

Série des modules optionnels

ANI 1101 Accueil et intégration de jeunes handicapés
ANI 1102 Coéducation enfants
ANI 1103 Coéducation adolescents
ANI 1104 Jeunes en difficulté
ANI 2001 Dynamique des groupes
ANI 1105 Éduquer aujourd'hui
ANI 2006 Agent de développement spirituel
ANI 1107 Grands jeux

SOC 1201 Symboles et traditions
SOC 1202 Scoutisme international
SOC 1203 Scoutisme et environnement
SOC 1204 Scoutisme et parents

GES 2010 Gestion d'un district scout
GES 2042 Gestion des ressources adultes 2

GES 2044 Gestion financière 2
GES 1302 Organisation d'un rassemblement

GES 1303 RÈGLEMENT DES CONFLITS D'ADULTES

GES 1304 Matériel et équipement
GES 1305 Reconnaissance des bénévoles
GES 1306 La planification dans le scoutisme

TEC 1401 Camping d'été
TEC 1402 Camping d'hiver
TEC 1403 Publicité
TEC 1404 Expression et feux de camp

TEC 1405 Secourisme
TEC 1406 Orientation (carte et boussole)

TEC 1407 Radio amateur et JSLO
TEC 1408 Publier un périodique scout

TEC 1409 Nature: flore et faune
TEC 1410 Activités d'hiver
TEC 1411 Parler en public
TEC 1412 Scoutisme marin



ASSOCIATION DES SCOUTS DU CANADA

FORMATION MODULAIRE

Règlement des conflits d'adultes

GES 1303

Deuxième édition
Septembre 2000

Objectifs du module RÈGLEMENT DES CONFLITS D'ADULTES

Objectif général

Gérer efficacement les conflits d'adultes qui peuvent survenir au sein du Mouvement scout.

Objectifs particuliers

1. Définir ce qu'est un conflit.
2. Énumérer les facteurs organisationnels et les facteurs individuels qui peuvent causer des conflits.
3. Décrire le cycle d'un conflit.
4. Expliquer les phénomènes d'escalade et de désescalade.
5. Connaître et utiliser les étapes de la gestion de conflit.
6. Expliquer ce qu'est la médiation et connaître les principales fonctions du médiateur.
7. Expliquer comment un conflit peut être source d'un changement positif.

Avertissement

Les documents de l'Association des Scouts du Canada sur la formation modulaire sont destinés à la *formation* des adultes de l'Association. Bien qu'ils fassent référence à des politiques et à des règlements officiels de l'Organisation mondiale du Mouvement scout et de l'Association des Scouts du Canada, ils ne remplacent pas ces politiques et règlements officiels et ne sauraient être interprétés comme tels.

Sommaire

CONTENU	3
Matière	3
1. Introduction	3
2. Caractéristiques des conflits	4
3. Les facteurs d'un conflit	5
4. Le cycle d'un conflit	6
5. Cinq stratégies de comportement	8
6. L'escalade d'un conflit	11
7. Règlement de conflit et désescalade	13
8. La médiation	17
9. En conclusion	22
Pédagogie	23
Sources et ressources	27
ÉVALUATION FORMATIVE	28

Note. Pour alléger le texte et faciliter la lecture, le genre masculin désignant des personnes inclut les genres féminin et masculin.

Ce module de formation scout a été conçu à l'usage des adultes de l'Association des Scouts du Canada engagés dans un processus de formation structuré. Il peut être reproduit à des fins de formation ou de documentation pourvu que la source soit mentionnée.

©2000, Association des Scouts du Canada

Contenu du module RÈGLEMENT DES CONFLITS D'ADULTES

MATIÈRE

1. Introduction

«*D'honnêtes différends sont souvent
un saine indicateur de progrès.*»
— Gandhi

Le travail d'équipe suppose une interdépendance entre plusieurs personnes en vue d'atteindre un objectif commun. Or, en plus de cet objectif commun, chaque membre du groupe a aussi des objectifs personnels plus ou moins conscients et plus ou moins avoués. La confrontation de tous ces objectifs (communs et individuels) risque de provoquer des tensions au sein du groupe.

À la base de tout conflit se trouve une frustration.

Il est tout à fait légitime de poursuivre des objectifs personnels lorsqu'on travaille en groupe. Pour accepter de coopérer à l'intérieur d'un groupe, chaque individu doit pouvoir *y trouver son compte* de satisfaction et d'intérêt. Rares sont ceux qui participent par pur esprit d'altruisme, sans jamais rien en retirer pour eux-mêmes ! Et, dans le monde du bénévolat, les considérations ne sont pas d'ordre matériel. L'estime, la reconnaissance, l'amour sont des facteurs très importants.

Un conflit n'est pas négatif en lui-même. C'est la façon de le régler ou pas qui peut l'être.

À la base de tout conflit se trouve une *frustration*. Les individus ne réagissent pas tous de la même façon devant une frustration. Il convient de nous interroger sur nos propres attitudes et comportements lorsque, par exemple, nous devons faire face à l'opposition des autres, défendre nos droits, négocier ou demander. Bref, un conflit n'est pas négatif en lui-même. C'est la façon de le régler ou de ne pas le régler qui peut être négative.

Il ne sert à rien d'aborder un conflit en faisant la morale, car le conflit ne peut se régler en profondeur.

Les situations de conflit sont trop souvent considérées sous l'aspect moral. Dans le scoutisme, on s'appuie sur la *fraternité scoute* pour condamner toute friction entre les adultes du Mouvement. La culture scoute est une culture anti-conflit. Les gestionnaires de groupe sont souvent jugés en fonction des problèmes et des conflits qu'ils ont connus au cours de leur mandat. Or, il ne sert à rien d'aborder un conflit en faisant la morale car, en agissant de la sorte, on empêche les individus d'exprimer leurs frustrations et le conflit ne peut se régler en profondeur.

