importance de poser un tel geste directement auprès du groupe réside dans le fait qu'en dépit de l'échange avec la personne sanctionnée, rien ne garantit que cette dernière rapporte les mêmes explications à ses collègues. Bien que ce ne soit pas le groupe qui ait été sanctionné, il est nécessaire de prendre le temps de fournir ces informations pour que les gens voient que la mesure répond aux normes de l'organisation et du groupe, car la perception de mesures arbitraires vient généralement du fait que la sanction disciplinaire réaffirme des normes de groupe qui ont été négligées dans le passé. Le gestionnaire doit alors expliquer pourquoi il veut être plus proactif dans le respect de celles-ci, sinon il donnera l'impression qu'il s'acharne sur un individu.

Évidemment, il ne s'agit pas ici de publiciser la faute et la sanction de l'employé. L'objectif n'est pas d'humilier un membre du personnel devant

ses collègues. Parfois, la faute n'a été remarquée que par le gestionnaire. Dans ces cas, il vaut mieux garder le tout confidentiel. Mais lorsque les collègues ont été victimes ou témoins d'un comportement inapproprié, il est alors important que le supérieur explique la sanction et revienne sur les normes du groupe. L'accent doit être alors mis sur les apprentissages de l'expérience, et non sur le dénigrement de l'employé fautif.

En respectant ces principes de choix de sanctions qui sont justes et appropriées, accompagnées du coaching de la personne sanctionnée et du processus d'explication aux membres de l'équipe, les gestionnaires pourront effectivement appliquer des pénalités sans nuire au climat de travail. Bien entendu, c'est un peu plus long, mais utiliser les incidents comme levier d'apprentissage et de réaffirmation des normes du groupe, c'est faire preuve de leadership.

RÉFÉRENCES

- BALL, Gail A., TREVINO, Linda Klebe et SIMS JR, Henry P. «Justice and organizational punishment: Attitudinal outcomes of disciplinary events», *Social Justice Research*, 1993, vol. 6, n° 1, p. 39-67.
- SKARLICKI, Daniel P. et KULIK, Carol T. «Third-party reactions to employee (mis) treatment: A justice perspective», *Research in Organizational Behavior*, 2004, vol. 26, p. 183-229.

Doit-on faire preuve d'empathie lors d'une enquête interne?

Il arrive parfois qu'un gestionnaire ou un conseiller en ressources humaines doive faire une enquête pour trancher un conflit entre deux individus (par exemple, un plaignant et un mis en cause). Le défi est alors double: rendre une décision juste tout en donnant le sentiment aux personnes concernées qu'elles ont été traitées avec considération. À ce moment-là, il peut être tentant pour l'enquêteur de jouer la carte de l'empathie avec elles pour leur donner l'impression qu'il a agi avec compassion à leur endroit. Mais est-ce une bonne stratégie?

Pour que le gestionnaire puisse créer un sentiment de justice et de respect, trois dimensions doivent être prises en compte lors de la mise en place de l'enquête: la justice procédurale, la justice distributive et, enfin, la justice relationnelle. Selon plusieurs recherches, non seulement ces trois axes sont importants, mais en plus il faut savoir que ceux-ci sont en interaction.

Perception de justice procédurale. On parle de cet aspect quand la manière dont l'enquête est conduite ne favorise pas une personne au détriment de l'autre. Par exemple, l'enquêteur rencontre le plaignant et le mis en cause pendant une période relativement égale. Le principe clé de la justice procédurale est de donner une chance identique à chacun de faire valoir son point de vue. Trois défis sont associés à ce type de justice.

Le premier défi est de choisir le degré de formalité de l'enquête. Règle générale, plus une enquête est formelle, plus les procédures sont lourdes. Cette option aura un impact, entre autres, sur le nombre de personnes qui seront rencontrées, sur la quantité de documents qui seront compilés et sur

l'ampleur de la motivation de la décision rendue. Pour renforcer le sentiment de justice, il est primordial que l'importance du processus d'enquête corresponde à la gravité de la situation conflictuelle. Par exemple, une présumée victime de harcèlement psychologique aura probablement peu confiance dans une enquête expéditive.

Le deuxième défi est de délimiter le bassin de gens auprès desquels l'enquêteur recueillera les propos. Il est possible de n'entendre que les protagonistes, mais rien n'empêche aussi d'élargir à l'ensemble des collègues. Cette seconde hypothèse amènera une perspective beaucoup plus détaillée et possiblement plus objective. Mais l'enquête fera en sorte que tous deviendront indirectement impliqués dans le conflit. De plus, l'enquêteur devra s'efforcer d'équilibrer le nombre de personnes rencontrées de façon qu'il y en ait autant pour une partie que pour l'autre. Il est en effet important de ne pas donner l'impression que l'on privilégie une personne en recueillant principalement la version des gens qui partagent le point de vue de celle-ci.

«Dans un processus d'enquête, l'empathie démontrée par l'enquêteur peut donner l'impression que celui-ci est influencé par ses émotions.»

Le troisième défi relevant des choix précédents est de déterminer les informations qui seront colligées. Est-ce que l'enquêteur se procurera une copie des échanges de correspondance des personnes en conflit? Est-ce que celles-ci pourront déposer des dossiers d'information pour appuyer leurs prétentions? Un plus grand nombre de renseignements peut conduire à une décision mieux éclairée, mais aussi à une explosion du temps requis pour analyser les faits et justifier une décision. Encore une fois, peu importe le choix retenu, il est essentiel que les gens puissent faire valoir leur point de vue de façon égalitaire. Conséquemment, dès le début de sa démarche, l'enquêteur doit les informer du format adopté afin que chacun connaisse les possibilités qui s'offrent à lui et décide, par exemple, s'il veut déposer des documents.

Perception de justice distributive. Cette dimension est associée au sentiment que la décision rendue est juste et conforme aux lois, aux

conventions et aux normes en vigueur dans l'organisation. Par exemple, celle qui concerne une promotion tiendra compte de l'ancienneté et des évaluations de rendement antérieures des employés plutôt que de l'amitié entre un gestionnaire et l'un des candidats. Bien entendu, la personne qui a gain de cause est généralement plus comblée que l'autre. Mais les recherches indiquent que même l'individu perdant peut être relativement satisfait si la décision est bien justifiée.

Le choix des éléments guidant la décision aura donc un impact important sur le sentiment de justice des deux parties. L'enquêteur peut adopter une perspective élargie; il dépasse alors la simple application des normes et considère des facteurs humains pour justifier des exceptions à la règle. Une approche plus étendue contribue au sentiment de justice en donnant l'impression que la décision est plus adaptée à la situation. Par contre, l'enquêteur peut prendre l'option d'une vision restreinte et considérer uniquement l'encadrement normatif. Une telle approche peut aussi contribuer au sentiment de justice en fournissant l'assurance que l'issue est conforme aux règlements.

Les recherches semblent indiquer que les deux approches génèrent sensiblement la même considération à l'égard de la justice distributive. Par contre, la perspective élargie donnera davantage l'impression aux protagonistes que leur point de vue a été pris en compte. On peut donc suggérer qu'un agrandissement modéré de la conception de la finalité peut être une stratégie intéressante. D'ailleurs, les enquêteurs doivent considérer les facteurs atténuants et aggravants lors de leur prise de décision.

Perception de justice relationnelle. Cet aspect fait référence au sentiment pour les individus concernés d'avoir été traités avec respect et considération tout au long de l'enquête. Par exemple, l'enquêteur écoute la version des faits de chacun avec ouverture et sans porter de jugement préliminaire. Le principe clé à retenir: la victime désire qu'on agisse avec égard à son endroit, et le mis en cause souhaite qu'on le fasse sans condescendance. C'est dans la sphère de la justice relationnelle qu'apparaît le dilemme de l'empathie.

Intuitivement, on pourrait croire qu'être empathique favorise un sentiment de justice relationnelle, ce qui serait bon pour la considération globale de la justice. Pourtant, il semble que cette faculté de se mettre à la place d'autrui et de percevoir ce qu'il ressent soit un couteau à deux

tranchants. Trop d'empathie peut donner l'impression que l'enquêteur sera guidé par ses émotions et non par les faits. Ainsi, une personne pourrait craindre que l'autre utilise l'appel aux sentiments pour l'influencer. Cette façon d'agir favoriserait donc le sentiment de justice relationnelle, mais au détriment de la justice procédurale et distributive.

Ainsi, pour revenir à notre question de départ quant à la place de l'empathie dans une enquête interne, il apparaît qu'il vaut mieux être respectueux et formel plutôt que d'être empathique. Faire preuve d'empathie, malgré les avantages relationnels, peut nuire au sentiment de justice procédurale et distributive qui est essentiel à une enquête impartiale. Or, pour ne pas entacher l'impression globale de justice, il semble préférable de miser à un moindre degré sur la justice relationnelle. C'est ainsi qu'en fin de compte l'image «cliché» du juge rationnel est peut-être moins le résultat d'un tempérament froid et détaché de celui-ci que d'une nécessité d'apparence de justice.

RÉFÉRENCES

- EBERLIN, Richard J. et TATUM, B. Charles. «Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership», *Management Decision*, 2008, vol. 46, n° 2, p. 310-329.
- ZAPATA, Cindy P., CARTON, Andrew M. et LIU, Joseph T. «When Justice Promotes Injustice: Why Minority Leaders Experience Bias When They Adhere to Interpersonal Justice Rules», *Academy of Management Journal*, 2016, vol. 59, n° 4, p. 1150-1173.
- KASTL, Melanie A. et KLEINER, Brian H. «Bias in workplace investigations and how to minimise it», *Management Research News*, 2003, vol. 26, n°s 2, 3, 4, p. 227-231.

Troisième partie: Personnalités problématiques

Les conflits surviennent couramment dans la vie organisationnelle. En effet, les milieux de travail qui ne connaissent aucune situation conflictuelle sont plutôt rares. En dépit de la fréquence des différends, il n'en demeure pas moins que nous ne sommes pas tous égaux devant la probabilité d'être impliqués dans l'un d'eux. En effet, il arrive souvent que, dans une organisation donnée, certains individus soient associés de façon répétitive à des épisodes conflictuels.

On ne peut donc pas aborder la gestion des conflits en ignorant le rôle des personnalités difficiles. L'idée n'est pas de tenir pour acquis que tous les individus engagés dans un conflit sont de ce type, mais plutôt de noter que la probabilité de les y retrouver est plutôt forte.

Dans le cadre de la gestion de conflits, une personne est considérée comme difficile pour l'une des deux raisons suivantes. D'abord, certaines personnalités sont plus facilement associées à la probabilité de déclencher un conflit, tandis que d'autres seront liées à la possibilité de demeurer prises dans une telle situation. Parfois, les deux caractéristiques seront présentes.

Bien qu'il soit fastidieux de décrire tous les types de problématiques possibles, deux archétypes occupent une place prépondérante dans le palmarès des personnalités difficiles en contexte de gestion de conflits.

Le premier type est celui de la personne, patron ou collègue, qui provoque à répétition des situations conflictuelles. De plus, elle résiste activement ou passivement aux efforts de résolution. Si elle accepte un compromis ou une trêve, c'est généralement temporaire car elle ne peut se contrôler que pendant une courte période. Comme le dit le proverbe: «Chassez le naturel, il revient au galop.» Ces individus seront donc associés à l'émergence de plusieurs conflits et le défi sera, entre autres, de contenir leur toxicité au regard du climat de travail.

Le second type se retrouve chez la personne fuyant les efforts de résolution. Parfois, le moteur de cette esquive est une crainte de la confrontation et des émotions vives qui pourraient apparaître durant le processus. Dans d'autres cas, c'est le désir de plaire, ou encore son corollaire, la peur de déplaire, qui provoque l'évitement. Mais comme les conflits ne disparaissent généralement pas d'eux-mêmes, le défi est de trouver un moyen de motiver ces individus à résoudre leurs différends. Avec eux, les conflits deviennent souvent chroniques.

Dans cette section du livre, nous explorerons donc la gestion de personnalités difficiles correspondant à ces archétypes, et ce, selon trois axes stratégiques.

La première stratégie consiste à éviter d'effaroucher les personnes qui esquivent les conflits, voire à les rassurer. Parfois, certaines mesures palliatives permettent de contourner l'inhibition de ces personnes. On peut ici penser aux personnes fuyantes qui boycottent passivement les discussions visant à résoudre un différend. On retrouve aussi dans cette catégorie les patrons trop gentils qui s'organisent pour ne pas assumer leurs responsabilités dans les conflits.

Une deuxième façon de gérer les personnalités difficiles vise plutôt à contenir les comportements toxiques. Comme on ne peut généralement pas changer la nature des individus, l'idée est alors de limiter l'expression de celle-ci. On parle ainsi de tolérance zéro, en particulier concernant les attitudes néfastes au climat de travail, qu'elles proviennent d'un collègue ou d'un gestionnaire.

Finalement, il est parfois préférable de dresser un filet de sécurité autour du climat de travail afin de contrôler les impacts négatifs des individus aux comportements problématiques. À cet effet, prendre soin de l'esprit d'équipe et inclure une dimension relationnelle dans les processus de recrutement et d'évaluation des membres du personnel constituent des leviers intéressants.

Dans tous les cas, l'objectif est de dénouer plus efficacement, voire de prévenir, les situations conflictuelles impliquant une personnalité difficile, qu'il s'agisse d'un collègue ou d'un gestionnaire.

Que faire lorsqu'une personne fuit un conflit qu'il faut régler?

La plupart des modèles de résolution de conflits mettent de l'avant deux préceptes clés: centrer les discussions entre les protagonistes sur le futur plutôt que sur le passé et favoriser la créativité dans la recherche d'une solution gagnant-gagnant. Malheureusement, une recherche récente semble démontrer que ce mode opératoire ne peut fonctionner avec une personnalité évitante. De plus, la même étude avance que la probabilité de rencontrer ce type de personnalité dans le cadre d'une situation conflictuelle est relativement forte. Comment alors transiger avec elle?

Selon la littérature dans le domaine psychologique, les individus présentant une personnalité évitante ont acquis dès leur jeune âge, à travers des rapports difficiles et froids avec leurs parents, la conviction qu'il valait mieux éviter de s'attacher émotivement aux autres. Ils ont donc développé une tendance à s'isoler, voire à fuir les rapports sociaux. Ainsi, ils ont une propension à être concentrés sur eux-mêmes et à ignorer les sentiments et les intérêts des gens autour d'eux. Ils trouvent également difficile de révéler leurs pensées et leurs sentiments à leur interlocuteur.

Conséquemment, les personnalités évitantes cherchent à fuir le conflit de façon pathologique. Ainsi, elles éviteront d'en parler et seront extrêmement réticentes à s'impliquer dans un processus de recherche de solutions. C'est la peur du contact avec l'autre, exacerbée par la mésentente, qui nourrirait leurs comportements. De plus, elles auraient beaucoup de difficulté à être créatives (c'est-à-dire proposer des solutions) et à considérer les contacts futurs (c'est-à-dire conclure des ententes qui maintiennent une certaine forme de relation). Puisqu'il s'agit d'un trait de

personnalité, l'intervenant ou le gestionnaire doit être en mesure de composer avec ces déficits relationnels.

Les individus présentant une telle personnalité sont souvent associés à des situations conflictuelles pour deux raisons. D'abord, puisqu'ils ont de la difficulté à exprimer clairement leurs émotions, frustrations et points de vue, ils se retrouvent souvent à créer des problèmes de communication ou encore des malentendus. Ensuite, face à une situation pénible, malaisée, leur réaction n'est pas de s'asseoir avec l'autre pour trouver une solution. Dans les faits, parce que leur réflexe initial est l'évitement, ils ne règlent tout simplement pas les conflits. Les situations de désaccord perdurent et s'enveniment. C'est ainsi qu'ils se retrouvent la plupart du temps mêlés à des conflits chroniques.

«Avec les personnalités évitantes, mieux vaut évacuer l'aspect relationnel des discussions.»

Intervenir dans une situation conflictuelle impliquant un participant ayant une personnalité évitante peut s'avérer tout un défi. Non seulement sera-t-il difficile pour l'intervenant d'avoir accès à son point de vue et à ses besoins, mais il sera encore plus ardu de l'amener à exprimer ses préoccupations et ses sentiments à l'autre personne. Bien que les auteurs ne proposent pas de solutions spécifiques, l'expérience clinique suggère quelques stratégies. Dans le cadre d'une résolution de conflit, trois d'entre elles apparaissent particulièrement intéressantes.

Privilégier les rencontres individuelles. Ce type d'entretien permet d'éviter le contact direct entre les belligérants. On limite ainsi la peur du contact avec l'autre. L'idée est de créer un contexte où il sera plus facile de s'exprimer. Dans certains cas, toute l'intervention pourra se faire sous la forme de navette diplomatique entre les protagonistes. Mais attention, lors des rencontres individuelles, il est important que le tiers ne crée pas une atmosphère trop amicale, car cela refroidirait la personnalité évitante!

Prenons l'exemple d'une situation où un médiateur est mandaté pour aider un employé plutôt discret et sensible à résoudre un conflit avec un collègue qui a tendance à s'imposer auprès des autres. Sachant que le premier a de la difficulté à s'exprimer, il prévoit que plusieurs rencontres

préparatoires individuelles seront possiblement nécessaires pour l'amener à communiquer ses émotions et ses besoins. Réalisant qu'un contact direct entre les protagonistes ne sera pas porteur, il décide alors de procéder en faisant la navette entre ceux-ci pour la majeure partie de la médiation.

Viser des solutions favorisant l'indépendance. Il est stratégique de formuler des solutions qui nécessitent peu de contacts futurs entre les participants à la résolution du conflit. On limite ainsi la quantité requise d'interactions entre eux pour mettre l'entente en œuvre. Une telle façon de faire présente deux avantages majeurs. D'abord, une solution favorisant l'indépendance conviendra très bien aux individus ayant une personnalité évitante. Ensuite, le fait de limiter les contacts nécessaires à la mise en application de l'accord minimise les risques de faux pas associés aux difficultés relationnelles de ceux-ci.

Reprenons l'exemple précédent. En cours de rencontre préparatoire avec l'employé timide, le médiateur apprend que ce dernier est particulièrement affecté par certains comportements dérangeants de son collègue et que ceux-ci perdurent depuis plusieurs mois. Celui-ci lui raconte fréquemment ses problèmes personnels. De plus, il utilise des propos qui peuvent être mal interprétés, ce qui crée un malaise. En écoutant le récit de l'individu évitant, le médiateur pense à plusieurs solutions potentielles qui pourraient permettre de limiter les contacts entre les deux employés, sans pour autant compromettre leur capacité de collaborer dans le cadre de leur travail.

Proposer des solutions. Puisque la créativité sera fortement limitée par la personnalité fuyante, la recherche de solutions peut s'avérer une expérience très frustrante. Après avoir écouté les besoins de chacun, il peut alors être judicieux pour l'intervenant de prendre l'initiative de proposer des pistes de solution pour démarrer la recherche d'un compromis. Évidemment, cette stratégie est d'autant plus efficace qu'elle se combinera avec les deux principes précédents.

Afin d'illustrer notre propos, poursuivons à l'aide de notre exemple. En cours de médiation, l'employé timide est incapable de formuler lui-même des attentes claires malgré sa préparation, créant énormément de frustration chez l'autre personne. L'intervenant suggère alors aux deux collègues des solutions qui répondent aux besoins de chacun. Il propose notamment de

limiter leurs discussions au strict cadre professionnel, de manière à éviter d'aborder des sujets concernant leurs vies privées respectives.

