

Gestion des ressources humaines :

## Gérer les problèmes et les conflits

# Table des matières

<b>Gérer les problèmes et les conflits</b> .....	2
Les styles de conflits.....	3
<b>Gérer différents styles de conflits</b> .....	4
S'adapter (Je perds, tu gagnes) .....	4
Éviter (Je perds, tu perds).....	4
Faire des compromis (Nous gagnons tous les deux, nous perdons tous les deux) .....	5
Compétitionner (Je gagne, tu perds) .....	5
Collaborer (Je gagne, tu gagnes) .....	6
Devons-nous <i>toujours</i> collaborer ? .....	7
<b>Bâtir la collaboration</b> .....	8
Une formule pour créer un environnement de collaboration.....	10
Choisir le style le plus approprié.....	11
<b>Les habiletés de communication :</b>	
<b>la clé d'une gestion de conflit réussie</b> .....	12
Créer une atmosphère de solidarité.....	12
Demeurer ferme.....	13
Écouter activement .....	13
Demander des précisions .....	14
Reconnaître les indices non verbaux .....	14
<b>Gérer un conflit avec une personne difficile</b> .....	16
<b>Remerciements</b> .....	18

## Gérer les problèmes et les conflits

On pense généralement qu'un conflit est une mauvaise chose. Mais les conflits font partie de notre vie de travail et, s'ils sont réglés convenablement, ils peuvent enrichir nos relations et améliorer notre créativité. Par contre, ce qui arrive malheureusement trop souvent si les conflits ne sont pas réglés convenablement, ils peuvent détruire des relations de travail comme des relations personnelles.

Les problèmes et les conflits sont courants dans les organismes culturels étant donné le manque flagrant de ressources, le personnel sous-payé et débordé de travail, la lourdeur de l'administration qui prend le dessus sur les priorités artistiques et les tensions possibles entre la gestion et le conseil d'administration.

Nous nous arrêtons rarement pour analyser les façons de régler un conflit<sup>1</sup>. Ils peuvent vous donner l'occasion d'innover et de créer un milieu de travail extrêmement productif, c'est pourquoi il est important d'analyser comment vous réglez vous les régler. Si vous vous dérobez devant un conflit, vous manquez une chance de profiter des techniques coopératives de résolution de conflits pour éliminer les obstacles et créer un milieu de travail stimulant et productif. En tant que gestionnaire de la culture, vous aurez peut-être à gérer et à régler des conflits avec vos employés, vos supérieurs, vos collègues gestionnaires, le conseil d'administration ou des mécènes. Dans les lignes directrices que nous vous présentons, nous mettons l'accent sur la résolution des conflits et des problèmes que vous vivez avec ces différents groupes. Mais les concepts s'appliquent également quand vous servez de médiateur entre deux personnes dont les objectifs et les besoins varient.

---

<sup>1</sup> Note : Parce qu'il y a toujours un élément de conflit — même minime — dans tout problème relié à une autre personne, nous utiliserons le terme « conflit » pour désigner à la fois un *conflit* ou un problème.

## Les styles de conflits

---

Pourquoi répétons-nous toujours le même genre de conflit ? Parce que nous ne gérons pas notre propre comportement par rapport au conflit, et que la pression et le stress des situations de conflit nous ramènent à nos vieilles habitudes. Nous avons habituellement un style personnel de gestion de conflit qui prend le dessus quand nous vivons des pressions, que cette approche soit bonne ou non. Quel style vous décrit le mieux ?

- Certains gestionnaires **évitent** le conflit et font tout ce qu'ils peuvent pour s'éloigner de la personne avec qui ils sont en conflit.
- Certains abandonnent, **s'adaptent** ou concèdent trop rapidement, préférant laisser l'autre personne agir à sa manière plutôt que de s'affirmer.
- D'autres encore **compétitionnent**, se battent avec vigueur pour maintenir leur position et gagner quelle que soit l'approche, même si cette dernière n'est pas nécessairement adaptée aux circonstances.
- Certains gestionnaires **font des compromis**, c'est-à-dire qu'ils aplanissent les différences pour que le travail se poursuive. Ils veulent résoudre les conflits le plus rapidement et le plus facilement possible.
- Finalement, il y a ceux qui, d'instinct, travaillent avec leurs collègues et partagent leurs préoccupations et leurs idées afin de résoudre le conflit. Quand ils règlent des conflits, ils **collaborent**.

## Gérer différents styles de conflits

Voici une description de chacun des cinq styles de gestion de conflit, y compris des conseils utiles pour les utiliser efficacement. Cela pourrait vous aider à mieux comprendre votre propre profil de gestion des conflits. Nous vous présenterons plus tard des suggestions pour analyser une situation de conflit précise et décider quelle serait la meilleure approche pour la résoudre.