Le présent module décrit les mécanismes qui régissent les conflits humains et présente des pistes de solution pour arriver à les régler efficacement, c'est-à-dire en utilisant le conflit comme un tremplin pour amener un changement, résoudre un problème et favoriser la progression du groupe.

2. Caractéristiques des conflits

Nous avons souvent l'impression que les conflits drainent toutes les énergies et sont toujours destructifs. On ne peut nier en effet que beaucoup de conflits provoquent des séquelles sur tous les aspects du groupe, et pour longtemps.

Or, un conflit peut s'avérer constructif. Le conflit peut stimuler l'intérêt des membres du groupe (les sortir d'une routine léthargique, par exemple), augmenter la cohésion du groupe, permettre d'identifier un problème et favoriser l'émergence du leadership.

Dans tous les cas, il faut savoir que les conflits sont inévitables, subjectifs et générateurs de changement.

Les conflits sont **inévitables** parce que chaque membre du groupe cherche à atteindre des objectifs personnels et que, forcément, certains de ces objectifs sont incompatibles soit avec l'objectif commun, soit avec les objectifs personnels d'autres membres. L'ampleur du conflit est déterminée par l'importance que les individus accordent à leurs objectifs personnels respectifs. «Comble d'ironie, plus nous dépendons d'une relation pour satisfaire nos besoins, plus la situation est propice aux conflits¹.» Par ailleurs, ces objectifs sont souvent cachés ou inconscients. Il y a une différence entre ce que les membres du groupe affirment vouloir et ce qu'ils veulent vraiment.

Les conflits sont **subjectifs**, c'est-à-dire qu'ils reposent sur la perception et l'interprétation des faits. Un conflit est chargé d'émotions. Ce sont ces émotions qui confèrent autant d'intensité à un conflit. Les individus sont hantés par le conflit, ils deviennent agressifs, méfiants et hostiles. Ils sont sourds à toute argumentation rationnelle.

À ce stade, il est primordial de permettre aux émotions de s'exprimer, de *crever l'abcès*. Cela demande du courage, mais c'est une étape nécessaire avant de pouvoir aborder le conflit sous un angle plus rationnel. À la longue, un conflit non résolu peut occasionner des problèmes psychologiques ou physiologiques chez les individus : perte d'appétit, insomnie, stress, dépression, «burnout» (surmenage ou épuisement)...

Les conflits sont **générateurs de changement** et peuvent donc s'avérer bénéfiques pour le groupe. La nature humaine est ainsi faite

Les conflits sont inévitables, subjectifs et générateurs de changement.

Il est primordial de permettre aux émotions de s'exprimer, de *crever l'abcès*.

¹ Dana, D. *Comment passer du conflit à la coopération*, p. 22.

que pour accepter d'investir l'énergie nécessaire à un changement, l'individu ou le groupe doit se trouver dans une situation tendue ou inconfortable. Un conflit bien géré permet :

- de faire des mises au point importantes,
- de clarifier une situation confuse,
- de favoriser l'apparition de solutions créatives,
- d'assainir le climat du groupe,
- de s'adapter et d'évoluer.

3. Les facteurs d'un conflit

Plusieurs facteurs peuvent provoquer des conflits. Nous les regrouperons en trois catégories : les facteurs organisationnels, qui dépendent de la dynamique de l'organisation, les facteurs individuels, qui dépendent de l'individu, et les facteurs extérieurs, qui ne dépendent ni du groupe ni des individus qui le composent, mais qui viennent influencer les interrelations et le climat du groupe.

Les facteurs organisationnels

- Manque d'éléments motivateurs pour les bénévoles du groupe,
- climat malsain,
- mauvaise répartition des tâches et des rôles, mauvaise organisation du travail,
- manque de clarté dans les messages,
- luttes de pouvoir,
- manque de leadership
- manque de formation,
- mauvaise compréhension de la mission du groupe ou du Mouvement.

Les facteurs individuels

- Problèmes personnels,
- problèmes de santé émotive,
- insatisfaction, mauvaise opinion de soi,
- mauvaise compréhension de la tâche,
- manque de disponibilité, mauvaise évaluation du temps ou du degré d'engagement requis,
- objectifs cachés incompatibles avec les objectifs du groupe,
- manque d'intérêt pour la tâche,
- inaptitude à accomplir la tâche,
- non adhésion aux valeurs du Mouvement.

