

Guide de

# résolution de conflits

dans le travail en équipe



Ina Motoi

Louise Villeneuve



Presses de l'Université du Québec



Université du Québec  
en Abitibi-Témiscamingue





# Guide de résolution

de conflits dans le travail en équipe

Motoi, Ina, 1951-

Guide de résolution de conflits dans le travail en équipe

Comprend des réf. bibliogr.

Publ. en collab. avec: Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.

ISBN 978-2-7605-2507-8

1. Enseignement - Travail en équipe. 2. Apprentissage - Travail en équipe.  
3. Gestion des conflits. 4. Résolution de problème. I. Villeneuve, Louise, 1948-  
II. Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. III. Titre.

LB1032.M67 2010 371.3'6 C2009-942245-X

2011-1.3 – Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2010, Presses de l'Université du Québec

© 2006, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT)

Dépôt légal – 1<sup>er</sup> trimestre 2010 – Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada

Imprimé au Canada



**Presses de l'Université du Québec**

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone : 418 657-4399 – Télécopieur : 418 657-2096

Courriel : puq@puq.ca – Internet : www.puq.ca

*Diffusion/Distribution :*

**Canada et autres pays :** Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec) J7H 1N7 – Tél. : 450 434-0306/1 800 363-2864

**France :** Sodis, 128, av. du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France – Tél. : 01 60 07 82 99

**Afrique :** Action pédagogique pour l'éducation et la formation, Angle des rues Jilali Taj Eddine et El Ghadfa, Maârif 20100, Casablanca, Maroc – Tél. : 212 (0) 22-23-12-22

**Belgique :** Patrimoine SPRL, 168, rue du Noyer, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél. : 02 7366847

**Suisse :** Servidis SA, Chemin des Chalets, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022 960.95.32



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

# Guide de résolution

de conflits dans le travail en équipe

Ina Motoi  
Louise Villeneuve†



Presses de l'Université du Québec



Université du Québec  
en Abitibi-Témiscamingue

# Remerciements

Nous remercions le Fonds de pédagogie universitaire (FIR) de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) pour la subvention obtenue. Cette contribution a permis la réalisation de ce guide qui se veut un outil d'auto-apprentissage pour les étudiantEs qui travaillent en équipe.

Également, nous sommes reconnaissantes aux personnes qui ont participé à cet ouvrage et nous souhaitons que les étudiantEs puissent bénéficier de cette collaboration.

*Pour alléger le texte, le genre féminin est indiqué par une majuscule quand l'usage nécessite que les deux genres soient représentés.*

# Équipe de production

Auteures

**Ina Motoi**

**Louise Villeneuve**

professeures au Module de travail social de l'UQAT

Recherchiste

**Marlène Lafrenière**

Révision du contenu

**Émilienne Laforge**

professeure au Module de travail social de l'UQAT

**Louise Lemieux**

professeure invitée à l'Unité d'enseignement et de recherche en sciences de l'éducation

Révision linguistique

**Pierre Lavallée**

**Chantale Trépanier**

Design et infographie

**Nancy Lachance**

diplômée du baccalauréat de création en multimédia de l'UQAT

Mise en page (première version)

**Jacinthe Godard**

Photographies

**Cyclopes**

Groupe de discussion :

étudiantes en travail social de l'UQAT

**Alexandra Audet**

**Jessica Dallaire**

**Caroline Girard**

**Anouck Perron**

**Josiane Picard**

**Myriam Tasset**

Production

**Services aux étudiants et aux diplômés**

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

## Table des matières

Pourquoi ce guide	4
Processus d'apprentissage proposé pour la résolution de conflits dans le travail en équipe	6
1. Évaluation de mes habitudes de résolution de conflits dans le travail en équipe	7
2. Identification des différents conflits et leurs conséquences dans le travail en équipe	21
3. Compréhension du processus du travail en équipe	37
4. Résolution de conflits dans le travail en équipe	65
Bibliographie	81



## Pourquoi ce guide?

Plusieurs cours invitent les étudiantEs à effectuer des tâches et des travaux en équipe. Aussi, ce guide peut servir à prévenir et à faciliter la résolution de conflits dans le travail en équipe. Il a été conçu comme un moyen d'auto-apprentissage qui permet à l'étudiantE de cheminer à travers les exercices proposés et de vivre le processus d'apprentissage mis de l'avant pour la résolution de conflits.

