



# GÉRER DE FAÇON BIENVEILLANTE LES DIFFÉRENDS ET LES CONFLITS EN MILIEU DE TRAVAIL

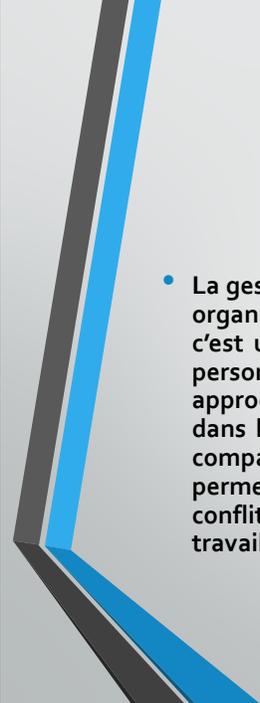
vendredi 23 février 2024  
Claude-Michel Gagnon,  
Psychologue  
[claudemichel.gagnon@uqac.ca](mailto:claudemichel.gagnon@uqac.ca)


**CONSORTIUM NATIONAL  
DE FORMATION EN SANTÉ**  
Volet Université d'Ottawa

Avec le financement de  
 Santé Canada
  Health Canada

La présente initiative a été rendue possible grâce à la contribution financière de Santé Canada.

1



## GÉRER DE FAÇON BIENVEILLANTE LES DIFFÉRENDS ET LES CONFLITS EN MILIEU DE TRAVAIL

- La gestion des différends et des conflits s'avère au cœur du climat de travail au sein des organisations. Les techniques d'intervention diffèrent grandement dépendamment si c'est un simple différend, un conflit ou si la situation implique un individu avec une personnalité toxique. Au cours de cette conférence, vous allez être sensibilisé aux approches adaptées en fonction des personnes impliquées et des situations en cause dans l'événement conflictuel. En ce sens, des outils inspirés de la bienveillance à la compassion en passant par la médiation et la gestion de personnalités difficiles vont permettre de faire un tour d'horizon de plusieurs pratiques efficaces en gestion des conflits. Venez enrichir votre coffre à outils professionnel pour contribuer à un milieu de travail davantage harmonieux, sain et humain.

2

## Plan de la conférence

### *Gérer de façon bienveillante les différends et les conflits en milieu de travail*

- → Identifier les principaux types de différends et de conflits en milieu de travail et leurs assises;
- → Identifier son principal style comportemental en situation de gestion des différends et des conflits;
- → Prévenir et désamorcer la bombe émotionnelle lors des différends et des conflits.

3

## Les principaux types de différends et de conflits en milieu de travail et leurs assises



[Cette photo](#) par Auteur inconnu est soumise à la licence [CC BY-NC-ND](#).

4

## Mon intérêt lié à la gestion des différends et des conflits de façon bienveillante?

- Coûts énergivores humains, sociaux, de santé, économiques, sur le plan de la productivité, etc. associés à la présence des conflits en milieu de travail
- Phénomène de contamination émotionnelle et comportementale et incivilités; perte du sens du travail et des luttes de pouvoir et divers enjeux subversifs deviennent la priorité au détriment du travail; dommages collatéraux pour tout l'environnement organisationnel et même chez les personnes non directement impliquées dans le conflit
- Réputation, crédibilité et stigmatisation du milieu de travail
- Persistance du conflit fait en sorte que ce mode relationnel s'intègre dans la culture organisationnelle

Prévention des saines habitudes relationnelles, du climat de travail et du mieux-être en milieu de travail

5

## Distinction entre un différend et un conflit

- Un différend est une simple divergence d'opinions, un désaccord sur un sujet quelconque.
- Un conflit est une divergence d'opinions qui mène à l'attaque d'une personne. C'est le résultat de la confrontation de comportements, de motivations, de besoins, d'intérêts, d'opinions ou de valeurs.

**Le différend est idéologique  
et le conflit est personnel.**

6

La propension au conflit sera plus grande en présence de personnes qui nous semblent très différentes et, habituellement, elle sera plus faible en présence de personnes possédant des caractéristiques similaires aux nôtres.

Les conflits tirent souvent leur origine des différences qui nous distinguent les uns des autres, ce qui implique l'intersubjectivité entre les personnes.

Ainsi, chacun est considéré du point de vue de sa **subjectivité**.

7

## De la confrontation et à l'affrontement

A photograph showing a man and a woman in business attire leaning over a dark table, facing each other in a confrontational posture. The man is on the left, and the woman is on the right. They are both looking directly at each other, with their hands resting on the table. The background is plain white.

8

## De la confrontation et à l'affrontement

Je suis en désaccord avec le projet tel qu'il est rédigé actuellement et je crois qu'il serait important de bonifier l'argumentation afin de convaincre nos partenaires.

Je suis en désaccord avec ce projet dont l'argumentation comporte plusieurs lacunes et ainsi risque fort probablement de ne pas convaincre nos partenaires.

Je suis en désaccord avec ce projet que tu as mal rédigé; l'argumentation est de piètre qualité et le projet semble avoir été conçu à la dernière minute au point d'être susceptible de nous faire passer pour ridicule auprès de nos partenaires.

9

## Confrontation

La confrontation qui signifie faire front avec concerne les idées et permet d'engager la discussion. Confronter signifie comparer, mettre en balance, mettre en contraste, mettre en face. La confrontation est une situation de partage de points de vue, d'enrichissements intellectuel et émotionnel. La confrontation a pour but d'entretenir la confiance entre les personnes et s'avère constructive.

Je suis en désaccord avec le projet tel qu'il est rédigé actuellement et je crois qu'il serait important de bonifier l'argumentation afin de convaincre nos partenaires.

10

## Confrontation ou affrontement Contenant – communication

- Le moment et contexte lors de la discussion.
- L'importance du non verbal, le ton, etc.
- Mots amplificateurs tels que des expressions, métaphores, adjectifs et adverbes : « plusieurs lacunes »; « risque fort probablement ».
- Les obstacles à la communication (sens des mots, les jugements, menacer, faire la morale, critiquer, ridiculiser, etc.).

Je suis en désaccord avec ce projet dont l'argumentation comporte plusieurs lacunes et ainsi risque fort probablement de ne pas convaincre nos partenaires.

11

## Confrontation ou affrontement La relation

- La qualité de la relation interpersonnelle entre l'émetteur du message et le récepteur.
- L'historique de gestion de différends et de conflits pour et entre les personnes concernées (et même l'observation de la gestion des conflits des collègues au sein de l'organisation).
- Disposition personnelle, estime de soi, identité, valeurs, besoins, etc.

Le contenu d'un échange est enveloppé dans le lien relationnel.

12

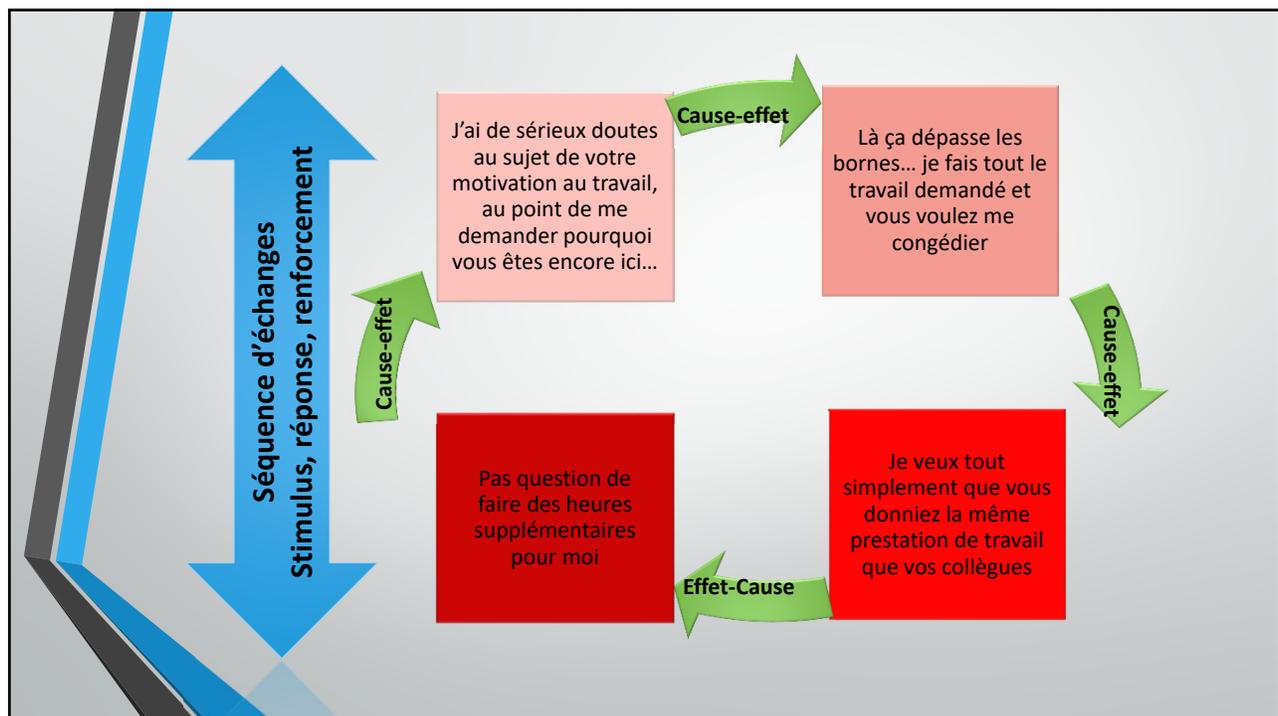
## Communication et relation



- Isoler un acte de communication de l'interaction dont il fait partie lui ôte tout son sens, d'autant que tous les comportements humains ont un caractère communicatif.