Les facteurs extérieurs

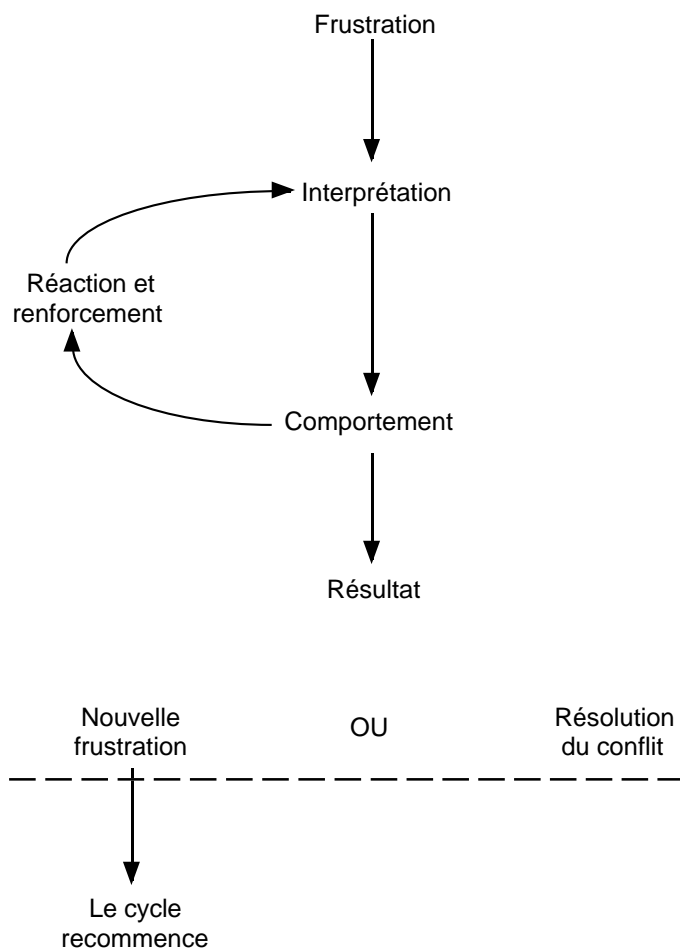
- Problèmes de financement,
- problèmes de recrutement,

FORMATION MODULAIRE

- conflit avec un autre groupe,
- décisions gouvernementales,
- mauvaise insertion du groupe dans son milieu, mauvaise image du scoutisme,
- problèmes reliés aux conditions sociales, politiques ou économiques du milieu.

La plupart du temps, les conflits résultent d'une combinaison de ces trois grands facteurs, d'où la difficulté d'identifier avec précision les causes du conflit et de trouver des solutions appropriées. C'est pourquoi chacun des facteurs doit être analysé à la pièce. Il n'y a pas de solution magique.

4. Le cycle d'un conflit



Frustration

À la base de tout conflit se trouve une frustration. L'individu vit une situation paradoxale : il a besoin des autres pour atteindre ses objectifs, or ses objectifs ne peuvent être atteints à cause des autres. La frustration peut avoir différentes causes :

- la répartition non équitable des ressources disponibles,
- des comportements exigés,
- des valeurs imposées,
- la négation d'un droit,
- la violation d'un accord.

Interprétation

L'interprétation, c'est le sens qu'on donne au conflit. C'est ici que la subjectivité entre en jeu. Par exemple : *Si je ne peux atteindre mon objectif, c'est parce qu'untel s'évertue à me mettre des bâtons dans les roues. Il le fait certainement exprès.*

Comportement

Face à un conflit, un groupe peut adopter différentes stratégies de comportement :

- l'évitement,
- l'accommodation,
- la compétition,
- le marchandage,
- la collaboration.

Réaction et renforcement

Le comportement adopté aura un effet immédiat sur les autres qui réagiront en adoptant à leur tour une stratégie de comportement. C'est ici que le conflit risque de s'envenimer. On assiste à un phénomène d'escalade.

Résultat

Le résultat est la façon dont le conflit est réglé. On peut arriver à trouver une solution satisfaisante pour les deux parties. Dans le cas contraire, le groupe obtient un résultat de type gagnant-perdant, qui engendre une nouvelle frustration et prépare le terrain au prochain conflit. Le cycle recommence. *La façon dont un conflit est réglé sert de point de départ au prochain conflit.*

La façon dont un conflit est réglé sert de point de départ au prochain conflit.

5. Cinq stratégies de comportement

Devant un conflit, nous pouvons adopter différentes stratégies, en fonction des objectifs visés et de la perception que nous avons du conflit: l'évitement, l'accommodation, la compétition, le marchandage, la collaboration.

L'évitement

On parle d'évitement (certains auteurs préfèrent utiliser le mot «fuite») lorsque les individus ou leur leader nient l'importance du conflit ou ignorent les objectifs personnels ou collectifs. Les émotions sont réprimées. Lors des réunions, plutôt que d'aborder directement le problème, on trouve le moyen de parler d'autre chose. La plupart des personnes qui choisissent l'évitement en situation conflictuelle vont invoquer des prétextes qui ressemblent à ceci :

- Il ne faut pas faire de tempête dans un verre d'eau.
- Je ne veux blesser personne.
- Ça ne sert à rien de parler.

Ces prétextes donnent bonne conscience, mais ne règlent rien. Avec une telle attitude, on obtient un résultat perdant-perdant.

L'évitement crée une situation de précarité et gruge les énergies, ce qui aura pour effet à long terme de détruire la cohésion du groupe. Un conflit ne disparaît pas parce qu'on l'ignore. Il demeure latent et risque d'exploser à tout moment.

L'accommodation

Cette stratégie vise avant tout à *acheter la paix*. En voulant à tout prix apaiser les tensions, à faire taire les récriminations, on évite une confrontation qui pourrait s'avérer profitable pour tout le monde et on accorde tout le crédit à l'autre partie. On agit au détriment de ses propres intérêts. Cette stratégie a pour conséquence de donner satisfaction à autrui et de causer de la frustration pour soi-même. Ironiquement, en croyant obtenir la paix, on encourage l'autre partie à réclamer toujours plus, jusqu'à ce que la situation devienne intenable.

La compétition

Ce type de stratégie indique que le groupe perçoit le conflit comme une lutte à finir. Les individus se comportent de façon à satisfaire leurs besoins individuels au détriment des besoins des autres et des besoins collectifs. À la longue, on ne se préoccupe même plus de l'avenir du groupe. L'hostilité monte sans cesse. Cette stratégie, si elle n'est pas désamorcée, ne peut se terminer que par une position gagnant-perdant et générer un autre conflit à plus ou moins brève échéance.

Ceux qui choisissent l'évitement vont invoquer des prétextes qui donnent bonne conscience, mais ne règlent rien.