Pour favoriser la collaboration, élément essentiel dans le travail en équipe, ce guide s'inspire, entre autres de l'apprentissage coopératif, notamment des valeurs mises de l'avant par cette approche : soit le partage, l'engagement, le respect des différences, etc. Certaines habiletés interpersonnelles et cognitives sont aussi nécessaires telles que : participer activement, suggérer des moyens de travail efficace, partager les idées et les informations, demander et recevoir de l'aide, exprimer son désaccord, critiquer les idées plutôt que les auteurEs, etc. Ces habiletés et ces valeurs ajoutées aux différents rôles joués en équipe tels que gestionnaire du temps, porte-parole, secrétaire, etc. favorisent la responsabilisation des membres de l'équipe et leur interdépendance.

On peut parler d'un travail en équipe, lorsque les conditions suivantes sont réunies :

- Définir un ou des objectifs précis de production;
- Élaborer en équipe les « règles de travail » pour atteindre des objectifs fixés;
- Atteindre ces objectifs en produisant le travail en équipe;
- S'adapter aux situations susceptibles de modifier la « qualité » et la « nature » du travail individuel des membres de l'équipe.

Nous avons remarqué que les apprentissages acquis en cours de formation deviennent, par cette mise en pratique dans le travail en équipe, des compétences forgées dans le feu de l'action. Celles-ci pourront être réinvesties dans la pratique professionnelle, que ce soit dans l'équipe de travail ou dans les équipes multidisciplinaires. De plus, savoir intégrer les habiletés de résolution de conflits fait en sorte que le conflit devient source de développement personnel et professionnel. D'autant plus que la finalité de la résolution de conflits est justement le plaisir de travailler ensemble!

**Ce plaisir transparait lorsque l'apprentissage devient fluide, que les résultats des travaux d'équipe s'améliorent.**

**C'est toute la question de la qualité qui est mise de l'avant.**

Ainsi, ce guide poursuit les objectifs suivants :

1. Prévenir les conflits par l'apprentissage des habiletés de résolution de conflits et par l'identification des signes précurseurs.
2. Outiller les étudiantEs à résoudre eux-mêmes/elles-mêmes les conflits dans les tâches en équipe.

Finalement, ce guide offre :

- Des outils de résolution de conflits dans le travail en équipe;
- Des moyens de prévention des conflits par le développement d'une vision éthique et d'un vocabulaire commun de résolution de conflits dans le travail en équipe;
- Un moyen pédagogique pour faciliter l'apprentissage en classe dans le travail en équipe;
- Une base de développement personnel et interpersonnel des étudiantEs.

## *Utilisation du guide*

Ce document divisé en quatre chapitres représente les quatre phases du processus d'apprentissage pour prévenir et résoudre les conflits potentiels dans le travail en équipe.

Dans un premier temps, tu es invitéE à survoler le document afin d'avoir un aperçu des exercices et des informations mis à ta disposition.

