

# GUIDE PRATIQUE STRATÉGIQUE

POUR GÉRER LES DIFFÉRENDS  
ET PRÉVENIR LES CONFLITS  
EN PÉRIODE DE CHANGEMENT

## MODULE 1

### Porter attention aux signes avant-coureurs de conflits pour en prévenir l'escalade

PAR LINDA BÉRUBÉ

FORMATION EN LIGNE [www.agire.ca](http://www.agire.ca)

Tous droits réservés

© Linda Bérubé, MSS, TS, Consultante PRD, médiatrice, formatrice  
Québec • Montréal • Paris • Bruxelles • [linda@agire.ca](mailto:linda@agire.ca) • [www.agire.ca](http://www.agire.ca)



# QUE REPRESENTE LE CONFLIT DANS VOTRE VIE PERSONNELLE? PROFESSIONNELLE?

Dans un premier temps, en pensant au conflit dans votre vie personnelle, reprenez trois affirmations qui s'appliquent. Dans un deuxième temps, faites le même exercice en l'appliquant au conflit dans votre vie professionnelle.

1. ...une perte de temps
2. ...ça n'existe pas
3. ...une souffrance
4. ...une chose à éviter
5. ...un signal qui attire mon attention
6. ...une difficulté à communiquer
7. ...une difficulté à discuter de façon constructive
8. ...une situation qui pourrait le climat
9. ...une situation qui peut rendre malade
10. ...une situation qui nuit à la productivité
11. ...une situation qui peut s'aggraver
12. ...un problème de plus
13. ...la source d'un sentiment d'impuissance
14. ...quelque chose qui ne me concerne pas
15. ...quelque chose qu'il faut faire cesser
16. ...quelque chose qui perturbe le fonctionnement
17. ... des personnes qu'il faut aider.
18. ...des personnes à protéger.
19. ...des personnes à discipliner.
20. ...des personnes à comprendre
21. ...le symptôme d'un dysfonctionnement
22. ...une phase dans un temps de changement
23. ...une chose normale
24. ...un moment à passer
25. ...un problème qui appartient aux personnes qui le vivent
26. ...une occasion d'améliorer le fonctionnement
27. ...une expression des différences et de la diversité
28. ...le signe d'une liberté d'expression
29. ...un manque de respect
30. ...une mauvaise communication
31. ...un ou des besoins insatisfaits
32. ...un problème à régler
33. ...un problème de relation
34. ...des perceptions différentes

## QUE REPRESENTE LE CONFLIT DANS VOTRE VIE PERSONNELLE ? PROFESSIONNELLE ?

### RÉPONSES

#### Conceptions négatives qui disposent à accepter passivement, fuir ou éviter le conflit.

1. une perte de temps
2. ça n'existe pas
4. une chose à éviter
12. un problème de plus
14. quelque chose qui ne me concerne pas
24. un moment à passer
25. un problème qui appartient aux personnes qui le vivent
28. le signe d'une liberté d'expression

#### Conceptions négatives du conflit qui peuvent entraîner le désir d'une action pour faire cesser.

3. une souffrance
8. une situation qui pourrit le climat
7. une difficulté à discuter de façon constructive
10. une situation qui nuit à la productivité
13. la source d'un sentiment d'impuissance
15. quelque chose qu'il faut faire cesser
16. quelque chose qui perturbe le travail
29. un manque de respect

#### Conceptions qui identifient à priori, des types d'actions privilégiées envers des personnes en situation de conflit.

17. des personnes qu'il faut aider
18. des personnes à protéger
19. des personnes à discipliner
20. des personnes à comprendre

#### Conceptions positives du conflit qui contribuent à s'en servir comme un levier pour améliorer le fonctionnement et la performance d'une équipe

5. un signal qui attire mon attention
6. une difficulté à communiquer
7. une difficulté à discuter des différends
11. une situation qui peut s'aggraver
21. le symptôme d'un dysfonctionnement
22. une phase dans un temps de changement
23. une chose normale
26. une occasion d'améliorer le fonctionnement
27. une expression des différences et de la diversité
30. une mauvaise communication
31. un ou des besoins insatisfaits
32. un problème à régler
33. un problème relationnel
34. des perceptions différentes



# TEST SUR LE FONCTIONNEMENT DE NOTRE ÉQUIPE

## MODÈLE DE TUCKMAN<sup>1</sup>

Ce questionnaire est basé sur le modèle de Tuckman qui indique les phases nécessaires et inévitables que doit franchir une équipe pour se développer, faire face aux défis, aborder les problèmes, planifier le travail et fournir des résultats.

**Objectifs de ce test :**  
Identifier le stade de développement de votre équipe.

<b>POINTAGE :</b>	
Presque jamais	1
Rarement	2
À l'occasion	3
Souvent	4
Presque toujours	5

Ce questionnaire vous propose des affirmations concernant le travail d'équipe. À chacune des questions, indiquez la fréquence à laquelle votre équipe adopte ce comportement.