L'accommodation a pour conséquence de donner satisfaction à autrui et de causer de la frustration pour soi-même.

La compétition ne peut se terminer que par une position gagnant-perdant et générer un autre conflit.

Le marchandage se situe à mi-chemin entre la compétition et la collaboration.

Le marchandage peut constituer une solution acceptable dans plusieurs conflits.

La collaboration, qui amène à un résultat de type gagnant-gagnant, demeure le comportement à privilégier.

Le marchandage

Avec cette stratégie, les individus entreprennent de longues et laborieuses négociations de type donnant-donnant. *Si je concède telle chose, que me donneras-tu en retour?* Le marchandage se situe à mi-chemin entre la compétition et la collaboration. Au terme des négociations, chacun aura l'impression d'avoir gagné quelque chose.

Or, cette stratégie n'est pas toujours aussi profitable qu'elle en a l'air. Prenons l'exemple suivant : deux personnes se disputent la dernière orange. Une troisième arrive et convainc les deux premières de diviser l'orange en deux parts égales. Chacun repart de son côté avec sa moitié. À première vue, cette solution semble logique et acceptable. Maintenant, voyons quels étaient les objectifs de chacun. Le premier pèle l'orange et mange le fruit, alors que l'autre jette le fruit et ne conserve que la pelure pour l'utiliser dans une recette de gâteau. En prenant connaissance de ce dernier élément, on constate que la solution qui semblait évidente, soit le partage de l'orange en deux, n'était pas la meilleure².

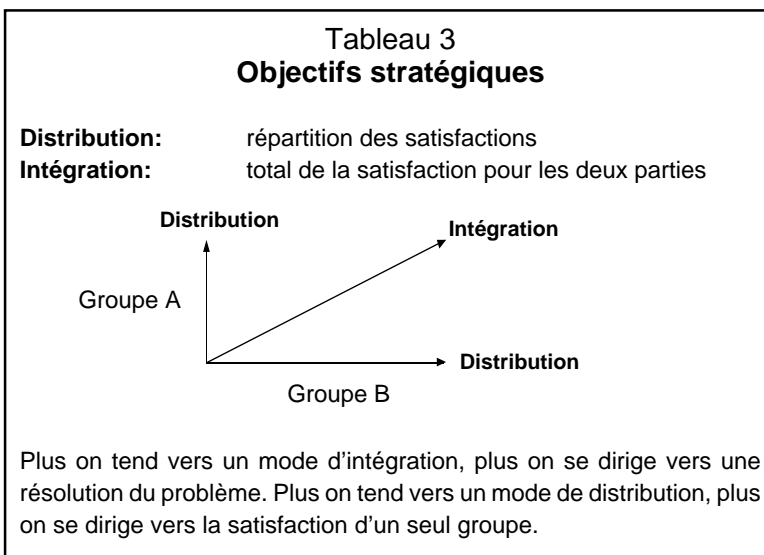
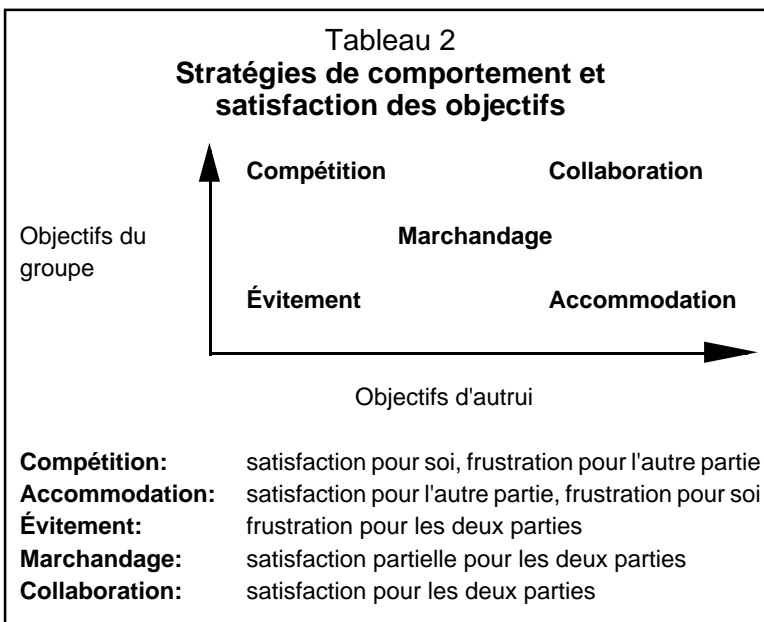
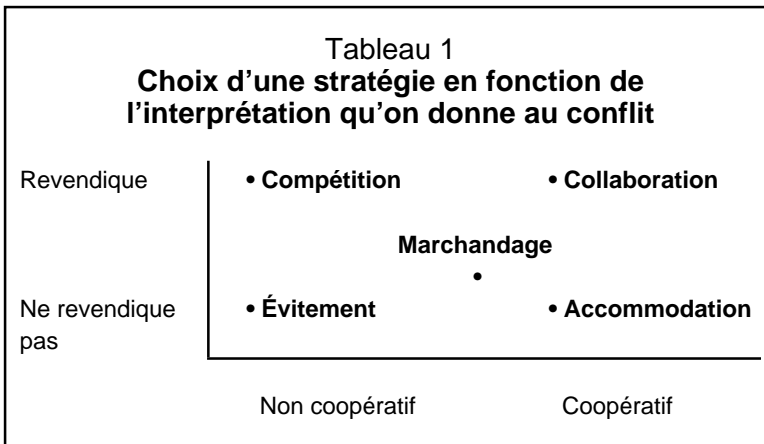
Quand on marchandage, la satisfaction qu'on obtient est toujours partielle, car les négociations partent du principe qu'il doit nécessairement y avoir des concessions de part et d'autre.