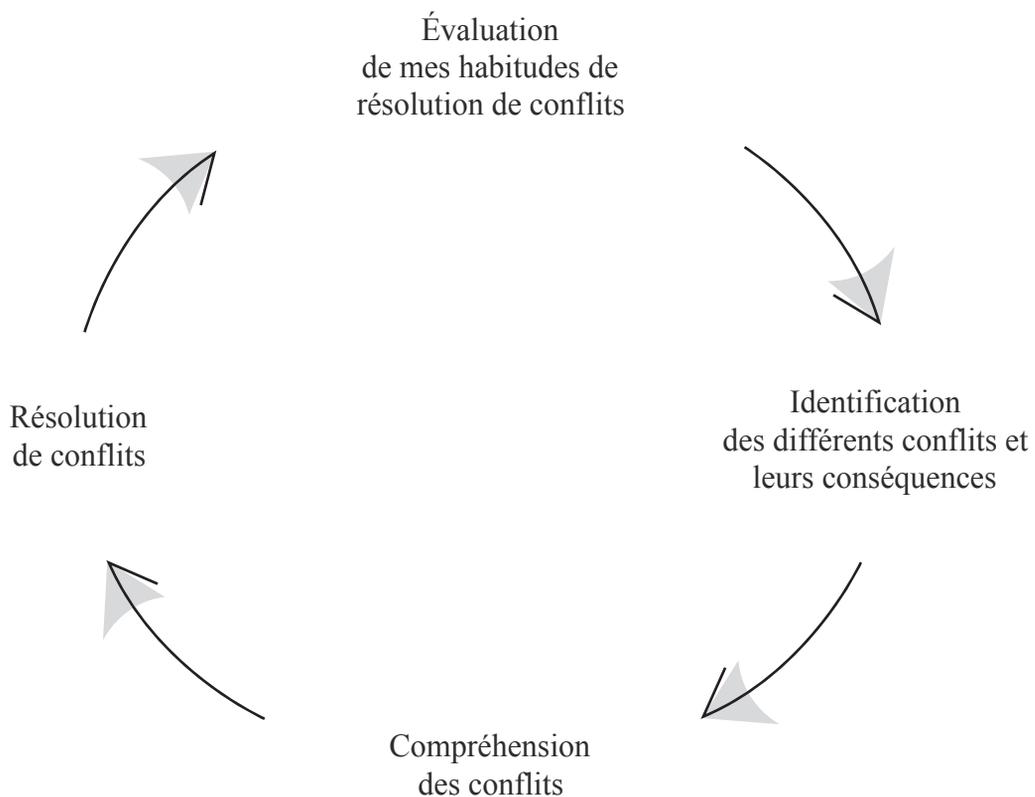
Ensuite, plusieurs exercices favorisent la connaissance de soi, la découverte du sens de ses expériences et l'identification des possibilités de résolution de conflits. Ainsi, les exercices serviront au fur et à mesure des apprentissages effectués en équipe.

Ce document, publié particulièrement pour les étudiantEs inscritEs aux programmes des sciences du développement humain et social, s'adresse également à l'ensemble des étudiantEs de l'UQAT.

*Bonne lecture !*

# PROCESSUS D'APPRENTISSAGE PROPOSÉ POUR LA RÉSOLUTION DE CONFLITS DANS LE TRAVAIL EN ÉQUIPE

## PROCESSUS D'APPRENTISSAGE



Ces quatre phases forment le processus nécessaire à l'apprentissage de la résolution de conflits dans le travail en équipe. L'évaluation amorce et boucle tout à la fois le processus de résolution de conflits

# 1 Évaluation

de mes habitudes de résolution de conflits  
dans le travail en équipe

« [...] Tant que nous agissons par habitude ou par conformisme, nos attitudes demeurent à l'état latent. Pour que nos attitudes guident nos actions, nous devons nous arrêter à y réfléchir. »

(Mayer, 1997)



## Objectifs de ce chapitre

1. Identifier mes propres habitudes lors de situations de conflits.
2. Reconnaître mes réactions lors d'une situation conflictuelle.

# Évaluation

de mes habitudes de résolution de conflits dans travail en équipe

## Plan du chapitre 1



### Exercice 1.1 : Mes croyances face aux conflits

9

Objectifs :

- Identifier mes croyances face aux conflits en général.
- Prendre conscience qu'elles me révèlent mes stratégies pour faire face à un conflit spécifique.

### Exercice 1.2 : Mes comportements et mes réactions face aux conflits

10

Objectifs :

- Identifier mes comportements lorsqu'une divergence est pressentie dans mon équipe de travail.
- Identifier mes réflexes habituels qui peuvent faciliter ou compromettre la résolution de conflits.

### Exercice 1.3 : Un conflit vécu

12

Objectifs :

- Explorer mes expériences antérieures de résolution de conflits.
- Reconnaître l'influence des expériences antérieures sur mes expériences actuelles.
- Prendre connaissance des apprentissages que je peux en retirer.

### Expérience de résolution de conflits

14

### Exercice 1.4 : Qui suis-je?

15

Objectifs :

- Reconnaître mes valeurs, mes émotions, mes comportements, etc.
- Les partager avec les autres membres de l'équipe.