- Nous essayons d'avoir des procédures ou des façons de faire pour nous assurer que tout fonctionne de façon efficace et que les choses sont ordonnées.
- Nous nous mettons rapidement à la tâche à faire et ne perdons pas trop de temps au stade de la planification.
- Notre équipe sent que nous sommes tous partie prenante et que nous partageons les responsabilités pour les succès ou les échecs du groupe.
- Nous avons des procédures minutieuses pour nous entendre sur nos objectifs et sur la manière dont nous allons accomplir nos tâches.
- Les membres de l'équipe craignent ou n'aiment pas demander de l'aide aux autres.
- Nous prenons nos objectifs à la lettre et nous présumons que nous en avons une compréhension commune.
- Le chef d'équipe essaie de garder l'ordre et contribue à la tâche à faire.
- Nous n'avons pas de procédure fixe, nous les inventons en fonction du progrès de la tâche ou du projet.
- Nous générons beaucoup d'idées, mais nous ne les utilisons pas parce que nous ne les écoutons pas bien et nous les rejetons sans vraiment les comprendre.
- Les membres de l'équipe ne se font pas vraiment confiance et surveillent de près les autres qui travaillent sur une tâche spécifique.

<sup>1</sup> Tuckman, Bruce, « Developmental sequence in small groups », *Psychological Bulletin*, Volume 63, Number 6, p. 384-99

11.  Le chef d'équipe s'assure que nous suivions la procédure, n'argumentions pas, n'interrompions pas et nous en tenions à la tâche.
12.  Nous trouvons plaisant de travailler ensemble ; nous avons du plaisir et nous sommes productifs.
13.  Nous nous sommes mutuellement acceptés comme membres de l'équipe.
14.  Le chef d'équipe est démocratique et collaborateur.
15.  Nous essayons de définir l'objectif et les tâches qui doivent être accomplis.
16.  Plusieurs des membres de l'équipe ont leurs propres idées au sujet du processus et des agendas personnels existent.
17.  Nous acceptons totalement les forces et les faiblesses les uns des autres.
18.  Nous assignons des rôles spécifiques aux membres de notre équipe (chef d'équipe, animateur, secrétaire, gardien du temps, etc.)
19.  Nous essayons d'atteindre l'harmonie en évitant le conflit.
20.  Les tâches sont très différentes de ce que nous avons imaginé et semblent très difficiles à accomplir.
21.  Il y a beaucoup de discussions abstraites et des enjeux conceptuels, ce qui rend certains membres de l'équipe impatients.
22.  Nous sommes capables de régler les problèmes de groupe.
23.  Nous argumentons souvent même si nous nous entendons sur les vrais enjeux.
24.  L'équipe est souvent tentée de dépasser l'envergure (scope) originale du projet.
25.  Nous critiquons les autres constructivement.
26.  Il y a un attachement important à l'équipe.
27.  On dirait que peu est accompli concernant les objectifs du projet.
28.  Les buts que nous avons fixés semblent irréalistes.
29.  Même si nous ne sommes pas tout à fait certains des enjeux et des buts du projet, nous sommes fières d'être dans cette équipe.
30.  Nous partageons souvent nos problèmes personnels entre nous.
31.  Il y a beaucoup de résistance concernant le travail à faire et les méthodes d'amélioration de la qualité.
32.  Nous abattons beaucoup de travail.

# TEST SUR LE FONCTIONNEMENT DE NOTRE ÉQUIPE

## MODÈLE DE TUCKMAN

### RÉSULTATS DU TEST

Dans la grille ci-dessous, indiquez votre score pour chacun des items du questionnaire. Par exemple, si vous avez indiqué 3 (à l'occasion) pour la question 1, vous indiquez 3 dans la case 1 ci-dessous et ainsi de suite. Lorsque vous avez inscrit tous vos scores, additionnez chacune des colonnes.

SCORE	SCORE	SCORE	SCORE
1	2	4	3
5	7	6	8
10	9	11	12
15	16	13	14
18	20	19	17
21	23	24	22
27	28	25	26
29	31	30	32
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>FORMATION</b>	<b>CONFLIT</b>	<b>NORMALISATION</b>	<b>PERFORMANCE</b>
<b>FORMING</b>	<b>STORMING</b>	<b>NORMING</b>	<b>PERFORMING</b>

### INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

La note la plus faible possible pour un stade est 8.

La note la plus élevée possible est 40.

La colonne où vous cotez le plus haut indique à quel stade vous percevez que votre équipe opère normalement.

Si vous scorez plus de 32, c'est un fort indicateur du stade où se trouve votre équipe.

Si vous cotez 16 et moins dans une colonne, il y a une forte probabilité que votre équipe ne fonctionne pas à ce stade.