### S'adapter (Je perds, tu gagnes)

---

Lorsque vous vous adaptez, vous mettez de côté vos besoins et vos désirs et vous répondez aux requêtes et aux demandes de l'autre. Le style est pertinent lorsque vous accordez une grande valeur à votre relation avec l'autre personne. Il l'est également lorsque le résultat du conflit n'a pas d'importance pour vous, mais en a beaucoup pour l'autre personne.

**Conseil :** Ne faites pas trop vite le choix de vous adapter. Soyez prudent avant de dire des choses comme : « Cela n'a pas d'importance pour moi » ou « Comme tu voudras ». Afin d'être satisfaits tous les deux du résultat, vous devez sentir que vous avez pris consciemment une décision proactive qui répondra aux besoins de l'autre. L'autre doit également se rendre compte que vous avez cédé sur un point important pour résoudre le conflit. Ainsi, il vous percevra comme une personne coopérative plutôt que faible. Cela vous permettra également, à l'avenir, de demander à cette personne d'être aussi réceptive à vos besoins que vous l'avez été vous-même.

### Éviter (Je perds, tu perds)

---

Quand vous évitez un conflit, vous vous retirez de la situation de conflit. Lorsque vous prévenez et que vous reportez le conflit, il demeure et personne ne gagne. En ignorant ou en reportant le conflit, vous vous empêchez de le résoudre et vous empêchez l'autre de le faire. Par contre, il arrive que certains conflits se règlent tout seul avec le temps. Par exemple, une personne qui est en colère essaiera de déclencher une discussion avec vous sur des sujets sans importance dont elle ne se souciera plus quand elle se sera calmée. De toute évidence, il est sage d'éviter tout conflit qui pourrait être dangereux soit parce que l'autre pourrait perdre le contrôle ou simplement parce qu'elle est trop puissante et que la lutte serait inégale.

**Conseil :** L'évitement est souvent la meilleure réaction initiale quand vous n'êtes pas préparé. C'est une bonne stratégie à court terme pour gagner du temps et comprendre comment gérer la situation. Vous pourriez, par exemple, fixer un rendez-vous pour discuter de la question et retarder ce moment le plus possible dans un délai acceptable pour l'autre. Cela vous donnera le temps d'analyser quelle approche vous pourriez prendre pour résoudre le conflit ou à tout le moins de vous préparer à la rencontre. Si l'autre personne a un délai précis, l'évitement pourrait vous avantager. Elle sera sans doute plus portée à être raisonnable et à faire preuve de bonne volonté si son échéancier est serré.

## Faire des compromis (Nous gagnons tous les deux, nous perdons tous les deux)

---

Avec le style du compromis, vous réglez le conflit rapidement et efficacement en recherchant un compromis juste et équitable entre les deux points de vue. Dans un compromis, chacune des parties doit concéder sur certains points pour gagner sur d'autres. Pour que le compromis soit efficace, les deux personnes doivent être flexibles et vouloir trouver une solution satisfaisante à un problème important. Le style du compromis est pertinent lorsque le résultat est d'importance moyenne ou faible et que l'importance de la relation est plutôt élevée. Le compromis est particulièrement utile quand vous voulez régler un conflit rapidement.

**Conseil :** Le vrai compromis exige d'être honnête et raisonnable. Adopter une position trop ouverte de façon à conserver un certain pouvoir de négociation peut être une invitation pour l'autre personne à faire de même. Cela peut mener à douter de la motivation réelle de l'autre et faire rapidement passer le processus de résolution à la compétition. Le style du compromis fonctionne bien lorsqu'il y a une bonne dose de confiance entre les deux personnes et que leurs besoins respectifs sont bien compris.

## Compétitionner (Je gagne, tu perds)

---

Lorsque vous êtes en compétition, vous voulez que votre point de vue l'emporte sur celui de l'autre. La compétition est le style approprié lorsqu'une seule personne peut obtenir le résultat désiré. C'est le style à utiliser quand le résultat est extrêmement important et que la relation ne l'est pas beaucoup. Dans plusieurs situations de travail, il est préférable d'utiliser le style compétitif de façon à régler le conflit rapidement et efficacement. Ce style s'adapte bien aux situations où il ne peut y avoir qu'un seul gagnant, aux situations d'urgence qui exigent une décision opportune ou lorsqu'il est essentiel de prendre une décision rapide.

**Conseil :** N'accordez pas trop d'importance à la connotation négative de la compétition. Tel que nous l'avons décrit plus haut, le style peut être pertinent dans plusieurs situations. De toute évidence toutefois, utilisé à outrance, il peut avoir un effet pervers – « vouloir gagner à tout prix », quelle que soit la situation. Le style compétitif prend du temps et de l'énergie. Il serait donc sage de « choisir les bonnes batailles » et de s'assurer que le résultat justifie l'investissement.