**Peu de communication,  
peu d'énergie disponible pour la relation...**

13



14

## Confrontation ou affrontement Contenu

- Une question de perception de l'intention
- L'importance du projet, des partenaires, des enjeux personnels et organisationnels
- Constat versus jugement sans solution

Je suis en désaccord avec ce projet dont l'argumentation comporte plusieurs lacunes et ainsi risque fort probablement de ne pas convaincre nos partenaires.

15

## Affrontement

L'affrontement - littéralement « faire front contre » - qui concerne les personnes et mène aux conflits interpersonnels. *Affronter* signifie se mesurer à un adversaire, lutter, se battre. L'affrontement est une situation d'attaques personnelles répétées, de guerre d'ego destructrice. L'affrontement entretient la méfiance et la défiance entre les personnes et s'avère destructeur.

Je suis en désaccord avec ce projet que tu as mal rédigé; l'argumentation est de piètre qualité et le projet semble avoir été conçu à la dernière minute au point d'être susceptible de nous faire passer pour ridicule auprès de nos partenaires.

16

## Comparaison entre l'affrontement et la confrontation

Je suis en désaccord avec ce projet que **tu as mal rédigé**; l'argumentation est de **piètre qualité** et le projet **semble avoir été conçu à la dernière minute** au point d'être susceptible de **nous faire passer pour ridicule** auprès de nos partenaires.

Je suis en désaccord avec le projet tel qu'il est rédigé actuellement et je crois qu'il serait important de bonifier l'argumentation afin de convaincre nos partenaires.

17

## L'Affrontement dirige vers le conflit

### ESCALADE SYMÉTRIQUE

L'augmentation d'une conduite chez l'une des parties suscite une augmentation semblable chez l'autre.

#### Exemples :

- ↳ Plus un individu lève le ton lors d'une dispute, plus l'autre personne impliquée lève également le ton.
- ↳ Dans une engueulade entre deux collègues, après les injures vient l'intimidation pour se terminer par la violence.

18

## L'Affrontement peut aussi engendrer des jeux de pouvoir abusifs

### ESCALADE COMPLÉMENTAIRE

Une augmentation de quelque chose chez l'une des parties suscite une diminution de cette chose ou l'augmentation de la chose contraire chez l'autre.

#### Exemples :

- ↳ Plus un employé contrôle son gestionnaire, plus celui-ci se soumet.
- ↳ Plus des gestionnaires multiplient les pressions auprès du personnel dans le but d'imposer un projet de changement, moins ils réussissent à influencer ce personnel qui fait preuve de passivité ou de résistance face au changement.

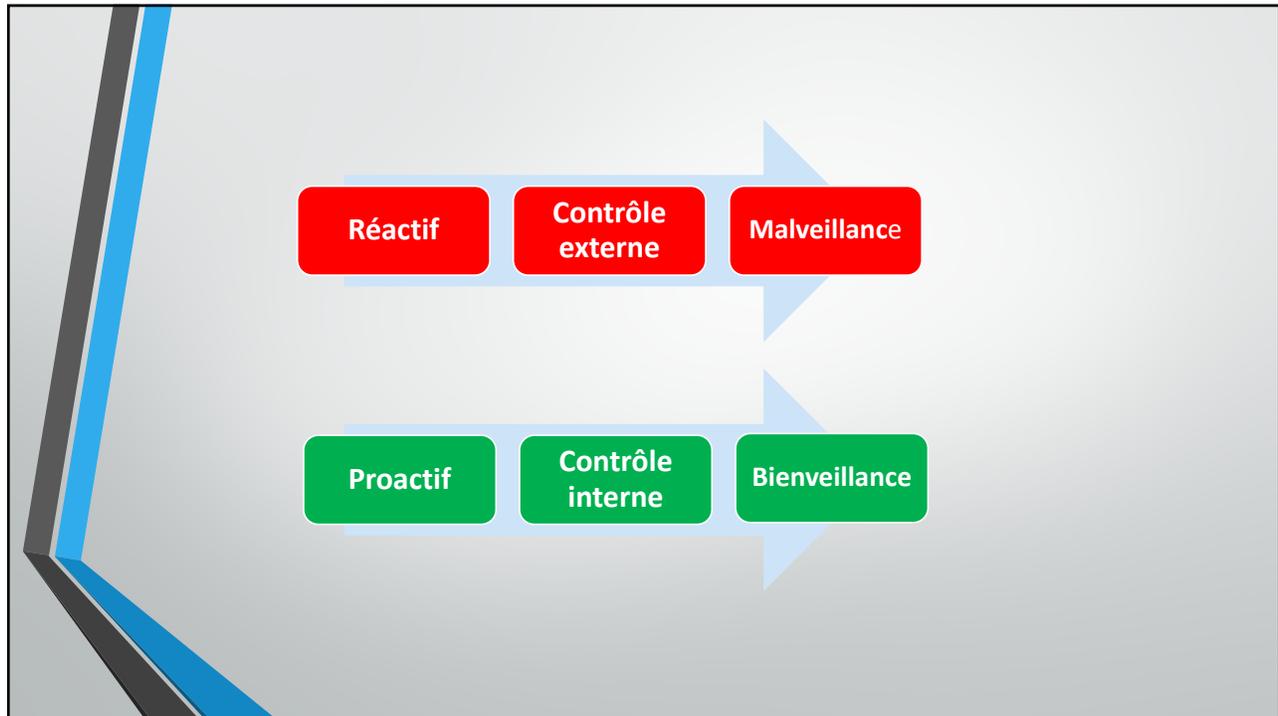
19

## La gestion des différends et des conflits passe par la reconstruction de la relation

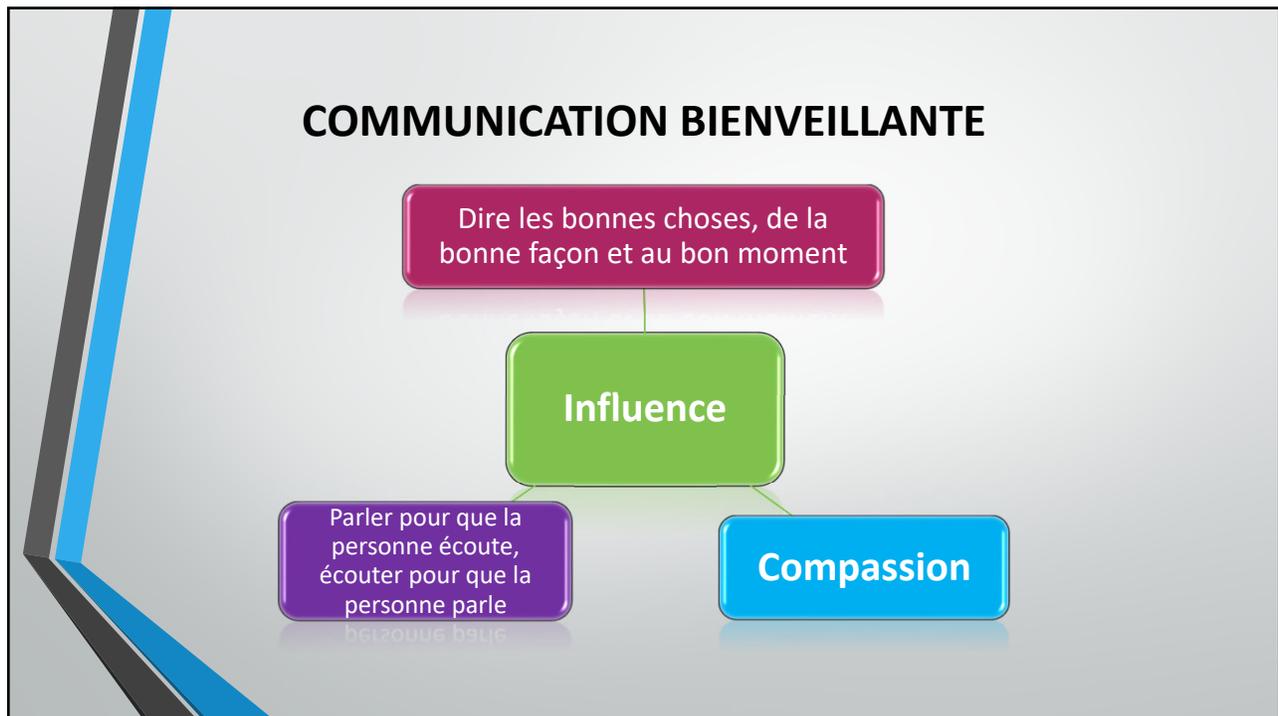
- La déconstruction et la construction de la relation consistent, d'abord et avant tout, à la remise en question des points de repère habituels des personnes impliquées dans le différend ou le conflit, tout particulièrement ceux qui concernent la compréhension du problème présenté.
- Il s'agit de reconstruire la réalité de telle manière que sa relation au problème présenté ne peut plus être la même. On démonte une perception de la réalité tout en proposant une autre perception de cette même réalité. Il s'agit de donner un sens différent aux faits.

