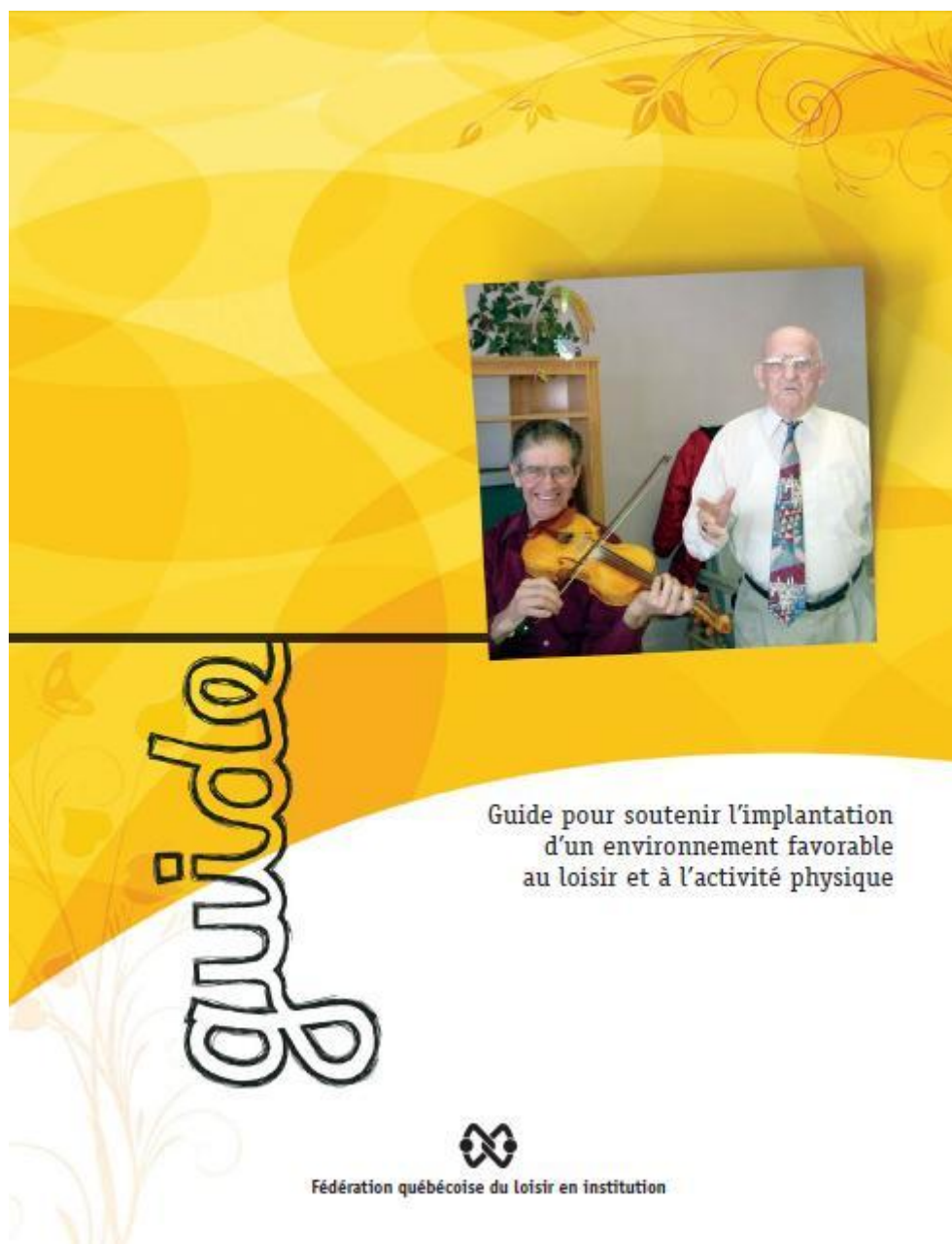




CAPSULE COMPLÉMENTAIRE 3

GESTION DE CONFLITS



**Fédération québécoise
du loisir en institution**
www.fqli.org 418 847-1744

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
FONDEMENTS.....	4
LA DIFFÉRENCE ENTRE LE CONFLIT ET LE DÉSACCORD.....	4
LES PRINCIPALES CAUSES DE CONFLITS	4
EST-IL POSSIBLE D'ÉVITER LES CONFLITS?.....	7
RÔLES DE L'INTERVENANT DANS LA GESTION DES CONFLITS.....	7
RÉFÉRENCE	8

Tous droits réservés.