### Exercice 1.5 : Conflit à l'horizon! Gros problème... ou belle opportunité?

17

Objectifs :

- Prendre conscience de ce qui est ressenti par mon corps.
- Découvrir l'importance de ma perception et de ma gestion de mon mieux-être affectif.

### Ce que j'ai appris de ce chapitre

19

## 1.1 Exercice : Mes croyances face aux conflits

### Objectifs :

1. Identifier mes croyances face aux conflits en général.
2. Prendre conscience qu'elles me révèlent mes stratégies pour faire face à un conflit spécifique.

### Démarche :

1. Je réponds au questionnaire<sup>1</sup> qui suit.

MES CROYANCES FACE AUX CONFLITS	OUI	NON
Je crois que les conflits sont normaux dans les travaux d'équipe.		
Je crois que les conflits sont nécessaires dans les travaux d'équipe.		
Je crois que les conflits peuvent être source d'énergie et de motivation.		
Je crois que les conflits peuvent résulter de divergences réelles.		
Je crois que les différents points de vue amènent de nouvelles découvertes.		
Je crois que les attitudes des autres membres de l'équipe peuvent affecter la façon dont le conflit pourra être résolu.		
Je crois que les procédures utilisées pour régler le conflit peuvent également affecter la façon dont le conflit sera résolu.		
Je crois que la compétence en gestion de conflit requiert peu de pratique.		
Je crois qu'il y a forcément un perdant dans un conflit.		
Je crois qu'un conflit entre deux membres de l'équipe affecte le climat de travail.		
Je crois qu'un conflit entre deux membres de l'équipe nuit à l'atteinte des objectifs.		
Je crois que les conflits sont une source de frustration et de déception.		
Je crois que les conflits permettent à l'équipe de réajuster le tir.		
Je crois que les conflits résolus dans le respect de soi et de l'autre peuvent amener les membres à percevoir les différences et les divergences comme des forces pour l'équipe.		

**Mes croyances exercent leur influence sur mon ouverture ou non à régler le conflit. D'où l'importance d'examiner la cohérence entre mes croyances (exercice 1.1) et mes comportements (exercice 1.2).**

1 Questionnaire élaboré à partir des textes du livre de Scholtes, P., Joiner, B. et Streibel, B. (2000). *Réussir en équipe. Guide pratique d'animation d'amélioration et de formation*. Montréal : Actualisation IDH, inc.

## 1.2 Exercice : Mes comportements et mes réactions face à un conflit

### Objectifs :

1. Identifier mes comportements lorsqu'une divergence est pressentie dans mon équipe de travail.
2. Identifier mes réflexes habituels qui peuvent faciliter ou compromettre la résolution de conflits.

### Démarche :

1. J'identifie un conflit déjà vécu dans une équipe de travail.
2. Je réponds individuellement au questionnaire<sup>2</sup> en ayant *toujours* en tête le conflit *identifié*.

### MES COMPORTEMENTS ET MES RÉACTIONS FACE À UN CONFLIT

OUI NON

PREMIÈRE STRATÉGIE		
Je nie qu'il y a un problème.		
Je minimise le problème ou la question.		
Je change de sujet quand la question se présente.		
J'ignore mes sentiments sur le sujet.		
Je nie mes besoins dans cette situation.		
Je ne suis jamais à l'origine du conflit, c'est l'affaire des autres.		
Cela ne me fait rien de perdre.		

### DEUXIÈME STRATÉGIE

Je concède pour éviter les tensions.		
J'abandonne mes opinions ou mes idées pour ne pas nuire aux relations.		
Je consens pour garder un rythme de production.		
Je sacrifie mes besoins ou mes objectifs personnels pour sentir que j'appartiens à l'équipe.		
Je tais mes émotions pour sauvegarder un bon climat.		

### TROISIÈME STRATÉGIE

J'accorde plus d'importance à mes opinions qu'à celles des autres.		
J'agis en gagnantE de telle façon que l'autre puisse perdre.		
J'attaque les idées des autres.		
J'utilise mes compétences et mes expériences pour dominer les autres.		
Je m'empare du travail pour contrôler les résultats.		
Je me désintéresse du travail quand mes idées ne sont pas retenues.		
J'ai du mal à contenir mon agressivité.		
Je lève la voix pour exprimer mes désaccords.		

