

## Santé mentale

# Santé mentale - S'attaquer aux conflits

### Sur cette page

[Pourquoi les gens entrent-ils en conflit?](#)

[Que peut faire l'employeur?](#)

[Comment résoudre un conflit de manière informelle?](#)

[Quelles sont les autres astuces pour résoudre des conflits?](#)

[Qu'est-ce que la médiation?](#)

[Quelles sont les étapes d'une médiation?](#)

---

## Pourquoi les gens entrent-ils en conflit?

Les conflits sont inévitables. Le fait d'avoir des objectifs et des styles différents peut mener à des solutions novatrices, encourager la créativité et contribuer au changement. Toutefois, les conflits associés à la colère, au blâme ou au ressentiment entraînent des résultats négatifs. Peu importe la cause du conflit, il est essentiel de le résoudre avant que la situation ne s'envenime.

Lorsqu'il est question de conflits, l'élément clé est de se concentrer sur le **problème**, et non sur la **personne**.

---

## Que peut faire l'employeur?

Si vous menez une enquête sur les conflits en milieu de travail, assurez-vous d'en chercher la cause fondamentale, plus particulièrement si le conflit en question semble s'aggraver. Selon Santé Canada, de deux à trois fois\* plus de conflits peuvent survenir à cause du [stress en milieu de travail](#). La cause fondamentale – dans ce cas-ci, le stress – peut être générée par de nombreuses sources différentes.

\* De : « Conseils sur la gestion des risques associés au stress en milieu de travail », Santé Canada, 2000.

Voici des stratégies pour vous attaquer à un conflit de façon efficace en milieu de travail :

Vous pouvez procéder ainsi :

- Encourager les employés à résoudre leurs conflits de manière constructive.
- Clarifier la nature exacte du problème.
- Comprendre que pour la majorité des situations, il y a une version objective (factuelle) des faits, ainsi qu'un point de vue subjectif (personnel).
- Écouter attentivement et activement afin de comprendre parfaitement la situation.
- Trouver un terrain d'entente.
- Rappeler aux gens qu'il est normal de ne pas toujours être d'accord.
- Traiter tout le monde avec respect et professionnalisme.
- Apprendre à écouter de façon efficace : en accordant toute votre attention, en ignorant les distractions comme la télévision ou la radio, en prenant une pause du travail à l'ordinateur, etc.
- Passer de la justification à la résolution. Il faut que tous se concentrent sur les actions à poser dans l'avenir, et non sur celles posées par le passé.
- Établir des limites claires.
- Définir clairement les descriptions de tâches pour aider les employés à comprendre leur rôle et les attentes à leur endroit.
- Définir ce qu'est un comportement acceptable. Faire la distinction entre ce qui est approprié et ce qui ne l'est pas aide à éviter les conflits.

Vous devez éviter de faire le suivant:

- Blâmer ou de juger qui que ce soit. Il vaut mieux chercher les occasions de résoudre la situation.
- Donner des conseils. Les meilleures résolutions sont celles proposées par les personnes concernées. Si les employés vous demandent conseil ou s'il est approprié pour vous de vous prononcer, vous pourrez proposer vos idées.
- Exiger des changements. Il faut trouver des points sur lesquels les employés accepteront de collaborer ou de faire des compromis.

---

## Comment résoudre un conflit de manière informelle?

Il faut encourager les employés à chercher de l'aide lorsqu'ils tentent de résoudre leurs conflits. La situation doit d'abord être apportée à l'attention des parties touchées. Certains employés désirent peut-être discuter de leur situation avec les personnes (ou la personne) avec qui ils sont en conflit, alors que d'autres préféreront demander de l'aide ailleurs.

Si le problème n'est pas grave ou sérieux, le processus de résolution peut s'effectuer au sein du ministère des employés concernés, si possible. Si les employés ne se sentent pas à l'aise de signaler le conflit dans leur ministère, il est important qu'ils sachent où trouver de l'aide. Certaines options s'offrent à eux : communiquer avec le service des ressources humaines, un gestionnaire désigné ou un professionnel externe, par exemple.

Toute situation n'appellera pas la même stratégie ou méthode de résolution. Vous découvrirez peut-être qu'une stratégie particulière porte ses fruits pour certaines situations ou certaines personnes, mais ne mène à rien pour d'autres situations ou d'autres personnes.

Tentez de rester flexible et d'utiliser un large éventail de stratégies, notamment les suivantes :

**L'évitement** : Dans certains cas, il peut être approprié de laisser un conflit irrésolu. Dans d'autres cas, il peut être judicieux de laisser le conflit irrésolu jusqu'à ce que les parties se soient calmées.

**La conciliation** : Pour les plus petits problèmes, il est parfois important d'accepter qu'il y a bel et bien un conflit mineur entre les parties (en d'autres mots, accepter qu'il y ait divergence d'opinions). Faire des compromis à l'égard des problèmes mineurs peut favoriser l'établissement d'un lien de confiance et d'une relation de respect entre les personnes concernées.

**La confrontation** : Une autre stratégie consiste à discuter en personne, de manière respectueuse et professionnelle. Au cours de la confrontation, les parties pourront expliquer les raisons pour lesquelles certaines décisions ont été prises (« Je n'ai pas utilisé votre idée, car... ») et, si nécessaire, ils pourront même s'expliquer davantage (« Malheureusement, [nom] a pris la décision finale concernant le projet en se fondant sur ces raisons »).