Même si ces stratégies peuvent contribuer à débloquent les impasses reliées à la présence de personnalités évitantes, le processus de résolution de conflits sera moins riche et peu satisfaisant comparativement à celui entrepris par des protagonistes qui ne sont pas caractérisés par ces traits. En effet, la présence de ce type d'individu ne permet pas d'utiliser le plein potentiel d'une démarche de règlement d'un problème en situation conflictuelle puisque la dimension relationnelle est évacuée. Néanmoins, la clé du succès dans ce genre de situation est d'adapter le processus aux caractéristiques des personnes impliquées, et ce, afin d'empêcher que la personnalité évitante boycotte les efforts de résolution du différend.

RÉFÉRENCES

- ANTONIONI, David. «Relationship between the big five personality factors and conflict management styles», *International Journal of Conflict Management*, 1998, vol. 9, n° 4, p. 336-355.
- NELSON, Noa, ALBECK-SOLOMON, Rivka et BEN-ARI, Rachel. «Are your disputants insecure and does it matter? Attachment and disputants' speech during mediation», *Negotiation Journal*, 2011, vol. 27, n° 1, p. 45-68.
- NELSON, N., SHACHAM, R. et BEN-ARI, R. «Trait Negotiation Resilience: A measurable construct of resilience in challenging mixed-interest interactions», *Personality and Individual Differences*, 2016, vol. 88, p. 209-218.

Combien d'individus toxiques sont nécessaires pour gâcher un climat de travail?

La présence d'un individu toxique peut être extrêmement dommageable pour le climat de travail, surtout lorsqu'il a des comportements agressifs et manipulateurs envers ses collègues. Dans ces circonstances, on constate, entre autres choses, chez les employés une baisse de la satisfaction au travail, une hausse de l'intention de quitter l'entreprise et une démobilisation générale de l'équipe. Le réflexe des membres d'une unité aux prises avec un tel confrère est alors de limiter les interactions de groupe afin de réduire les occasions où il pourrait les agresser ou encore les manipuler.

Même si cette stratégie semble logique intuitivement, les recherches démontrent que non seulement elle est peu efficace, mais elle répond également aux attentes de l'individu toxique qui cherche à diviser pour mieux régner! Alors, comment gérer ces personnes et restaurer un climat de travail fonctionnel malgré leur présence?

Examinons, dans un premier temps, le mécanisme par lequel l'individu toxique en vient à contaminer son environnement de travail. L'impact principal de celui-ci est de détruire progressivement la cohésion d'équipe par ses agressions plus ou moins ouvertes. En effet, sa présence teinte négativement les interactions sociales. Les activités de groupe deviennent alors désagréables, tendues, voire acrimonieuses. Résultat: les employés les redoutent de plus en plus. Ils décident alors d'éviter autant que possible les réunions d'équipe et les rencontres de comités. S'ils n'ont pas le choix d'y participer, ils s'y joignent avec passivité pour se protéger émotionnellement.

On constate alors une dégradation des liens entre les membres de l'équipe et une diminution de leur engagement mutuel. Les gens adoptent davantage une attitude de chacun-pour-soi. Cette détérioration de la cohésion du groupe laisse une plus grande place aux individus toxiques, et un cercle vicieux s'installe alors. Ainsi, avec la cohésion d'équipe qui s'érode, les comportements toxiques sont de moins en moins contrôlés.

Le problème est que la cohésion joue un rôle primordial dans la dynamique de groupe: elle vient tempérer les différends, car plus elle est forte, plus les individus sont motivés à désamorcer ou à régler les désaccords afin de la maintenir. À l'inverse, plus elle est faible, moins les gens auront de retenue par rapport aux conflits. De plus, ils entretiendront moins le sentiment qu'il est important de les régler. Le risque d'escalade ou d'évitement est plus évident, et la probabilité que la situation conflictuelle perdure est grande. Ainsi, à la longue, l'individu toxique empoisonne son milieu de travail.

Qui plus est, les recherches démontrent qu'une seule personne problématique peut être suffisante pour gâcher un climat de travail. Cela est d'autant plus vrai lorsque le niveau de toxicité de l'individu est élevé et que le degré de cohésion initial de l'équipe est faible. En outre, plus les comportements condamnables sont importants, plus l'érosion de la cohésion sera accélérée. Une fois le cycle de détérioration de l'esprit d'équipe engagé, celui-ci se retrouve rapidement sur une pente savonneuse.

C'est ainsi que certaines stratégies peuvent être utilisées pour contenir les effets négatifs d'une telle présence et rétablir l'homogénéité de l'équipe. L'objectif est de restaurer les échanges entre ses membres afin de reconstruire la cohésion qui, elle, permettra le rétablissement du climat de travail. C'est pourquoi cette reconstruction doit devenir la priorité numéro un. Quelques stratégies sont particulièrement utiles à cet effet.

La première stratégie vise à introduire des mécanismes de contrôle ou de modération des comportements toxiques. En effet, rétablir les rencontres sans ces outils exposerait inutilement les membres à des agressions. De plus, il y a fort à parier que ces derniers refuseraient de participer à l'intensification des échanges s'ils avaient l'impression que la dynamique demeurerait la même.

Parmi les façons de faire possibles, la plus classique consiste à ajouter un modérateur pour diriger les rencontres afin de s'assurer que les

comportements inappropriés soient rapidement contenus. L'objectif de cet intermédiaire est alors de faire adopter des habitudes de discussion positive qui seront suffisamment ancrées pour qu'elles survivent à son retrait. En effet, le groupe doit à un moment donné redevenir autonome.

D'autres moyens peuvent également être utilisés. Par exemple, il est fortement conseillé de préparer soigneusement les réunions. Pour ce faire, il s'agit notamment de fixer les objectifs à atteindre et de les indiquer aux participants, d'établir un ordre du jour, de proposer des règles de conduite, de s'entendre sur le processus de décision et d'organiser l'espace de discussion.

La deuxième stratégie a pour but d'augmenter l'interdépendance des membres de l'équipe. Il s'agit de mettre en place quelques projets qui nécessitent un minimum de collaboration. Les recherches ont en effet démontré que l'interaction entre eux augmente leur motivation à maintenir de bonnes relations, puisque le succès des individus dépend de leur capacité à entretenir de bons rapports. Au contraire, dans un contexte de complète indépendance, cet aspect peut être moins important et le réflexe d'éviter de se mêler des conflits risque d'être fort. Idéalement, ces projets devraient permettre d'obtenir des résultats rapides qui auront pour effet de solidifier l'esprit d'équipe par des réussites.

«L'individu toxique détruit la cohésion d'équipe, ce qui lui donne ensuite beaucoup de pouvoir.»

Finalement, il est également essentiel que les personnes en situation d'autorité rencontrent l'individu toxique pour lui signifier leurs attentes concernant le changement de son comportement. Il est primordial qu'il saisisse la volonté de la direction de redresser la situation. On veut ainsi s'assurer qu'il comprenne qu'il doit contribuer au bon fonctionnement du groupe et non pas simplement cesser momentanément avant de reprendre ses attitudes inacceptables. À cet effet, le gestionnaire a un rôle clé important.

De plus, il est nécessaire que les membres de l'équipe perçoivent la ferme intention des dirigeants de faire en sorte que les comportements

toxiques ne réapparaîtront pas après un certain temps. C'est une dimension extrêmement importante pour donner confiance aux employés et les inciter à s'engager dans les efforts visant à reconstruire l'homogénéité du groupe.

Il faut savoir cependant que bien encadrer un individu toxique peut demander beaucoup d'énergie. Étant donné que ses agissements sont souvent associés à des traits de personnalité, il y a risque de récurrence au moindre relâchement. Comme le dit le proverbe, «chassez le naturel et il revient au galop». Le point clé est donc d'avoir un gestionnaire qui se préoccupe de la cohésion de l'équipe et suit la situation de près. Ici, il serait opportun de se demander combien de gestionnaires sont nécessaires pour contrer un individu toxique... Un seul, mais il est indispensable que celui-ci prenne le temps de s'occuper de la situation de la bonne façon.

RÉFÉRENCES

- FELPS, Will, MITCHELL, Terence R. et BYINGTON, Eliza. «How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups», *Research in organizational behavior*, 2006, vol. 27, p. 175-222.
- KERR, Norbert L., RUMBLE, Ann C., PARK, Ernest S., *et al.* «How many bad apples does it take to spoil the whole barrel? Social exclusion and toleration for bad apples», *Journal of Experimental Social Psychology*, 2009, vol. 45, n° 4, p. 603-613.
- BEHFAR, Kristin J. et THOMPSON, Leigh L. (ed.). *Conflict in organizational groups: New directions in theory and practice*, Northwestern University Press, 2007, chapitre IV.
- DE JONG, Jeroen P., CURŞEU, Petru L. et LEENDERS, Roger Th AJ. «When do bad apples not spoil the barrel? Negative relationships in teams, team performance, and buffering mechanisms», *Journal of Applied Psychology*, 2014, vol. 99, n° 3, p. 514.

Est-ce un problème d'avoir un collègue narcissique?

On associe souvent la présence d'un individu ayant des traits de personnalité narcissique à un climat de travail malsain. Après tout, le fait de côtoyer une personne imbue d'elle-même est généralement désagréable. Néanmoins, les comportements narcissiques ne sont pas toujours toxiques. Parfois, un collègue présentant cette caractéristique peut être sympathique, voire utile pour l'organisation. Les recherches démontrent en effet que l'impact sur l'ambiance de travail dépend du type de narcissisme manifesté par une personne. À cet égard, la littérature en recense trois.

Le narcissique autoritaire. Pour un tel individu, l'objectif est de se positionner en tant que leader. Parce qu'il a une image très positive de lui-même, il cherchera à prendre en charge le groupe, même s'il ne possède pas les compétences ni l'expérience nécessaires. Rapidement, il voudra assumer la direction de l'équipe ou encore de l'unité d'affaires. Bien qu'il cherche à s'occuper lui-même de l'entité, il ne veut pas nécessairement agir en dictateur. Pour lui, les titres sont ce qu'il y a de plus important.

Le narcissique autoritaire peut avoir des impacts positifs sur l'organisation. En effet, c'est une personne orientée vers les buts, qui peut être rassembleuse si elle a le moindrement un peu de charisme. De plus, parce qu'elle veut paraître comme un leader hors pair, elle n'agira pas de façon contre-productive. C'est par la séduction, la valorisation d'elle-même et son attitude proactive dans les prises de leadership qu'elle tentera de s'imposer.

Pour gérer ces personnes, la stratégie consiste généralement à canaliser leur ambition avec un plan de carrière et des possibilités de démontrer leurs qualités de chef. Le coaching peut aussi s'avérer utile pour les aider à

adopter une gestion plus humaine. Les problèmes surviennent généralement lorsque les aspirations de ces individus ne sont pas encadrées positivement, ou encore quand deux narcissiques autoritaires se retrouvent dans la même équipe: aucun ne voudra alors céder sa place à l'autre.

Le narcissique grandiloquent. Cet individu reflète une image de soi teintée de grandeur et a un besoin exacerbé d'admiration. S'il ne souhaite pas nécessairement se retrouver aux commandes, il veut tout de même être le centre d'attention. Selon sa vision, c'est lui qui détient les meilleures idées, qui possède le plus de compétences et l'expérience la plus pertinente. Il est alors important que les autres le reconnaissent. Par exemple, lors des réunions, le narcissique grandiloquent s'assurera de toujours avoir un exemple où il met en valeur ses accomplissements.

S'il ne crée pas forcément un environnement de travail toxique, ce type d'individu peut agacer par son besoin constant d'être mis en vedette. De plus, son manque d'empathie envers ses collègues constitue souvent un irritant majeur. Néanmoins, les traits de personnalité qu'il présente ne sont généralement pas associés à un climat de travail malsain. En effet, le besoin d'être admiré fait en sorte que le narcissique grandiloquent n'adoptera pas de comportements antisociaux.

La réaction typique de ses collègues est de s'adapter à son style. En conséquence, ils finiront par accepter son besoin de se placer à l'avant-scène et s'en accommoderont; dans le fond, se disent-ils, il n'est pas méchant. Parfois, ils en arriveront même à voir avec une certaine dose d'humour son besoin d'être apprécié à tout prix. La stratégie pour composer avec ce type de personne est de la valoriser chaque fois que c'est possible et justifié. Ainsi, conforté dans son image, le narcissique grandiloquent aura moins besoin de se pavaner et de se mettre en évidence.

Le narcissique envieux. Selon sa compréhension des choses, tout lui est dû. Alors que les autres types de narcissiques utilisent le charme et la valorisation d'eux-mêmes pour parvenir à leurs fins, cet individu devient compétitif, voire agressif, dès qu'il a l'impression que l'on freine ses ambitions, que l'on menace ses acquis ou qu'on lui porte ombrage. Par exemple, s'il sent que son statut est mis en péril par un nouveau collègue plus compétent, il cherchera à discréditer celui qu'il percevra automatiquement comme un concurrent.

De fait, il n'hésitera pas à déprécier les autres, voire à les harceler, pour atteindre ses objectifs. Et comme sa perspective l'amène à entretenir l'idée que les privilèges devraient lui revenir *de facto*, il entrera régulièrement en conflit avec des collègues. De plus, le narcissique envieux sera constamment à l'affût de menaces réelles ou imaginaires à l'endroit de ses ambitions. Ce trait de personnalité est également associé au machiavélisme. Il s'agit du profil de narcissique qu'on relie aux climats de travail toxiques.

«En présence d'un narcissique envieux, il faut exercer un contrôle serré des comportements de dénigrement et de harcèlement.»

Le problème, c'est que les comportements contre-productifs de ces individus sont difficiles à contrôler, car ceux-ci n'acceptent que l'accommodement de leurs prétentions. En effet, toute autre solution est perçue comme une injustice; ils sont convaincus que tout leur est dû. Malheureusement, même ce compromis deviendra inefficace à long terme, car il ne fera que renforcer la certitude du narcissique envieux qu'il mérite des privilèges.

Étant donné la nature toxique de ce dernier type de narcissique, il est primordial de contenir ses comportements inappropriés dans un milieu de travail. Une première stratégie consiste à utiliser un maximum de diplomatie pour annoncer les promotions et l'octroi de privilèges qui ne lui sont pas destinés afin d'éviter de susciter son envie. À cet effet, certains gestionnaires rencontreront au préalable l'individu problématique pour préparer le terrain à une annonce publique.

Une seconde stratégie vise à confronter rapidement les comportements inadéquats. De façon ironique, les narcissiques envieux se positionnent parfois comme les victimes d'une conspiration contre eux. Dans ce cas, il est important pour les dirigeants de demeurer malgré tout fermes. Ultimement, ils devront à l'occasion se résoudre à utiliser les mesures disciplinaires pour les circonscrire. Puisque les comportements contre-productifs du narcissique envieux sont un réflexe à la frustration de leurs ambitions, ceux-ci seront difficiles à contenir.

Pour conclure, on peut dire que le fait de côtoyer un collègue narcissique dans un milieu de travail n'est pas nécessairement un problème majeur. Dans bien des situations, il est possible de s'habituer aux caprices de celui-ci, et même d'utiliser ses traits de caractère pour le bien de l'organisation. Il en va autrement du narcissique envieux: sa présence sera presque toujours associée à un climat toxique. Dans ces circonstances, il sera illusoire de miser sur une prise de conscience de l'individu pour régler le problème. Une gestion serrée de ses comportements contre-productifs deviendra nécessaire. Cela peut constituer un important défi pour les gestionnaires, mais c'est le prix à payer pour éviter que cette personnalité problématique ne pollue entièrement le climat de travail.

RÉFÉRENCES

- ACKERMAN, Robert A., WITT, Edward A., DONNELLAN, M. Brent, *et al.* «What does the Narcissistic Personality Inventory really measure?», *Assessment*, 2011, vol. 18, n° 1, p. 67-87.
- GRIJALVA, Emily et NEWMAN, Daniel A. «Narcissism and counterproductive work behavior (CWB): Meta-analysis and consideration of collectivist culture, Big Five personality, and narcissism's facet structure», *Applied Psychology*, 2015, vol. 64, n° 1, p. 93-126.
- MICHEL, Jesse S. et BOWLING, Nathan A. «Does Dispositional Aggression Feed the Narcissistic Response? The Role of Narcissism and Aggression in the Prediction of Job Attitudes and Counterproductive Work Behaviors», *J Bus Psychol*, 2013, vol. 28, p. 93-105.
- PENNEY, Lisa M. et SPECTOR, Paul E. «Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems?», *International Journal of Selection and Assessment*, 2002, vol. 10, n°s 1-2, p. 126-134.

Votre patron est-il trop gentil?

Certains gestionnaires croient que le meilleur moyen d'avoir un bon climat de travail est d'être super gentils avec leurs employés. Derrière cette attitude se trouve le mythe qu'en étant accommodants ces derniers seront fidèles, heureux et productifs. Or, la gentillesse frôle parfois le laxisme. À cet égard, les recherches démontrent qu'un style de gestion passif est associé à une présence accrue de conflits. Les patrons qui disent oui à tout le monde finissent par créer inévitablement des frustrations ou des injustices. Ainsi, ceux qui sont trop gentils s'avèrent souvent une source importante de différends dans les organisations. Mais comment le fait d'adopter ce comportement peut-il favoriser l'apparition de conflits?

Il faut d'abord comprendre que les ressources et les privilèges sont des commodités limitées dans les organisations. Or, l'arbitrage est très difficile pour les patrons gentils. Ne voulant déplaire à personne, ils acceptent toutes les demandes. Ce faisant, ils créent des situations intenable. Des promesses devront nécessairement être brisées, car tous ne peuvent être satisfaits. C'est à ce moment que les déceptions et les conflits surgissent. Les gestionnaires accommodants perdent alors leur crédibilité et les employés sont en compétition pour les ressources qui ont été promises. Comme ces patrons n'aiment pas les mécontentes, ils choisissent d'éviter de les régler, et les situations s'enveniment.

Même si la gentillesse du supérieur est appréciée, c'est avant tout un sentiment de justice qui est au cœur d'un climat de travail harmonieux. Par ailleurs, la perception d'un traitement de faveur ou encore l'impression que les règles ne sont pas les mêmes pour tous constituent souvent une source importante de conflits dans les organisations. Il s'avère donc essentiel que

le patron tranche les situations selon des normes établies plutôt qu'en voulant plaire, et ce, afin que ses décisions soient perçues comme justes. Cela est d'autant plus vrai pour les sujets ou les problèmes associés à des gains ou à des inconvénients pour les employés. Malheureusement, statuer signifie parfois faire des mécontents, ce qui est difficile pour le gestionnaire trop gentil.

Pour régler les difficultés que ces supérieurs engendrent, il faut comprendre que la peur fondamentale qu'ils entretiennent est celle de déplaire à leurs employés. Ce n'est donc pas la crainte de prendre des décisions qui les anime, mais plutôt celle de perdre l'appui de leurs subalternes. Lorsqu'un patron gentil est certain que les membres de son équipe lui sont favorables, il n'a aucune difficulté à se prononcer. Conséquemment, pour désamorcer cette peur et faire en sorte qu'il arbitre les demandes et tranche les litiges de façon proactive, il faut qu'il ait l'autorisation morale d'exercer son leadership.