Malgré les faiblesses de cette stratégie, il n'en demeure pas moins qu'elle peut constituer une solution acceptable dans plusieurs conflits. Si on croit que le groupe n'est pas prêt à développer une réelle collaboration, il vaut mieux adopter la stratégie du marchandage que de laisser le groupe s'enliser dans un conflit destructeur.

La collaboration

La stratégie de collaboration exige une grande ouverture, car chaque partie doit être capable d'exprimer ses objectifs personnels tout en considérant les objectifs de l'autre. Le groupe doit faire preuve de patience et de créativité pour trouver une solution qui arrivera à satisfaire pleinement tout le monde. La collaboration, qui amène à un résultat de type gagnant-gagnant, demeure le comportement à privilégier. Elle permet la satisfaction des objectifs personnels tout en respectant la poursuite du but commun.

² Tiré de Gagnon, Jean H. *L'art de bien négocier*, pages 18 et 19.



6. L'escalade d'un conflit

L'escalade d'un conflit se définit par l'augmentation de l'intensité du conflit et par la montée de l'agressivité et de l'hostilité. Précisons qu'une certaine forme d'agressivité peut être positive. Par contre, lorsque l'agressivité n'est plus contrôlée, elle devient négative. Voici les principales caractéristiques de l'escalade.

Perceptions biaisées

Une perception biaisée est une perception déformée par les émotions.

Les perceptions permettent au cerveau de se faire une idée du *monde extérieur*. Une perception biaisée est une perception déformée par les émotions. Or, nos choix de comportement reposent sur la présomption que notre perception est adéquate.

Plus les perceptions sont biaisées de part et d'autre, plus les parties en présence se prêtent mutuellement des intentions malveillantes qui ne sont pas toujours conformes à la réalité.

Perceptions renforcées

Une perception renforcée est une variante de la perception biaisée. En prêtant une intention malveillante à l'autre (par exemple, *Il m'en veut...*), on adopte un comportement hostile ce qui provoque chez l'autre une réaction de défense également hostile.

Quand une perception est renforcée, la cause devient l'effet. Nous ne pensons pas: *L'autre est hostile en réaction à ma propre hostilité*. Mais plutôt: *Voyez comme il est hostile! J'avais bien raison de m'en méfier!*

Comportements rationalisés

Plus le conflit s'envenime, plus le groupe tente de justifier ses comportements par une série d'arguments en apparence logiques.

En psychanalyse, la rationalisation est la justification consciente et rationnelle d'une conduite inspirée par des motivations inconscientes. Plus le conflit s'envenime, plus le groupe tente de justifier ses comportements par une série d'arguments en apparence logiques. On se comporte comme si les émotions n'avaient aucune part dans le conflit. Seuls les arguments rationnels qui viennent justifier nos choix de comportement sont retenus en guise de *preuves*.

À force de rationaliser, on en vient à oublier les causes premières du conflit. Certains groupes en viennent à justifier des comportements inacceptables, comme le vandalisme ou la violence, par la rationalisation.

À chaque partie «sa» vérité

Dans les conflits interpersonnels, il n'y a que deux vérités possibles: la mienne et celle de l'autre. Lorsque le conflit s'envenime, il

devient impossible de déterminer laquelle est la meilleure. Chacun campe sur ses positions. Même les appels à la loi de la majorité (sous forme de vote, par exemple) n'arrivent pas à convaincre l'autre d'accepter notre position. L'escalade fait en sorte que chacun veut avoir raison à tout prix, même si les faits démontrent que l'un des deux (ou les deux!) a tort.

Méfiance généralisée

Dans une escalade, on assiste à une montée de la méfiance et à l'apparition des *procès d'intention*. Toute tentative de rapprochement est compromise. On exige des preuves de bonne foi.

On arrive à croire que l'autre est de mauvaise foi, corrompu, malfaisant ou dérangé. Or, il faut savoir que cette interprétation est presque toujours réciproque. C'est-à-dire que l'autre nous perçoit comme étant de mauvaise foi, corrompu, malfaisant ou dérangé !

En fait, la méfiance est un mécanisme de défense qui nous évite d'admettre que nous puissions avoir une part de responsabilité dans le conflit.

Canaux habituels de communication rompus

Au fur et mesure que le conflit s'intensifie, les communications se raréfient jusqu'à disparaître complètement. Plus les parties s'éloignent l'une de l'autre, plus elles en viennent à penser que les différences sont irréconciliables.

Lorsque l'escalade atteint l'étape où toutes les communications sont coupées, il semble que le seul point sur lequel on puisse s'accorder, c'est que tout accord est impossible.

Buts initiaux remplacés par de nouveaux buts

Plus l'escalade augmente, plus les buts qui prévalaient au départ sont remplacés par de nouveaux buts. L'une ou l'autre des parties oublie les revendications premières et développe d'autres revendications qui, bien souvent, n'ont plus de rapport avec les sources initiales du conflit, mais qui contribuent à l'alimenter comme si on *jetait de l'huile sur le feu*. Conséquemment, il y a une prolifération des buts. On ajoute de nouveaux objectifs, de nouveaux besoins, au fur et à mesure que le conflit s'envenime.

Dans une escalade, on assiste à une montée de la méfiance et à l'apparition des *procès d'intention*.

À la limite, il semble que le seul point sur lequel on puisse s'accorder, c'est que tout accord est impossible.

7. Règlement de conflit et désescalade

La gestion d'un conflit a ses règles qui doivent être apprises et pratiquées.