Le plus faible des trois autres scores est un indicateur du stade le moins probable pour votre équipe.

Si vous avez des scores qui se rapprochent, vous êtes probablement dans une phase de transition.

Si vous scorez haut dans formation et conflit, vous êtes dans la phase conflit.

Si vous scorez haut dans les phases de normalisation et de performance, vous êtes dans la phase de performance.

S'il y a peu de différence entre trois des scores, c'est que vous n'avez pas une perception claire de la façon dont votre équipe opère ou que la performance de l'équipe est très variable ou que vous êtes dans une phase particulièrement volatile avec des hauts et des bas.

# LES STADES DE DÉVELOPPEMENT D'UNE ÉQUIPE PERFORMANTE<sup>1</sup>

Selon le professeur Bruce Tuckman, une équipe doit traverser 4 étapes avant de devenir performante : la formation de l'équipe, le conflit, l'établissement des normes et la performance. À chaque modification de l'équipe (par exemple, changement de gestionnaire, arrivée ou départ d'une personne), cette dernière doit repasser par chacune des étapes avant de devenir performante à nouveau.

- **LA FORMATION DE L'ÉQUIPE (FORMING) CORRESPOND À L'«INTRODUCTION»** : les membres apprennent à se connaître, la politesse est de rigueur et les membres évitent d'aborder les sujets de conversation délicats. Chacun garde ses impressions pour soi et reste plutôt renfermé.
- **LE CONFLIT (STORMING) EST UNE ÉTAPE DÉLICATE** : les réactions se font plus vives et défensives. Lors de cette étape, les membres souhaitent exprimer leur point de vue, mais généralement, l'écoute en retour est très faible. Les membres tentent de mettre à l'épreuve leur gestionnaire et refusent de collaborer.
- **L'ÉTABLISSEMENT DES NORMES (NORMING) CORRESPOND AU BEAU TEMPS APRÈS LA TEMPÊTE** : en effet, l'étape précédente a fait remonter à la surface des difficultés qu'il a fallu surmonter pour pouvoir avancer. C'est là que commence à apparaître un vrai esprit d'équipe. On se met d'accord sur des méthodes de travail, on devient plus réceptif aux idées des autres, on participe activement au projet, et le pouvoir est mieux réparti.
- **L'ÉQUIPE PERFORMANTE (PERFORMING) A ATTEINT LA MATURITÉ ET EST DÉSORMAIS CAPABLE DE RÉPARTIR COMPLÈTEMENT LE POUVOIR ET LES RESPONSABILITÉS ENTRE SES MEMBRES**. On observe dans ces équipes un niveau de créativité élevé, une ouverture et une confiance envers chacun, une grande flexibilité dans la contribution de chacun, et les points de vue différents sont facilement acceptés.

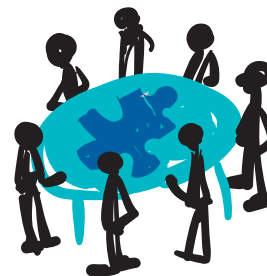
Inutile de brûler les étapes, chacune est essentielle au bon développement de l'équipe. Parfois l'évolution ne se fait pas naturellement et nécessite de l'aide, au risque de rester bloqué à l'étape de mise en conflit.

<sup>1</sup> Tuckman, Bruce, « Developmental sequence in small groups », *Psychological Bulletin*, Volume 63, Number 6, p. 384-99

# CONDITIONS À METTRE EN PLACE POUR GÉRER CONSTRUCTIVEMENT LES DIFFÉRENDS EN MILIEU DE TRAVAIL

## DÉVELOPPER UN CONTEXTE APPROPRIÉ DE COMMUNICATION

- S'entendre sur un temps et un lieu qui convient à tous.
- Écouter avant de parler.
- Se faire accompagner au besoin.
- Veiller à la courtoisie et assurer un climat de respect des personnes : ok-ok
- Nommer et reconnaître les intérêts communs.
- Faire de la place pour tous les points de vue.



## ACCEPTER ET TENIR COMPTE DE LA DIFFÉRENCE DES PERSONNES

- Sexe
- Attitudes
- Perceptions
- Information
- Habilités
- Expériences, etc.



## SAVOIR COMMENT PARTAGER L'INFORMATION

- Plus l'information est complète et pertinente, plus il est facile de résoudre les conflits.
- La manière dont l'information est apportée est aussi importante que son contenu.



## ÊTRE CAPABLE DE TOLÉRER LES DÉSACCORDS

- Confirmer la compétence personnelle de l'autre même en situation de désaccord.
- Faire valoir son point de vue même lorsque les autres ne le comprennent pas ou le réfutent.
- Considérer le problème sous tous ses angles.
- Comprendre le cadre de référence de l'autre avant d'exposer le sien.