Bonne volonté, ouverture et maturité

20



21



22

## AU CŒUR DE LA BIENVEILLANCE : LA COMPASSION

*Tu ne comprendras aucune personne tant que tu n'envisageras pas la situation de son point de vue, tant que tu ne te glisseras pas dans sa peau et que tu n'essaieras pas de te mettre à sa place...*

**« Ne juge jamais sans passer deux lunes dans les mocassins de l'autre! »**  
- Proverbe autochtone

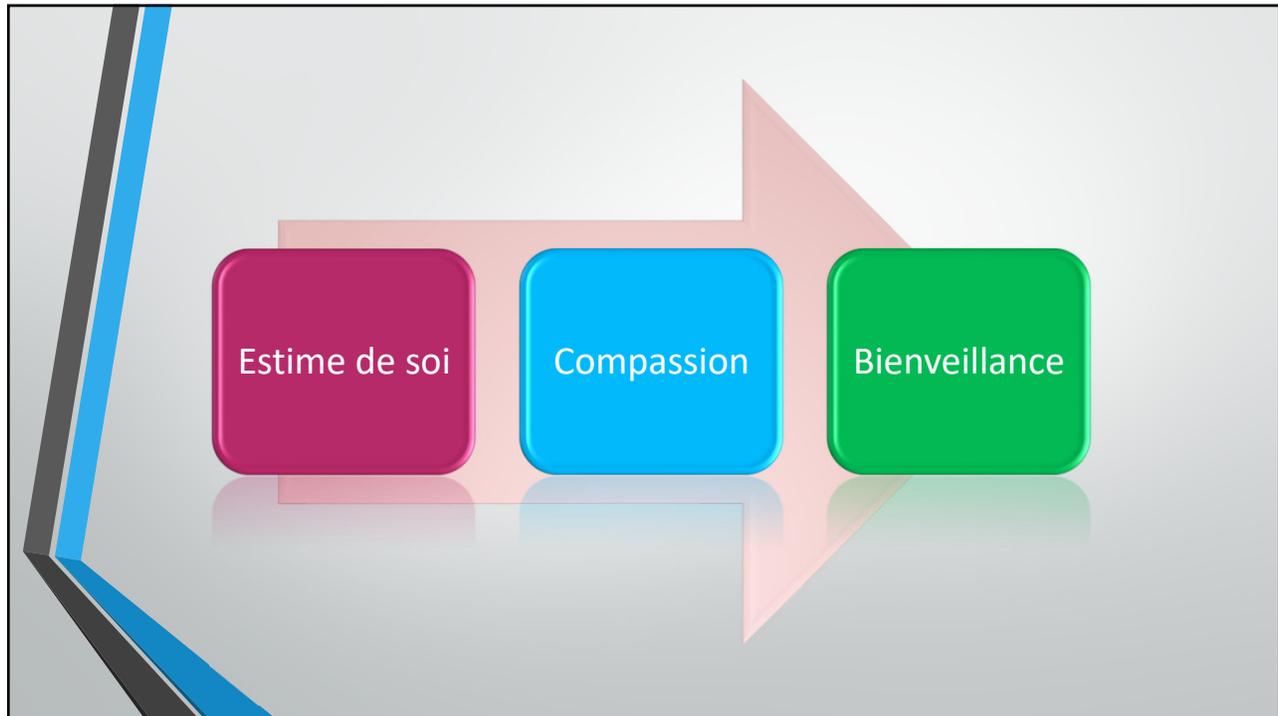
23

Se mettre en mode compassion pour comprendre  
l'univers de l'autre

Toujours traiter les autres comme  
vous voudriez être traité...

Ne faites pas à autrui ce que vous  
ne voudriez pas qu'on vous fasse...

24

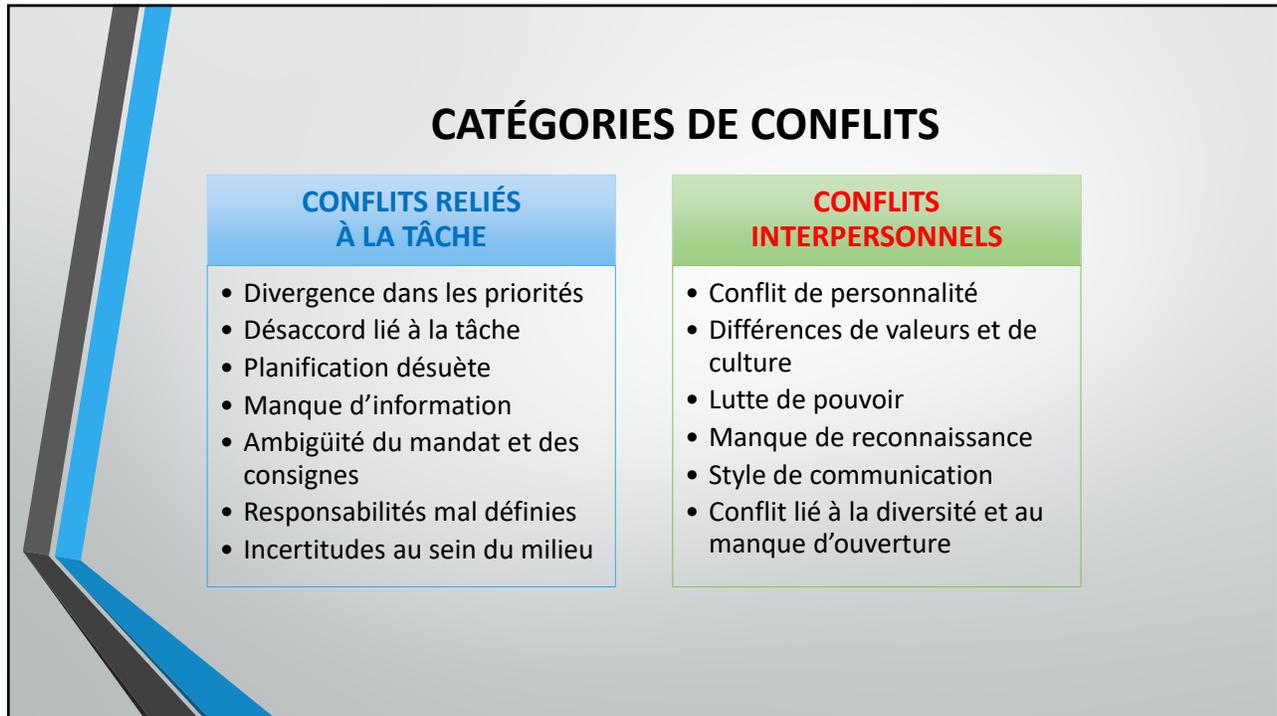


25

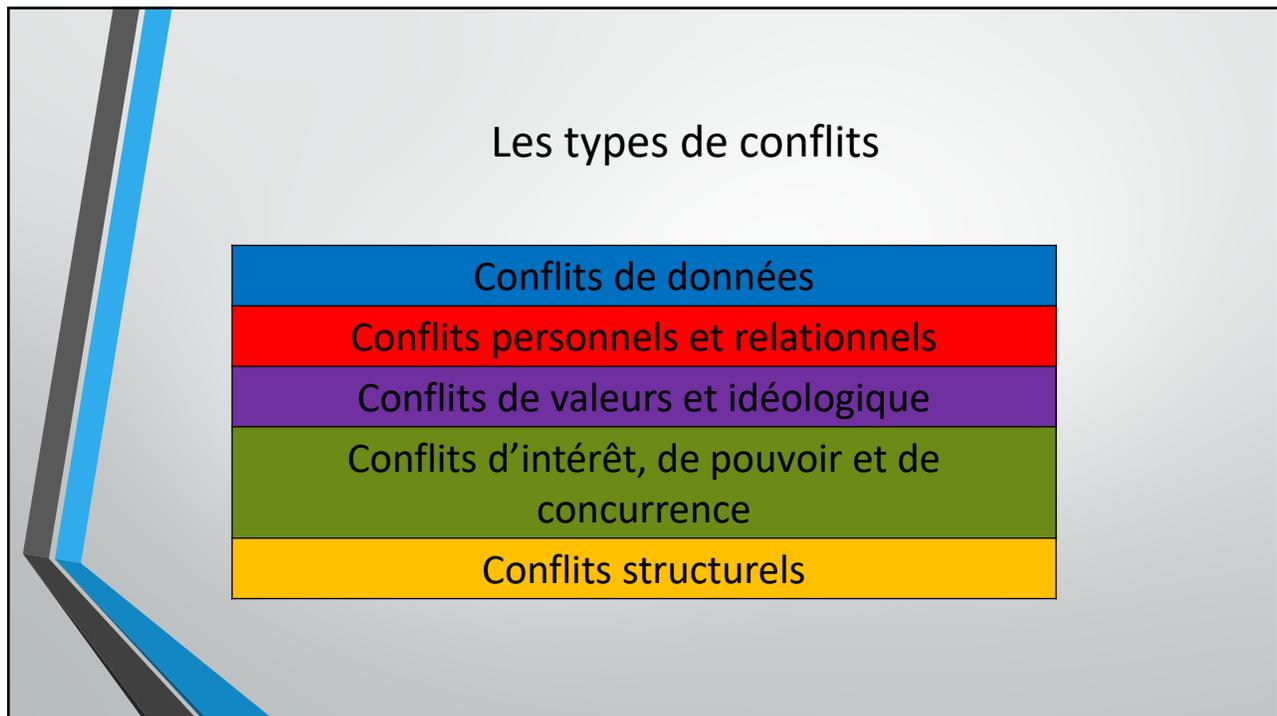
### Différend, confrontation bienveillante et développement organisationnel