La gestion d'un conflit a ses règles qui doivent être apprises et pratiquées. Avant de démarrer un processus de règlement de conflit, il faut savoir que cela demande du *temps* et de *l'énergie*. Toutefois, un tel processus, s'il est bien mené, permet d'apporter une solution satisfaisante pour les deux parties. Voici les principales étapes à suivre pour régler un conflit dans un groupe.

Reconnaître l'existence du conflit

Il arrive que certains conflits soient latents depuis longtemps, surtout dans les cas où les parties en cause ont adopté un comportement d'évitement. Les enjeux ne sont pas toujours faciles à identifier. Il peut s'agir d'une accumulation de frustrations devenue insupportable à la longue.

Il faut d'abord laisser les plaintes et les émotions s'exprimer jusqu'à épuisement.

Au cours de cette première étape, il faut laisser les plaintes et les émotions s'exprimer jusqu'à épuisement. On comprendra que cette étape requiert une certaine forme de courage. Il faut s'attendre à des cris, des larmes et des grincements de dents.

Bien des gens préféreraient éviter cette étape car elle n'a rien d'agréable. Quoique difficile et parfois décourageante, elle fait partie intégrante du processus de résolution de conflit. Tant et aussi longtemps que les individus n'auront pas exprimé leurs frustrations, il est inutile de penser à aborder les autres étapes, qui exigent un retour progressif à l'objectivité et au dialogue.

Il faut éviter de minimiser les conséquences, regarder la situation en face et admettre que le groupe vit un conflit. Une fois qu'on a admis l'existence d'un conflit, chaque partie sera invitée à s'engager dans un processus de règlement. Cet engagement moral est essentiel pour aborder les étapes subséquentes.

Analyser la situation

Cette étape permet de dresser un portrait du conflit. Chaque partie identifie les causes, les enjeux, le rôle de chacun dans le conflit, les objectifs collectifs et individuels. Pour procéder à une telle analyse, il faut poser plusieurs questions :

L'analyse de la situation permet d'identifier les causes, les enjeux, le rôle de chacun dans le conflit, les objectifs collectifs et individuels.

- qu'est-ce que chaque partie risque de perdre ou de gagner ?
- quels sont les objectifs collectifs, par ordre de priorité ?
- quels sont les objectifs et besoins individuels ?
- parmi ces objectifs individuels, quels sont les plus importants, par ordre de priorité ?
- quels sont les objectifs intangibles (quête de pouvoir, amour, estime de soi...) ?

- quelle est la stratégie de comportement adoptée jusqu'à maintenant par chacune des parties ?
- les parties sont-elles prêtes à collaborer ?
- de quelles ressources le groupe dispose-t-il (ressources physiques et psychologiques) ?

Les protagonistes d'un conflit doivent avoir chacun une certaine marge de manœuvre pour que le processus de règlement de conflit puisse aboutir à une solution satisfaisante pour tous. Si l'une des parties ne possède aucune marge de manœuvre, la démarche devient inutile. Ou bien une des parties se pliera aux exigences de l'autre, ou bien la communication sera définitivement coupée, avec toutes les conséquences néfastes que cela implique.

Définir le contexte

Par contexte, on entend le lieu et le moment des rencontres, la procédure et les règles. Le choix du **lieu** est très important. Idéalement, on choisira un endroit *neutre* et à l'abri des indiscretions. Lorsque cela est possible, on accordera une attention particulière à l'ambiance: sièges confortables, décor apaisant, boissons non alcoolisées...

La **durée** des rencontres est un facteur crucial de réussite. Il faut allouer suffisamment de temps pour que la *percée* puisse se faire. On doit prévoir un minimum de deux heures.

Le groupe devra s'entendre sur quelques **règles de fonctionnement**. Parmi celles-ci, la confidentialité des propos tenus durant les réunions devrait figurer en priorité. Bien entendu, on ne peut que demander à chacun de respecter la confidentialité, puisqu'il nous est impossible de la contrôler. Toutefois, on peut sensibiliser le groupe au risque que constituent les rumeurs. Ces dernières peuvent attiser le conflit et compromettre le succès du processus de règlement³.

Établir le dialogue

Chaque partie doit manifester honnêtement et directement à l'autre le désir de dialoguer dans le but de régler le conflit. Chaque partie doit aussi être prête à adopter les principes suivants.

FAIRE LA DIFFÉRENCE ENTRE LA PERSONNE ET LE PROBLÈME

Provoquer une confrontation n'est pas du tout synonyme de proférer des attaques verbales. Le conflit peut être réglé sans changer le profil psychologique des personnes. On évite les discussions portant sur les caractéristiques personnelles et on fixe l'attention du groupe sur les problèmes à résoudre.

³ Au sujet des rumeurs et de leur rôle dans les conflits, voir le module ANI 1003 *Communication efficace*, pp. 17-18.

Si l'une des parties ne possède aucune marge de manœuvre, la démarche devient inutile.

Le contexte d'un règlement, c'est le lieu et le moment des rencontres, la procédure et les règles.

Chaque partie doit manifester honnêtement et directement à l'autre le désir de dialoguer dans le but de régler le conflit.

Les conflits difficiles à résoudre sont souvent ceux où les personnes concernées restent sur leurs positions.

Chaque partie doit pouvoir présenter à l'autre sa perception subjective de la situation, incluant les sentiments provoqués par cette situation.

À l'étape du dialogue, des pistes de solution devraient apparaître.

DISCUTER SUR LES INTÉRÊTS EN CAUSE ET NON SUR LES POSITIONS

Les conflits difficiles à résoudre sont souvent ceux où les personnes concernées restent sur leurs positions. Le piège d'un débat sur des positions est de croire que la meilleure solution possible se trouve dans un marchandage ou encore dans une lutte perd-ou-gagne pour le pouvoir.