Aucune partie de ce document ne peut être reproduite ou transmise sous aucune forme ou par quelque moyen électronique ou mécanique que ce soit, par photocopie, enregistrement ou par quelque forme d'entreposage d'information ou système de recouvrement, sans la permission écrite de la Fédération québécoise du loisir en institution.

INTRODUCTION

Ce document est le troisième d'une série de 10, ayant pour but de compléter le *Guide pour soutenir l'implantation d'un environnement favorable au loisir et à l'activité physique*, F.Q.L.I., 2009.

C'est sous le concept de foire aux questions que prend forme cet outil, en vous présentant 10 capsules d'information qui correspondent aux interrogations ou aux préoccupations les plus souvent vécues par les propriétaires, gestionnaires et intervenants dans les milieux d'hébergement privés.

Vous y trouverez, des réponses mais aussi des références et des informations plus élaborées sur les sujets abordés dans chacune des capsules ainsi que des exemples d'outils pouvant vous simplifier la tâche lors de l'implantation du loisir et de l'activité physique dans votre milieu.

FONDEMENTS¹

Chaque personne faisant partie d'un groupe (ex. : activités organisées) ou d'une communauté (ex. : milieu d'hébergement) a sa propre individualité et ses habitudes de vie. Elle participe aux activités en fonction de ses valeurs, de ses principes et ses goûts personnels. De ce fait, il arrive que certaines discordes éclatent entre les individus et, l'intervenant en loisir doit être outillé pour y faire face puisque cela peut avoir un impact lors des activités de loisir ainsi que dans le milieu de vie.

Un conflit peut survenir lorsque deux personnes ou plus s'affrontent et amorcent une lutte en escalade au sujet de leurs désirs, de leurs besoins, de leurs idées, de leurs principes ou de leurs valeurs. Contrairement aux apparences, les personnes en conflit poursuivent le même objectif, mais ne parviennent pas à s'entendre sur les moyens à prendre pour l'atteindre. Le conflit devient alors un moyen de rétablir un équilibre de force à travers un moment de crise.

LA DIFFÉRENCE ENTRE LE CONFLIT ET LE DÉSACCORD¹

Un conflit est caractérisé par un climat de tension provoqué par l'impossibilité apparente de parvenir à une entente acceptable pour tous. Les opposants s'offensent mutuellement, s'accusent, se méprisent, élaborent des stratégies pour combattre l'adversaire. Les liens de confiance et de collaboration sont rompus. Les membres du groupe peuvent alors se sentir divisés. Ils ont peur et dès lors, perdent leurs moyens d'agir avec objectivité et efficacité.

Il ne faut pas confondre le conflit et les échanges d'opinions contradictoires, car ceux-ci peuvent être le signe de l'excellente santé de la dynamique d'un groupe. En effet, des discussions, même vives, mènent souvent à mieux cerner les objectifs communs et à élaborer des solutions constructives.

Les échanges houleux peuvent déboucher sur de nouvelles solutions et de façons de faire. Au contraire, le conflit non résolu crée une impasse qui gruge les forces de tous ceux et celles qui y prennent part.

LES PRINCIPALES CAUSES DE CONFLITS¹

Pour parvenir à résoudre un conflit ou éviter qu'un problème dégénère en conflit, il est nécessaire pour l'intervenant en loisir d'en connaître les sources. Celles-ci peuvent être nombreuses mais en général elles se présentent en deux catégories :

Les anicroches dans les relations interpersonnelles : conflit de personnalité, lutte de pouvoir, valeurs, croyances, origines sociales différentes, etc.

Les irritants provenant de situations ou du système lui-même : les grands changements, les restructurations, les transferts de pouvoirs, les situations personnelles difficiles, les départs d'intervenants ou de bénévoles, etc.

D'autres types de causes peuvent aussi mener vers un conflit. Voici quelques exemples :

Les conflits de personnalité

Que ce soit au sein d'une famille ou d'un groupe, nous devons composer avec la personnalité, le caractère et les habitudes de gens que nous ne choisirions pas forcément de fréquenter. Les détails qui nous agacent attirent notre attention au point de masquer les qualités de celui ou de celle qui nous déplaît. C'est alors que les malentendus et les réactions brusques peuvent facilement mettre le feu aux poudres.

Par exemple, un résident ayant un humour inapproprié peut causer des conflits de personnalité avec d'autres n'appréciant pas ce genre d'humour.