Le différend et la confrontation bienveillante sont nécessaires pour le développement sain des organisations et l'évolution des équipes. Notamment, confronter ses idées a des impacts très positifs sur des éléments tels que la résolution de problème, la prise de décision, la créativité et l'innovation, la gestion du changement organisationnel, l'enrichissement au contact de la diversité, etc.

26



27



28

## Conflits de données

Un conflit de données est dû à un manque d'information ou à une mauvaise information, à différents points de vue ou différentes interprétations.



29

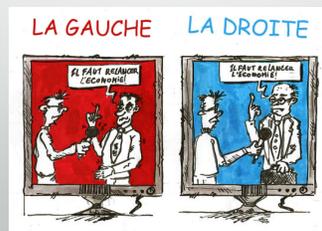
## Conflits relationnels et personnels

- ✦ Des émotions fortes.
- ✦ Des préjugés, des stéréotypes ou de mauvaises perceptions.
- ✦ Mauvaise ou manque de communication.
- ✦ Agissements répétitifs ou négatifs.
- ✦ Des incivilités, un manque de respect.
- ✦ Des incompatibilités de personnalité; antipathie.
- ✦ Conflit identitaire ou lié aux différences ou à l'appartenance à un groupe associé à la diversité : la non-reconnaissance est souvent à la source du conflit identitaire.

30

## Conflits de valeurs et idéologiques

Différence relativement aux choix de vie, aux idéologies, à la religion, aux orientations politiques, aux croyances sociales, etc.



31

## Conflits d'intérêts, de pouvoir et de concurrence

- ✦ Des personnes ont un intérêt convoité, mais divergent, perçu ou réel et elles ne trouvent pas de solution à la situation.
- ✦ Confondre son propre intérêt avec celui du groupe.
- ✦ Lutte de pouvoir pour récupérer du pouvoir ou ne pas subir du pouvoir d'une autre personne.
- ✦ Vouloir se démarquer au détriment des autres, rivalités.

Moi, moi, moi et peut-être éventuellement les autres...

32

## Conflits structurels

- ✦ Abus de pouvoir ou de contrôle et hiérarchies dysfonctionnelles
- ✦ Style de gestion
- ✦ Confusion dans les rôles, les tâches et les règles de l'équipe
- ✦ Manque d'équité et de justice organisationnelle
- ✦ Mauvaise répartition du travail

33

## AU CŒUR DES CONFLITS

PERCEVOIR

PENSER

RESSENTIR

AGIR

1

### Prendre conscience de:

- Mes besoins
- Mes sentiments
- Mes pensées
- Mes schémas mentaux
- Mes réactions
- Les impacts

2

### Avoir le recul pour identifier :

- Les faits
- Les besoins de l'autre et de l'organisation
- Trouver d'autres options... faire autrement

- Agir (plutôt que réagir)
- Générer des impacts positifs et collectifs

34

## Émotions et conflits

- ◆ Derrière la colère se camouflent la tristesse, la déception, le sentiment de trahison, etc.
- ◆ Il est important d'être pleinement conscient de ses peurs en situation de conflits : rejet; déplaire; anticipation de dommages collatéraux; liens avec ses expériences passées; crainte d'échouer; personnalité passive ou réactive face aux conflits; etc.
- ◆ La peur génère beaucoup de distorsions cognitives.
- ◆ L'impression de perte de contrôle génère du stress.

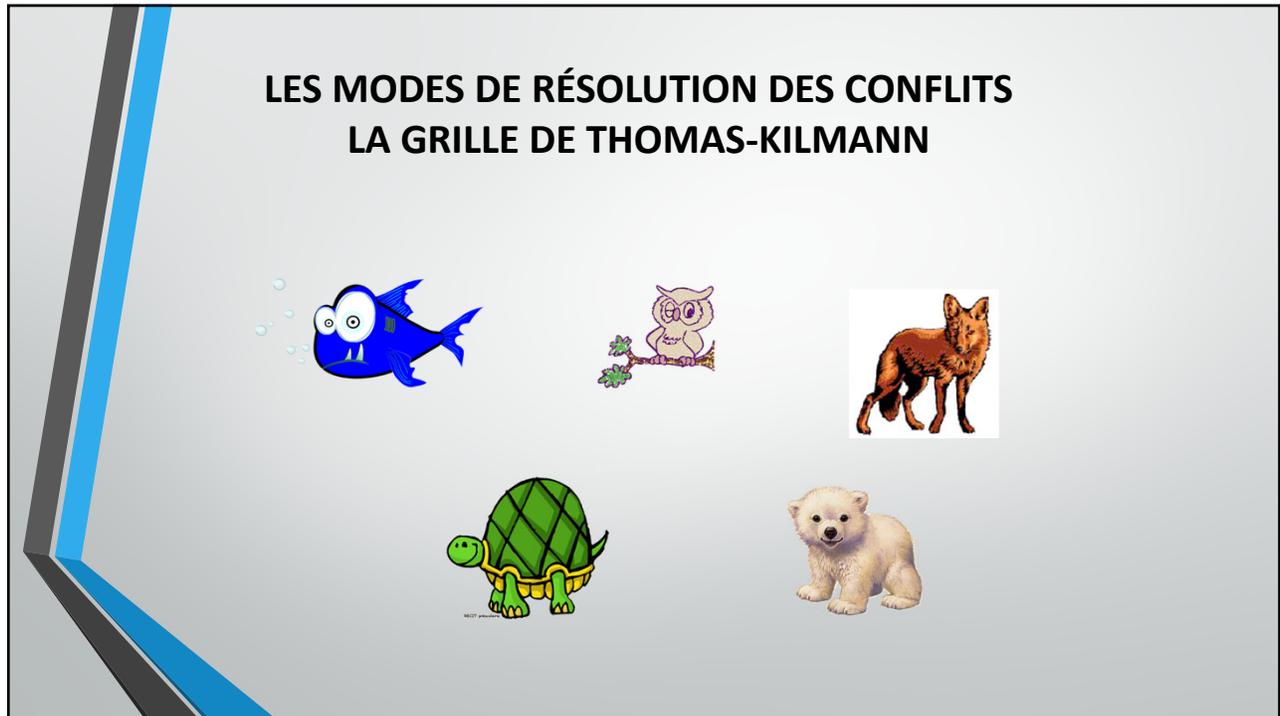
35

## Confusion entre le problème et la personne

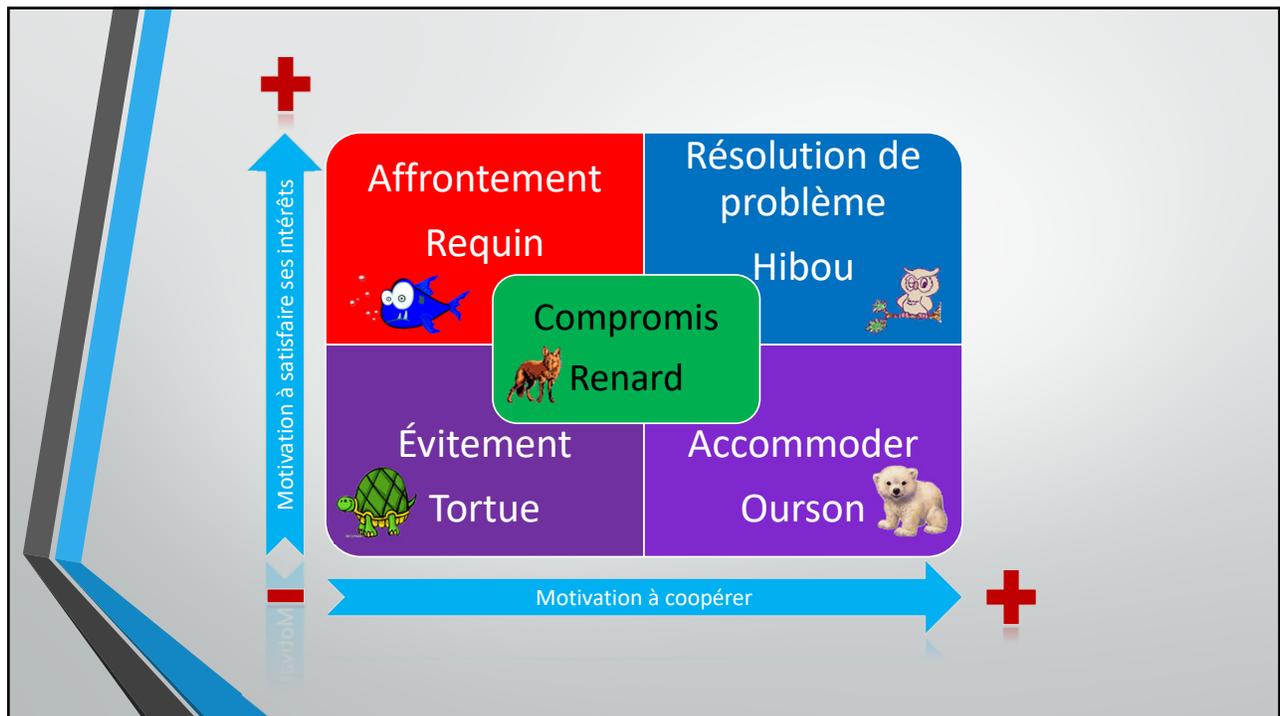
- Plus il y a de la distance, plus il y a de la violence.
- Plus il y a de la proximité, plus il y a de la paix.