Une stratégie qu'il peut utiliser est d'établir des critères de décision et de les faire approuver par ses employés. Le gestionnaire dispose alors de la capacité de trancher les situations difficiles sans craindre de se mettre le groupe à dos puisqu'il ne fait qu'appliquer les règles communes. Les trois étapes énumérées ci-dessous peuvent s'avérer utiles pour déterminer des normes décisionnelles.

Cibler un type de situation où la prise de décision est difficile. Il s'agit alors de déceler les cas particuliers où le patron rencontre des problèmes pour trancher. Par exemple, l'allocation du choix des semaines de vacances cause parfois des tensions parce que tous veulent obtenir leurs congés en même temps. Il est important d'établir ces règles principalement pour les sujets litigieux, et pas nécessairement pour toutes les occasions. Sinon, la stratégie minerait la crédibilité du gestionnaire ainsi que son autonomie décisionnelle.

Établir des critères permettant de trancher équitablement. À partir des situations ciblées, il faut déterminer une façon juste de prendre les décisions. Existe-t-il des normes dans l'organisation? Est-ce qu'il y a des précédents? Que dit la convention collective? Que se fait-il ailleurs dans de telles situations? Par exemple, un patron peut évaluer que le choix des périodes de vacances devrait se faire en fonction de l'ancienneté ou encore en suivant une rotation. L'idée est d'avoir des critères qui pourraient être

considérés comme équitables pour tous. Ceux-ci sont alors présentés aux employés.

Ajuster ces critères selon les discussions avec les employés. Il s'agit ici du cœur de la stratégie. Le gestionnaire consulte les membres de son équipe sur le processus décisionnel qu'il veut mettre en place pour trancher les problèmes récurrents. Il expose alors les normes qu'il propose d'utiliser. Durant les échanges qui s'ensuivent, ils s'entendent sur celles-ci ou encore sur un ajustement à y apporter. En faisant approuver les critères préalablement, le patron n'a donc plus à craindre leur application. Il peut alors prendre des décisions en sachant que les employés seront d'accord.

«Pour combattre sa peur de déplaire, le patron trop gentil peut faire pré-approuver les critères de décision par ses employés.»

Prenons l'exemple d'un gestionnaire qui, par crainte de déplaire, a de la difficulté à répartir les mandats dans son unité. Il a donc pris l'habitude de laisser à ses subordonnés l'initiative de s'attribuer eux-mêmes les nouveaux dossiers qui se présentent. Toutefois, après un certain temps, quelques-uns lui font part de leur mécontentement à l'égard de ce partage. En effet, le laisser-faire a pour conséquence de donner à plusieurs d'entre eux l'impression que certains collègues s'approprient systématiquement les mandats les plus valorisants.

Afin de pallier cet inconvénient, le supérieur décide de convoquer en réunion tous les membres de son équipe pour discuter de la manière d'assurer une répartition plus équitable des dossiers entre eux. Après leur avoir annoncé qu'il se chargera désormais de la distribution des nouvelles demandes des clients, il les sollicite afin qu'ils déterminent certains critères sur lesquels il devrait idéalement fonder ses décisions. La majorité de l'équipe s'entend sur les suivants: les années d'expérience, la compétence par rapport à la complexité du mandat et une rotation afin que tous puissent développer leur expertise.

Le gestionnaire précise alors qu'il appliquera ces règles et demande au groupe de respecter le processus et les décisions. En appliquant la stratégie proposée, non seulement est-il en mesure d'arbitrer l'allocation des mandats

sans crainte de trop déplaire, mais, qui plus est, il gagne le respect de ses employés!

Cependant, comme dans toute stratégie, il est important de ne pas aller dans les extrêmes. Ainsi, il ne s'agit pas de délimiter toutes les prises de décision avec le personnel. Cela reviendrait à donner trop de pouvoir au personnel. L'objectif n'est pas que le patron gentil délègue son droit de gestion, mais plutôt de désamorcer sa crainte de trancher pour régler les situations délicates. De même, il ne s'agit pas d'appliquer de façon rigide et sans discrétion les critères établis. Vouloir tout réguler rendrait la gestion trop rigide, l'objectif n'étant pas de transformer le patron trop gentil en dictateur.

RÉFÉRENCES

- DOUCET, Olivier, POITRAS, Jean et CHÊNEVERT, Denis. «The impacts of leadership on workplace conflicts», *International Journal of Conflict Management*, 2009, vol. 20, n° 4, p. 340-354.
- KERWIN, Shannon, JORDAN, Jeremy S. et TURNER, Brian A. «Organizational justice and conflict: Do perceptions of fairness influence disagreement?», *Sport Management Review*, 2014.

Pourquoi les organisations donnent-elles des promotions aux individus toxiques?

Les individus toxiques nuisent à l'estime personnelle des autres par leurs reproches injustifiés, leurs propos blessants ou leur comportement tyrannique. En contexte organisationnel, par leur attitude ou leur style de leadership, ces personnes détruisent le climat de travail et démobilisent les employés. Elles font passer leurs intérêts personnels avant ceux de l'organisation; parmi leurs agissements nuisibles se trouve le harcèlement. En théorie, on pourrait croire que les individus toxiques sont vraisemblablement éliminés des organisations: les conséquences négatives associées à leurs façons d'être ou de faire devraient les mener au congédiement. Or, on constate souvent le contraire: ils obtiennent régulièrement des promotions à des postes de direction.

En tant qu'intervenants en gestion des conflits appelés à agir dans les organisations aux prises avec ces gestionnaires, on se demande alors ce qui a pu motiver ce choix catastrophique. Pourquoi a-t-on fermé les yeux sur des manières d'agir inappropriées? Pourquoi n'a-t-on pas tenu compte de l'avis des subordonnés obligés de subir ces supérieurs problématiques? Répondre à ces questions, c'est diminuer le risque que soient promus ces individus qui minent le moral des gens situés dans leur environnement et contribuent à abaisser la performance des organisations.

Selon la littérature, trois facteurs peuvent expliquer le fait que certaines personnes obtiennent de l'avancement malgré leurs agissements inadéquats.

«Avant de donner une promotion à une personne, c'est une bonne idée de vérifier quel type de climat de travail elle a instauré avec ses collègues et ses employés.»

Image de gagnant. Pour celles et ceux qui ne sont pas directement touchés par la supervision des individus toxiques, ces derniers peuvent présenter une image de succès et de compétence. Prenons l'exemple d'un patron narcissique qui donne l'impression aux gens qui ne font pas partie de son équipe d'être charmant et de bien réussir. Pourtant, derrière cette belle image, ce leader qui s'intéresse uniquement à son propre succès assouvit son besoin exacerbé d'admiration et de pouvoir en faisant preuve d'égoïsme, d'arrogance et d'hostilité, au détriment des membres de son groupe.

Il pourrait en être de même du microgestionnaire, c'est-à-dire un patron qui observe et contrôle le travail de ses subordonnés de manière excessive en accordant trop d'attention aux détails et en évitant de leur déléguer un quelconque pouvoir décisionnel. Celui-ci présente une façade d'administrateur compétent et bien à son affaire. Mais pour ceux qui travaillent sous sa supervision, fini les initiatives et l'autonomie. Dans les deux cas, l'image externe est positive, alors qu'il en va tout autrement pour quelqu'un qui travaille sous l'autorité de ce type d'individu.

Apparence d'efficacité. Bien souvent, les personnes toxiques sont très performantes au travail. On les garde donc en poste et, qui plus est, on leur octroie même des promotions parce qu'elles donnent des résultats, même si c'est au désavantage du climat de travail. Dans certains cas, elles peuvent détenir des compétences uniques et essentielles au succès de l'organisation. La direction estime alors qu'on ne peut se priver de leurs connaissances et on préfère tout simplement fermer les yeux. L'organisation met alors l'accent sur la performance au détriment du moral des troupes, en considérant qu'elles ont peut-être leurs défauts, mais au moins elles obtiennent les résultats escomptés.

Complaisance de la direction. Le dernier élément pouvant expliquer les promotions des individus toxiques se situe dans l'attitude de tolérance que l'organisation adopte au regard de leurs agissements. Deux raisons semblent la motiver: aveuglement et banalisation.

Souvent, les gestionnaires en situation d'autorité ne sont tout simplement pas informés des problèmes causés par l'individu toxique. Il n'est pas rare, en effet, que les employés croient à tort que la direction est au courant des problèmes de climat de travail et ils ne jugent pas utile de communiquer leurs doléances. Dans certains cas, l'individu problématique laisse entendre qu'il a des liens avec la direction et les employés préfèrent alors ne rien dire de peur de subir des représailles.

De plus, même s'ils ont été mis au courant de la problématique, il n'est pas rare qu'on banalise les comportements et les risques qui y sont associés. Ainsi, les gestionnaires en situation d'autorité se disent qu'une fois la promotion obtenue, l'individu problématique se calmera parce que son ambition aura été satisfaite. Malheureusement, l'effet sera tout autre. La personne ainsi promue y verra un encouragement à maintenir son attitude puisqu'on la récompense pour l'avoir adoptée.

Face au risque d'accorder une promotion à un individu toxique, deux stratégies peuvent être privilégiées par les services des ressources humaines.

Tenir compte de l'avis des subalternes. La stratégie la plus simple consiste à prendre le temps de sonder l'opinion des personnes qui travaillent sous la supervision d'un gestionnaire avant d'octroyer une promotion. Différents moyens peuvent être utilisés. L'un d'eux est de mener un sondage sur le climat de travail. En format papier ou en ligne, un tel exercice permet rapidement de voir quel est l'état des lieux dans les différentes unités d'une organisation et d'évaluer la qualité du climat de travail. Généralement, lorsque les gens subissent les comportements inappropriés de la part de leur gestionnaire, leurs jugements sur l'atmosphère ne sont pas positifs et ils rapportent plusieurs aspects négatifs. Il s'agit alors d'un indice que quelque chose se passe avec cet individu. Par la suite, une enquête plus détaillée pourra déterminer si les plaintes ou le mauvais climat qui est mesuré s'expliquent par des agissements toxiques.

Inclure le climat de travail dans les évaluations. Une autre stratégie similaire consiste à prendre l'habitude de faire des évaluations de rendement qui incluent des évaluations à 360 degrés, c'est-à-dire dans lesquelles on intègre l'opinion des gens qui sont en lien direct avec la personne faisant preuve de comportements inadéquats, qu'il s'agisse d'un supérieur ou d'un collègue. On détecte ainsi plus facilement les attitudes

néfastes qui n'apparaîtront pas si on regarde seulement sa performance à la tâche.

De façon générale, les individus toxiques laissent beaucoup de traces dans leur environnement de travail, notamment chez les employés sous leur gouverne. En sollicitant l'opinion de ces derniers, une organisation détient un bon indice qu'il s'agit de personnes problématiques. Par la suite, deux choix s'offrent à elle: mettre fin à leur contrat de travail; les encadrer afin de les aider à adopter des comportements plus positifs et plus alignés sur la mission, la vision et les valeurs de l'organisation. Bien entendu, cela requiert un certain courage managérial.

RÉFÉRENCES

- KRASIKOVA, Dina V., GREEN, Stephen G. et LEBRETON, James M. «Destructive leadership a theoretical review, integration, and future research agenda», *Journal of Management*, 2013, vol. 39, n° 5, p. 1308-1338.
- PADILLA, Art, HOGAN, Robert et KAISER, Robert B. «The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments», *The Leadership Quarterly*, 2007, vol. 18, n° 3, p. 176-194.
- TAVANTI, Marco. «Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them», *Human Resource Management*, 2011, vol. 2011, p. 127-136.

Qu'est-ce qui distingue un patron difficile d'un patron toxique?

Il est fréquent d'entendre des employés se plaindre du fait que leur patron est plutôt difficile: trop contrôlant, trop laxiste, il fait montre de favoritisme, etc. S'il est indéniable que de travailler pour ce genre de gestionnaire peut être désagréable, est-il possible de dire pour autant que ceux qui sont difficiles s'avèrent automatiquement toxiques? Les recherches démontrent que l'un ne conduit pas nécessairement à l'autre. Mais il est également clair que les patrons toxiques partagent une caractéristique spécifique. Pour démêler ces deux catégories, examinons plus en détail leurs profils.

Le patron difficile. Personne n'est parfait et chaque individu a ses points faibles. Mais lorsqu'un gestionnaire présente une faille importante dans l'exercice de son leadership ou de sa gestion, on parle alors d'un patron difficile. Celui-ci influe négativement sur la satisfaction au travail et l'engagement des employés. Dans la littérature, on en retrouve cinq grands types.

- Le patron de type abusif. Il s'agit essentiellement de celui qui est colérique et qui applique beaucoup de pression sur les employés. On peut penser à cet individu qui se met en colère à la moindre occasion, crie après les subalternes, tape du poing constamment ou profère des menaces de congédiement.
- Le patron qui manque d'intégrité. C'est le dirigeant qui gouverne pour son bien personnel, parfois au détriment de l'organisation. Par exemple, il s'attribue le crédit des autres, ne respecte pas ses engagements ou demande aux employés de contrevenir aux règles.

- Le microgestionnaire. Il éprouve beaucoup de difficulté à déléguer efficacement et veut tout contrôler. Il donne des consignes très précises, laissant peu de place à l'autonomie, ne permettant en aucun cas les initiatives personnelles ou encore exerçant une maîtrise exagérée sur l'exécution des tâches.
- Le patron inéquitable. Il dirige en fonction de sa clique de partisans amis. Il invite seulement quelques individus sélects aux réunions importantes, distribue en priorité les ressources et les privilèges à certaines personnes et attribue les promotions selon son bon vouloir plutôt qu'au mérite.
- Le patron de type «laisser faire». Il n'assume tout simplement pas ses responsabilités et fonctionne un peu à la va-comme-je-te-pousse. Pensons à l'individu qui ne fait rien quand les employés se plaignent d'une situation problématique ou qui ne structure pas clairement les tâches et responsabilités.

Le patron toxique. Il s'agit essentiellement d'un patron difficile auquel on ajoute un ingrédient clé: l'attaque répétée à l'image sociale ou professionnelle des autres. Alors que les patrons difficiles ont des problèmes de leadership ou de gestion, ceux qu'on qualifie de toxiques ont une certaine intention malveillante en s'attaquant à l'estime de soi des employés.

Le patron toxique est donc en quelque sorte un spécialiste de l'atteinte à l'image sociale et professionnelle de son personnel. Ses façons de faire sont plus ou moins subtiles et peuvent prendre plusieurs formes. Très souvent, sa façon d'agir est associée à du harcèlement psychologique, et il n'est pas rare qu'il y ait des plaintes à cet égard. Par exemple, le patron toxique:

- dévalorise les employés en leur faisant savoir qu'il ne les aime pas ou qu'il n'aime pas quelque chose à propos d'eux;
- les ridiculise en leur disant que le travail demandé dépasse leurs compétences;
- déprécie publiquement leurs idées;
- les rabaisse lorsqu'ils posent des questions sur les procédures de travail, ou encore fait en sorte qu'ils se sentent incompetents;
- se moque d'eux en leur disant qu'ils sont payés pour exécuter et non pas pour penser.

Pourquoi les attaques à l'image sociale sont-elles si vicieuses? L'estime de soi professionnelle peut être définie comme le sentiment d'être compétent et reconnu comme tel par ses pairs et ses supérieurs. Dans la littérature scientifique, on associe la faiblesse de son image professionnelle à l'intention de quitter son emploi et à des symptômes dépressifs et psychosomatiques (problèmes de santé). Il va sans dire que si les gens ne se sentent pas considérés, il y aura des répercussions importantes sur leur vie professionnelle et sur le climat de travail. C'est ainsi que les patrons toxiques peuvent provoquer par leur comportement l'épuisement professionnel des personnes visées et un taux de roulement élevé.

«Lorsque l'attitude d'un patron est toxique, il faut appliquer une politique de tolérance zéro.»

Les recherches indiquent que si des individus sont victimes de patrons toxiques, l'appui des collègues peut minimiser les impacts négatifs. En effet, lorsque les gens de l'entourage se soutiennent, s'encouragent et renforcent entre eux leur sentiment de compétence, l'incidence du patron toxique sur l'estime de soi est moindre. La solidarité entre les employés peut donc servir de bouclier aux attaques corrosives de leur supérieur. Malheureusement, ce dernier minera trop souvent l'esprit d'équipe, renforçant ainsi l'isolement des membres et les répercussions négatives de ses actes désobligeants.

Est-il possible d'intervenir et d'amenuiser les impacts générés par des patrons difficiles ou toxiques?

En ce qui concerne les patrons difficiles, il est souvent possible de les coacher ou encore de les former pour pallier leurs lacunes de leadership ou de gestion. Comme ces carences sont associées à des traits de caractère spécifiques, on ne peut toutefois espérer en faire des gestionnaires hors pair. Néanmoins, il est généralement pensable d'établir un climat de travail plus fonctionnel.

Le pronostic pour les patrons toxiques est différent. En effet, comme le comportement de dégradation de l'estime de soi des autres provient d'une attitude malveillante, il est peu probable que le coaching ou encore la

formation puissent régler le problème. Une implication des ressources humaines est habituellement nécessaire pour assurer un suivi, et parfois pour appliquer des sanctions disciplinaires (par exemple, tolérance zéro quant aux attaques qui peuvent être associées à une forme de harcèlement).

Pour conclure sur le sujet des patrons difficiles et toxiques, il importe de saisir la différence notable qui existe entre les deux. Les premiers rendent le climat de travail malsain, tandis que les seconds, en plus de provoquer ce même effet, s'en prennent à la santé psychologique des employés. S'il faut agir dans les deux cas, il est évident que l'intervention sera beaucoup plus musclée auprès du patron toxique. Elle est toutefois nécessaire: il en va de la santé de l'organisation et du bien-être psychique du personnel.

RÉFÉRENCES

- BOWLING, Nathan A., ESCHLEMAN, Kevin J., WANG, Qiang, *et al.* «A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010, vol. 83, n° 3, p. 601-626.
- DUFFY, Michelle K., GANSTER, Daniel C. et PAGON, Milan. «Social undermining in the workplace», *Academy of Management Journal*, 2002, vol. 45, n° 2, p. 331-351.
- MEHTA, Sunita et MAHESHWARI, Girish Chandra. «Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment», *Journal of Contemporary Management Research*, 2013, vol. 7, n° 2, p. 1.
- PELLETIER, Kathie L. «Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric», *Leadership*, 2010, vol. 6, n° 4, p. 373-389.

Quatrième partie: Équipes de travail

Les conflits n'apparaissent pas dans un vacuum. Lorsqu'un différend entre deux personnes devient ouvert, les collègues et le superviseur immédiat sont inévitablement touchés par les tensions et, en retour, leurs réactions influenceront les protagonistes. Une certaine osmose s'installera entre la situation conflictuelle et la dynamique de groupe. Plus un conflit perdurera, plus les liens entre celui-ci et l'équipe deviendront importants.

L'influence du contexte sur un conflit peut prendre plusieurs formes. Par exemple, l'attitude du supérieur immédiat aura un impact sur la gestion d'un conflit. Est-ce qu'il évite de s'en mêler? Intervient-il pour aider à trouver une solution? Ainsi, le différend pourra s'amplifier ou, au contraire, se résorber. De plus, les collègues aussi joueront un rôle déterminant. Est-ce qu'ils prennent parti pour l'un ou l'autre? Encouragent-ils les protagonistes à mettre de l'eau dans leur vin? Leurs réactions influenceront nécessairement la situation conflictuelle. Nous devons donc prendre conscience du fait que la dynamique d'un groupe où sévit un conflit comprend l'ensemble des réactions, soit celles des protagonistes, des collègues et des supérieurs.