## Collaborer (Je gagne, tu gagne)

---

Quand vous collaborez, vous coopérez avec l'autre pour essayer de résoudre un problème commun et en arriver à une solution qui vous satisfasse tous les deux. Vous travaillez avec l'autre pour vaincre la situation au lieu de vous battre l'un contre l'autre. Vous pensez tous les deux qu'une solution qui viendrait de la collaboration serait meilleure que si elle venait de l'un ou l'autre individuellement.

Pour collaborer, il faut se faire confiance mutuellement. Il faut aussi que la solution créative à un problème profite aux deux parties et que chacun possède de bonnes capacités de communication et des habiletés à résoudre des problèmes. De tous les styles de gestion de conflit, c'est la collaboration qui exige le plus de temps et d'énergie. Utilisez-la lorsque le résultat et la relation ont une grande importance pour chacun de vous.

**Conseil :** Dans une véritable collaboration, chacune des personnes commence par partager l'information au lieu de faire des concessions. Chacun doit donner son point de vue sur la situation — dire quelles sont ses préoccupations et ses contraintes. Vous devez être ouvert, mettre temporairement vos priorités de côté et tenir compte de différents points de vue et approches.

## Devons-nous *toujours* collaborer ?

Il est évident que dans toutes les formes de conflits, un résultat où tout le monde gagne est plus satisfaisant pour les deux parties.

Mais il est important de souligner que l'approche de la collaboration n'est pas nécessairement la meilleure approche dans toutes les situations de conflit. Il s'agit du style le plus difficile à adopter, parce qu'il exige non seulement de la participation et de la collaboration de notre part, mais aussi de la part d'une autre personne. Utilisez-le donc dans les situations où le résultat est très important pour vous et pour l'autre. Ne l'utilisez pas quand vous devez résoudre le problème rapidement, parce qu'une collaboration réelle prend habituellement du temps. Si vous devez prendre une décision rapide, vous serez frustrés tous les deux et vous constaterez que vous risquez de glisser dans un style moins pertinent. Les problèmes quotidiens de gestion peuvent habituellement se régler efficacement et de façon satisfaisante avec une des autres stratégies.

L'expérience démontre qu'une collaboration efficace est un ingrédient essentiel si vous voulez atteindre des niveaux élevés de motivation, de satisfaction, de créativité et de productivité chez votre personnel. Mais rappelez-vous que le processus de la collaboration ne peut pas s'appliquer à toutes les décisions. Les gestionnaires qui essaient de collaborer dans toutes les situations pourraient perdre du temps et éviter d'être responsables de leurs gestes. De plus, en utilisant cette approche tout le temps, particulièrement avec votre personnel, vous risquez de créer de fausses attentes sur le droit de prendre part à toutes les décisions.

La collaboration est le style le plus satisfaisant parce chacun a l'impression d'avoir obtenu ce qu'il voulait et que cela ne nuit pas à la relation, au contraire, elle s'en trouve souvent améliorée. Cela demande du travail, mais l'investissement en vaut la chandelle si vous recherchez une satisfaction à long terme et que vous voulez bâtir de bonnes relations.

Bien que chacun des cinq styles de gestion de conflit soit valable et pertinent dans des situations données, nous mettrons surtout l'accent sur la manière de régler les conflits en collaborant.

## Bâtir la collaboration

« Il faut être deux pour collaborer. » En moyenne, moins de la moitié des personnes se classent comme des collaborateurs dans les situations de conflit et moins du tiers sont classées comme des collaborateurs par les autres. Cela signifie que, dans la majorité des conflits, au moins une des personnes ne collabore pas naturellement. Toutefois, dans la majorité des milieux de travail du domaine de la culture et dans les conflits personnels, la collaboration est le style le plus productif. Vous vivrez donc des conflits dans lesquels la collaboration n'est pas le style préféré de l'autre, ni le vôtre. Votre défi sera alors de reconnaître la dynamique de ce qui se passe, de modifier l'approche de résolution et de faire votre possible pour atteindre la collaboration.

**Un problème :** Lorsque l'autre personne ne semble pas vouloir collaborer, vos efforts pour le faire vous rendent vulnérable. Il faut vraiment être deux pour collaborer et les gens se plaignent souvent que leurs efforts de collaboration n'aboutissent pas parce que l'autre personne est engagée dans un autre style de gestion de conflit.