**L'humain est capable de grande violence en situation de distance avec l'autre... Déshumaniser la personne donne le droit de lui faire du mal...**

36



37



38

## Stratégie pour résoudre les différends et les conflits de façon bienveillante et constructive



39

## LE FEEDBACK CRITIQUE



40

## Le feedback critique : une tâche perçue désagréable à faire...

Les gens sont réticents à transmettre de l'information négative. L'évitement, remettre à plus tard, banaliser la situation ou émettre un feedback peu clair et peu précis sont fréquemment des mécanismes utilisés en contexte où le feedback critique est requis. Devoir émettre du feedback critique suscite des sentiments comme la gêne, la culpabilité, la colère, l'anxiété, la crainte de blesser et une multitude d'autres malaises. Il faut éviter de tarder le feedback critique et attendre que la situation soit devenue intolérable, car agir ainsi crée souvent des conditions défavorables à l'efficacité du feedback.

41

## Une rencontre de feedback critique ne s'improvise pas et exige une bonne préparation

- De quoi s'agit-il précisément?
- Quel est l'impact négatif de ce comportement?
- Comment ce comportement m'affecte-t-il personnellement?
- Quels sont mes sentiments à l'égard de la personne?
- Comment suis-je perçu par cette personne? Est-ce que j'ai déjà émis du feedback positif à cette personne dans le passé?
- Quelle est la qualité de notre relation?
- En quoi le fait d'émettre ce feedback négatif pourrait devenir constructif?

42

**La méthode de communication consciente  
ou non violente de Rosenberg**

**Un bel exemple de feedback critique**

**savoir allier  
bienveillance et authenticité...**

43

**La méthode de communication consciente ou non  
violente de Rosenberg**

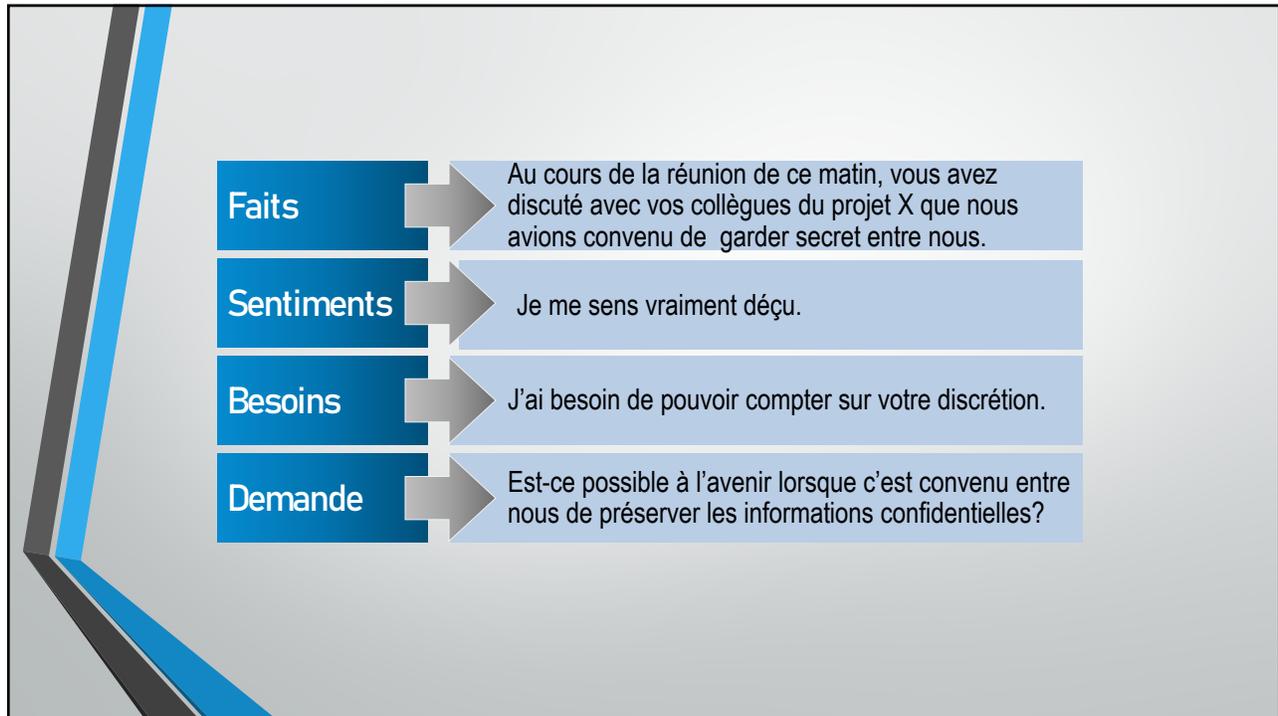
**Étape #1 : Exposer les faits**

**Étape #2 : Exprimer ses sentiments**

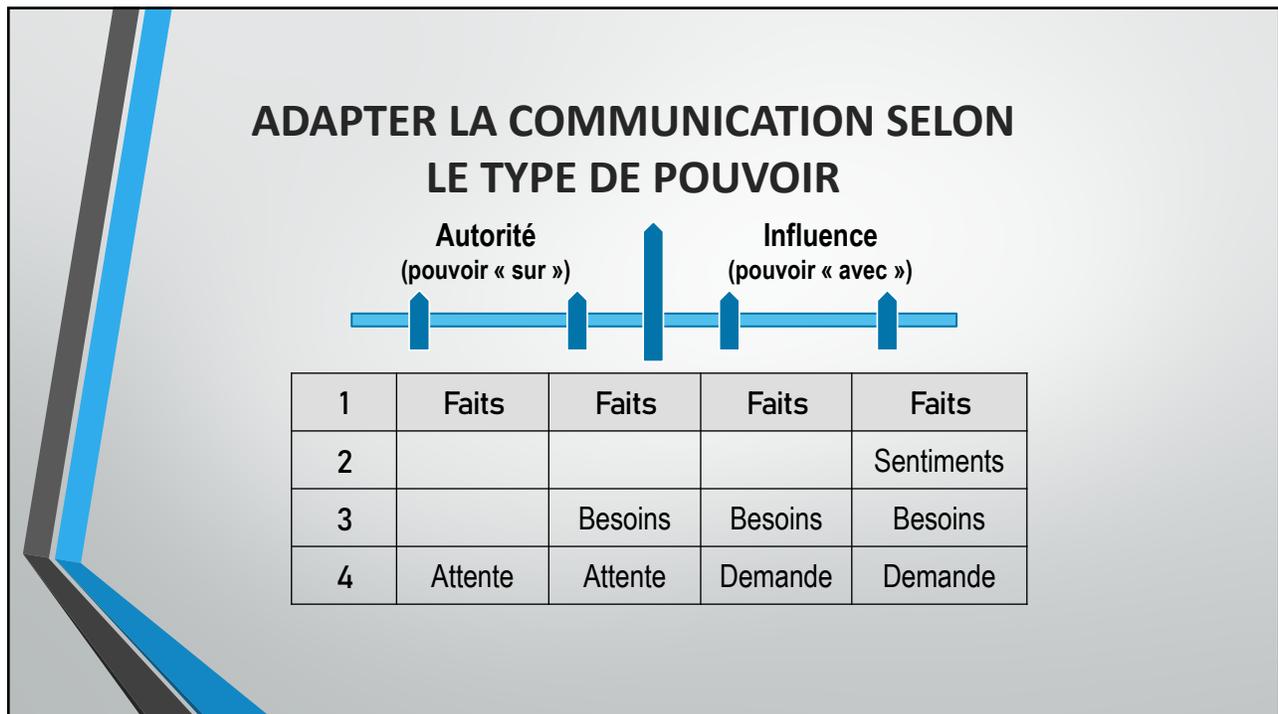
**Étape #3 : Exprimer ses besoins**

**Étape #4 : Faire une demande**

44



45



46

## INFLUENCER PAR SES ATTITUDES

Ne critiquez pas	Posez des questions
Ne condamnez pas	Montrez les impacts mutuels
Ne vous plaignez pas	Soyez en mode solutions



**SI VOUS VOULEZ RÉCOLTER DU MIEL ...  
NE BOUSCULEZ PAS LA RUCHE!**

47

## Un conflit de clans au sein de l'équipe de travail

- Lorsque les comportements d'un groupe sont des jeux de pouvoir visant un intérêt personnel au détriment d'autrui (un individu ou un autre groupe) ou de l'organisation, il est essentiel de dénouer ou composer avec les alliances.
- Une grande source du pouvoir réside dans les systèmes d'alliance. Si j'ai accès à l'information, des alliances (appuis) et un système de réciprocité (réseau d'entraide réciproque; échange donnant et donnant; troc; dette mutuelle), j'ai davantage de pouvoir informel.