- 2 Questionnaire élaboré à partir des textes du livre de Scholtes, P., Joiner, B. et Streibel, B. (2000). *Réussir en équipe. Guide pratique d'animation d'amélioration et de formation*. Montréal : Actualisation IDH, inc.

<i>QUATRIÈME STRATÉGIE</i>	OUI	NON
Je joue perdant/perdant pour que tous gagnent quelque chose.		
J'éprouve de la rancœur pour avoir perdu quelque chose.		
Je fais des compromis pour ne pas créer de tension.		
Je fais des compromis pour préserver les relations.		
Je fais des compromis pour assurer la productivité.		
J'accepte facilement de faire des compromis.		
Mieux vaut être gagnant à demi que perdant à 100 %.		

<i>CINQUIÈME STRATÉGIE</i>	OUI	NON
J'ai à cœur l'atteinte des objectifs de chacun, je respecte les solutions et les décisions de l'équipe.		
Je prends en considération les différents points de vue.		
Je recherche des solutions pour que tous/toutes soient gagnantEs.		
Je m'explique de façon constructive.		
Je clarifie les enjeux avant de prendre une décision.		
J'essaie de réduire les tensions en utilisant l'humour et la compréhension.		
J'arrive à exprimer calmement et clairement mon point de vue.		
Je peux comprendre que l'autre a une vision différente de la mienne.		
J'assume mes émotions en prenant la responsabilité de les exprimer.		
Je m'implique dans la recherche de solutions.		
Je recherche le consensus.		

3. Je revois mes réponses en examinant la cohérence entre mes croyances (exercice 1.1) et mes réponses à propos de mes comportements et mes réactions (exercice 1.2).
4. Je reconnais la stratégie que j'ai utilisée face à ce conflit:
  - La première stratégie qui en est une d'**évitement** (contourner le conflit);
  - La deuxième stratégie qui en est une de **renoncement** (céder devant le conflit);
  - La troisième stratégie qui en est une de **contrôle** (s'imposer dans le conflit);
  - La quatrième stratégie qui en est une de **compromis** (s'accommoder);
  - La cinquième stratégie qui en est une de **coopération** (coopérer pour résoudre le conflit).

**Nous utilisons certaines stratégies de résolution de conflits selon les circonstances, les enjeux, les personnes impliquées dans le conflit...**

**Ce qui marche à un moment donné peut ne pas fonctionner dans un autre conflit.**

**Il n'y a pas de recette...**

## 1.3 Exercice : Un conflit vécu

### Objectifs :

1. Explorer mes expériences antérieures de résolution de conflits.
2. Reconnaître l'influence des expériences antérieures sur mes expériences actuelles.
3. Prendre connaissance des apprentissages que je peux en retirer.

### Démarche :

1. Je raconte par écrit (environ une page), au meilleur de mes souvenirs, une situation conflictuelle que j'ai vécue en équipe de travail. Les étapes suivantes guident la reconstitution :
  - a. Je retrace ce qui a provoqué le conflit.
  - b. Je relate les paroles qui ont été dites lors du conflit.
  - c. Je me rappelle ce qui a été ressenti par les parties impliquées dans le conflit.
2. Je réponds au questionnaire<sup>3</sup>, ce qui me permettra de mieux saisir le conflit.