Conséquemment, même si on conceptualise souvent le conflit comme une situation impliquant deux individus, il est impossible d'ignorer totalement la dynamique de groupe dans un plan d'intervention. Ce dernier doit alors comprendre un effort pour restructurer le milieu de travail. L'objectif peut viser à prévenir que les gens autour nourrissent le différend ou encore à s'assurer qu'ils supportent l'effort de résolution. Cela est particulièrement important pour trois situations typiques.

D'abord, les conflits entre deux personnes sont souvent imbriqués dans une dynamique de groupe. En effet, les témoins de la situation ont souvent une influence indirecte, parfois même directe, sur les comportements des protagonistes. Tel qu'il a été mentionné précédemment, les encouragements

des collègues ou l'inaction d'un superviseur peuvent faire en sorte d'amplifier les tensions. Pour désamorcer de tels conflits, il peut s'avérer nécessaire d'adopter une perspective plus large que la seule relation entre les individus directement impliqués. Il importe alors d'inclure les collègues et les gestionnaires immédiats dans le plan d'intervention.

Ensuite, il faut parfois considérer la diversité dans la composition des unités de travail. En effet, les individus possédant des expertises et des valeurs variées forment un tout hétérogène. De telles équipes requièrent une attention particulière, car les différences interculturelles (ethniques, professionnelles et générationnelles) peuvent occasionner des conflits en raison du choc des valeurs. La dynamique de groupe est alors un élément qui départagera les unités habiles à intégrer les différences culturelles de celles qui les confrontent. On ne peut donc traiter les conflits de nature interculturelle sans aborder la dynamique de groupe.

Finalement, il y a lieu de tenir compte du fait qu'un climat de travail malsain ne repose pas uniquement sur la présence d'un individu problématique. Les gestionnaires et les collègues y détiennent également un certain ascendant. Pourquoi l'a-t-on laissé faire? Pour quelles raisons personne ne s'est manifesté? C'est donc souvent une erreur de centrer exclusivement une intervention sur la gestion des comportements d'un individu toxique. Il est généralement nécessaire d'impliquer tout l'écosystème du milieu de travail pour désamorcer ce type de conflit. Si on ne peut changer la nature toxique de certaines personnes, on peut toutefois en contenir les impacts négatifs en instaurant une meilleure dynamique de groupe.

Dans cette dernière section du livre, nous explorerons donc différentes stratégies permettant d'agir positivement sur la dynamique d'un groupe, soit en appuyant un effort de résolution de conflit ou encore en inhibant l'apparition de nouveaux différends. Comment impliquer les supérieurs et les collègues? Quels devraient être les objectifs visés pour améliorer la mécanique des interrelations dans l'équipe? Ces stratégies seront présentées en guise de complément aux interventions visant à gérer un conflit entre deux protagonistes.

Peut-on gérer un conflit en modifiant les interactions entre les protagonistes?

Les conflits de groupe sont des situations très difficiles à résoudre. En plus des différends interpersonnels présents, il y a aussi la dynamique de l'ensemble du groupe qui complexifie les choses. Par exemple, les personnes impliquées sont parfois scindées en clans qui ne se parlent tout simplement plus. Comment trouver un compromis lorsque le dialogue est inexistant, voire impossible? On serait porté à croire qu'en réglant les enjeux du conflit, du même coup, on résoudra les problèmes relationnels. Or, selon la théorie de la complexité, cela serait plutôt le contraire.

D'après cette théorie, la manière d'interagir entre les membres d'un groupe est un élément clé de la dynamique présente entre eux. Par exemple, la façon de communiquer et la fréquence des échanges entre les employés, ainsi qu'entre les employés et leur gestionnaire, sont des composantes inhérentes au groupe. À force de répétition, ces procédés de communication se cristallisent en une dynamique stable. Ainsi, un gestionnaire qui s'isole constamment des employés engendrera chez eux le réflexe et l'habitude de ne pas lui rapporter les problèmes, laissant ainsi les situations s'envenimer.

Une dynamique peut aussi être le résultat d'un événement traumatisant. À titre d'illustration, pensons au gestionnaire qui congédie injustement et avec fracas un employé apprécié. Son geste pourra, par la suite, transformer ses rapports avec le reste des membres qui auront du ressentiment pour lui.

La dynamique de groupe est donc la toile de fond qui permet d'expliquer comment celui-ci règle ses problèmes, comment il réagit aux changements ou encore règle ses conflits. Par exemple, il n'est pas rare de retrouver, derrière une situation conflictuelle, un dirigeant qui a l'habitude

de ne pas intervenir pour résoudre les différends ou corriger les écarts de conduite.

Toute mouvance dans la dynamique de groupe causera d'abord une perturbation des interactions, puis une recristallisation de ces dernières. Ainsi, l'arrivée d'un nouveau dirigeant peut entraîner une modification dans les habitudes des gens, surtout s'il a une manière différente d'interagir avec ses employés. Mais il est important de noter que changer un système d'interactions cristallisé peut nécessiter beaucoup d'énergie et rencontrer de la résistance!

«En modifiant la dynamique relationnelle d'un groupe, on facilite la capacité de celui-ci de trouver un compromis sur l'enjeu de fond.»

La théorie de la complexité s'applique aux situations conflictuelles. De façon plus spécifique, une mésentente peut modifier la dynamique d'un groupe. Par exemple, les individus aux prises avec un conflit peuvent décider de rompre les communications. En plus du problème initial, on ajoute un problème de communication, amplifiant ainsi le conflit. Ce changement dans leurs interactions aura à son tour un impact sur le différend: il limitera le potentiel de résolution et favorisera ultimement le maintien du problème. Cette façon d'interagir constitue ce que l'on pourrait appeler une dynamique conflictuelle.

Selon la théorie de la complexité, résoudre un conflit qui se prolonge depuis un certain temps sera nécessairement plus laborieux en raison de la dynamique du groupe qui s'est modifiée en réaction au conflit. Il n'est pas rare, par exemple, que les sous-groupes belligérants en viennent à discréditer automatiquement toute proposition de l'autre clan. Cela rend alors très difficile, voire impossible, la reprise d'un dialogue constructif. Conséquemment, la gestion de la dynamique d'un groupe est une tâche importante dans le règlement d'un conflit. Il faut souvent d'abord assainir la dynamique de groupe avant de pouvoir ensuite régler le conflit.

Regardons plus spécifiquement les mécanismes qui maintiennent une dynamique conflictuelle. Ceux-ci se regroupent en deux catégories: les relations et les aspects cognitifs.

En ce qui concerne les relations, la constitution de cliques limite les communications entre les membres du groupe et favorise l'émergence d'une mentalité de «eux contre nous». C'est pourquoi on remarque, lors des réunions d'équipe en conflit, la propension des individus à se regrouper autour de la table de discussion selon leurs affinités. En situation de conflit, une telle configuration encourage le maintien de la mésentente et minimise les chances d'un échange ouvert et productif.

En ce qui a trait aux aspects cognitifs, ce sont les perceptions erronées et les attributions d'intention qui entretiennent le conflit. Par exemple, les individus ont tendance à mettre l'accent sur ce qui les différencie, à souligner ce qui ne peut être fait et à conclure qu'un dialogue avec l'autre est impossible. Tout ce qui est dit est interprété avec suspicion, rendant ainsi la recherche d'un compromis difficile.

Pour désamorcer un conflit de groupe, il faut donc, dans un premier temps, modifier ces automatismes relationnels et cognitifs. L'intérêt dans tout cela, c'est que non seulement il est possible de changer la dynamique de groupe, mais on contribue également, par la même occasion, à favoriser le règlement d'un conflit.

Pour décloisonner les relations, la théorie de la complexité propose une stratégie intéressante qui consiste à «brasser les cartes». Ainsi, l'intervenant astucieux peut intervertir les places autour de la table afin de changer l'énergie et le mouvement à l'intérieur du groupe. Par exemple, il peut assigner des sièges autour de la table aux personnes de façon que les membres des sous-groupes soient mélangés, plutôt que de les laisser s'asseoir selon leur appartenance à un clan. La dynamique du groupe se retrouvera nécessairement en déséquilibre, ce qui permettra un changement de ton.

C'est alors qu'il peut être pertinent, dans un deuxième temps, de désamorcer les biais cognitifs qui favorisent la persistance du conflit. Ainsi, l'intervenant peut souligner les points communs qui existent entre les individus, mettre en évidence les zones de compromis possibles et faire germer l'impression qu'une solution est envisageable. Selon la théorie de la complexité, c'est en coachant les personnes impliquées dans un conflit quant à l'adoption de ces nouveaux schèmes de pensée qu'un tiers est le plus efficace pour neutraliser une querelle de groupe.

L'intervention sur la dynamique conflictuelle peut aussi s'étaler dans le temps. Par exemple, un gestionnaire pourrait créer des comités composés de gens des deux factions pour favoriser les liens entre des personnes qui ne se parlent pas habituellement. Des projets valorisants offrant un potentiel de succès seraient susceptibles de générer des relations positives et de changer la façon que les membres de ces deux clans ont de se percevoir. À terme, c'est toute la dynamique du groupe qui serait transformée.

Concevoir un conflit sous l'angle de la théorie de la complexité implique donc, pour le régler, qu'il faille non seulement considérer un compromis sur les enjeux, mais aussi remodeler les relations entre les membres qui en font partie. En fait, selon cette théorie, il faut souvent commencer par restructurer les interactions entre les individus avant de pouvoir aborder avec succès les considérations de fond. En modifiant d'abord la manière d'agir des individus entre eux, on augmente alors leur capacité à trouver des solutions. Il s'agit donc de transformer leur façon de communiquer pour les amener à trouver un règlement.

RÉFÉRENCES

- JOHNSON, Neil. *Simply Complexity: A clear guide to complexity theory*, Oneworld Publications, 2009.
- SAMOILENKO, Sergey. «Fitness landscapes of complex systems: insights and implications on managing a conflict environment of organizations», *Emergence: Complexity and Organization*, 2008, vol. 10, n° 4, p. 38.
- WALLER, Mary J., OKHUYSEN, Gerardo A. et SAGHAFIAN, Marzieh. «Conceptualizing emergent states: A strategy to advance the study of group dynamics», *Academy of Management Annals*, 2016, vol. 10, n° 1, p. 561-598.

Que faire quand un conflit devient chronique?

On perçoit généralement le conflit comme étant le résultat d'une mauvaise organisation du travail. Par exemple, des tâches mal définies peuvent favoriser la superposition des responsabilités et ainsi créer des conflits de rôles. Selon cette logique, on pourrait croire que de clarifier les fonctions et le contenu du travail devrait enrayer des dysfonctionnements d'un groupe. Malheureusement, ce n'est pas toujours aussi simple. En effet, les recherches ont démontré que les conflits peuvent devenir chroniques et ainsi s'avérer des facteurs structurants. Dans ces cas, le seul fait de désamorcer la raison de leur existence n'est pas suffisant pour les régler. Il faut donc comprendre comment se produit le phénomène pour mieux intervenir.

Une variable devient un facteur structurant lorsqu'elle passe d'une fonction de résultat (c'est-à-dire qu'elle est le résultat d'un processus) pour en devenir la cause (c'est-à-dire qu'elle nourrit le processus). Prenons l'exemple d'une mésentente concernant les objectifs à atteindre. Celle-ci peut créer une dynamique de groupe conflictuelle. Après un certain temps, si le conflit n'est pas résolu, il passe de l'état de conséquence à celui de facteur causal. Les interactions négatives des gens provoqueront alors de nouvelles mésententes. Le conflit initial devient ainsi une cause de l'apparition de nouveaux conflits. Par conséquent, à la suite d'un délai plus ou moins long, la liste des points en litige s'allonge. On considère alors que le conflit devient un facteur structurant et rend la situation conflictuelle chronique.

L'impact structurant d'un conflit se produit principalement dans les processus sociaux d'un groupe, c'est-à-dire dans les interactions des

individus. De fait, les différends modifient plus particulièrement la dynamique des communications entre les individus dans un groupe. Par exemple, les membres d'une équipe peuvent avoir développé l'habitude de se manquer de respect lors de leurs réunions. Les études recensent deux impacts des conflits sur la qualité des rapports que les gens entretiennent entre eux.

Bris de communication. Dans une situation de conflit chronique, on constate que les personnes impliquées intègrent des normes telles que: «On ne parle pas aux personnes de l'autre équipe» ou encore «Mieux vaut adopter un profil bas». Prenons l'exemple d'un groupe dont les membres ont appris à ne plus communiquer ouvertement entre eux. Il y a donc une diminution de la quantité de communications parmi les divers protagonistes. À cause de ce bris, même si le problème initial était résolu (par exemple, en précisant les rôles et les responsabilités), il y a fort à parier que de nouvelles mésententes résulteraient de l'habitude des gens de ne pas clarifier ce qui est équivoque ou encore de se cacher de l'information.

Rigidité cognitive. À force d'être déçus par un conflit qui ne se règle pas, les individus deviennent progressivement cyniques quant à la possibilité de le résoudre. S'installe alors une rigidité cognitive qui modifie la qualité des communications entre les personnes concernées. La fermeture se traduit notamment par le fait de se replier sur ses choix, plutôt que d'explorer de nouvelles options. Chaque clan en vient à dévaloriser systématiquement les solutions des autres et ne prend pas le temps de considérer ce qui est proposé. À terme, ce mécanisme conduit à un désengagement. Les employés en viennent donc à ne plus faire d'efforts pour en arriver à un compromis: ils sont convaincus qu'un dialogue est impossible.

La modification de la dynamique de communication a plusieurs impacts négatifs sur le fonctionnement d'un groupe. D'abord, celui-ci est moins efficace, car la coordination des tâches et des activités est affectée par le manque d'interaction. La cohésion est également minée par la rigidité cognitive. Il n'y a plus de but partagé ni de vision commune. Résultat: un groupe moins performant, voire dysfonctionnel dans certains cas.

Qui plus est, le mauvais fonctionnement d'une équipe la rend plus vulnérable à l'apparition de nouveaux conflits. En effet, l'absence de canaux de communication efficaces et une attitude non propice à la

recherche d'ententes handicapent le groupe au regard de sa capacité à résoudre les problèmes. Les petites mésententes se transforment en conflit, faute de discussion entre les protagonistes. Dans d'autres cas, les irritants ne sont pas exprimés et des différends sont entretenus par un sous-groupe, parfois sans que le vis-à-vis en soit conscient. Chaque nouvel objet de divergence vient renforcer chez chacun l'impression que l'autre est le problème.

Que peut-on faire lorsqu'on est confronté à un conflit devenu un facteur structurant? D'abord, il ne faut pas se contenter de chercher à régler l'objet du désaccord. En effet, l'effet structurant du conflit fait en sorte que non seulement les efforts de résolution des enjeux seront pénibles, mais aussi ils seront probablement contrecarrés par la mauvaise dynamique de groupe. De plus, lorsque le différend dure depuis longtemps, son objet est généralement diffus. On parle plutôt d'un état de conflit. Pour le régler, il faut s'attaquer aux dommages qu'il a causés aux processus sociaux.

«On doit restructurer la dynamique de groupe pour désamorcer un conflit chronique.»

Afin d'y parvenir, l'intervention nécessite de rendre la dynamique de communication explicite pour ainsi favoriser une prise de conscience de la part des membres du groupe. Sans lucidité face aux dysfonctionnements qui maintiennent les conflits, les démarches de règlement seront fragiles, car l'équipe sera vulnérable aux nouveaux différends. En fait, un conflit chronique demande de «reprogrammer» la dynamique de communication d'un groupe avant de tenter de résoudre le problème de fond.

Parfois, la présence d'un tiers indépendant est nécessaire pour garantir non seulement la mise en place d'une nouvelle manière de communiquer et de chercher des solutions, mais aussi pour s'assurer que les mauvais plis ne reviennent pas au moindre accrochage. Car plus le conflit est chronique et structurant, plus il sera difficile pour les personnes impliquées d'adopter de nouveaux comportements tant les mauvaises habitudes seront incrustées.

Pour les conflits chroniques, l'intervention qui permet une discussion ouverte concernant les processus relationnels s'avère donc beaucoup plus efficace que celle qui n'aborde que la difficulté d'origine. Pour ce faire, il

faut d'abord réaliser que le nœud du problème n'est pas l'enjeu auquel on doit s'attarder, mais plutôt la dynamique conflictuelle qui a résulté du fait que le conflit a perduré. De plus, une autre conclusion s'impose: mieux vaut régler rapidement un différend avant qu'il devienne un conflit chronique. L'intervention sera beaucoup moins lourde et les dommages à long terme sur le vivre-ensemble du groupe seront évités.

RÉFÉRENCES

- OKHUYSEN, G. et RICHARDSON, H. A. 2007. «Group conflict as an emergent state: Temporal issues», dans *Conflict in Organizational Groups: New Directions in Theory and Practice*, Northwestern University Press, p. 145-180.
- PINCUS, David, FOX, Kristen M., PEREZ, Katherine A., *et al.* «Nonlinear dynamics of individual and interpersonal conflict in an experimental group», *Small Group Research*, 2008, vol. 39, n° 2, p. 150-178.
- JEHN, Karen A., RISPENS, Sonja et THATCHER, Sherry MB. «The effects of conflict asymmetry on work group and individual outcomes», *Academy of Management Journal*, 2010, vol. 53, n° 3, p. 596-616.
- SOLANSKY, Stephanie T., SINGH, Barjinder et HUANG, Shengsheng. «Individual perceptions of task conflict and relationship conflict», *Negotiation and Conflict Management Research*, 2014, vol. 7, n° 2, p. 83-98.

Doit-on recadrer toutes les conversations négatives?

La plupart des spécialistes en gestion de conflits diront qu'il est important de modérer et de recadrer les propos négatifs entre les personnes impliquées dans un différend. Selon eux, si on laisse les individus maintenir ce genre de dialogue, l'irritation et la colère qui en résulteront feront dérailler la discussion. Ainsi, pour éviter l'escalade des tensions, l'intervenant cherche alors à recadrer les propos en reformulant ce qui a été dit en des termes plus acceptables. Par exemple, il pourra les paraphraser en employant un langage plus positif. Il sera possible également qu'il contextualise ou dédramatise ce qui est dit dans le but d'amoindrir la portée négative du message.

Bien que cette stratégie soit efficace, de récentes études démontrent que le recadrage n'est peut-être pas toujours la stratégie la plus efficace. Il semblerait que le simple fait de distraire les protagonistes peut parfois s'avérer suffisant. Et comme cette manœuvre est plus facile à exécuter, ne serait-elle pas une meilleure option? Pour répondre à cette question, il faut d'abord comprendre le processus par lequel des paroles déplaisantes se traduiront en escalade émotionnelle.

Le mécanisme clé de l'escalade est le processus de rumination. Décrivons ce phénomène. Lorsqu'une personne entend des commentaires négatifs à son endroit, elle rumine sur ce qu'elle vient d'écouter, et le seul fait de ressasser ces paroles et d'y repenser crée une montée rapide des émotions. Le processus de rumination transforme donc les commentaires négatifs en émotions négatives. En conséquence, dans une optique de gestion de l'escalade émotionnelle, le but est de bloquer la rumination.