48

## Stratégies afin de composer avec les systèmes d'alliances

- ✦ Identifier les joueurs clés (comment se distribue le pouvoir), les acteurs secondaires (qui supportent ou sont utilisés par les joueurs clés).
- ✦ Anticiper et comprendre les visées et les aspirations des différents acteurs.
- ✦ Analyser vos enjeux, vos alliés, vos atouts, votre marge de manœuvre, votre zone d'incertitude afin d'adapter votre stratégie.
- ✦ Mettre l'accent sur les points en accord ou savoir utiliser la technique du « pont d'or ».
- ✦ S'inspirer du modèle de médiation.

49

## Quand la médiation devient l'ultime recours

- Un conflit qui persiste ou s'envenime.
- Le conflit affecte l'ambiance de travail.
- Le conflit engendre un phénomène de contamination émotionnelle et comportementale et engendre une démobilitation.
- Incidence du conflit sur la performance individuelle et organisationnelle.

50

## Étape 1 : Rencontre préparatoire – volet démarche de médiation

- ✓ Vérifier la connaissance des participants face à une démarche de médiation et compléter l'information.
- ✓ Établir l'objectif.
- ✓ Identifier les conditions gagnantes d'une démarche de médiation et établir des bases communes d'échange.
- ✓ Valider le désir de s'engager dans la démarche et accroître la motivation en réduisant la marge de manœuvre.
- ✓ Fixer un temps de rencontre avec l'autre partie.

51

## Étape 1 : Rencontre préparatoire – volet objet de la médiation

- ✓ Recueillir les informations pertinentes.
- ✓ Évaluer les aspects humains (hostilité, antipathie, etc.).
- ✓ Identifier les intérêts en jeu (les vôtres et ceux de l'autre partie).
- ✓ Établir les critères de base de l'entente.

52

## Conditions gagnantes d'une démarche de médiation

- Bonne volonté, ouverture et maturité.
- Les individus impliqués sont axés sur les solutions et non sur la recherche des coupables.
- Insister sur la façon de communiquer et d'interagir afin de préserver un climat propice pour mettre l'accent sur le contenu du litige.
- S'assurer du respect des règles en rappelant l'objectif, autant sur le plan des attitudes et comportements pour favoriser la résolution du litige qu'en ce qui concerne le litige lui-même.
- Dès le départ, visualiser les bénéfices de gérer la situation et comment ça doit se passer pour y arriver (processus et climat).

53

## Étape 2 : La rencontre de médiation Partie 1 : explorer les points de vue

- ☑ Introduire aux objectifs de la rencontre et aux conditions gagnantes pour assurer sa réussite, dont les règles spécifiques.
- ☑ Analyser l'objet du conflit (prise de conscience) et favoriser la prise de recul (les besoins réels).
- ☑ Tenter de comprendre ses préoccupations (faire preuve d'ouverture).

54

## Étape 2 : La rencontre de médiation

### Partie 2 : bâtir sur des intérêts communs

- ✓ Partager sur les intérêts de chacun.
- ✓ Poser des questions de clarification.
- ✓ Partager vos sentiments.
- ✓ Tenir compte des intérêts respectifs et mettre l'accent sur les intérêts communs.

55

## Étape 2 : La rencontre de médiation

### Partie 2 : bâtir sur des intérêts communs

- ✓ Engager le dialogue en vue d'obtenir un accord.
- ✓ Garder les intérêts partagés et les motivations de l'autre en tête.
- ✓ Identifier la meilleure solution.
- ✓ Réaliser votre plan commun.
- ✓ Construire la solution, opérationnaliser les agissements attendus et susciter l'engagement (montrer les inconvénients de persister dans le conflit et les avantages de résoudre la situation).

56

## Étape 3 : Le suivi – Volet 1 : évaluation des correctifs

- ✓ Vérifier l'atteinte de l'engagement et rectifier celui-ci s'il y a lieu.
- ✓ Dans l'éventualité où il y a impasse ou mauvaise foi, ça devient un dossier disciplinaire.

57

## Étape 3 : Le suivi – Volet postmédiation

Si l'harmonie est revenue et que le conflit est géré, c'est un bon investissement de faire un exercice de conclusion de la médiation pour favoriser les apprentissages. Voilà une façon de donner des dimensions constructives aux différends et aux conflits.

- ✓ Si c'était à refaire, que ferions-nous différemment?
- ✓ Quels sont les apprentissages à la suite de cette situation?
- ✓ En quoi la résolution du différend pourrait être une opportunité?
- ✓ Est-ce possible que la gestion du différend soit une occasion de se rapprocher et de faire croître la relation?
- ✓ En quoi peut-on associer la gestion des différends comme une forme d'amélioration continue?

58

## Personnalité difficile et conflits

- Dans l'éventualité où le conflit implique une ou plusieurs personnes difficiles, la médiation est possible, mais exige un grand encadrement et un respect étroit des conditions gagnantes lors d'une rencontre de médiation.
- Puisque les personnalités difficiles ont souvent des caractéristiques de personnalité excessives ou figées, vous devez en tenir compte dans votre préparation de la rencontre de médiation.

59

## Personnalité difficile et conflits

- Vous devez être calme et respectueux; notamment, dans une démarche de médiation, des attitudes et des comportements matures et empreints de civilité donnent beaucoup de crédibilité; être en contrôle de soi s'avère le meilleur moyen de vous assurer une bonne marge de manœuvre et d'inciter l'autre personne à vous imiter.
- Visez des changements d'attitudes et de comportement et non de changer la personne.
- Limitez vos interventions sur des faits et non des présomptions, des perceptions ou des interprétations.
- Soyez en mode écoute (plutôt que de vous préparer à réagir) et questionnez pour vous assurer de bien comprendre le point de vue de l'autre.
- Dans l'incertitude, il est préférable de questionner plutôt que de faire des affirmations.
- Ne pas axer la discussion sur qui a raison ou tort ou sur la recherche d'un coupable, mais plutôt sur la recherche de solutions satisfaisantes pour les deux parties; trouver les points communs qui font consensus.

60

## Problèmes de santé mentale et conflits

Avant de procéder à une médiation, assurez-vous qu'une ou des personnes impliquées dans le conflit ne soit pas atteinte d'un problème de santé mentale tel que cet individu ne s'avère pas apte à s'engager dans une médiation. En ce sens, le processus de médiation nécessite un bon contact avec la réalité. Qui plus est, la médiation ne peut pas se substituer à des traitements pour des problèmes de santé mentale.

61

## Du conflit à la violence

- Le conflit exprime une opposition, un désaccord entre deux parties, sans passer à la violence, et l'expression du désaccord par chacune des parties va leur permettre de comprendre la position de l'autre, et de ce fait, de tenter de transformer le désaccord en accord.
- Cependant, quand l'objet du conflit devient un prétexte pour nuire à l'autre, le blesser ou poser des gestes destructeurs, il ne s'agit plus alors de conflit, mais bel et bien de violence.

62

## Du conflit à l'intimidation

Dans l'éventualité où le conflit implique une conduite vexatoire ou discriminatoire (abusive, humiliante, blessante) qui se manifeste par des paroles, des gestes, des actes ou des comportements qui sont répétés, sont hostiles (agressifs, menaçants), ou non désirés, portent atteinte à la dignité (c'est-à-dire au respect, à l'amour-propre) ou à l'intégrité (à l'équilibre physique, sexuel, psychologique ou émotif) de la personne et rendent le milieu de travail néfaste pour elle, ce n'est plus un conflit, mais plutôt de l'intimidation

63

## Médiation ≠ violence et intimidation

- Puisque pour procéder à une médiation les personnes doivent faire preuve de bonne volonté, d'ouverture et de maturité et puisque ces aspects sont absents en situation de violence et d'intimidation, il ne faut jamais contraindre les personnes impliquées à une médiation en contexte de violence et d'intimidation.