«Cependant, chaque position mise de l'avant par les opposants repose sur des intérêts personnels sous-jacents qui peuvent ne pas être clairs même pour chacun d'eux. Si, au lieu de discuter à propos des positions, nous examinons nos intérêts personnels, ceux de l'autre autant que les nôtres, des possibilités pour un gain mutuel commenceront à apparaître⁴.»

CHAQUE PARTIE PEUT PRÉSENTER SA PERCEPTION SUBJECTIVE DE LA SITUATION.

Chaque partie doit pouvoir présenter à l'autre sa perception subjective de la situation, incluant les sentiments provoqués par cette situation. Cependant, il faut éviter les attaques et les accusations. À l'occasion, il faudra rappeler que même si cette perception est subjective, elle demeure légitime et les sentiments appartiennent à ceux qui les expriment.

Le but de la discussion n'est pas de porter un jugement sur le bien-fondé de ces sentiments, mais de trouver une solution émotivement satisfaisante. Le dialogue sera d'autant plus profitable que chacune des parties considérera la subjectivité de l'autre comme un fait acceptable.

ÉCOUTER LE POINT DE VUE DE L'AUTRE

Dans un dialogue, la présentation d'un point de vue suppose une écoute attentive de l'autre. Or, l'un des principaux problèmes de communication est la difficulté qu'éprouvent les protagonistes d'un conflit à bien écouter et à s'assurer qu'ils ont compris. Écouter signifie qu'on évite de se défendre continuellement et qu'on renonce, pendant que l'autre s'exprime, à forger une contre-attaque⁵.

Pour y arriver, on peut utiliser la méthode de l'écoute active. Cette méthode propose de valider notre compréhension du message en le résumant à l'autre partie jusqu'à ce que cette dernière soit satisfaite de la reformulation.

À l'étape du dialogue, des pistes de solution devraient apparaître. Il ne faut pas s'attendre à ce que les parties en présence adoptent des comportements exemplaires tout le temps que dure le processus de

⁴ Dana, D. *Comment passer du conflit à la coopération*, p. 82.

⁵ Gagnon, Jean H. *L'art de bien négocier*, p. 129.

règlement. Même si, idéalement, le groupe devrait tendre vers la collaboration, il se peut que le débat dérape à l'occasion sur un mode de compétition, d'accommodation ou de marchandage. Toutefois, pour éviter de s'enliser dans ces stratégies, il faut avoir à cœur d'approfondir chaque problème au fur et à mesure qu'il est soulevé. Tout au long du dialogue, on rappellera les règles et on fera en sorte que personne ne *perde la face*.

Le règlement ne peut se faire instantanément. Il faut comprendre que le dialogue s'établit sur une base *progressive* et que le groupe doit *évoluer* vers la collaboration. Plus le conflit est intense, plus la période de désescalade sera longue et laborieuse. En faisant preuve de bonne volonté et de créativité, on peut arriver à collaborer efficacement.

Conclure un accord

Si toutes les étapes précédentes ont été bien menées, le groupe devrait en arriver à conclure un accord. La solution trouvée doit satisfaire les besoins de chacune des parties.

Il faut éviter de conclure un accord à la hâte. Rappelons-nous que la façon dont un conflit est réglé sert de point de départ au prochain conflit ! Il faut savoir également que la solution qui sera en mesure de satisfaire les membres du groupe ne sera pas toujours logique d'un point de vue purement objectif.

«Un conflit ne peut pas être réglé avec des raisonnements seulement. En réalité, la raison a peu à faire dans ce cas. Pourtant, devant une situation de conflit, nous sommes portés à raisonner. (...) Les conflits qui surgissent dans la plupart de nos relations importantes, au travail et dans nos familles, sont liés aux notions de confiance, d'intimité et de coopération, lesquelles sont d'ordre émotif et non rationnel. La méfiance ne peut être vaincue par une solution rationnelle⁶.»

Lorsque le dialogue débouche enfin sur un accord, il est crucial de savoir se taire quand tout a été dit. «Combien de fois, alors que le problème semblait réglé, les discussions reprennent de plus belle parce que l'un des opposants n'a pu résister à la tentation d'avoir le dernier mot? La clôture des débats est la partie la plus délicate⁷.»

Finalement, l'accord doit comprendre un *plan d'action*. Il convient d'établir quelle sera la part de chacun dans ce plan d'action. Tout le monde doit s'engager et prendre part à la résolution.

L'accord, tout comme le plan d'action, peut être conclu de façon officielle, par une séance de signatures ou une déclaration officielle.

⁶ Dana, D., *Comment passer du conflit à la coopération*, p. 98.

⁷ *L'art de négocier*, dans Le Bulletin de la Banque Royale, p. 3.

Plus le conflit est intense, plus la période de désescalade sera longue et laborieuse.

Lorsque le dialogue débouche enfin sur un accord, il est crucial de savoir se taire quand tout a été dit.

L'accord doit comprendre un plan d'action.

Il est essentiel que le médiateur soit accepté par les deux parties.

8. La médiation

Un groupe en difficulté peut choisir de faire appel à un médiateur pour l'aider à surmonter une situation conflictuelle. Ce type d'intervention nécessite que le négociateur mette de côté toute forme d'autorité et se présente comme personne-ressource pour le groupe.

Son rôle consiste principalement à suivre les différentes étapes de règlement d'un conflit énumérées précédemment, dans le respect des règles convenues entre les parties. Le médiateur doit aider le groupe à évoluer vers une solution satisfaisante pour toutes les parties, ce qui implique des comportements de collaboration. Il est essentiel que le médiateur soit accepté par les deux parties.