Cela est important puisque *dans toute situation où vous vous préoccupez à la fois du résultat et de la relation, la collaboration est de loin le style le plus approprié*. Les autres approches ne produiront pas un résultat aussi positif. Comme il y a de fortes chances que la collaboration ne soit naturelle ni pour l'un ni pour l'autre, vous devez le reconnaître et travailler consciencieusement à l'obtenir. Cela demandera de l'énergie, de la coopération et du temps, mais les résultats apporteront du succès et de la satisfaction à chacun. Voici une liste de techniques favorisant la collaboration :

1. **S'assurer que l'autre personne nous fait part de ses besoins et de ses objectifs.** Comprendre mutuellement ses besoins et ses objectifs est essentiel pour une bonne collaboration. Demandez toujours à l'autre ce qu'il veut et ce dont il a besoin. Expliquez ce que vous voulez et ce dont vous avez besoin. Répétez votre but afin de vous assurer que les besoins et les objectifs de chacun soient atteints.
2. **Favoriser l'échange d'information.** Dans la plupart des conflits, les gens se méfient et ne partagent pas pleinement l'information. Pour collaborer, vous devez partager librement l'information. Montrez que vous voulez réellement collaborer en étant ouvert et honnête avec l'autre personne. Expliquez que vous voulez bien faire comprendre votre point de vue et que vous avez besoin de bien comprendre celui de l'autre. Rappelez-lui que vous serez plus en mesure de l'aider si vous comprenez clairement la situation. Demandez toujours de l'information dans le but de vous aider l'un l'autre.

3. **Offrir le plus de choix possibles.** La collaboration ne peut fonctionner que si l'on examine les possibilités créatives. Démontrez que vous désirez trouver des façons nouvelles et meilleures de résoudre le conflit en suggérant le plus de choix possibles et en montrant clairement que vous n'avez pas déjà choisi une de ces solutions. Vous voulez simplement en trouver une qui vous satisfasse tous les deux. Votre comportement encouragera l'autre personne à chercher, elle aussi, des approches novatrices pour résoudre le problème.
4. **Dire clairement que vous voulez régler le problème par la collaboration avant de commencer à discuter pour trouver des solutions.** Si l'autre personne veut à tout prix un engagement avant de partager l'information pertinente et de choisir ensemble une approche de solution, prenez un peu de recul et ramenez la discussion sur une autre voie. Expliquez que vous ne voulez pas étudier des solutions sans avoir pu analyser le problème plus à fond. Répétez que vous croyez fermement au processus de collaboration et que c'est cette approche qui vous conviendra le mieux à tous les deux.
5. **Refuser de discuter si le climat est trop émotif.** La collaboration exige un climat ouvert, coopératif et amical. La colère, la frustration, le soupçon ou toute autre émotion forte nuit à la collaboration et peut même l'empêcher. N'oubliez pas qu'un climat surchauffé mène à des solutions improvisées plutôt qu'à une résolution coopérative du problème. Lorsque les choses sont trop tendues, dites simplement que vous ne voulez pas discuter de la question pour le moment parce que les émotions vous empêchent de penser. Demandez du temps pour vous calmer l'un et l'autre. Faites bien comprendre à l'autre que vous voulez vous asseoir « du même côté de la table » et essayer de travailler ensemble à résoudre le problème. Attendez que les émotions se soient calmées des deux côtés. Souvenez-vous qu'il faut de la patience pour gérer les émotions – les vôtres comme celles des autres.
6. **Adopter une approche créative de résolution de problème.** Lorsque l'autre personne accepte de collaborer, souvenez-vous que vous devez travailler ensemble pour mieux comprendre le problème et pour générer des choix créateurs. Ne vous préoccupez de trouver une solution précise que lorsque vous aurez bien compris le problème et déterminé quelles seraient les meilleures solutions. Commencez le processus de collaboration en étudiant le problème ensemble.

## Une formule pour créer un environnement de collaboration

1. **Examiner le problème.** En quoi consiste exactement le problème selon les perspectives de chacun ? Est-ce que chacun de vous a bien analysé les différentes facettes du problème, a-t-il exagéré ou confondu un problème avec un autre ? Lorsque les deux parties s'engagent réellement à discuter et à réfléchir sur un problème, on trouve souvent des façons nouvelles et meilleures d'étudier ce dernier.
2. **Trouver plusieurs possibilités de solutions.** Après avoir discuté du problème lui-même, vous devez étudier les solutions possibles. Puisqu'il y a conflit, vous devez avoir des points de vue différents sur la façon de résoudre le problème. Les désaccords rendent souvent les points de vue assez rigides et les choix plus difficiles à trouver. Existe-t-il d'autres façons de voir le problème ou une solution qui pourrait favoriser un processus non compétitif pour le résoudre ? Pouvez-vous penser à trois choix valables et les nommer ? Que diriez-vous de six ou même de dix ? Lorsque vous y mettez de la créativité, vous pouvez trouver de nouvelles options qui peuvent donner de meilleurs résultats pour chacun de vous et même améliorer votre relation.
3. **S'entendre sur la meilleure option.** La collaboration se termine quand vous vous sentez tous les deux agréablement surpris de la façon dont vous avez découvert la « sortie » ou la meilleure approche pour mettre fin au conflit. Lorsque les deux parties s'entendent sur une approche nouvelle et plus efficace, elles peuvent résoudre le conflit à l'avantage de chacun.