64

## Médiation ≠ violence et intimidation

- Risques de la médiation en contexte de violence et d'intimidation :
  - ✦ Compromettre ou se substituer au processus disciplinaire;
  - ✦ Un rapport de forces ou une inégalité du pouvoir peut faire en sorte qu'il est difficile pour la personne qui subit de se défendre face à l'agresseur;
  - ✦ Si une ou plusieurs personnes sont responsables de la violence et de l'intimidation, la médiation pourrait devenir une occasion d'exercer de la violence et de l'intimidation et même attribuer une responsabilité à la personne qui subit ces situations de remédier à la problématique;
  - ✦ Confronter un agresseur peut être intimidant pour une personne qui subit de la violence et de l'intimidation.

65

## Obligations légales

- Les travailleuses et travailleurs ont droit à un milieu de travail sain et sans violence, intimidation, discrimination, harcèlement psychologique ou sexuel.
- L'employeur a l'obligation de prévenir toutes les formes de violence et de harcèlement dans son entreprise et de prendre les mesures appropriées pour mettre fin aux situations problématiques qui sont portées à son attention. Il doit mettre en place une [politique de prévention de la violence et du harcèlement psychologique ou sexuel](#) et de traitement des plaintes et la rendre accessible à tout son personnel.

66

# Humanisme

## « I have a dream »

- *« Nous devons apprendre à vivre ensemble comme des frères, sinon nous allons mourir tous ensemble comme des idiots. »*

• Martin Luther King



67

Le Rwanda: le pays de la bienveillance:  
Se réconcilier et cohabiter dans l'harmonie avec  
les coupables du génocide



68

## Bâtir des ponts et non des murs



69

## En complément à cette formation...

### *Gérer les personnalités en difficulté et difficiles au travail*

- ➔ Vous avez un employé ou une employée qui fait de l'insubordination? Connaissez-vous un ou une collègue qui semble éprouver du plaisir à faire souffrir son environnement de travail? Avez-vous un membre de votre équipe manipulateur, qui possède l'art d'esquiver ses responsabilités et qui devient agressif lorsque vous tentez de lui faire part de vos attentes? Si oui, vous avez quelques échantillons de la gamme des personnalités difficiles qu'il est possible de retrouver en milieu de travail, et cette liste est, hélas, loin d'être exhaustive!
- ➔ Au cours de cette formation, les personnes participantes seront outillées pour mieux dépister les personnalités difficiles ainsi que les jeux de pouvoir et psychologiques impliqués dans ces situations. En plus de cibler des moyens concrets et pertinents pour mieux prévenir et intervenir auprès de ces individus, vous aurez l'opportunité d'intégrer ces connaissances à partir d'exemples vécus.

Formation continue | Université du Québec à Chicoutimi  
555, boulevard de l'Université | Local P1-2000 | Chicoutimi (QC), G7H 2B1  
418 545-5011, poste 1212 | 1 877 815-1212 (sans frais) | [formationcontinue@uqac.ca](mailto:formationcontinue@uqac.ca)

70



Coordonnées pour communiquer avec le conférencier:  
[claudemichel.gagnon@uqac.ca](mailto:claudemichel.gagnon@uqac.ca)

71

## Présentation du formateur

Claude-Michel Gagnon, psychologue, est chargé de cours à l'Université du Québec à Chicoutimi, chargé d'enseignement à l'École nationale d'administration publique et professeur associé à l'Université Ontario français.

Son enseignement et ses formations portent sur le développement personnel du gestionnaire, le développement de carrière et des compétences, les habiletés de direction, la gestion des équipes et l'animation de réunions, la gestion des employés difficiles et/ou en difficulté, la gestion bienveillante des différends et des conflits, la gestion stratégique du changement, la santé mentale au travail, la prévention et l'intervention en contexte de dépendances et la psychologie interculturelle et en contexte de diversité.

Il est un adepte de l'approche systémique, de la psychologie positive et des interventions stratégiques axées sur les compétences et les solutions. Conférencier, formateur, consultant et coach, il a accompagné de nombreux gestionnaires et professionnels dans leur développement de compétences, autant au Québec qu'à l'international. Reconnu pour son dynamisme, ses présentations sont agrémentées d'exemples concrets, d'outils pratiques et d'une pointe d'humour.

[claudemichel.gagnon@uqac.ca](mailto:claudemichel.gagnon@uqac.ca)



72

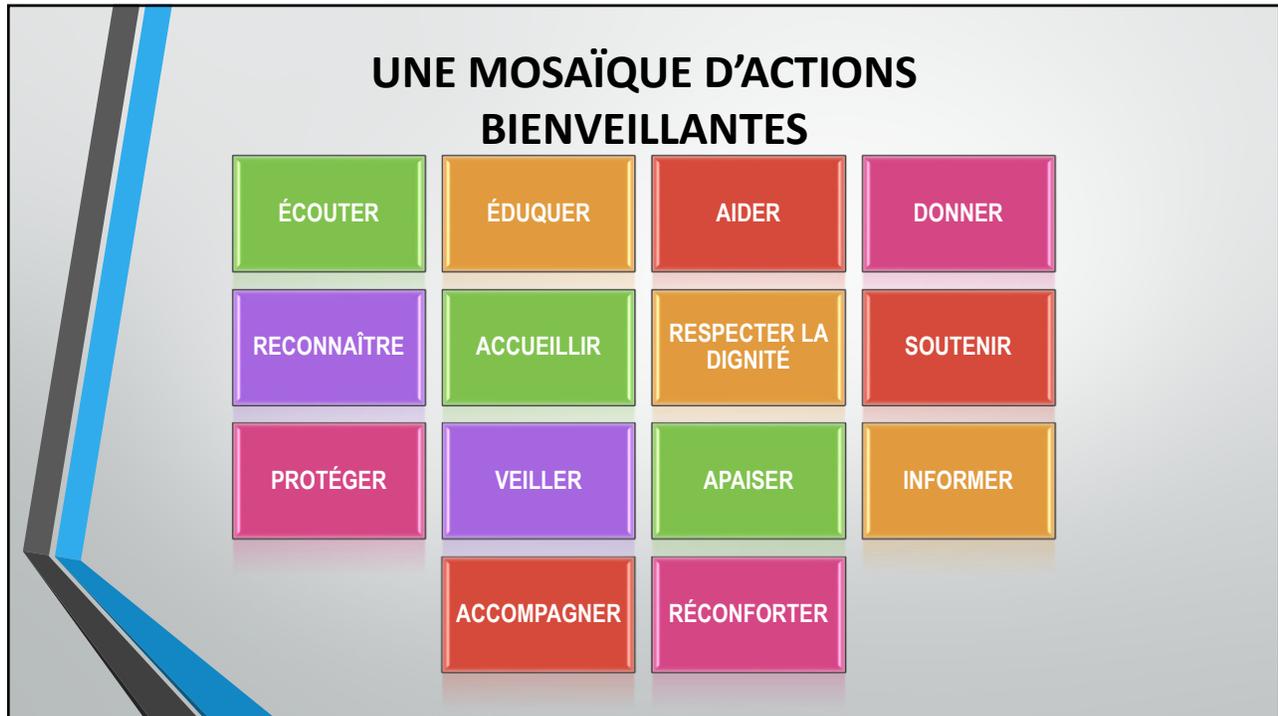
## Annexe #1 La bienveillance

73

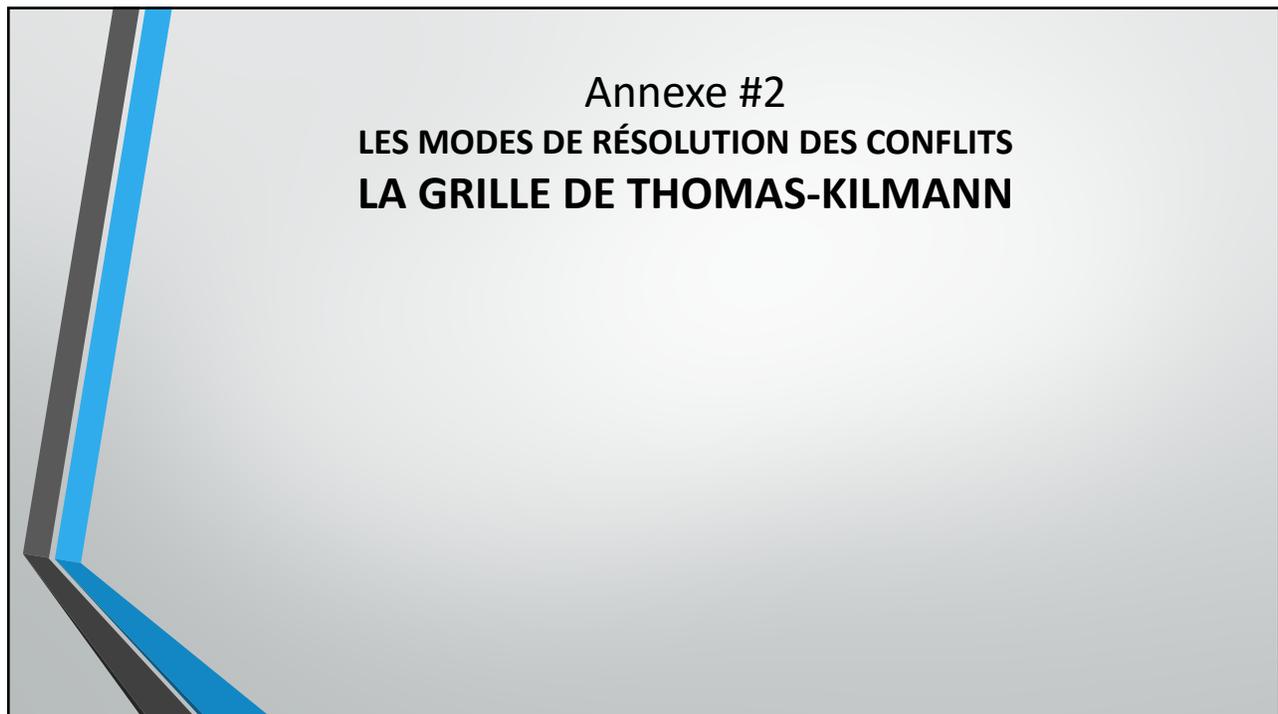
### UNE MOSAÏQUE DE QUALITÉS BIENVEILLANTES