DANS CE CONFLIT	OUI	NON
Était-ce important pour moi d'entretenir de bonnes relations avec les autres membres de l'équipe?		
L'opinion, l'objectif ou le point de vue discuté avait-il pour moi de l'importance?		
Ai-je eu une réaction concernant le conflit vécu? Quelle a été ma réaction? Ex.: colère, calme, tristesse, effervescence, etc.		
Ai-je pu cerner le problème ? Si oui, quel était-il?		
Ai-je eu tendance à blâmer les autres ou à les tenir responsable des difficultés rencontrées?		
Suis-je parvenuE à dire ce que je voulais?		
Suis-je parvenuE à dire ce que je pensais?		
Suis-je parvenuE à dire ce que je ressentais?		
Ai-je fait preuve de compréhension et de respect devant le point de vue de l'autre?		
Suis-je parvenuE à émettre mes idées dans la recherche de solutions possibles?		
Suis-je d'avis que la solution élaborée en groupe était appropriée?		
Ai-je eu l'impression d'être perdantE?		
Me suis-je reconnu des forces dans cette situation conflictuelle? Lesquelles?		
Selon moi, le conflit a-t-il eu des effets <b>positifs</b> sur mes <u>relations</u> interpersonnelles avec les autres membres de l'équipe? Quels sont ces effets?		
Selon moi, le conflit a-t-il eu des effets <b>négatifs</b> sur mes <u>relations</u> interpersonnelles avec les autres membres de l'équipe? Quels sont ces effets?		
Selon moi, le conflit a-t-il eu des effets <b>positifs</b> sur la <u>réalisation</u> et sur ma <u>satisfaction</u> du travail accompli? Quels sont ces effets?		
Selon moi, le conflit a-t-il eu des effets <b>négatifs</b> sur la <u>réalisation</u> et sur ma <u>satisfaction</u> du travail accompli? Quels sont ces effets?		
Ai-je besoin de compétition pour me développer?		

3 Questionnaire élaboré à partir des textes du livre de Scholtes, P., Joiner, B. et Streibel, B. (2000). *Réussir en équipe. Guide pratique d'animation d'amélioration et de formation*. Montréal : Actualisation IDH, inc.

3. Je prends d'abord connaissance du schéma à la prochaine page « Résolution de conflits », qui illustre l'expérience de la résolution d'un conflit.



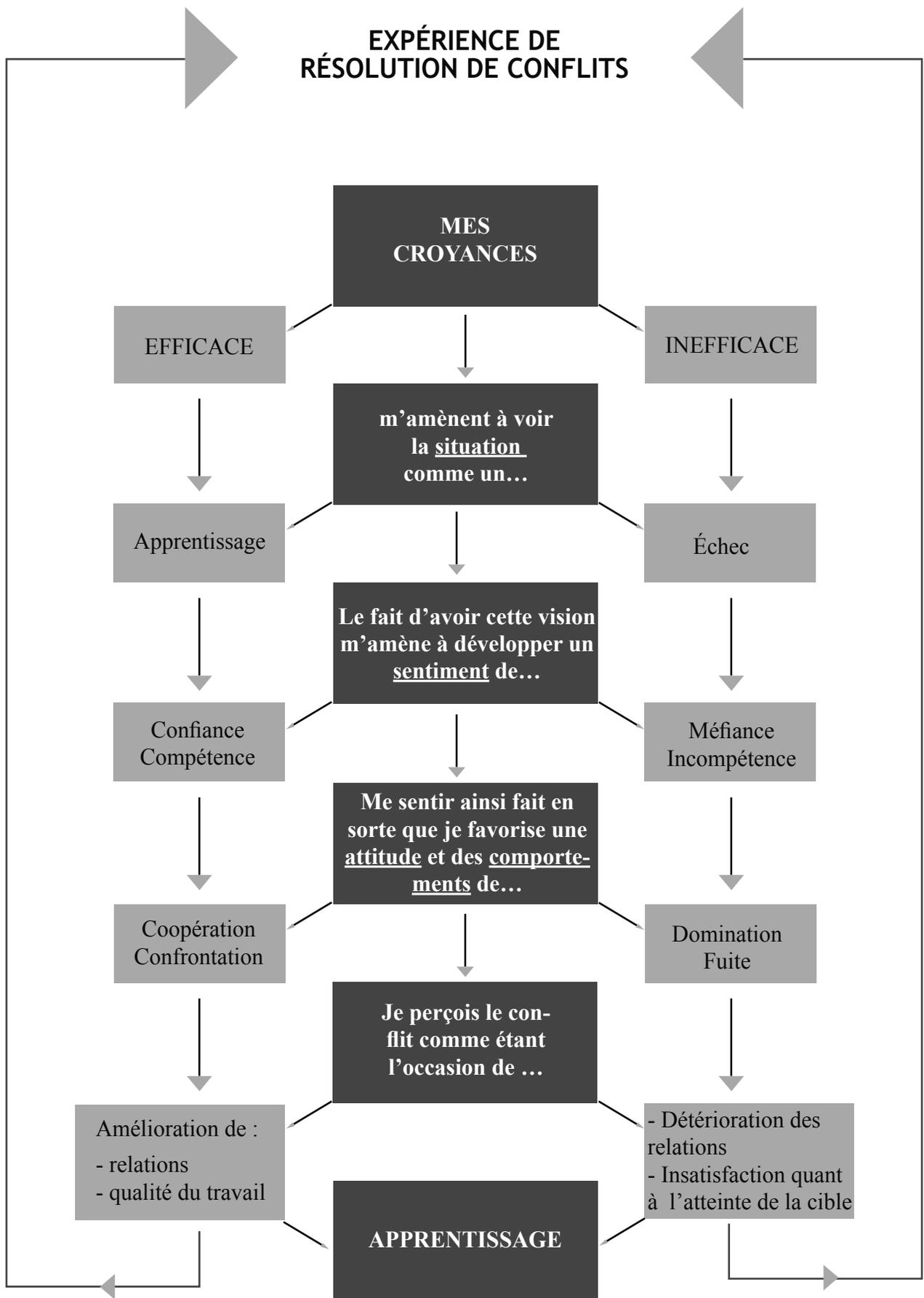
En observant le schéma, je constate que peu importe si ma croyance se situe du côté de l'efficacité ou de l'inefficacité, cela revient à dire...