Suivre ces lignes directrices devrait vous aider à obtenir des résultats positifs et satisfaisants. En acquérant différentes habiletés de gestion de conflit, vous pouvez aborder chaque situation en étant conscient des gestes qui vous permettront d'atteindre la meilleure solution possible.

## Choisir le style le plus approprié

---

Dans une situation précise de conflit, vous pourriez ne pas savoir quelle approche s'avérerait la meilleure pour régler le problème. Voici quelques questions que vous pouvez poser pour évaluer la situation et décider quelle serait la meilleure approche à adopter. Les questions reposent sur le principe suivant : chaque situation doit être réglée en fonction du style de gestion de conflit qui lui convient le mieux.

Posez-vous les questions suivantes :

1. Ma relation avec cette personne est-elle importante au plan professionnel ou au plan personnel ?
2. Sommes-nous souvent dans la même pièce parce que nous avons des activités et des intérêts communs ?
3. Est-ce que je me préoccupe de ce que cette personne pensera de moi une fois le conflit résolu ?
4. Par le passé, quelle a été la place de la communication dans ma relation avec cette personne ?
5. Est-ce que je soupçonne que l'autre personne a des motifs cachés ?
6. La façon dont nous réglerons ce conflit « mettra-t-elle la table » pour de futurs conflits ?
7. Vaut-il la peine que je consacre beaucoup de temps pour résoudre ce conflit ?
8. Est-ce que je me sentirai mal si je n'obtiens pas ce que je veux dans ce conflit ?

Si vous avez répondu « Oui » à la plupart ou à toutes les questions de 1 à 4,  **votre relation à long terme**  avec l'autre personne est sans doute assez (très) importante pour vous.

Si vous avez répondu « Oui » à la plupart ou à toutes les questions de 5 à 8,  **le résultat final du conflit**  est probablement un facteur plus important pour vous que la relation.

Pour décider quel style de gestion de conflit adopter, analysez vos réponses — *jumelées avec votre propre jugement* — par rapport aux énoncés suivants :

- Une situation dans laquelle ni le résultat ni la relation ne vous importent — Éviter.
- Une situation dans laquelle le résultat et la relation sont très importants pour vous — Collaborer.
- Une situation dans laquelle le résultat est important mais la relation ne l'est pas — Compétitionner.
- Une situation dans laquelle le résultat n'est pas important, mais la relation l'est — S'adapter.
- Une situation dans laquelle la relation et le résultat sont importants — Faire des compromis.

## Les habiletés de communication : La clé d'une gestion de conflit réussie

La plupart des gens préfèrent une approche de résolution de problème non conflictuelle. Puisque l'on obtient habituellement de meilleurs résultats avec la collaboration, il est logique de travailler à améliorer ses habiletés de résolution de problème afin d'être en mesure de mieux diriger l'intervention vers des solutions de collaboration.

Il est difficile de bien gérer des conflits si les deux personnes ne possèdent pas de bonnes habiletés de communication. Ces habiletés nous donnent davantage d'outils pour nous aider à naviguer dans le processus de résolution de conflit. Travaillez votre mode de communication en tête-à-tête autant que vos capacités à gérer les conflits.

La plupart des conflits ne présentent pas les conditions idéales pour exercer ses habiletés de communication. À l'approche d'une première, du vernissage d'une exposition importante ou du lancement d'une nouvelle production, tout le monde peut être stressé et préoccupé par ses propres responsabilités. Que pouvez-vous faire dans de telles circonstances en tant que gestionnaire ? Il existe des règles de communication de base qui peuvent vous aider à obtenir des solutions satisfaisantes dans la plupart des situations de conflit. Les voici :

### Créer une atmosphère de solidarité

Bien sûr l'atmosphère est intangible, mais ses effets sont ressentis par les deux personnes qui sont en conflit. Le déroulement des choses dépendra grandement de l'atmosphère que vous aurez créée. L'atmosphère peut avoir plusieurs qualificatifs : détendue, honnête, agitée, survoltée et amicale pour n'en nommer que quelques-uns. Mais dans le domaine de la résolution de conflit, deux seuls qualificatifs s'appliquent : la défensive et la solidarité.

Une *atmosphère de défensive* est créée lorsque les deux personnes commencent à se critiquer l'une l'autre, prennent des airs de supériorité ou essaient de contrôler l'autre. La défensive influence le processus de communication. Les deux personnes partagent moins d'information, se font moins confiance et sont en général moins efficaces dans la résolution du problème.