À cet égard, les stratégies traditionnelles consistent à recadrer le processus de rumination afin qu'il produise un résultat inverse de l'escalade émotionnelle. Ainsi, ce qui est dit est reformulé en des phrases plus positives, en des termes plus admissibles pour empêcher la personne de ruminer quelque chose de négatif. Elle est alors plutôt incitée à interpréter moins négativement ce qu'elle vient d'entendre.

La logique d'intervention axée sur les stratégies de distraction se présente différemment. Celles-ci visent plutôt à court-circuiter tout simplement le brassage d'idées désagréables en attirant l'attention du cerveau, donc la concentration de la personne concernée, sur autre chose. Ce faisant, le processus de rumination est bloqué et la montée des émotions, enrayée. L'idée est simple: pas de rumination, pas d'escalade.

Quel type de stratégies de distraction peut entraver efficacement le mécanisme de rumination? L'une d'elles, et sans doute la plus connue, est celle de l'humour. En adoptant cette dernière, on distrait la personne, on arrête le processus et elle passe à autre chose. Le problème, c'est qu'en situation conflictuelle ce n'est pas toujours évident d'agir ainsi. Peut-être que le contexte ne s'y prête pas, ou peut-être aussi qu'on n'a pas les bons mots d'esprit au moment opportun pour atteindre notre objectif. De plus, un mauvais humour peut empirer les choses.

«Pour éviter l'escalade à la suite de propos négatifs, il faut bloquer rapidement le processus de rumination.»

Heureusement, il est cependant possible de se rabattre sur une façon beaucoup plus simple de court-circuiter le processus de rumination: changer de sujet. Les études démontrent que le seul fait d'attirer l'attention des gens sur autre chose fonctionne. Évidemment, la distraction doit être pertinente.

Prenons un exemple puisé à partir de notre expérience professionnelle. Il arrive souvent, en situation conflictuelle, d'entendre des paroles négatives et de constater un risque d'escalade. Dans ces cas, il est possible d'intervenir en disant tout simplement aux protagonistes: «Je pense que je vais vous arrêter ici. J'aimerais qu'on revienne sur tel ou tel point.» En nous exprimant de cette façon, nous changeons le sujet et dirigeons l'attention

des gens ailleurs. Avec cette stratégie simple, nous les distrayons et enrayons ainsi le processus de rumination.

Est-ce à dire que la distraction est le remède miracle aux conversations négatives? Pas du tout. En fait, il ne serait pas pertinent de toujours utiliser une stratégie de distraction. Celle-ci s'avère particulièrement efficace lorsque l'agressivité manifestée est réactive, c'est-à-dire qu'elle n'est pas nécessairement reliée à un enjeu particulier. On est alors plutôt face à une personne qui n'aime pas l'autre, qui veut un peu la provoquer ou qui réagit à un malaise en étant belliqueuse. On parle ici d'une logique d'action-réaction. Devant ce type d'agressivité, il semble que la stratégie de distraction soit toute désignée.

Par contre, les recherches démontrent que lorsque l'agressivité exprimée est associée à un enjeu réel, les mécanismes de distraction ne fonctionnent pas, et peuvent même empirer les choses. Dans ces cas, la personne se sent frustrée qu'on ignore un point important dont elle veut parler. Peut-être qu'elle s'y prend mal, qu'elle emploie les mauvais mots, mais il y a quand même pour elle un aspect essentiel à aborder. Conséquemment, le fait de court-circuiter cette discussion crée chez elle davantage de frustration. C'est pourquoi, lorsque l'agressivité est reliée à un enjeu important, les stratégies de reformulation s'avèrent plus efficaces.

Dans certains cas, la reformulation devrait être extrême en raison d'une très grande fragilité de la situation conflictuelle. Ainsi, il pourrait être nécessaire pour l'intervenant de faire la navette diplomatique entre les protagonistes pour filtrer totalement les discussions. L'intervenant rapporte les propos entre les protagonistes en prenant soin de reformuler les contenus négatifs et de censurer les phrases incendiaires. Tout en évitant l'escalade, les enjeux importants sont néanmoins abordés.

Alors, que choisir? Une stratégie de reformulation ou une stratégie de distraction? Règle de base: lorsque vous sentez que l'agressivité manifestée dans les conversations est réactionnelle, une stratégie de distraction est très appropriée et relativement simple à utiliser. Par contre, lorsque celle-ci est vraiment reliée à un enjeu particulier pour la personne concernée, il est assurément plus adéquat de revenir au recadrage où vous parlez du sujet, mais d'une façon différente.

De quelle manière distingue-t-on les types d'agressivité? Il s'agit d'une question de jugement et d'expérience. Selon notre expérience, en situation

de conflit, l'hostilité est réactive dans la plupart des cas. Néanmoins, il s'avère toujours utile de prendre le temps de discuter individuellement avec les personnes en conflit afin de bien comprendre les enjeux. Ces rencontres individuelles vous donneront de précieux indices sur ce qui préoccupe les protagonistes. Ainsi, lorsque vous modérerez une conversation entre eux, vous serez en mesure de mieux évaluer si une stratégie de distraction est le bon choix.

RÉFÉRENCES

- DAVIS, Joshua, GRIFFITH, Jennifer A., THIEL, Chase E., *et al.* «Development and validation of a measure for emotion regulation at work: Introducing the Workplace Emotion Regulation Preference Inventory (WERPI)», *Personality and Individual Differences*, 2015, vol. 85, p. 245-250.
- A. GRIFFITH, Jennifer, CONNELLY, Shane et E. THIEL, Chase. «Emotion regulation and intragroup conflict: When more distracted minds prevail», *International Journal of Conflict Management*, 2014, vol. 25, n° 2, p. 148-170.
- DENSON, Thomas F., PEDERSEN, William C., RONQUILLO, Jaclyn, *et al.* «The angry brain: Neural correlates of anger, angry rumination, and aggressive personality», *Journal of Cognitive Neuroscience*, 2009, vol. 21, n° 4, p. 734-744.

Groupes multiculturels: doit-on privilégier la conformité ou la créativité?

Avec les phénomènes de la mondialisation et de l'immigration de plus en plus diversifiée, les entreprises doivent maîtriser les rapports interculturels et les utiliser à leur avantage afin d'améliorer leur performance. Mais pour plusieurs, les équipes multiculturelles sont à risque d'être plus conflictuelles. Les écueils sont nombreux: valeurs, religions, opinions et expériences différentes constituent autant de sources potentielles de désaccords. Pourtant, certaines études démontrent avec éloquence que les groupes multiculturels peuvent être plus créatifs, voire plus productifs. Comment s'y retrouver? Quelles sont donc les conditions nécessaires pour tirer profit efficacement des différences culturelles et minimiser les dangers de mésententes?

Pour bien canaliser l'énergie propre aux équipes multiculturelles, il faut d'abord comprendre leur problématique spécifique. Elles présentent trois défis particuliers.

Tendance à former des sous-groupes homogènes. Très souvent, la diversité peut amener une équipe à se scinder en plusieurs sous-groupes en fonction des différences culturelles. En effet, l'être humain a toujours tendance à aller vers les personnes qui lui ressemblent. Cette situation peut devenir conflictuelle, puisque les membres s'identifient davantage à leurs pairs, créant par le fait même un esprit de clan. Ainsi, on peut voir apparaître des conflits entre les sous-groupes qui cherchent à acquérir différentes ressources ou davantage de pouvoir. De plus, la formation de ces entités réduites constitue un risque accru de polarisation des personnes qui les composent en cas de conflits. Finalement, si ces groupes sont formés sur

la base d'individus d'origines ethniques différentes, de banales divergences peuvent escalader rapidement lorsque les acteurs de ce désaccord y associent une composante symbolique, telle que le racisme.

Divergences sur le fonctionnement idéal d'un groupe. Dans une équipe diversifiée, les coéquipiers peuvent avoir des croyances différentes à propos du fonctionnement du groupe, notamment en ce qui concerne le style de leadership approprié, l'importance de la hiérarchie, la manière de communiquer entre les gens et la façon de prendre des décisions. Par exemple, un individu provenant d'un pays où les classes sociales sont importantes n'accordera pas la même valeur au respect de l'autorité du patron que son collègue qui provient d'une culture où on valorise l'égalité entre les classes. Dans le premier cas, le gestionnaire réagira mal à un employé qui le contredit en public; dans le second, c'est le patron qui sollicitera lui-même l'avis de ses subalternes. Ces divergences quant aux attentes au regard de la manière de fonctionner d'un groupe peuvent engendrer des dysfonctionnements sur le plan de sa dynamique.

Isolement des minorités. Le phénomène résultant des deux défis précédents est l'isolement du sous-groupe en position minoritaire. Il s'agit généralement d'un retrait volontaire découlant de l'impression que, de toute façon, le point de vue minoritaire ne sera pas considéré. Cette façon de se retirer peut être notable, par exemple un mutisme affiché lors des discussions, ou encore subtile, par exemple en acquiesçant sans conviction aux idées afin de pouvoir rapidement passer à autre chose. Dans tous les cas, les visions de la minorité ne sont pas exposées au groupe, et par le fait même ne sont pas intégrées dans la décision finale. S'il y a ainsi moins de conflits apparents, il y a aussi une occasion manquée d'enrichir le processus décisionnel. De plus, le fait de ne pas participer activement aux échanges et aux choix de l'ensemble a un impact sur le degré d'engagement du groupe minoritaire, à la fois envers la décision et à l'endroit de l'équipe en tant que telle.

Malgré ces écueils, les entités multiculturelles peuvent être très efficaces si leur énergie est canalisée de façon adéquate. Le défi est de les amener à communiquer davantage leurs idées, au lieu de s'éviter sur la base de cultures distinctes. Avec l'extension des communications, les conflits seront moins nombreux et la richesse de la diversité pourra ainsi être intégrée dans le fonctionnement de l'équipe. À cet égard, la littérature scientifique propose trois stratégies.

Favoriser l'ouverture à la diversité d'opinions. Démontrer une ouverture à apprendre des autres, en particulier de ceux qui ont une opinion différente de celle de la majorité. Par exemple, les leaders et gestionnaires pourraient préciser qu'ils s'attendent à ce que tous les points de vue soient partagés et que règne un climat de respect et d'écoute lorsque quelqu'un exprime un avis différent. Miser ainsi sur l'apport particulier des équipes multiculturelles ne peut que résulter de l'accueil de la diversité des opinions et, conséquemment, faciliter les discussions et la contribution de tous au choix du groupe. Au lieu de voir les divergences comme une source potentielle de conflit, celles-ci sont alors considérées comme une ressource à exploiter.

«Pour être pleinement créatifs, les groupes multiculturels doivent discuter ouvertement des différentes préférences et opinions entre les membres.»

Encourager l'expression des divergences d'opinions. Manifester clairement une ouverture est souvent insuffisant. En effet, il est possible que, malgré l'encouragement à s'exprimer, les individus aient peur de froisser leur supérieur ou encore leurs collègues en avançant une idée ou une préoccupation qui n'est pas entièrement conforme à la pensée prédominante de l'équipe. Parfois, un leader devra consulter en privé les individus qui sont mal à l'aise de communiquer leur avis devant tout le groupe. Dans un deuxième temps, et si c'est possible, il est également important de tâcher sincèrement d'intégrer les points de vue divergents en cherchant des compromis. En effet, l'objectif n'est pas seulement de recueillir des idées, mais d'enrichir le processus de décision en les incluant.

Utiliser un tiers facilitateur. Parfois, un tel intervenant peut être très utile aux équipes multiculturelles. En prenant connaissance des différences culturelles qui existent au sein du groupe, le facilitateur peut les expliciter et aider les gens à mieux fonctionner avec cette réalité. De plus, il peut favoriser un dialogue productif en établissant des normes de communication communes à tous. Il peut également gérer les dynamiques de pouvoir entre les individus, notamment en encourageant l'amorce d'une discussion sur les attentes des membres. Enfin, en présence de sous-groupes, il peut travailler à rapprocher les leaders informels de chacun d'eux afin de bâtir une relation

de confiance entre ces personnes et, par extension, entre les différentes entités. Ainsi, à l'aide d'interventions visant la cohésion d'équipe et le partage entre les diverses cultures, le facilitateur peut humaniser les membres d'un groupe, limiter les biais perceptuels et faire obstacle à leur polarisation.

De façon habituelle, pour éviter les conflits, le réflexe consiste davantage à limiter l'exploration des divergences d'opinions associées aux différences culturelles. Le résultat malheureux qui en ressort est de conduire tout un chacun à se conformer au point de vue de la majorité. On assiste alors à l'émergence d'un contexte d'harmonie superficielle qui empêche de tirer profit de la richesse d'une équipe multiculturelle. Au contraire, un dialogue qui suscite l'expression des points de vue qui s'écartent de l'idée prédominante permet non seulement d'adopter de meilleures solutions, mais aussi de tisser des liens entre des membres d'origines culturelles, professionnelles, voire générationnelles distinctes. Le groupe passe alors de la conformité à la créativité. Comme le disait l'artiste Julos Beaucarne: «La diversité de chacun fait la richesse de tous.»

RÉFÉRENCES

- SCHEFFERT, D. R. et M. LAEGER-HAGEMEISTER, M. «Facilitating Multicultural groups», dans SCHUMAN, Sandy. *The handbook for working with difficult groups: How they are difficult, why they are difficult and what you can do about it*, John Wiley & Sons, 2010, p. 55-76.
- KIRCHMEYER, Catherine et COHEN, Aaron. «Multicultural groups their performance and reactions with constructive conflict», *Group & Organization Management*, 1992, vol. 17, n° 2, p. 153-170.
- HOBMAN, Elizabeth V., BORDIA, Prashant et GALLOIS, Cynthia. «Consequences of feeling dissimilar from others in a work team», *Journal of Business and Psychology*, 2003, vol. 17, n° 3, p. 301-325.

Différences culturelles: doit-on débattre ou concilier?

On entend souvent dire que les différences culturelles sont une source de conflit dans les organisations. Est-ce à dire que la diversité est nécessairement un problème? Un relevé de la littérature scientifique sur ce sujet démontre que les conflits interculturels peuvent avoir des conséquences aussi bien positives que négatives. Tout n'est donc pas blanc ou noir. Mais comment expliquer ces résultats contradictoires? Que faire pour désamorcer les mésententes et tirer profit de la variété des caractéristiques des individus pour créer des impacts positifs dans les milieux de travail?

Lorsque l'on parle de culture, il faut avant tout considérer le terme dans son ensemble. On fait donc référence à la diversité ethnique, mais aussi professionnelle, générationnelle et sexuelle (c'est-à-dire hommes et femmes). De plus, la documentation pertinente distingue deux niveaux de diversité chez les gens: celle qui est apparente et celle qu'on dit profonde. Toutefois, il est plutôt rare qu'on fasse la différence entre ces niveaux. Pourtant, ces derniers ont différents impacts et des implications diverses dans la gestion des conflits.

Diversité apparente. Cet aspect concerne les variantes dans les particularités visibles ou superficielles des individus. On retrouve ainsi les différences quant à la couleur de la peau, à l'origine ethnique, aux classes sociales, aux religions, etc. On parle de diversité apparente parce qu'on peut facilement voir ces différences entre les personnes. Les recherches montrent que celle-ci est peu reliée aux conflits. Il faut donc aller au-delà des apparences pour évaluer l'impact de la diversité sur le risque de conflits.

Diversité profonde. Cette facette est associée aux valeurs, aux croyances, aux normes de vie et de travail, etc. Elle n'a pas nécessairement de lien avec des différences visibles. Parfois, sous une hétérogénéité évidente, il y a en fait peu de disparité entre les individus. Par exemple, des personnes d'origines culturelles différentes peuvent très bien avoir beaucoup de points communs de par leur éducation et n'avoir que très peu de diversité profonde. Dans d'autres cas, une apparente similitude entre des collègues pourrait cacher une divergence profonde. Il pourrait s'agir de deux personnes de la même origine qui ont des opinions opposées quant au rôle d'un syndicat dans une entreprise en raison de leurs expériences personnelles ou professionnelles. Qui plus est, il est possible de diviser la diversité profonde en deux sous-catégories.

- *Différences informationnelles.* Dans cette famille, nous trouvons les distinctions sur le plan des connaissances, de l'expérience, de l'expertise. Loin de nuire, les recherches démontrent au contraire que les différences informationnelles sont un atout et qu'elles sont associées à la créativité et à la productivité des groupes. Le débat et l'intégration des idées est donc une bonne chose. C'est particulièrement vrai pour les tâches complexes où l'intégration de plusieurs points de vue est bénéfique.
- *Différences de valeurs.* Sous ce vocable, on regroupe les différences de croyances, les normes de groupe, l'appréciation de ce qui est juste, etc. Dans la sphère du travail, nous y retrouvons plus particulièrement des divergences quant à la manière d'exercer son autorité, de déléguer les tâches, d'allouer les ressources et de fonctionner en groupe. Selon les recherches, les différences de valeurs non traitées sont une source importante de conflits. Les débats au sujet des valeurs sont souvent stériles et favorisent un repli sur ses positions plutôt que la créativité.

Mais pourquoi les différences informationnelles sont-elles bonnes, alors que celles relatives aux valeurs peuvent être problématiques? Il semblerait que ce soit non pas en raison des différences comme telles, mais plutôt de la manière de les traiter. Dans le cas de celles qui concernent l'information, le réflexe est souvent d'échanger les divers points de vue. Il y a alors création de valeurs. Le débat est donc une stratégie à privilégier.

Pour la diversité qui est axée sur les valeurs, la réaction est plutôt d'essayer d'imposer ses préférences. Du débat naît alors un potentiel de

situation conflictuelle, car personne ne veut abandonner ses valeurs. Le blocage qui s'ensuit se répercute sur la capacité de discuter de l'autre forme de diversité, soit les différences de perspectives. Au lieu d'être créatif, le groupe devient réactionnaire. Ici, le débat devrait donc céder la place à un effort de conciliation. À cet effet, une démarche en trois étapes est proposée dans la littérature.

«Selon le type de diversité, on devra privilégier le débat ou la conciliation pour tirer profit des différences culturelles.»

Dans un premier temps, il importe de rendre les valeurs explicites. C'est souvent problématique, car il n'est pas toujours évident de bien les verbaliser. En effet, pour les protagonistes, elles sont tellement ancrées profondément qu'elles deviennent inconscientes. Il faut donc dépasser le malaise initial pour travailler à préciser ces différences afin de pouvoir en discuter, pour ensuite les réconcilier.

Dans un deuxième temps, les personnes faisant face à des valeurs différentes des leurs doivent s'efforcer de saisir les raisons et les origines de ces dernières pour mieux comprendre les motivations et le raisonnement de l'autre. Il faut suspendre la tentation de juger ou d'argumenter. Il s'agit simplement de reconnaître les différences, de les comprendre, de les accepter. C'est à ce moment que les individus sont disposés à transcender leurs valeurs.

La troisième étape consiste à s'entendre sur des valeurs communes qui pourront servir de guides lors de l'exploration des compromis. Idéalement, il s'agit de trouver celles qu'on estime supérieures et qui, sans effacer les valeurs individuelles, s'avèrent suffisamment rassembleuses pour inciter les protagonistes à faire preuve de flexibilité au nom de ces valeurs supérieures.

Prenons l'exemple de deux employés qui se plaignent à leur gestionnaire du fait que leur collègue arrive souvent en retard le matin et qu'ils trouvent cela injuste. Pour eux, l'assiduité est importante. Leur patron explique alors que dans le pays d'origine de leur camarade, le travail réalisé à la satisfaction de l'employeur est plus important que la ponctualité.