Le jeu de la communication

Nous sommes tous victimes, un jour ou l'autre, d'une mauvaise interprétation de nos messages ou de nos intentions. Les perceptions non vérifiées jouent de bien mauvais tours aux relations interpersonnelles. Par ailleurs, de nombreux conflits pourraient être évités par une écoute plus attentive et un empressement moins évident à émettre ses propres opinions. Plusieurs conflits surviennent entre deux personnes qui finalement, essaient de dire la même chose!

Par exemple, plusieurs résidents souffrant de problèmes auditifs les empêchant de bien entendre et comprendre les propos des autres peut occasionner une mauvaise compréhension et interprétation ce qui peut ainsi provoquer des conflits.

Les luttes de pouvoir

Certaines personnes tiennent à leurs idées comme à la prunelle de leurs yeux. D'autres acceptent difficilement l'autorité ou veulent à tout prix être reconnues ou prendre le contrôle. Quand deux ou trois membres d'un même groupe réagissent ainsi, il faut s'attendre à des affrontements. Vouloir à tout prix avoir raison, c'est déjà commencer à avoir tort.

Par exemple, un bénévole qui ignore volontairement l'autorité de l'intervenant en loisir pour prendre des décisions concernant certaines interventions ou façons de faire.

Le réflexe du sauveur

Voilà un problème fort répandu chez les gens bien intentionnés! En effet, le sauveur veut protéger les plus faibles contre ceux qui semblent vouloir abuser d'eux. « L'agresseur » est souvent identifié à celui qui détient le pouvoir. Très rapidement, les membres du groupe se divisent en clans opposés – les uns prennent le parti des « victimes » et les autres se rangent du côté du chef. De part et d'autre, on dénonce des coupables. La personne qui a voulu bien faire devient alors la cible de tous les opposants. Son action a creusé un fossé entre les personnes au lieu de préserver l'harmonie du groupe.

Par exemple, l'intervenant en loisir décide de laisser un résident se placer plus proche de la cible de lancé que les autres, car le niveau de difficulté est trop élevé pour lui. Ceci peut être perçu comme du favoritisme ou choquer ceux qui tiennent à respecter les règles émises au départ. Certains crieront à l'injustice.

Les conflits de valeurs

Chaque adulte établit sa propre échelle de valeurs qui, consciemment ou non, régit ses actions et ses décisions. Comme les croyances religieuses, les opinions politiques ou l'idéal social des individus, les valeurs constituent des points sensibles qui doivent être traités avec beaucoup de tolérance et de respect. En effet, ce genre de conviction est imperméable à tous les arguments du monde. En discuter revient à renforcer les positions de départ et à transformer l'échange de points de vue en obstacle à toute forme de coopération. En pareil cas, il n'y a que deux options : éviter le sujet ou réviser les objectifs du groupe afin de trouver un but commun qui se situe au-delà des positions individuelles.

Par exemple, deux résidents qui ne partagent pas la même idée concernant le rôle de la femme ou de l'homme en société.

Les batailles de principes

Les principes représentent un ensemble de règles qui paraissent fondamentales à ceux et celles qui y adhèrent, mais qui peuvent sembler exagérées ou sans importance pour d'autres. Voilà un terrain propice au conflit surtout si le groupe omet d'adopter un code de conduite clair auquel tout le monde se rallie.

Par exemple, vous jouez à un jeu et au début vous comptez les points, mais au milieu de la partie, vous cessez la compilation et jouez seulement pour le plaisir. Les plus compétitifs peuvent se fâcher et trouver injuste de ne plus faire de gagnant.

Les attitudes et les comportements à risque

Les préjugés, les présomptions, les accusations, les critiques et les attitudes fermées ou rigides sont souvent à l'origine de conflits où il n'y a que des perdants. Les blagues à connotation sexuelle ou raciale, les sous-entendus, les menaces ou les bouderies sont également dangereux pour la bonne entente d'un groupe.

Les stratégies visant à « diviser pour régner », à dénigrer ou à utiliser les faiblesses des autres pour les contraindre à agir sont, de loin, les plus nuisibles. Aucun groupe ne peut fonctionner normalement dans un climat de manipulation ou de harcèlement moral. Si ces méthodes paraissent parfois efficaces à court terme, elles finissent toujours par détruire la confiance et la motivation et laissent de profondes cicatrices aux personnes victimes de ces manœuvres. En conséquence, les manipulations du groupe doivent être dénoncées sans hésitation, car il en va du respect fondamental des personnes et de leur intégrité.