**La collaboration** : Tout comme c'est le cas pour la confrontation, cette stratégie requiert que vous discutiez directement avec l'autre partie. Toutefois, vous pourriez décider, après vous être tous expliqués, de proposer un moyen d'inclure toutes les parties d'une autre façon (« Je me demandais si vous n'aviez pas d'idée en ce qui concerne... »).

**Le compromis** : Cette stratégie consiste à discuter des divergences d'opinions. Les parties s'entendent conjointement sur un plan ou une solution et acceptent de modifier leur position.

**La communication** : Une communication claire est essentielle à l'établissement de bonnes relations de travail. Des différences subtiles dans les communications verbales et non verbales peuvent influencer notre perception et notre interprétation d'une situation. Plus une situation devient émotionnelle, plus les signes affectent notre interprétation des événements.

---

## Quelles sont les autres astuces pour résoudre des conflits?

- Essayez de vous mettre à la place de l'autre personne pour mieux comprendre comment résoudre le problème.

- Demandez à l'autre ce qu'il ou elle recommande.
- Répétez à la personne ce que vous pensez qu'elle dit ou demande pour vous assurer de bien comprendre.
- Acceptez la critique de manière positive. Lorsqu'une plainte semble fondée, utilisez des phrases comme « vous avez probablement raison » ou « c'était de ma faute ». Si la critique ne semble pas justifiée, demandez des éclaircissements.
- Soyez honnête. Ne faites pas de fausses déclarations ou de promesses que vous ne pourrez pas tenir.
- Prenez la personne au sérieux et faites preuve de respect.
- Divisez le problème en différentes composantes pour pouvoir offrir des solutions applicables par étapes. Ainsi, la personne ne se sentira pas dépassée par l'ensemble de la situation.
- Soyez rassurant. Indiquez et offrez des solutions.
- Évitez de prendre parti.
- Ne rejetez pas d'emblée les demandes ou la position de la personne. Un commentaire neutre et sans jugement est de mise, comme « c'est une option ».

---

## Qu'est-ce que la médiation?

La médiation est une manière plus formelle d'arriver à s'entendre sur les conflits. Le médiateur doit être une personne pour qui la décision n'aura aucune incidence sur le plan émotionnel. Ce peut être un travailleur de l'entreprise, comme ce peut être un professionnel externe. La résolution de conflit se déroule beaucoup mieux lorsque les personnes concernées restent calmes et sont en mesure de se concentrer sur le **problème** plutôt que sur les **personnes**.

---

## Quelles sont les étapes d'une médiation?

1. Fixer une rencontre entre les personnes touchées par le conflit une fois qu'elles se sont calmées. Cette période d'accalmie est essentielle, puisqu'elle permet de séparer les émotions des problèmes. Choisir un moment opportun et un endroit dans lequel les parties se sentiront à l'aise de discuter ouvertement. S'assurer que toutes les personnes présentes savent qu'elles sont invitées dans le but d'éclaircir la situation.

2. Faire un tour de salle pour que chacun puisse expliquer sa position, ses problèmes et ses sentiments. Les gens ne devraient pas être interrompus lorsqu'ils ont la parole. Demander à une autre personne de prendre des notes. Encourager les gens à participer en posant des questions, comme « Qu'avez-vous dit? » ou « Qu'avez-vous fait? », au lieu de simplement demander aux parties d'exposer leur version des faits.
3. Le preneur de notes devrait relire à chaque personne ce qu'elle vient de dire. Chaque personne devrait ensuite confirmer que les notes sont justes.
4. Inviter les parties à une séance de remue-méninges pour trouver des solutions au conflit. Le remue-méninges n'a pas pour but de jeter le blâme sur quelqu'un. Il ne devrait pas non plus être l'occasion de juger si les idées proposées sont bonnes ou non.
5. Échanger sur ces idées. Parler de la manière dont chaque idée pourrait fonctionner ou ne pas fonctionner.
6. Trouver une solution au conflit avec laquelle tous sont d'accord. Cette solution ne sera peut-être pas le premier choix de tous, mais il est crucial que tous la considèrent comme acceptable. Si possible, laisser les personnes concernées s'entendre sur la solution. Les parties devront peut-être se mettre d'accord sur certains aspects, comme la nature réelle du problème, les procédures à suivre, les changements nécessaires ou encore les mesures à prendre dans l'avenir. S'il ne leur est pas possible de s'entendre, le médiateur pourrait devoir trancher. Dans tous les cas, il faut que les attentes soient claires et que tous sachent reconnaître si la solution porte ses fruits ou non.
7. Mettre en place la solution pendant une période de temps prédéterminée (p. ex., de une à deux semaines).
8. Faire le suivi et fixer une seconde rencontre pour s'assurer que la solution est efficace. Apporter les ajustements nécessaires à la solution, au besoin. Les leçons apprises lors des discussions de suivi pourront aider à éviter que des situations similaires ne se reproduisent dans l'avenir.

---

Date de la dernière modification de la fiche d'information : 2021-12-17

## **Avertissement**

Bien que le CCHST s'efforce d'assurer l'exactitude, la mise à jour et l'exhaustivité de l'information, il ne peut garantir, déclarer ou promettre que les renseignements fournis sont valables, exacts ou à jour. Le CCHST ne saurait être tenu responsable d'une perte ou d'une revendication quelconque pouvant découler directement ou indirectement de l'utilisation de cette information.