D'ailleurs, l'employé visé part souvent tard le soir pour terminer ses tâches. En fin de discussion, ils finissent par partager le même point de vue: la qualité du résultat doit primer le respect à la lettre de l'horaire.

Le défi de la gestion des conflits interculturels consiste donc à dépasser la simple analyse de la diversité apparente pour concilier les différences de valeurs qui, bien souvent, constituent le véritable moteur de ce type de différends. C'est uniquement lorsqu'un dialogue constructif a lieu autour de celles-ci qu'il est non seulement possible de les désamorcer, mais aussi de s'entendre sur des valeurs communes. Par la suite, une organisation doit exploiter la diversité d'informations et de perspectives pour devenir créative.

RÉFÉRENCES

- HUETTERMANN, Hendrik, DE WIT, Frank, DIEWALD, Jan, *et al.* «Diversity and conflict in teams: a meta-analysis», dans *Academy of Management Proceedings*. Academy of Management, 2015, p. 14259.
- JEHN, Karen A., NORTHCRAFT, Gregory B. et NEALE, Margaret A. «Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups», *Administrative Science Quarterly*, 1999, vol. 44, n° 4, p. 741-763.
- STAHL, Günter K., MAZNEVSKI, Martha L., VOIGT, Andreas, *et al.* «Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups», *Journal of International Business Studies*, 2010, vol. 41, n° 4, p. 690-709.

Et si l'image de soi était au cœur des discussions en contexte interculturel?

La littérature sur les relations interculturelles propose plusieurs dimensions pour distinguer les cultures: rapport à la hiérarchie, confort avec l'incertitude, balance entre collectivisme et individualisme, etc. Ces différences de valeurs ont toutes un effet sur la manière de discuter ou sur ce qui constitue une solution acceptable afin de résoudre un différend. Néanmoins, selon les recherches, un des contrastes clés entre les cultures est le concept d'image de soi. En effet, des conceptions différentes quant à la façon de la préserver ont un impact majeur sur les discussions en situation de conflit. Pour mieux comprendre ces écarts, la littérature propose trois archétypes.

Culture valorisant l'honneur. Certaines cultures entretiennent l'idée que la valeur d'une personne est basée sur sa réputation. Pour être considéré comme honorable aux yeux des autres, vous devez non seulement retourner les faveurs, mais également venger les injures, même si elles sont minimes. Si vous ne le faites pas, les autres riront de vous ou démontreront du dégoût à votre égard. Votre réputation sera alors ruinée. Ce type de culture est généralement prédominant dans les pays du Moyen-Orient.

Dans un milieu de travail où cette façon de penser est présente, les conflits pourront dégénérer rapidement si les gens sentent que leur honneur est attaqué. Il n'est donc pas rare qu'un intermédiaire soit utilisé afin d'éviter les discussions en face à face, ce qui pourrait provoquer des dérapages inutiles. En général, les protagonistes seront très soucieux de la perception de leurs pairs face à une solution négociée. Ainsi, un facteur clé

pour s'assurer que le règlement retenu soit bien reçu consistera à le présenter de manière que personne ne soit humilié.

Culture valorisant la préservation de l'image de soi. Selon cette philosophie, la réputation dépend du jugement des autres. Le groupe s'attend à ce que les gens s'entraident pour maintenir l'harmonie et s'assurer que tout le monde sauve son honneur. Si vous contribuez à ce que l'autre perde sa dignité ou son prestige, vous cesserez alors d'avoir le respect du groupe. Cette culture favorise donc la réciprocité positive, mais désapprouve celle qui est négative: retourner les faveurs est une vertu, mais se venger personnellement n'est pas acceptable. Cette conception culturelle est répandue en Asie de l'Est.

Dans un milieu de travail où l'on retrouve cette culture, les conflits resteront généralement latents et sous-entendus. Parler d'un différend sur la place publique sera perçu comme une menace à l'harmonie. En outre, on ne dira jamais non devant un auditoire, pas plus qu'on exprimera son désaccord. Idéalement, une personne devrait détecter qu'il y a une insatisfaction et y répondre sans que l'autre soit obligé de se manifester. Il sera alors important de bien lire le contexte, car le non-verbal (sourire, hésitation, etc.) sera un élément clé pour décoder l'intention des interlocuteurs. Les gens issus de cette culture savent très bien quand un oui veut dire un non. Pour les non-initiés, cela peut s'avérer un exercice laborieux. On justifiera les solutions à partir du bien commun.

«La gestion de l'image est un facteur important en contexte de conflit impliquant des gens issus de cultures diverses.»
--

Culture basée sur la dignité. Ce mode de pensée se caractérise par la conviction que tous les individus ont une valeur intérieure et inaliénable. C'est la culture du droit de parole et de l'accomplissement personnel. Exprimer son opinion est une vertu, même si le partage de celle-ci peut déranger. La culture de la dignité valorise aussi une logique d'équité selon le mérite. Le compromis est considéré comme la bonne chose à faire pour que tous y trouvent leur compte. Ces traits culturels se retrouvent, entre autres, dans les démocraties libérales.

Dans un milieu de travail où l'on rencontre ces aspects, les conflits seront ouvertement discutés. Les protagonistes argumenteront sur des principes de justice (mérite, règles, normes, etc.) pour trouver une solution. Les discussions franches et les compromis seront valorisés. Le mérite sera souvent le critère utilisé pour arbitrer les conflits. Si l'approche de résolution de problèmes qui est adoptée peut faciliter le règlement des différends, en revanche les individus provenant de cette culture peuvent parfois manquer de sensibilité quant au besoin pour d'autres cultures de préserver leur honneur et leur image.

Malgré les différences apparentes entre ces trois dimensions culturelles, il est quand même possible de trouver des points communs et d'élaborer des conseils particulièrement utiles en contexte interculturel. L'objectif est de minimiser les risques de blesser l'orgueil de l'autre par inadvertance. À cet égard, la littérature propose trois stratégies de base.

Première stratégie: toujours amorcer la résolution d'un différend par des rencontres individuelles. L'objectif est d'atténuer l'impact d'une atteinte à l'image par l'absence de témoin. En effet, si personne n'assiste au moment où se commet un impair, le préjudice est plus faible et surtout plus facile à réparer. Il sera également plus simple d'avoir une discussion candide, en toute confiance, pour cerner les inconforts et s'expliquer.

Deuxième stratégie: pratiquer l'autocensure pour éviter de mettre l'orgueil de l'autre sur la ligne de feu. Il est d'ailleurs plus facile d'agir ainsi lorsqu'on a pris le temps au préalable de bien réfléchir à ce que l'on veut dire. Ainsi, toute discussion constructive devrait tenir compte des trois règles suivantes:

- Ne jamais inférer l'incompétence ni diminuer le rôle ou le statut de son interlocuteur;
- Ne jamais faire paraître son interlocuteur comme un fauteur de trouble;
- Ne jamais attaquer l'intégrité et la crédibilité de son interlocuteur.

Troisième stratégie: justifier vos demandes par des arguments basés sur le bien du groupe et expliciter vos refus en faisant ressortir les inconvénients pour le groupe. L'idée est de présenter vos requêtes non pas comme une compétition pour savoir qui gagnera, mais comme une recherche d'options pour le maintien de la cohésion de l'ensemble. Cela

permet également de légitimer les concessions sans que personne perde la face.

Naviguer à travers les différences culturelles constitue tout un défi dans un contexte de gestion des conflits. Bien qu'il soit toujours dangereux de simplifier les phénomènes complexes, porter une attention particulière au rôle de l'image de soi pour expliquer les comportements peut être très utile. En effet, dans bien des cas, le problème n'est pas l'adoption de la solution en tant que telle, mais les risques qu'elle porte atteinte à cette image si elle est adoptée. Ainsi, considérer cette dimension selon les lunettes culturelles de l'autre peut s'avérer la clé d'une négociation ou d'une résolution de conflit réussie!

RÉFÉRENCES

- ASLANI, Soroush, RAMIREZ-MARIN, Jimena, BRETT, Jeanne, *et al.* «Dignity, face, and honor cultures: A study of negotiation strategy and outcomes in three cultures», *Journal of Organizational Behavior*, 2016, vol. 37, n° 8, p. 1178-1201.
- HARINCK, Fieke, SHAFI, Saïd, ELLEMERS, Naomi, *et al.* «The good news about honor culture: The preference for cooperative conflict management in the absence of insults», *Negotiation and Conflict Management Research*, 2013, vol. 6, n° 2, p. 67-78.
- OETZEL, John G. et TING-TOOMEY, Stella. «Face concerns in interpersonal conflict: A cross-cultural empirical test of the face negotiation theory», *Communication Research*, 2003, vol. 30, n° 6, p. 599-624.

Politique sur le harcèlement: et si la logique sous-jacente était ce qui importe le plus?

Depuis l'entrée en vigueur des dispositions relatives au harcèlement psychologique de la Loi sur les normes du travail (RLRQ c N-1.1) en juin 2004, nous avons assisté à une véritable multiplication des guides pratiques destinés aux employeurs. Les modèles de politiques présentés dans plusieurs de ces ouvrages possèdent souvent de nombreuses sections et peuvent ainsi paraître très complexes à développer et à mettre en œuvre, en particulier pour les organisations de moindre taille. De plus, les procédures de traitement des plaintes sont parfois lourdes et peuvent être rebutantes pour les victimes.

Plusieurs facteurs influencent l'élaboration d'une politique et, par le fait même, son efficacité. Est-ce possible d'avoir une politique à la fois simple et efficace? Quel est l'essentiel d'une bonne politique en matière de harcèlement? Un élément clé est le raisonnement sous-jacent à l'élaboration de celle-ci. On peut classer les politiques selon deux logiques.

Logique de gestion des plaintes. Certaines organisations s'en remettent exclusivement à l'enquête pour gérer les incidents. Cette approche est privilégiée parce que son fonctionnement semble plus rapide et moins coûteux qu'une démarche judiciaire, tout en répondant aux exigences minimales de la loi. Si ce type de politique permet, dans la plupart des cas, de faire cesser les comportements indésirables, l'objectif principal demeure généralement de se protéger contre toute poursuite éventuelle en cas d'inaction devant une situation potentielle de harcèlement.

L'un des problèmes majeurs de cette conception est qu'elle bureaucratise et alourdit les plaintes. Parfois, des victimes présumées

n'osent pas dénoncer ce qu'elles vivent car elles estiment trop pénible et trop compliqué le fait de porter plainte. De plus, une démarche d'enquête entraîne toujours la polarisation des positions de part et d'autre. Le processus crée donc également des obstacles à un éventuel règlement à l'amiable. Qui plus est, même s'il est démontré qu'il n'y a pas eu de harcèlement, le problème à la source des allégations demeure.

Logique de gestion du conflit. L'objectif de cette approche est de prévenir et de résoudre le problème à sa source, et de réconcilier les protagonistes par l'entremise d'une procédure rapide et informelle qui favorise la discussion et permet de minimiser les impacts négatifs du différend. Pour y parvenir, l'organisation mise d'abord sur des activités de prévention, et lorsqu'un conflit se déclare ou qu'un employé dépose une plainte pour harcèlement, elle privilégie la médiation comme principal mécanisme de résolution, tout en maintenant l'enquête en dernier recours.

Conséquemment, de telles politiques sont moins procédurales et valorisent les actions visant à prévenir et à désamorcer le harcèlement. Sans exclure l'enquête administrative comme outil de gestion, elles s'emploient davantage, lorsque cela est possible, à régler les plaintes avec promptitude et sans la rigidité des formalités. Mais attention, certains éléments continuent néanmoins d'être importants pour s'assurer que ces politiques plus souples soient quand même efficaces. Plus spécifiquement, les recherches ont mis en lumière cinq éléments essentiels.

«Une bonne politique contre le harcèlement psychologique vise à désamorcer les situations qui pourraient potentiellement dégénérer en harcèlement.»
--

Une déclaration explicite stipulant que le harcèlement n'est pas toléré. La première composante indispensable est une déclaration qui confirme la non-tolérance au harcèlement. Celle-ci correspond à un engagement formel de l'employeur de promouvoir des relations cordiales et harmonieuses dans le but de favoriser un environnement de travail sain pour tous. Cette prise de position permet non seulement de s'assurer que la politique ne deviendra pas un simple document qui risque d'être relégué aux oubliettes, mais qu'elle constituera également un facteur de mobilisation de l'ensemble des

employés dans le développement d'une culture organisationnelle prônant le dialogue, la tolérance, le respect et la collaboration.

Une définition des comportements inacceptables et de ceux qui sont appropriés. En s'appuyant sur des exemples concrets, le texte doit définir clairement le harcèlement psychologique ainsi que les différents comportements bannis de l'organisation, notamment l'incivilité. Le document devrait également préciser ce qui ne constitue pas du harcèlement, par exemple l'exercice normal du droit de gestion. Enfin, il est recommandé de spécifier les manières d'agir prescrites ou attendues de la part de l'ensemble du personnel dans le cadre de leurs relations avec les membres de l'organisation.

Des mesures préventives. L'entreprise doit organiser des ateliers de sensibilisation à la problématique du harcèlement, de même que des séances de formation sur comment entretenir des relations harmonieuses et résoudre les différends au travail. Une autre manière de prévenir les comportements répréhensibles est de procéder à une analyse du milieu de travail afin de détecter les facteurs de risque présents (surcharge de travail, confusion dans les rôles, répartition des fonctions mal définie ou inéquitable, gestion inadéquate, absence de directives claires, carence dans les mises à jour nécessaires, etc.) et d'implanter les éléments de protection ou de rectification appropriés.

Des procédures de traitement des signalements et des plaintes. Plutôt que de se préoccuper uniquement des situations de harcèlement, la politique doit mettre l'accent sur la gestion de tous les cas qui peuvent potentiellement en devenir, par exemple des tensions relationnelles, des comportements d'incivilité ou encore des conflits. Elle doit donc comprendre des procédures afin d'aider les employés à résoudre leurs différends en plus de viser à régler les cas de harcèlement. À cet égard, l'organisation devrait préconiser les règlements à l'amiable, essentiellement par voie de facilitation ou de médiation. Enfin, elle devrait réserver le processus formel de plainte et d'enquête pour les situations les plus graves ou celles qui ne présentent pas les conditions nécessaires à un rapprochement des personnes concernées.

Des mesures punitives et correctives. La politique doit, dans un premier temps, prévoir des sanctions disciplinaires lorsqu'une faute est reconnue. De plus, l'organisation doit prévoir des mesures correctives pour donner

suite à une plainte retenue. Il peut s'agir de réparer les dommages causés en offrant du soutien aux victimes dans le cadre d'un programme d'aide aux employés (PAE) ou d'établir des mécanismes susceptibles d'éviter que de telles situations ne se produisent de nouveau.

En résumé, une bonne politique est celle qu'on n'a pas besoin d'appliquer, non pas parce que les victimes sont découragées de porter plainte, mais parce qu'elle prévient le harcèlement en sensibilisant les membres de l'organisation à cette problématique et en leur fournissant les outils nécessaires pour favoriser un climat de travail sain. Dans cette perspective, les politiques simples, axées sur la gestion du conflit et dotées des cinq éléments décrits ci-dessus peuvent s'avérer efficaces, tant pour enrayer le harcèlement psychologique en milieu de travail que pour le prévenir. Néanmoins, il est important qu'elle soit transmise aux employés, présentée et mise en œuvre rapidement. Finalement, le fait de l'appliquer de façon cohérente et continue permet d'améliorer sa crédibilité auprès des personnes qu'elle vise à protéger.

RÉFÉRENCES

- MOISAN, Frédéric. *La gestion des plaintes de harcèlement psychologique au travail par la médiation: Les points de vue des organisations, des employeurs et des plaignants*, HEC Montréal, 2013.
- VEGA, Gina et COMER, Debra R. «Sticks and Stones may Break Your Bones, but Words can Break Your Spirit: Bullying in the Workplace», *Journal of Business Ethics*, 2005, vol. 58, n^{os} 1-3, p. 101-109.
- WOLLAN, Melody. *Strategies for Managers in Handling Workplace Bullying. Bullying in the Workplace: Causes, Symptoms, and Remedies*, 2013, p. 271-289.

Limiter l'incivilité est-il suffisant pour diminuer les risques de harcèlement psychologique?

La plupart des programmes de prévention du harcèlement psychologique mettent l'accent sur la sensibilisation des gestionnaires et des employés aux comportements d'incivilité. L'objectif est d'explicitier les manières d'agir qui sont inacceptables pour favoriser l'autorégulation chez les harceleurs potentiels et la dénonciation par les personnes qui subissent de l'intimidation ou qui en sont témoins. Bien que limiter les incivilités au travail soit un élément clé d'une stratégie de prévention du harcèlement, certaines études démontrent que cela n'est pas suffisant.

En effet, une telle approche se base sur une compréhension incomplète de la dynamique du harcèlement. Selon de récentes recherches, le processus d'escalade est nourri par un cycle d'action-réaction entre l'intimidateur et sa victime. Ainsi, non seulement les comportements d'incivilité du premier nourrissent-ils le harcèlement, mais aussi la progression de celui-ci serait favorisée par les conduites d'évitement des victimes. À noter que les auteurs ne blâment pas les personnes qui sont victimes de harcèlement; ils mettent seulement en évidence l'importance pour elles d'apprendre à s'affirmer.

Qu'est-ce que ces résultats signifient alors pour les programmes de prévention du harcèlement et pour les interventions de médiation? Dans les deux cas, les conclusions des études impliquent d'ajuster les stratégies d'intervention.

En ce qui a trait aux programmes visant à prévenir le harcèlement, ils incitent les concepteurs à y intégrer deux volets. Le premier est celui où on apprend aux gens à reconnaître les gestes d'incivilité pour favoriser un

autocontrôle au regard de ceux-ci ou pour les dénoncer s'ils les ont subis ou en ont été témoins. Le second, appelé «affirmation de soi», consiste à leur enseigner des façons de mieux affirmer leurs opinions et de discuter des aspects qui les dérangent, les heurtent, les irritent, plutôt que de se retirer ou simplement de se taire.

«Une culture de résolution de problème comprend à la fois le contrôle des comportements d'incivilité et l'encouragement à s'affirmer de façon positive.»

Ce deuxième volet peut prendre deux formes. La plus classique contient un cours de négociation qui vise à enseigner aux gens la manière de négocier avec leurs collègues de travail pour mieux s'affirmer. Trop souvent, les employés adoptent une stratégie de négociation compétitive qui met l'accent sur l'imposition de leur point de vue plutôt que sur la compréhension mutuelle des enjeux. À l'opposé, de par leur personnalité évitante, d'autres n'ont pas l'audace de faire valoir leurs opinions. Ils adoptent alors une stratégie d'évitement ou d'accommodation. Le personnel formé à utiliser des méthodes de négociation collaborative a alors la chance d'exprimer son point de vue; on favorise ainsi l'affirmation des besoins et des préoccupations de tous.

L'autre forme propose aux employés une formation à la communication non violente basée sur l'observation d'une situation, la reconnaissance du sentiment qu'elle génère en soi, la correspondance de celui-ci à un besoin non comblé et la formulation d'une demande concrète tout de même susceptible d'être négociée. Qu'est-ce que cela signifie concrètement?