Une *atmosphère de solidarité* est créée lorsque les personnes essaient toutes les deux d'entrer dans le monde de l'autre et voient les choses selon la perspective de l'autre. Dans cette atmosphère, les personnes s'écoutent mutuellement et essaient de satisfaire les besoins de chacun. L'atmosphère de solidarité favorise particulièrement la résolution de conflits difficiles.

**La première règle de communication est claire :**

Prenez le temps de créer consciemment une atmosphère de solidarité et de la maintenir quelles que soient la complexité de la situation et les frustrations.

## Demeurer ferme

---

La façon dont nous influençons les autres peut se diviser en trois grandes catégories : agressive, passive et ferme. Les approches agressives sont dominatrices, envahissantes et centrées sur soi-même. Les stratégies passives sont accommodantes et centrées sur les excuses et l'oubli de soi. Les stratégies de fermeté sont ouvertes, directes et réceptives.

La difficulté des approches passive et agressive repose dans le fait qu'elles ne tiennent compte des besoins que d'une seule personne. L'agressivité ne laisse pas de place aux intérêts de l'autre et la passivité nous fait ignorer nos propres besoins. Les deux approches peuvent donner des résultats moins que satisfaisants.

Demeurer ferme est la meilleure façon de vous assurer que vos besoins seront entendus et satisfaits. De plus, puisque demeurer ferme signifie être ouvert et réceptif aux préoccupations des autres, utilisée par les deux personnes, cette approche facilitera l'atteinte d'un résultat où les deux personnes gagneront. Demeurer ferme lorsqu'on est confronté à une personne difficile dans une situation de conflit est bien sûr plus facile à dire qu'à faire. Mais il est important de se rappeler qu'il s'agit d'une habileté de communication majeure.

**La deuxième règle de communication dans la résolution de conflits.**

Demeurez ferme quelles que soient les tentations de faire autrement. Cela signifie exprimer clairement vos besoins tout en tenant compte de ceux de l'autre personne.

## Écouter activement

---

Vous devez vous concentrer sur l'écoute active pour bien comprendre les intentions de l'autre et la signification de ce qu'il dit. Cela peut sembler facile, mais imaginez la difficulté d'écouter quelqu'un d'autre quand tout ce que vous entendez dans votre tête est le son de vos émotions et des arguments que vous préparez. L'écoute et la parole semblent être des habiletés qui se pratiquent séparément. Tous les programmes de perfectionnement en gestion des deux dernières décennies ont tenté d'aider les gestionnaires à améliorer ces habiletés. Malgré cela, peu de gens réussissent à bien écouter les autres.

L'écoute active consiste en quelques éléments que chacun peut apprendre et mettre en pratique. Voici quelques-uns de ceux que nous considérons comme importants :

- Utilisez le langage corporel pour montrer à l'autre que vous essayez d'écouter. Regardez-le dans les yeux, penchez-vous légèrement vers lui et gardez le silence jusqu'à ce qu'il ait fini de parler.
- Concentrez-vous à clarifier ce que l'autre personne est en train de dire plutôt que de penser à ce que vous allez répondre.
- Essayez de résumer et de paraphraser le message de l'autre personne de temps en temps, particulièrement si le message est long et émotif. Ne le faites pas trop souvent, cela pourrait être irritant. Mais faites-le si vous n'êtes pas sûr d'avoir bien compris ce que l'autre a dit.

**La troisième règle de communication à se rappeler :**

Faites tous les efforts nécessaires, tant sur le plan verbal que non verbal, pour faire comprendre à l'autre que vous écoutez et que ce qu'il dit vous intéresse.

## Demander des précisions

---

Vous devez demander des précisions quand vous avez besoin de plus d'information ou que vous ne réussissez pas à saisir ce que l'autre personne pense. Les gens ont tendance à dire des choses qui semblent plausibles en surface, mais tant que vous n'avez pas suffisamment de détails, l'information peut demeurer incomplète et vous n'en tirez pas les bonnes conclusions. Cette demande de précision peut prendre la forme de questions ouvertes, de pauses, de demandes d'élaboration d'une idée, d'encouragement, de questions fermées, de questions suggestives ou de résumés. Avec un peu de pratique, vous pouvez apprendre lesquels déclencheront des discussions productives, lesquels les entretiendront et lesquels mettront fin à la discussion.

**La quatrième règle de communication à suivre :**

Demandez le plus de précisions possibles afin d'avoir toute l'information nécessaire au sujet de l'autre personne, de façon à pouvoir bien comprendre son point de vue.

## Reconnaître les indices non verbaux

---

Jusqu'à maintenant, nous avons défini quatre habiletés de communication importantes dont la nature est surtout verbale. La prochaine règle suggère que les gestionnaires acquièrent aussi une grande sensibilité à ce qui se passe sur le plan non verbal. La communication non verbale comprend tout ce qui n'est pas dit : les façons de s'asseoir, le mouvement des yeux, les gestes, le ton de la voix, les expressions faciales, les jeux avec les crayons et les lunettes. Les spécialistes estiment que plus de la moitié de la signification du message est transmise de façon non verbale. Bien sûr, ce que disent les gens compte aussi. Mais le fait est que tout ce qu'ils font d'autre est souvent plus important que ce qu'ils disent.