Par exemple, un groupe de personnes menacent de boycotter une activité si le bénévole responsable de celle-ci n'est pas la personne qu'elles souhaitent.

EST-IL POSSIBLE D'ÉVITER LES CONFLITS¹?

Dans un univers idéal, le conflit n'existerait pas. Pourtant, dans la réalité, nous devons admettre qu'il est parfois plus dangereux de chercher à l'éviter que d'y faire face avec courage.

Toutefois, pour chaque personne concernée, il existe des antidotes efficaces pour neutraliser les sources de conflit :

- ✓ Une communication claire, franche et efficace;
- ✓ Une remise en question personnelle et collective des raisons qui motivent certains comportements ou attitudes afin de trouver rapidement des solutions aux irritants inutiles et aux problèmes de fonctionnement;
- ✓ Un rappel régulier de l'objectif commun qui rallie tous les membres du groupe;
- ✓ L'élaboration de règles du jeu claires, approuvées par tous et qui visent à faciliter le fonctionnement du groupe;
- ✓ Le courage d'exprimer ses inconforts ou ses résistances d'une façon acceptable et respectueuse avant que l'émotion accumulée n'explose au visage des autres;
- ✓ Une bonne dose de souplesse et de souci de consultation;
- ✓ Un sens de l'humour qui permet de faire les choses sérieusement sans se prendre trop au sérieux;
- ✓ Une capacité de lâcher prise ainsi qu'un certain détachement afin de demeurer lucide et objectif lorsque des tensions se font sentir.

RÔLES DE L'INTERVENANT DANS LA GESTION DES CONFLITS

Gérer un conflit au sein d'un groupe de participants ou encore dans une équipe de travail exige du courage et du leadership. L'intervenant doit être capable de faire preuve d'assez de lucidité et de modération pour ne pas se laisser entraîner par ses propres émotions et prendre l'initiative de la gestion de celui-ci.

Voici certaines règles pour aider la personne agissant comme modérateur à composer avec les conflits. L'intervenant doit :

- ✓ Stimuler les participants à parler à la première personne par exemple : « J'ai l'impression de perdre mon temps quand on ne commence pas à l'heure. », sans jamais impliquer un autre membre du groupe par exemple : « Pierre et Jeannette pensent comme moi! » ou « Tout le monde est d'accord sur ce point. »;
- ✓ Ne jamais tolérer les accusations, les sous-entendus, les présomptions ou toute autre attaque verbale;
- ✓ S'assurer que les autres membres du groupe ne devraient pas intervenir pendant qu'un des leurs a la parole. Ils se doivent d'écouter en silence et de remercier chaque participant après son témoignage;
- ✓ S'assurer que chacun conserve une attitude respectueuse envers la personne qui les oppose;

- ✓ Voir à ce que chacun prenne le temps d'exprimer son point de vue jusqu'au bout de façon claire et cohérente en s'assurant d'être bien compris de ses pairs ou des participants;
- ✓ Voir à ce que chacun écoute le point de vue des personnes qui présentent une opinion différente ou opposée à la leur, reformuler leurs propos et, au besoin, leur poser des questions pour cerner le mieux possible leur perception et leur réalité;
- ✓ Avoir en tête d'autres idées que celle proposée à prime abord et qui est à l'origine du conflit; s'ouvrir à un autre comportement, une autre idée, une autre piste, etc.;
- ✓ S'assurer que chacun s'abstienne de tenter de convaincre une autre personne d'adopter des valeurs différentes des siennes;
- ✓ S'assurer que chacun évite de juger négativement une personne sous prétexte qu'elle véhicule des valeurs différentes des siennes;
- ✓ S'assurer que lorsqu'il devient impossible de s'entendre sur l'un ou l'autre des points de vue proposés, il faut considérer des compromis adéquats; des compromis qui tiennent compte le plus possible des deux points de vue opposés, mais surtout, qui favorisent l'avancement ou la continuité de l'activité;
- ✓ Respecter la décision finale prononcée par la majorité des membres du groupe.

Il est recommandé de mettre en place un cadre d'intervention formel en ce qui concerne la gestion des conflits au niveau des employés, des bénévoles, des stagiaires, etc. Celui-ci peut s'insérer dans les politiques d'évaluation et d'encadrement du personnel et favorisera un suivi permettant de fixer des objectifs et des moyens de remédier à la problématique vécue.

RÉFÉRENCE

¹FÉDÉRATION DES COMITÉS DE PARENTS. *Le conflit : un point tournant*, Fascicule n°. 24, Québec, 2002, page 1-6.