Imaginons la situation suivante. Après qu'un employé a suivi une telle formation, il se sent plus à l'aise d'aborder son chef d'équipe dont le style est plutôt rude et direct lorsqu'il transmet de la rétroaction concernant la qualité du travail. Il peut donc s'exprimer ainsi: «Quand tu me fais des reproches avec le ton que tu utilises, ça me rend nerveux parce que je suis une personne plutôt sensible. Je suis ouvert à la critique et prêt à m'améliorer, mais en même temps j'ai besoin qu'on m'aborde d'une façon moins négative. Est-ce que tu peux me présenter tes demandes de manière plus positive la prochaine fois?»

Toutefois, quel que soit le processus encouragé, l'important est d'inclure les deux volets dans le programme de prévention, c'est-à-dire celui qui consiste à reconnaître les gestes d'incivilité et l'autre qui vise à mieux s'affirmer.

Dans le cas d'une médiation, les résultats des chercheurs invitent les médiateurs à profiter des rencontres individuelles préparatoires pour coacher la présumée victime afin de l'aider à mieux s'exprimer. Le médiateur écoutera bien sûr la personne pour lui permettre de donner son point de vue, mais il la soutiendra également pour qu'elle développe une manière plus appropriée de s'exprimer, pour communiquer à l'agresseur présumé ce qu'elle vit, ce qu'elle ressent et ce qu'elle désire.

Cette stratégie est particulièrement importante avec les personnes timides. Voyons l'exemple suivant. Un employé plutôt réservé qui subit depuis un certain temps les blagues de mauvais goût de son collègue participe à une médiation. Après une préparation adéquate et le soutien du médiateur durant la rencontre, il se sent capable de lui exprimer l'impact de ses comportements sur lui. Croyant, à tort, que ses plaisanteries ne le dérangent pas, le présumé harceleur prend alors conscience de la portée de ses gestes.

L'objectif d'apprendre à s'affirmer ou encore de coacher une personne à mieux s'exprimer est de briser la relation dominant-dominé et de permettre à la personne qui est l'objet des comportements d'incivilité, voire de harcèlement, de pouvoir s'affirmer face à l'individu qui a adopté de telles attitudes. En médiation, c'est souvent l'affirmation de la victime qui permet de changer la perspective du présumé agresseur et de favoriser ainsi la résolution du conflit.

Par ailleurs, ce qui est intéressant avec toutes ces études, c'est que chacune conclut avec l'idée suivante: dans les organisations où il y a une culture de confrontation, on dénombre beaucoup plus de cas de harcèlement psychologique que dans celles où la conception des rapports est axée sur la résolution des problèmes. Conséquemment, ce qu'on suggère à long terme, c'est de développer ce second type de culture: lorsque des situations déplaisent, dérangent, perturbent, on prend le temps d'en discuter pour trouver une solution commune, plutôt que de laisser les forces de la nature ou les personnalités dominer et imposer leurs points de vue.

Pour ce faire, une plus grande implication des gestionnaires est importante. Cela peut d'abord prendre la forme d'une politique de porte ouverte pour encourager les employés à aborder les problèmes avec eux. Ensuite, cela demande d'agir parfois comme médiateur entre les employés lorsque ceux-ci sont incapables de résoudre les problèmes à l'amiable. Dans le même sens, celui-ci peut jouer le rôle de facilitateur lors des réunions. Dans tous les cas, une culture de résolution de problèmes nécessite une approche plus proactive quant aux conflits potentiels et réels.

Selon plusieurs recherches, une philosophie de résolution de conflits serait ultimement le meilleur moyen de prévenir le harcèlement psychologique dans les milieux de travail. Mais pour résoudre les problèmes à l'amiable, il faut d'abord apprendre à s'affirmer!

RÉFÉRENCES

- BAILLIEN, Elfi, BOLLEN, Katalien, EUWEMA, Martin, *et al.* «Conflicts and conflict management styles as precursors of workplace bullying: A two-wave longitudinal study», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2014, vol. 23, n° 4, p. 511-524.
- BAILLIEN, Elfi, CAMPS, Jeroen, VAN DEN BROECK, Anja, *et al.* «An eye for an eye will make the whole world blind: conflict escalation into workplace bullying and the role of distributive conflict behavior», *Journal of Business Ethics*, 2015, p. 1-15.
- EINARSEN, Ståle, SKOGSTAD, Anders, RØRVIK, Erlend, *et al.* «Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis», *International Journal of Human Resource Management*, 2016, p. 1-22.

Et si les employés étaient également responsables du climat de travail?

L'adage populaire veut que le climat de travail d'une organisation dépende principalement du leadership de celle-ci. Selon ce mythe, les gestionnaires seraient responsables de créer et de maintenir une ambiance saine de travail. Mais les recherches semblent indiquer que cela n'est pas aussi simple. En effet, plusieurs études ont démontré que l'impact des collègues sur l'environnement était équivalent, sinon plus important, à celui du dirigeant.

Pour un employé, les interactions avec ses confrères de travail sont plus fréquentes que celles avec son gestionnaire. Elles sont également plus variées (par exemple, discussions concernant les tâches, le travail en général et la vie personnelle), alors que les échanges avec son supérieur sont davantage formels et centrés principalement sur les tâches à accomplir. Pour ces raisons, il n'est pas surprenant que les communications entre pairs soient très significatives au regard de l'ambiance au boulot.

Ainsi, le climat de travail peut être classifié en deux types, selon la qualité des relations qu'entretiennent les collègues entre eux.

Climat de soutien. Les gens favorisent un climat de soutien lorsqu'ils s'entraident dans l'accomplissement des tâches, se coachent mutuellement et transfèrent leurs connaissances aux autres, s'encouragent et adoptent une attitude amicale en général. Selon les études, de tels comportements ont un impact positif sur plusieurs variables clés, dont la cohésion dans les rôles et les tâches, le degré de satisfaction au travail, l'étendue de la motivation ainsi que l'intensité des efforts fournis par les employés. De plus, il semblerait que l'ampleur de leur mobilisation soit davantage influencée par ce climat de soutien entre collègues que par le leadership du gestionnaire.

Climat d'antagonisme. On parle d'une telle ambiance lorsque le climat est miné par des comportements d'incivilité, la rétention d'information, la dépréciation du travail de l'autre ainsi que l'isolement social de certaines personnes. Les études démontrent que ce genre d'atmosphère contribue à l'ambiguïté des tâches et des rôles. De plus, le climat d'antagonisme a des effets négatifs majeurs sur le degré de satisfaction au travail, sur l'engagement des employés de même que sur l'apparition de comportements contre-productifs. Fait important à noter, un pareil climat d'antagonisme peut naître sans que tous les membres de l'organisation y contribuent. Un petit groupe d'employés problématiques peut contaminer la dynamique de tout un groupe!

Ainsi, quelques individus aux comportements inappropriés peuvent rapidement ruiner une ambiance de travail. D'abord, une personne présentant une telle attitude contribue à l'instauration d'un climat d'antagonisme par ses actions et ses commentaires. Par exemple, elle peut traiter un collègue d'incompétent devant tous les autres. Pour les victimes de ces agressions, les impacts sont nombreux: stress, impression d'injustice, désengagement, pour n'en citer que quelques-uns. On observe également chez elles un plus haut taux d'absentéisme et de l'épuisement professionnel.

Ensuite, les gens témoins d'un acte d'incivilité sont également affectés, même si les gestes ne les visent pas personnellement. Parmi les impacts négatifs subis par l'entourage, nous retrouvons le stress, l'épuisement émotif, le développement d'une attitude cynique et le désengagement envers leur organisation. Comme il y a souvent plus d'une personne témoin de gestes répréhensibles, une telle situation constitue un vecteur très important de diffusion d'effets défavorables pour l'ensemble du groupe.

Les comportements d'incivilité laissent des traces à long terme dans le climat de travail. Les études démontrent que, dans les unités où les employés ont été témoins d'attitudes antagonistes dans le passé, les employés présentent un degré plus faible de satisfaction au regard de leur travail et entretiennent une plus forte intention de quitter l'organisation. Qui plus est, le risque de réapparition de comportements contre-productifs est plus élevé dans ces groupes. Les comportements négatifs deviennent une mauvaise habitude. C'est ainsi qu'un climat d'antagonisme devient chronique.

Considérant les impacts négatifs d'une pareille ambiance pour les collègues, il apparaît important d'éviter les comportements inappropriés dans un milieu de travail. Mais comment corriger un tel climat et instaurer plutôt une dynamique de soutien? Quel est le rôle des employés et des gestionnaires?

«Les collègues ont un impact aussi important sur le climat de travail que le supérieur immédiat.»

Le rôle des collègues. Lorsqu'un milieu de travail subit les comportements contre-productifs d'un individu, la solidarité des collègues constitue un élément important d'une stratégie pour modifier la situation. Le soutien des confrères est alors particulièrement utile pour aider les victimes et les témoins. En effet, le soutien émotif modère grandement le stress et l'épuisement résultant des attitudes agressantes. Néanmoins, malgré leur rôle crucial dans le redressement du climat de travail, il serait illusoire de croire que les employés peuvent à eux seuls rétablir la situation. La contribution du supérieur immédiat s'avère donc nécessaire.

Le rôle du superviseur immédiat. La fonction première du gestionnaire est de rencontrer les personnes problématiques pour mettre fin aux comportements inadéquats. Ce peut être un simple avertissement et aller jusqu'à l'imposition de mesures disciplinaires, selon la gravité des actions et le principe de la gradation des sanctions. Par ailleurs, il est tout aussi important qu'il soutienne émotivement les victimes. Par exemple, il peut ouvrir un échange avec elles pour leur permettre d'exprimer ce qu'elles ont vécu.

Toutefois, en plus de ce rôle traditionnel, le gestionnaire doit utiliser son leadership pour mettre à contribution l'influence positive que peut exercer la dynamique de groupe. Ainsi, il peut mettre sur pied un groupe de réflexion sur les meilleures pratiques afin de renforcer les liens entre les collègues autour d'enjeux communs. En encourageant et en soutenant les initiatives de soutien entre les membres de l'équipe, le superviseur facilite le rétablissement d'un climat d'entraide chez eux. Il se sert ainsi du levier de la dynamique de groupe pour corriger la situation.

On peut donc conclure que pour remédier aux ravages des comportements contre-productifs d'employés problématiques, l'organisation a besoin des efforts de tous. Si le supérieur immédiat doit assumer le leadership du redressement de la situation problématique, on ne peut négliger le rôle important des employés pour créer un climat de travail sain. Le gestionnaire doit encourager les actions de développement de soutien entre collègues, et ces derniers doivent adopter une attitude proactive à cet effet. Dans les faits, c'est probablement en épaulant le groupe et en l'incitant à soutenir à son tour les victimes que les gestionnaires peuvent le plus efficacement rétablir une ambiance saine et harmonieuse. Le climat de travail dépend donc de la participation active de toute la collectivité.

RÉFÉRENCES

- CHIABURU, Dan S. et HARRISON, David A. «Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance», *Journal of Applied Psychology*, 2008, vol. 93, n° 5, p. 1082-1103.
- SAKURAI, Kenji et JEX, Steve M. «Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviors: The moderating role of supervisor social support», *Journal of Occupational Health Psychology*, 2012, vol. 17, n° 2, p. 150.
- ROBINSON, Sandra L., WANG, Wei et KIEWITZ, Christian. «Coworkers behaving badly: The impact of coworker deviant behavior upon individual employees», *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014, vol. 1, n° 1, p. 123-143.
- VAN DEN BRANDE, Whitney, BAILLIEN, Elfi, DE WITTE, Hans, *et al.* «The role of work stressors, coping strategies and coping resources in the process of workplace bullying: A systematic review and development of a comprehensive model», *Aggression and Violent Behavior*, 2016, vol. 29, p. 61-71.

CONCLUSION

Principes inhérents à une gestion efficace des conflits

La recherche en gestion de conflits est disséminée en diverses thématiques, que ce soit au regard du type de situations ou encore par rapport aux stratégies de gestion. Il n'y a donc pas de modèle unique et validé qui se dégage d'une revue de la littérature scientifique. Néanmoins, certaines variables clés apparaissent régulièrement dans les conclusions des études recensées dans cet ouvrage. Celles-ci constituent des principes de base en gestion de conflits, et le fait d'en tenir compte lors d'une intervention facilite l'atteinte d'une solution. Comme l'impact de ces lignes directrices est appuyé par la recherche, nous proposons de les considérer comme des principes fondamentaux.

Parmi eux, six ont retenu particulièrement notre attention. Ils complètent bien la sagesse populaire en matière de gestion de conflits. Ils constituent en quelque sorte des variables modératrices ou médiatrices, en ce sens qu'ils ne règlent pas directement les sources de conflits, mais ils créent un contexte favorable et facilitent des discussions productives. L'intégration de ces principes à une démarche de résolution est donc un facteur de succès non seulement important, mais également probant selon les recherches.

Afin de simplifier l'utilisation de ces principes dans un contexte de gestion de conflits, nous vous les présentons dans une logique temporelle. En effet, peu importe la stratégie choisie, chaque intervention comprend trois phases: l'amorce, l'exploration et la consolidation (l'adoption et l'application d'une solution). De plus, qu'il s'agisse d'une démarche non facilitée (négociation directe entre les protagonistes) ou encore effectuée par un tiers (gestionnaire, superviseur ou consultant externe), les trois

phases s'appliquent. Nous avons donc regroupé les principes en fonction de celles-ci afin de permettre leur intégration au bon moment de l'intervention.

AMORCE D'UNE INTERVENTION

La période précédant le début d'une intervention est appelée l'amorce. L'objectif de cette phase est de recueillir de l'information et de prédisposer les protagonistes à une discussion constructive. Que ce soit un gestionnaire ou un facilitateur, le tiers intervenant procède généralement à des rencontres individuelles. Il est alors plus facile d'obtenir tous les renseignements importants de la part des individus en conflit, en raison de l'aspect confidentiel de ces entretiens privés. Il en va de même pour l'intervenant lorsqu'il s'agit de modeler l'attitude des personnes impliquées pour favoriser la recherche d'une solution lors de la prochaine phase.

En compilant les points clés des différentes recherches présentées dans ce livre, nous pouvons dégager deux règles particulièrement utiles à l'étape de l'amorce de la résolution d'un conflit. D'abord, le fait de démontrer de la considération facilitera la cueillette d'information. Ensuite, l'alignement des objectifs des protagonistes favorisera un climat de discussion positif.

Principe 1. Démontrer de la considération. Les recherches révèlent que les individus en conflit ont besoin de se sentir considérés pour s'ouvrir au dévoilement d'informations et à de nouvelles perspectives. Ainsi, lorsqu'un intervenant démontrera de la considération pour les protagonistes, ces derniers accepteront alors plus facilement d'être guidés. Selon la littérature, deux stratégies semblent particulièrement efficaces pour utiliser cet atout comme levier de gestion de conflits.

D'abord, il est important de prendre le temps d'écouter le point de vue de la personne, même si on croit qu'il est biaisé ou encore qu'elle est mal informée. En effet, si notre interlocuteur a le sentiment qu'on considère son point de vue, même partiellement, il sera plus ouvert à nos idées. À cet effet, un des chapitres démontre de façon convaincante comment un gestionnaire faisant preuve de considération peut non seulement limiter l'escalade des conflits, mais également asseoir son leadership.

Ensuite, on doit démontrer que l'on comprend ce qui est important pour la personne. Il ne s'agit pas ici de lui donner raison, mais simplement de montrer que l'on reconnaît que c'est un sujet important pour elle. Par

exemple, un intervenant pourrait résumer ses frustrations au lieu de les ignorer, sans pour autant mettre l'accent sur celles-ci. Le texte portant sur l'écoute paradoxale illustre bien d'ailleurs que les gens ont besoin qu'on reconnaisse ce qui importe le plus pour eux, de même que leurs émotions pour se sentir vraiment écoutés.

Principe 2. Aligner les objectifs. Plusieurs des textes témoignent que lorsque les individus impliqués dans un conflit ne sont pas sur la même longueur d'onde, les efforts pour trouver une solution à l'amiable s'avèrent plus difficiles. À cet égard, l'alignement doit être constructif. En effet, si les deux personnes veulent également se venger, leur concordance ne favorisera pas la recherche d'un compromis. Une des premières étapes d'un processus de gestion de conflits est donc d'aligner les perspectives de chacun des protagonistes, mais également l'objectif commun: trouver une entente. Cet alignement stratégique doit se faire à trois niveaux.

Une première forme vise la modulation de la perception de l'ampleur du conflit entre les individus concernés. Comme le texte portant sur les conflits asymétriques le démontre bien, les discussions sont plus productives quand ils ont la même appréciation de l'importance du différend. En effet, la personne pour laquelle celui-ci est moins important peut ne pas vouloir s'engager dans sa résolution, ou encore tout simplement ne pas comprendre les raisons des demandes qui lui sont faites. Dans ce cas, aligner les objectifs veut dire lui faire prendre conscience de la souffrance de la personne plus affectée par le conflit.

Une deuxième forme d'alignement consiste à s'assurer que tous les protagonistes sont prêts à passer à autre chose. Le texte relatif au mûrissement est probant à cet égard. Il révèle que tant que les gens ne voient pas le conflit comme un cul-de-sac, ils ont tendance à vouloir s'investir (escalade) s'ils croient pouvoir gagner ou se désinvestir (évitement) s'ils croient qu'il n'y a aucune solution avantageuse possible pour eux. Dans les deux cas, la recherche d'un compromis n'est pas favorisée. Parfois, toutes les personnes impliquées ne sont pas parvenues à maturité face au différend; d'autres fois, c'est une seule d'entre elles qui ne l'est pas. Il faut alors les aider à mieux mesurer les coûts et les risques de garder le conflit ouvert afin de les aligner vers la recherche d'une solution.

Finalement, une dernière forme d'alignement est de s'assurer que toutes les personnes s'inscrivent dans une logique de discussion qui vise à trouver

un compromis et une solution élégante. Comme en témoigne la lecture portant sur les conceptualisations des conflits, la manière d'envisager les discussions et l'objectif d'une résolution constituent des indicateurs importants du succès ou non d'un effort de règlement. Pour un intervenant, cela signifie, entre autres, d'aider les protagonistes à cibler leurs priorités et à accepter d'être souples sur certains points moins importants afin de permettre les concessions nécessaires à une approche gagnant-gagnant.

EXPLORATION DU PROBLÈME ET DES SOLUTIONS POSSIBLES

Le cœur d'une intervention se situe dans la phase pendant laquelle les protagonistes en arrivent à une solution à l'amiable. Mais avant de chercher un compromis, il est essentiel de comprendre les paramètres du conflit. Quels sont les préoccupations et les intérêts des individus? Quelles sont les limites organisationnelles ou contextuelles à respecter? Il est impossible de répondre à ces questions sans une discussion ouverte et productive. Or, les situations conflictuelles ne sont pas naturellement propices aux échanges positifs. Sans l'aide d'un intervenant, que ce soit un gestionnaire ou un consultant, les entretiens peuvent devenir rapidement âpres.

Dans plusieurs articles scientifiques répertoriés dans ce livre, on peut remarquer deux constantes permettant de créer un climat de discussion positif. Qu'il s'agisse d'échanges entre deux individus ou encore en réunion de groupe, il semble donc y avoir deux règles d'or. D'abord, il faut prendre soin des interactions rapidement et avant que des tensions incontrôlables apparaissent. Un dialogue constructif n'est possible que dans un climat sain. Ensuite, on doit encourager l'expression des préoccupations réelles et centrales au conflit si on veut trouver un compromis satisfaisant et viable à long terme.