Comment savoir que l'autre personne est vraiment prête à commencer à discuter sérieusement pour résoudre le conflit ? Si vous observez les signaux non verbaux, vous n'aurez pas besoin qu'on vous le dise. Vous saurez que l'autre personne est prête, par exemple, lorsqu'elle arrêtera de fouiller dans ses notes, d'avoir des conversations parallèles avec d'autres personnes ou qu'elle prendra une position d'attente. Comment savoir que l'autre personne commence à résister à vos suggestions ? Une grimace, le croisement des jambes ou des bras, une main serrée sur un crayon peuvent parler très clairement.

Nous répondons tous inconsciemment et régulièrement au comportement non verbal des autres. Nous développons cette sensibilité et cette capacité de réaction à partir de la naissance. La plupart du temps, nous ne nous rendons pas compte que nous nous basons sur des signaux non verbaux pour décider comment nous allons répondre. En

tant que gestionnaire, toutefois, si vous voulez être efficace dans la résolution de conflit, vous devez étudier le comportement non verbal et y réagir de façon appropriée.

**Notre cinquième règle de communication :**

Être extrêmement sensible aux différents niveaux de comportement non verbal que l'autre personne adopte consciemment ou inconsciemment. Ces indices peuvent vous en dire plus que les mots et vous aider à résoudre le conflit.

## Gérer un conflit avec une personne difficile

Inévitablement, nous nous retrouvons tous, un jour ou l'autre, dans une situation de conflit avec une personne « difficile » où il n'est pas facile d'appliquer les habiletés dont nous nous servons ailleurs. Dans ces cas, vous devrez reconnaître ou déterminer le comportement, essayer de le comprendre et trouver le moyen d'y faire face, qu'il s'agisse de confronter directement ce comportement ou d'apprendre à vivre avec lui d'une manière ou d'une autre. Dans un conflit personnel, les différences culturelles et ethniques ainsi que les valeurs et les préjugés qui y sont reliés peuvent également compliquer la situation.

Si vous vous retrouvez dans une telle situation et que vous êtes en colère, donnez-vous (ainsi qu'à l'autre) du temps pour vous calmer avant d'agir. Vous devez ensuite décider si cela vaut la peine d'essayer de changer le comportement de l'autre personne. Quelle charge de travail cela représente-t-il ? Le résultat sera-t-il positif ? Y a-t-il des risques ? Vous devrez peut-être accepter que certaines personnes ne veulent pas ou ne soient pas capables de changer comme vous le voulez. Si c'est le cas, vous devez vous concentrer sur les changements que vous pouvez faire et les étapes que vous devez franchir pour faire face à ce type de comportement.

Si vous décidez d'essayer de proposer des changements, rappelez-vous qu'une gestion de conflit réussie dépend d'une communication efficace. Cela dépend, par contre, de deux facteurs : (1) la reconnaissance, l'appréciation et l'utilisation productrice des différences entre les personnes, et (2) l'élaboration d'une approche personnelle pour traiter efficacement avec les personnes difficiles. Essayez les suggestions suivantes :

1. **Déterminez très clairement quels sont les comportements qui vous agacent**, pas les valeurs sous-jacentes à ces comportements (on a tendance à résister au changement de nos valeurs). Concentrez-vous sur le comportement, pas sur la personne.
2. **Confrontez le comportement** de la façon la moins menaçante possible. Restez bien concentré sur le comportement et essayez d'éviter d'attaquer la personne.
3. **Comme toujours, soyez prêt à écouter ce que l'autre personne a à dire.** Utilisez vos capacités d'écoute et votre sensibilité pour saisir les faits et les émotions de l'autre personne. Maintenez la discussion au niveau impersonnel. Laissez l'autre personne ventiler.
4. **Travaillez de façon à répondre aux besoins des deux personnes.** Collaborez dans la mesure du possible.
5. **Appliquez la résolution.**

En résumé, les études sur les conflits réels indiquent que beaucoup de personnes, sinon

toutes, trouvent difficile de résoudre des conflits d'une manière qui améliore les relations. Mais c'est un objectif louable à poursuivre. Cela est possible en reconnaissant les approches appropriées, en les utilisant pour résoudre un conflit et en travaillant à améliorer ses habiletés de communication tel que décrit plus haut.