**qu'il faut régler le conflit...**

4. Je situe mon conflit à l'aide du schéma « Résolution de conflits » et je me questionne :
  - a. Est-ce que ma perception du conflit est efficace ou inefficace pour résoudre le conflit?
  - b. Quelles sont les conséquences qui en découlent?
  - c. Quel est mon apprentissage par rapport à ce conflit?

**Le schéma qui suit peut être utile en tout temps même lorsque la démarche proposée aux points 1 et 2 n'est pas entreprise.**

# EXPÉRIENCE DE RÉSOLUTION DE CONFLITS



## 1.4 Exercice : Qui suis-je ?

### Objectifs :

1. Reconnaître mes valeurs, mes émotions, mes comportements, etc.
2. Les partager avec les autres membres de l'équipe.

### Démarche :

1. Je complète les phrases suivantes<sup>4</sup> et je partage mes réponses avec les autres membres de l'équipe de travail :

Quand j'entre dans un nouveau groupe, je me sens...

---

---

---

---

Les personnes avec qui je préfère le plus communiquer sont...

---

---

---

---

Les personnes avec qui je préfère le moins collaborer sont...

---

---

---

---

Mes **valeurs** importantes lorsque je travaille en équipe sont ... (Ex. : le droit à l'erreur, l'entraide, la démocratie, l'engagement, la solidarité, la confiance, le plaisir, l'ouverture)

---

---

---

---

Faire ensuite une liste commune de valeurs avec les autres membres.

---

---

---

---

<sup>4</sup> Inspiré des notes de cours de Quirion, H. : (session automne 2003). ANI 2115 « Dynamique du développement des groupes », 14-15.



**P**lusieurs cours invitent les étudiants à effectuer des tâches et des travaux en équipe. Comment assurer l'essentielle collaboration entre les membres de l'équipe ? Ce guide a été conçu pour prévenir et faciliter la résolution des conflits dans le travail en équipe. S'inspirant des valeurs de l'apprentissage coopératif comme le partage, l'engagement et le respect, il veut développer chez les étudiants les habilités interpersonnelles et cognitives nécessaires au travail en équipe : participer activement, suggérer des moyens de travail efficace, savoir exprimer son désaccord, partager les idées et les informations, s'entraider.

Il offre :

- ✓ Des outils de résolution de conflits dans le travail en équipe ;
- ✓ Des moyens de prévention des conflits par le développement d'une vision éthique et d'un vocabulaire commun de résolution de conflits dans le travail en équipe ;
- ✓ Un moyen pédagogique pour faciliter l'apprentissage en classe dans le travail en équipe ;
- ✓ Une base de développement personnel et interpersonnel des étudiants.

*INA MOTOI, Ph. D., est professeure agrégée en travail social à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT).*

*LOUISE VILLENEUVE<sup>†</sup> était professeure au Module de travail social de l'UQAT.*