Principe 3. Assainir les interactions. Un dialogue constructif dépend de la qualité des interactions. On ne peut progresser vers une solution si le climat de discussion est toxique ou encore si une seule personne s'exprime. Malheureusement, il n'est pas rare que l'on ferme les yeux sur une ambiance malsaine dans l'espoir qu'une bonne idée de compromis calmera miraculeusement les tensions. Or, c'est alors plutôt le contraire qui se produit. Par contre, en assainissant l'atmosphère dans laquelle se déroulent

les entretiens, on permet aux solutions d'émerger. À cet effet, trois approches semblent particulièrement porteuses.

D'abord, la capacité de rendre les interactions plus saines passe par le contrôle des éléments toxiques (insultes, insinuations, etc.) d'une conversation, car ceux-ci entraînent inévitablement l'escalade verbale ou le retrait des discussions de la personne agressée. Comme il est mentionné dans les textes portant sur les individus toxiques, il s'agit pour ces derniers de leur mode préféré d'intimidation. Un tiers facilitateur ne doit donc pas hésiter à mettre rapidement un frein à ces comportements, même si le sujet de discussion est légitime. Parfois, dans les cas extrêmes, il vaut mieux servir d'intermédiaire entre les protagonistes que de les laisser avoir des échanges directs.

Un deuxième axe d'intervention important est de favoriser l'équilibre en ce qui a trait aux interactions entre les protagonistes. Est-ce toujours la même personne qui parle? Est-ce toujours elle qui exprime ses idées en premier? Tel que nous l'avons démontré dans le texte abordant la dynamique de groupe, changer les modèles d'interaction, c'est inévitablement modifier le contenu des discussions. Un tiers facilitateur doit donc analyser la façon dont les échanges se font et ne pas hésiter à les convertir pour créer une dynamique différente. Comme les conflits ont tendance à générer des *patterns* négatifs, un changement de ces attitudes devrait être positif.

Finalement, une troisième approche consiste à favoriser les échanges directs entre les personnes impliquées, et ce, une fois que les deux premiers aspects ont été contrôlés. La littérature relative aux conflits chroniques montre que le bris de communication est une conséquence typique des conflits. À l'inverse, la reprise du dialogue constitue un signe de désescalade. Un tiers facilitateur doit donc, si possible, favoriser la relance d'une conversation directe et respectueuse entre les protagonistes.

Principe 4. Encourager l'expression des préoccupations. Chercher un compromis sans avoir une vision globale de ce qui préoccupe les individus en présence ressemble un peu à la recherche d'une aiguille dans une botte de foin. Pourtant, beaucoup d'efforts de résolution se font de cette façon. À cet égard, plusieurs textes de ce livre établissent qu'un dialogue constructif est tributaire du fait de rendre explicites les préoccupations des

protagonistes. Sur cet aspect, deux stratégies s'avèrent particulièrement intéressantes.

Dans un premier temps, il peut être important d'encourager les personnes plus timides à exprimer leurs préoccupations. C'est seulement lorsque tous les enjeux sont clairs qu'une recherche de compromis peut être fructueuse. Or, tel que nous l'avons démontré dans le texte traitant de l'incivilité et de l'expression de soi, la clé pour dénouer un conflit consiste souvent à permettre à la personne moins dominante d'énoncer de façon précise à son vis-à-vis plus sûr de lui ses intérêts et ses objectifs. En effet, laissées à elles-mêmes, les discussions sont souvent monopolisées par les individus plus extravertis ou agressifs. Faire ressortir tous les points de vue est souvent une tâche plus difficile qu'il n'y paraît, et il peut être facile de croire que tout a été dit. Il faut donc parfois un deuxième effort pour faire émerger tous les enjeux.

Dans un second temps, il peut être opportun d'encourager un des protagonistes à faire une première offre pour entamer la recherche d'une solution. En effet, la transition entre l'exploration et la négociation d'un compromis n'est pas toujours évidente. Parfois, certaines personnes craignent de se commettre. Pourtant, comme le texte portant sur les premières offres en négociation le souligne, faire le premier pas est un avantage stratégique, car il donne le ton aux discussions. Ainsi, non seulement un tiers facilitateur devrait-il encourager les individus à poser ce geste, mais il devrait plus particulièrement inciter la personne qui détient la position la plus raisonnable à le faire en premier. Il s'agit ici d'insuffler un élan constructif à la recherche d'un compromis.

CONSOLIDATION D'UNE SOLUTION

Formuler une entente n'est pas suffisant pour régler un conflit. Celle-ci doit être non seulement adoptée formellement, mais également mise en œuvre avec succès. L'adoption peut prendre plusieurs formes, allant d'un simple mémo à un contrat complexe. Elle vise surtout à clarifier les divers points du compromis et à laisser une trace de l'accord auquel il sera possible de se référer au besoin. La mise en œuvre est, quant à elle, un aspect crucial de la résolution d'un conflit. Comment éviter que les protagonistes n'y retombent? Une solution temporaire demeure un conflit en suspens.

À cet effet, deux points importants émergent dans notre revue de la littérature scientifique. D'abord, il est important de ne pas concevoir la situation conflictuelle comme un élément isolé. Au contraire, le conflit est souvent imbriqué dans la dynamique d'un groupe. La gestion de la dynamique de groupe doit être considérée dans un plan d'intervention. De plus, il s'intègre dans des processus et des politiques organisationnels. Régler un conflit sans se soucier de ces aspects, c'est se priver de leviers importants pour prévenir le risque de sa résurgence.

Principe 5. Tenir compte de l'écosystème du conflit. Pour s'assurer du succès de la mise en œuvre d'une entente, il est important de mobiliser les personnes en périphérie des protagonistes pour ainsi utiliser la pression positive du groupe. En effet, celle-ci pourra réguler les tensions et favoriser le respect de l'accord. Pourtant, c'est une dimension souvent négligée lorsque vient le temps de réaliser un plan d'action. L'impact de l'écosystème d'un conflit se décline de deux manières.

L'implication du gestionnaire est un élément important, notamment lorsque vient le temps de mettre en œuvre un plan d'intervention et d'en assurer l'application. Néanmoins, il faut élargir la notion d'écosystème. Des relations saines entre collègues permettent également de fournir un soutien émotif aux personnes affectées par un conflit durant celui-ci et pendant la phase de rémission. D'ailleurs, le texte abordant l'impact des personnes aux comportements toxiques met en lumière l'importance des relations entre collègues pour temporiser le stress des personnes touchées par ces attitudes répréhensibles. Ce soutien émotif sera important lors de la mise en œuvre d'une entente, car il adoucira les irritants lorsque les choses ne se dérouleront pas exactement comme les protagonistes les avaient anticipées. En ce sens, un climat de travail harmonieux agit comme une soupape de sécurité lorsque les frustrations apparaissent.

Qui plus est, l'effet d'une bonne ambiance dans un groupe peut également permettre d'assurer le respect d'une entente en encourageant les protagonistes à la respecter ou encore en les incitant à mettre de l'eau dans leur vin. Le texte relatif à la mobilisation des groupes pour désamorcer les conflits chroniques met en évidence le rôle crucial de la dynamique du groupe pour maintenir soit le conflit, soit l'harmonie. L'intervention doit donc, si possible, utiliser l'influence du groupe pour favoriser la mise en œuvre et la pérennité d'une solution à un conflit.

Malheureusement, il a été démontré que les situations conflictuelles détruisent l'esprit de l'équipe et la capacité de celle-ci à servir de soutien émotif. La gestion d'un conflit devrait donc non seulement viser à résoudre un différend entre des protagonistes, mais aussi inclure des interventions pour rétablir la cohésion du groupe. Par exemple, le gestionnaire pourrait prévoir des activités de consolidation à la suite de la conclusion d'une entente. Cela pourrait également s'avérer stratégique de publiciser l'entente auprès du groupe (en excluant les éléments confidentiels), dans le but de le rendre complice et garant de la mise en œuvre de l'accord.

Principe 6. Réaffirmer ou corriger les pratiques organisationnelles. Pour faire de l'effort de résolution un succès à long terme, il faut que le risque de résurgence de conflits similaires soit amoindri. Il ne s'agit donc pas seulement de régler un différend, mais de désamorcer la source structurelle de celui-ci. Ce faisant, on prévient l'apparition de nouveaux désaccords. Tout au long de notre revue de littérature, deux principes ont émergé. Il s'agit de voir le conflit comme une occasion de réaffirmer les normes de groupe et de l'utiliser comme une loupe qui met en évidence un dysfonctionnement relié à l'environnement de travail.

Parfois, le conflit fait ressurgir des règles ou des normes de groupe qui doivent être réaffirmées. Il devient alors une occasion de les rappeler. C'est souvent le cas de ceux qui impliquent des comportements qui s'écarterent de la norme, par exemple des manifestations pouvant s'apparenter à du harcèlement ou à de l'incivilité. Comme le souligne le texte portant sur les mesures disciplinaires, il est important dans ces cas de communiquer au groupe les raisons d'une sanction visant l'un des membres, afin que tous y voient la réaffirmation des règles et des attentes. L'idée est de se servir du conflit comme levier de prévention de situations similaires en utilisant les normes de groupe comme garde-fou à l'encontre des comportements déviants.

Dans d'autres cas, le conflit met en lumière un dysfonctionnement dans l'environnement de travail. Celui-ci constitue alors la pointe de l'iceberg, et régler seulement l'épisode conflictuel sans traiter les problèmes structurels sous-jacents expose l'organisation à la réapparition du conflit avec de nouveaux acteurs. Le texte se rapportant à l'évaluation de l'efficacité d'une intervention révèle d'ailleurs l'importance de limiter le risque de résurgence du conflit. Dans ces situations, il peut être opportun d'utiliser le différend comme un incitatif à revoir l'organisation du travail, les processus, ou

encore les critères décisionnels pour corriger ce qui est à l'origine de celui-ci. Par exemple, un conflit découlant d'une absence de politique sur l'attribution des vacances pourrait être réglé entre deux personnes, mais ultimement il devrait inciter les gestionnaires à déterminer les règles applicables afin d'éviter les désaccords futurs.

En guise de conclusion, il importe de constater que, parmi tous les principes fondés sur des données probantes qui ont été mis en lumière dans ce livre, la **dimension relationnelle** est un thème récurrent. En effet, l'un des premiers chapitres de la présente publication démontre que les conflits de tâches et de processus génèrent des conflits relationnels lorsqu'ils ne sont pas réglés. Ces mésententes additionnelles rendent alors la résolution des problèmes de fond plus complexe et peuvent même créer de nouveaux différends. En effet, de mauvaises relations créent de la suspicion, de la rigidité et plusieurs autres mécanismes qui bloqueront la recherche d'une solution. S'il est un élément qui ressort de l'ensemble des réflexions proposées dans cet ouvrage, c'est que les relations constituent une dimension importante des conflits. Ainsi, ceux-ci ne peuvent être réglés de façon durable sans en tenir compte.

On peut concevoir le rôle des relations sous trois angles. D'abord, il y a évidemment celles qu'entretiennent les protagonistes. Par exemple, si elles sont négatives, elles favoriseront les discussions acrimonieuses, voire l'escalade du conflit. Ensuite, des relations existent également entre les individus en conflit et la personne qui intervient pour les régler. Dans cette dynamique, si les individus n'ont pas le sentiment d'être compris par l'intervenant, ils s'ouvriront moins et l'information nécessaire au compromis ne sera pas communiquée. Enfin, des relations plus larges se maintiennent entre les protagonistes et leurs collègues. Même si ces derniers ne sont pas impliqués directement dans la situation, ils jouent un important rôle de soutien et de tampon pour éviter la résurgence des conflits.

Est-ce à dire qu'une intervention en gestion de conflits doit s'apparenter à une psychothérapie relationnelle? Non, loin de là! Il serait irréaliste de vouloir que les protagonistes deviennent les meilleurs amis du monde dans toutes les circonstances. Parfois, des blessures trop profondes ou encore des traits de personnalité à la base des tensions relationnelles créent des obstacles à la réconciliation. De plus, restaurer les rapports nécessite du temps, et cela dépasse généralement l'horizon temporel d'une intervention

en gestion de conflits. L'objectif est simplement de tenir compte de cette dimension et, surtout, d'assainir si possible les relations malsaines avant d'entreprendre les discussions et, à la suite de l'intervention, de renforcer celles qui temporiseront les risques de récidives.

Par contre, il faut se garder de résumer les bonnes pratiques à la seule gestion des relations. Tout au long de cet ouvrage, nous avons mis en relief diverses variables importantes: justice, orgueil, perceptions, etc. Néanmoins, comme la variable relationnelle est un élément clé de l'escalade d'un conflit, elle est aussi partie prenante d'une intervention réussie. C'est un peu l'ingrédient de base auquel s'ajouteront les diverses stratégies de gestion d'un conflit. Ne pas en tenir compte consisterait à bafouer les constats des recherches scientifiques en gestion des conflits.

Table des matières

Avant-propos

Introduction: Intuitions, mythes et paradoxes

Première partie: Nature des conflits

- 1- Qu'est-ce qui distingue un différend d'un conflit?
- 2- Comment un désaccord se transforme-t-il en conflit?
- 3- Comment savoir si un conflit a été bien géré?
- 4- Pourquoi devrait-on porter une attention particulière aux conflits de processus?
- 5- Et si votre manière de concevoir un conflit était le problème?
- 6- Et si la manière de gérer un conflit faisait partie du problème?
- 7- Et si les conflits rendaient les gens momentanément stupides?
- 8- Pourquoi des gens sont-ils réticents à régler leurs conflits?
- 9- Votre personnalité vous prédispose-t-elle à être en conflit?

Deuxième partie: Désamorcer les conflits

- 10- Un leadership rassembleur peut-il prévenir les conflits?
- 11- Comment exercer son droit de gérance tout en minimisant les risques de plaintes?
- 12- Gestionnaires: éviter les commérages, est-ce possible?
- 13- Devriez-vous imiter l'autre lors d'une négociation?
- 14- Négociation: devrait-on révéler ses priorités?
- 15- Doit-on faire la première offre lors d'une négociation?
- 16- Pratiquez-vous l'écoute paradoxale?
- 17- Doit-on encourager l'expression des émotions?
- 18- Comment discuter quand une seule partie perçoit un conflit?
- 19- Qu'est-ce qui donne confiance dans un processus d'enquête?

- 20- Sanctions disciplinaires: devriez-vous être sévère?
- 21- Doit-on faire preuve d'empathie lors d'une enquête interne?

Troisième partie: Personnalités problématiques

- 22- Que faire lorsqu'une personne fuit un conflit qu'il faut régler?
- 23- Combien d'individus toxiques sont nécessaires pour gâcher un climat de travail?
- 24- Est-ce un problème d'avoir un collègue narcissique?
- 25- Votre patron est-il trop gentil?
- 26- Pourquoi les organisations donnent-elles des promotions aux individus toxiques?
- 27- Qu'est-ce qui distingue un patron difficile d'un patron toxique?

Quatrième partie: Équipes de travail

- 28- Peut-on gérer un conflit en modifiant les interactions entre les protagonistes?
- 29- Que faire quand un conflit devient chronique?
- 30- Doit-on recadrer toutes les conversations négatives?
- 31- Groupes multiculturels: doit-on privilégier la conformité ou la créativité?
- 32- Différences culturelles: doit-on débattre ou concilier?
- 33- Et si l'image de soi était au cœur des discussions en contexte interculturel?
- 34- Politique sur le harcèlement: et si la logique sous-jacente était ce qui importe le plus?
- 35- Limiter l'incivilité est-il suffisant pour diminuer les risques de harcèlement psychologique?
- 36- Et si les employés étaient également responsables du climat de travail?

Conclusion:

Principes inhérents à une gestion efficace des conflits

Gestion des conflits au travail: Mythes et meilleures pratiques
ISBN EPUB: 978-2-7640-3560-3

Édition: Danielle Choquette
Infographie: Chantal Landry
Révision: Jocelyne Cormier
Correction: Jocelyne Cormier

08-18

Imprimé au Canada

© 2018, Les Éditions Québec-Livres,
division du Groupe Sogides inc.,
filiale de Québecor inc.
(Montréal, Québec)

Tous droits réservés

Dépôt légal: 2018
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

DISTRIBUTEURS EXCLUSIFS:

Pour le Canada et les États-Unis:

MESSAGERIES ADP inc.

Téléphone: 450-640-1237

Internet: www.messageries-adp.com

* filiale du Groupe Sogides inc.,
filiale de Québecor inc.

Gouvernement du Québec – Programme de crédit d’impôt pour l’édition de livres – Gestion SODEC
– www.sodec.gouv.qc.ca

L’Éditeur bénéficie du soutien de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec
pour son programme d’édition.



**Conseil des Arts
du Canada**

**Canada Council
for the Arts**

Nous remercions le Conseil des Arts du Canada de l’aide accordée à notre programme de publication.

Financé par le gouvernement du Canada
Funded by the Government of Canada

| **Canada**

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada pour nos activités d'édition.

Suivez-nous sur le Web

Consultez nos sites Internet et inscrivez-vous à l'infolettre pour rester informé en tout temps de nos publications et de nos concours en ligne. Et croisez aussi vos auteurs préférés et notre équipe sur nos blogues!

QUEBEC-LIVRES.COM
EDITIONS-HOMME.COM
EDITIONS-JOUR.COM
EDITIONS-PETITHOMME.COM
EDITIONS-LAGRIFFE.COM
RECTOVERSO-EDITEUR.COM
EDITIONS-LASEMAINE.COM

Les conflits en milieu de travail ne sont pas rares et les employés comme les patrons savent à quel point ils peuvent miner l'ambiance de toute organisation. Dans cet ouvrage, les auteurs débusquent un à un les mythes qui perdurent quant aux discordes et à leur résolution. En trente-six courts chapitres, les gestionnaires, médiateurs et consultants trouveront les réponses à tout ce qui concerne les conflits au travail : leur nature, la façon de les désamorcer, les personnalités problématiques, etc. Basé sur les plus récentes recherches, ce livre nous fait découvrir que la considération, le respect, l'ouverture aux préoccupations des collaborateurs et les changements de certaines pratiques organisationnelles comptent parmi les principes à mettre de l'avant pour remédier aux difficultés inhérentes à la vie en entreprise.

JEAN POITRAS, PH. D., est professeur titulaire à HEC Montréal. Depuis plus de vingt-cinq ans, il aide les professionnels à acquérir des habiletés en négociation, en gestion de conflits et en médiation. Titulaire d'un doctorat de l'Université du Massachusetts, il a publié plusieurs articles scientifiques et livres, dont *Psychologie de la négociation*.

FRÉDÉRIC MOISAN, PH. D., CRHA, est spécialiste en gestion des conflits et du harcèlement au travail. Consultant et conseiller pour de grandes organisations, il a développé un intérêt pour la résolution à l'amiable des plaintes et pour la médiation et a mis au point des modèles d'intervention utilisés en milieu de travail.

M^e SOLANGE PRONOVOST, LL. B., LL. M., avocate à la retraite, est médiatrice dans la sphère du travail depuis plus de quinze ans et possède une vaste expérience des enquêtes en matière de harcèlement psychologique et en gestion des conflits. Elle est détentrice d'une maîtrise en droit et d'un diplôme de 2^e cycle en prévention et règlement des différends.

Graphisme de la couverture : François Duhérel • Image : © Shutterstock