**Conseils**

- Faites la distinction entre les personnes et les problèmes; rappelez-vous que le problème c'est le résultat ou la relation, pas les personnes elles-mêmes.
- Reconnaissez les différences et appréciez-les.
- Soyez flexible par rapport au point de vue et au style de travail de l'autre personne.
- Acceptez qu'une opinion ou qu'une approche différente est simplement différente et non pas mauvaise. Rappelez-vous qu'il existe des différences dans les styles de pensée.
- Évitez les étiquettes négatives.
- Soyez flexible.
- Concentrez-vous sur les résultats plutôt que sur les points de vue personnels.

## Remerciements

Le présent module est l'un des six outils de gestion des ressources humaines produits pour le secteur culturel. Un deuxième volet du projet a permis de produire un rapport sur les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur culturel.

### Partenaires

---

Ce sont le Conseil des carrières culturelles de l'Ontario et le Conseil des ressources humaines du secteur culturel qui ont trouvé les fonds pour entreprendre ces projets. Ces derniers ont été effectués en partenariat avec l'Association des musées de l'Ontario, la Guilde canadienne des réalisateurs – Ontario et la Professional Association of Canadian Theatres.

Les partenaires tiennent à remercier les personnes suivantes de leur précieuse contribution à l'un ou l'autre des projets.

### Comité de direction

---

Susan Annis, Directrice générale, Conseil des ressources humaines du secteur culturel  
 Bob Johnston, Directeur général, Conseil des carrières culturelles de l'Ontario  
 Susan Cohen, Directrice de programme, Programme de projets en ressources humaines  
 Marcus Handman, Directeur général, Guilde canadienne des réalisateurs – Ontario  
 Marie Lalonde, Directrice générale, Association des musées de l'Ontario  
 Lucy White, Directrice générale, Professional Association of Canadian Theatres

### Participants

---

Tammy Adkin, London Regional Childrens' Museum  
 Jeff Alexander, Vancouver Symphony  
 David Baille, Opéra Atelier  
 Trisha Baldwin, Tafelmusik Baroque Orchestra  
 Colleen Blake, Shaw Festival  
 Michel Blondeau, Ecentricarts  
 Louise Boucher, Conseil québécois des ressources humaines en culture  
 Bill Boyle, Harbourfront  
 Anna Bradford, Ville de Hamilton  
 Mike Bregazzi, Calgary Philharmonic  
 Dean Brinton, Foundation for Heritage and the Arts, Nova Scotia  
 John Brotman, Conseil des arts de l'Ontario  
 Laura Brunell, American Federation of Musicians  
 Catherine Carleton, Kitchener Waterloo Symphony  
 Lindy Cowan, Compagnie d'opéra canadienne  
 Nancy Coy, Theatre for Young People

Mary Crampton, Compagnie d'opéra canadienne  
David Devan, Pacific Opera Company  
Dan Donaldson, Orchestres Canada  
Michael Duschene, Consultant  
Rémi Garon, Théâtre du nouveau monde  
Dennis Garreck, SaskCulture  
Margaret Genovese, Genovese Vanderhoof & Associates  
Diane Gibbs, Shaw Festival  
Mallory Gilbert, Tarragon Theatre  
Jenny Ginder, Consultante  
Jocelyn Harvey, Conseil des arts du Canada  
John Hobday, Conseil des arts du Canada  
Claire Hopkinson, Tapestry New Opera Works  
Sarah Iley, Conseil pour le monde des affaires et des arts du Canada  
Ian Kerr-Wilson, Hamilton Museum of Steam & Technology  
Lorraine Kimsa, Theatre for Young People  
Lise Labine-Dugal, Conseil des arts du Canada  
Micheline Lesage, Conseil des arts du Canada  
Doreen Malone, Neptune Theatre  
Chris McDonald, Hot Docs  
Micheline McKay, Opéra Canada  
Christine Moynihan, Dance Umbrella of Ontario  
Terry Reid, École nationale de ballet  
Gie Roberts, Alberta Theatre Projects  
Kathleen Sharpe, Fonds pour les manifestations culturelles de l'Ontario  
Bob Sirman, École nationale de ballet  
Mona Skuterud, Centre national des arts  
Cathy Smalley, Fondation Metcalf  
Shelley Stevenson, Stratford Festival  
Jini Stolk, Creative Trust  
Denis Thompson, Patrimoine canadien

## Consultants

---

Clark Reed et ses associés de NetGain Partners Inc., une équipe de spécialistes en gestion, en développement et en ressources humaines qui aide les organisations culturelles, ainsi que d'autres organisations publiques et sans but lucratif à atteindre leurs objectifs immédiats et à long terme.

## Merci

---

La réalisation de ces projets a été rendue possible grâce au soutien des organismes suivants :



Patrimoine   Canadian  
canadien   Heritage



Développement des  
ressources humaines Canada

Human Resources  
Development Canada



**FONDATION DE LA FAMILLE SAMUEL ET SAIDYE BRONFMAN**