74



75



76

## Le requin Affrontement



- ↪ *Cherche à satisfaire ses propres aspirations sans se soucier de celles des autres.*
- ↪ *Style de gestion de conflits axé sur la force et la compétition.*
- ↪ *Stratégies : affronter, rivaliser, dominer.*

- ✦ Le requin privilégie son objectif personnel au détriment de la relation qui ne s'avère pas sa priorité; il cherche à atteindre ses buts personnels à tout prix.
- ✦ Il domine son adversaire en le forçant à accepter sa solution au conflit.
- ✦ Il n'hésite pas à adopter un comportement agressif pour gérer un conflit et à être autocrate, autoritaire, menaçant, intimidant et non coopératif.
- ✦ Il considère qu'il doit toujours y avoir un gagnant et un perdant dans la façon de résoudre un conflit et il veut être le gagnant; il ne tient pas compte des besoins des autres.
- ✦ Gagner, c'est réussir et prouve sa supériorité alors que perdre est un échec.
- ✦ « C'est moi le patron... »

77

## Le requin Affrontement



- Ce style convient dans les cas suivants :
  - ✦ Le conflit met en jeu des divergences personnelles qui sont difficiles à surmonter;
  - ✦ Il n'est pas crucial d'entretenir des relations intimes ou coopératives avec les autres;
  - ✦ Les autres tireraient probablement avantage d'un comportement non compétitif;
  - ✦ Il est urgent de résoudre le conflit, ou il faut prendre une décision cruciale en cas de crise;
  - ✦ Il faut mettre en œuvre des décisions impopulaires.
- **Avantage** : si la décision est la bonne, il est possible d'en arriver à une décision sans compromis.
- Inconvénient : les personnes qui utilisent ce style s'exposent à l'hostilité et du ressentiment.

78

## Le hibou Résolution de problème



- ↪ *Cherche à la fois à satisfaire ses propres aspirations et celles des autres.*
- ↪ *Style de gestion des conflits axé sur la collaboration.*
- ↪ *Stratégies : confronter, collaborer.*

- ✦ Le hibou accorde une très grande valeur à ses buts personnels et ses relations avec les autres.
- ✦ Il cherche une solution qui puisse satisfaire la relation en trouvant des solutions avantageuses pour les deux parties.
- ✦ Le conflit est un moyen d'améliorer la relation en diminuant les tensions entre deux personnes.
- ✦ Il cherche une solution où tout le monde gagne et qui satisfait ses besoins et ceux des autres; cherche à résoudre un problème commun plutôt que de déterminer qui a raison ou qui a tort.
- ✦ « Je te propose de chercher avec moi une solution mutuellement satisfaisante pour les deux.

79

## Le hibou Résolution de problème



- Ce style convient dans les cas suivants :
  - ✦ Il importe de maintenir des relations;
  - ✦ Le temps n'a aucune importance;
  - ✦ Il s'agit d'un conflit entre pairs;
  - ✦ On essaie d'obtenir un engagement en bâtissant un consensus;
  - ✦ On tente d'unifier divers points de vue.
- Avantage : les deux parties obtiennent ce qu'elles désirent et les sentiments négatifs sont éliminés.
- Inconvénient : il faut y mettre beaucoup de temps et d'efforts.

80

## Le renard Compromis



- ↪ *Cherche un compromis pour satisfaire ses propres aspirations et celles des autres.*
- ↪ *Style de gestion axé sur les compromis.*
- ↪ *Stratégie : obtenir chacun partiellement satisfaction.*

- + Le renard se préoccupe modérément de ses buts et de la relation.
- + Il laisse tomber une partie de ses objectifs et tente de convaincre l'autre d'en faire autant.
- + Le renard cherche une solution dans laquelle les deux y gagneront quelque chose tout en étant conscient que les deux doivent également faire des compromis.
- + Il peut sacrifier une partie de ses buts et de la relation pour le bien commun.
- + Le compromis repose sur l'affirmation et la coopération; il donne lieu à des situations où, selon le cas, il y a un gagnant et des perdants, ou tout le monde est perdant.
- + « Je suis prêt à te concéder sur ce plan, mais j'aimerais qu'à ton tour tu puisses faire un effort de ce côté. »

81

## Le renard Compromis



- Ce style convient dans les cas suivants :
  - + Une question importante ou complexe n'a pas de solution claire ou simple;
  - + Toutes les parties au conflit ont des pouvoirs égaux et sont fermement intéressées à des solutions différentes;
  - + Il n'y a pas de contraintes de temps.
- **Avantage :** les relations sont maintenues et les conflits éliminés.
- **Inconvénient :** un compromis peut entraîner un résultat moins qu'idéal et donner lieu à des jeux de pouvoir et psychologiques.

82

## La tortue Évitement



↪ *Ne cherche pas à satisfaire ses propres aspirations ni celles des autres*

↪ *Style de gestion :*

↪ *Stratégies : se retirer, éviter.*

- ✦ La tortue se retire dans sa carapace pour éviter le conflit; plutôt que de régler un conflit, elle cherche à le cacher ou à faire comme s'il n'existait pas; en conséquence, il n'est pas coopératif et ne s'affirme pas.
- ✦ Elle a tendance à négliger leurs objectifs personnels et à adopter un comportement passif, ce qui crée des situations où tout le monde est perdant.
- ✦ Elle s'éloigne du conflit et des personnes impliquées dans celui-ci.
- ✦ Le retrait, le déni, la fuite, l'évitement des personnes ou des sujets propices aux tensions, le changement de conversation et des attitudes accommodantes comme pour prétendre qu'il n'y a pas de conflit sont des façons pour la tortue d'éviter les conflits.
- ✦ « Ça devrait passer avec le temps et se régler tout seul. »

83

## La tortue Évitement



- Ce style convient dans les cas suivants :
  - ✦ Les enjeux ne sont pas cruciaux, ou la question est insignifiante;
  - ✦ La confrontation nuirait à une relation de travail et il est alors préférable de laisser s'apaiser les tensions;
  - ✦ Il y a peu de chances que vos besoins soient satisfaits;
  - ✦ Il est plus avantageux de subir une perturbation que de régler un conflit;
  - ✦ Il importe plus de réunir des informations que de prendre une décision immédiate;
  - ✦ Quelqu'un d'autre pourrait régler le conflit plus efficacement;
  - ✦ En raison de contraintes de temps, il s'impose de retarder le règlement du conflit.
- **Avantage** : les tortues peuvent contribuer à maintenir des relations qui pourraient souffrir du règlement du conflit.
- **Inconvénient** : les conflits restent non réglés; si on abuse de ce mode de résolution de conflits, il y a le risque d'être traité de façon irrespectueuse et abusive par les autres.

84



## L'ourson Accommoder

↪ *Ne cherche pas à satisfaire ses propres aspirations ni celles des autres, mais veut préserver la relation.*

↪ *Style de gestion accommodant, tout en douceur, qui met l'accent sur les relations humaines.*

↪ *Stratégies : calmer, accommoder.*

- + L'ourson tente à tout prix de préserver la relation alors que ses objectifs personnels sont secondaires dans les circonstances.
- + Il pense que le conflit doit être évité pour ne pas briser la relation et pour conserver l'harmonie.
- + Il perd de vue ses propres objectifs, affirme peu ses besoins et capitule devant les autres; il est coopératif et ne s'affirme pas, ce qui crée des situations où il perd et les autres gagnent.
- + Il veut être aimé et accepté par l'autre au prix de sacrifier ses besoins.
- + « Si je prends cette décision, les employés seront fâchés. »

85



## L'ourson Accommoder

- Ce style convient dans les cas suivants :
  - + Le désir de maintenir une relation l'emporte sur toute autre considération;
  - + Pour vous maintenir en meilleure position éventuellement;
  - + Les suggestions ou les changements importent peu à la personne accommodante.
  - + Il faut réduire les pertes, lorsqu'on est surpassé ou qu'on va perdre; vous battre vous causerait du tort.;
  - + Le temps est limité, ou l'on privilégie l'harmonie et la stabilité.
- **Avantage :** les accommodements permettent de maintenir la relation.
- **Inconvénient :** la capitulation pourrait ne pas être productive et les autres pourraient abuser.

86