Quelques définitions⁸

Concertation : processus informel par lequel les personnes intéressées se consultent avant de prendre une décision.

Négociation : processus de règlement des conflits où la communication se fait entre les parties ou leurs représentants, sans l'intervention d'une tierce personne impartiale.

Conciliation : processus informel par lequel un tiers impartial amène à s'entendre des personnes vivant un différend. Le conciliateur aide, supporte et appuie les parties dans leurs efforts pour trouver une solution mutuellement satisfaisante.

Médiation : processus d'intervention dans un différend ou dans une négociation par une tierce personne, impartiale et neutre, choisie par les parties, sans pouvoir décisionnel, dans le but de les aider à développer elles-mêmes leurs propres solutions.

Arbitrage : processus par lequel un différend est soumis à un tiers impartial qui possède une expertise dans le domaine en question et qui, tout comme un juge, va trancher le litige entre les parties après avoir entendu la preuve et l'argumentation.

⁸ Roy, Serge et coll. *Séminaire du service de la formation permanente portant sur la médiation aux petites créances.*

Le rôle du médiateur

Le médiateur doit être neutre en ce qui concerne le contenu des débats, mais il doit être très actif en ce qui a trait à la procédure. Par ailleurs, sa capacité d'analyse est essentielle à la démarche.

Voici les différentes responsabilités qu'un médiateur est appelé à assumer :

- analyser la situation conflictuelle,
- trouver une définition commune du problème,
- adopter une stratégie de comportement centrée sur la collaboration (même si le groupe n'a pas encore adopté cette stratégie),
- déterminer les règles et la procédure pour assurer le bon fonctionnement des rencontres et s'assurer d'obtenir l'accord des deux parties en ce qui a trait à ces règles et procédure,
- identifier les enjeux et intérêts de chaque partie,
- réduire la compétition,
- rétablir la communication,
- réduire la méfiance,
- favoriser l'émergence du leadership,
- entraîner des comportements de collaboration,
- développer un éventail d'options pour résoudre le problème,
- favoriser l'entente et l'adoption de solutions,
- élaborer le plan d'action.

Tout au long des débats et des discussions, il doit s'assurer que les parties en présence :

- expriment leur point de vue,
- écoutent attentivement l'autre partie,
- se respectent et évitent les attaques personnelles,
- participent activement au processus de règlement,
- évoluent dans le sens de la collaboration,
- se concertent,
- prennent des décisions.

Le médiateur doit recueillir sur chacun des protagonistes le plus d'information possible : intérêts, objectifs, ressources, marge de manœuvre, valeurs, tabous... Il notera les signes d'agressivité, de désintéressement, d'approbation, de confusion, de collaboration, et il se servira de ses observations pour augmenter son capital d'influence. Pour obtenir autant d'information sur les personnes, le médiateur doit être à l'écoute tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des réunions.

À l'extérieur des réunions, les gens sont généralement plus détendus et plus disposés à s'exprimer. Toutefois, le négociateur doit éviter de se compromettre et de se faire complice de l'une ou l'autre des parties. Il ne cherchera jamais à confirmer les dires d'une personne,

Le médiateur doit être neutre en ce qui concerne le contenu des débats, mais il doit être très actif en ce qui a trait à la procédure.

Le médiateur doit recueillir sur chacun des protagonistes le plus d'information possible.

même s'il se trouve seul avec elle. Il ne doit pas prendre la perception d'un individu ou d'une groupe pour une vérité définitive. Sa crédibilité dépend en grande partie de sa capacité à demeurer impartial.

«Croire que nous sommes à l'abri des préjugés ou que nous ne jugeons pas les personnes est un autre piège. (...) Puisque personne n'a jamais vraiment pu percevoir complètement et avec justesse l'entière d'un autre être humain, toute idée que nous nous faisons de quiconque n'est en quelque sorte qu'une opinion préconçue ou une représentation plus ou moins raffinée. Nos impressions des gens sont une forme de préjugé qu'il faut chercher à préciser tout en continuant à nous en servir pour guider nos actions. Il vaut mieux en prendre conscience et utiliser de façon constructive cette faculté que nous avons d'évaluer les gens et les situations, que nous laisser mener par nos préjugés sans le savoir⁹.»

Les qualités du médiateur¹⁰

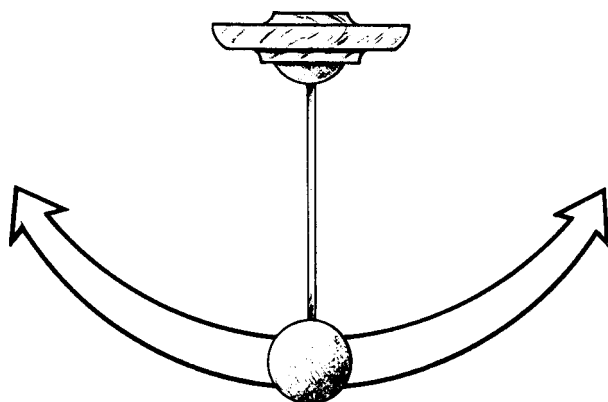
- rester calme, confiant, optimiste et à l'écoute,
- bien accueillir les parties,
- établir un contact visuel avec chaque membre du groupe,
- écouter attentivement,
- rester attentif aux signes de communication non-verbale et les prendre en considération,
- faire preuve d'empathie, comprendre chacune des parties, leurs prises de position, leurs problèmes, leurs intérêts et leurs transmettre l'impression d'être comprises,
- faciliter la communication et susciter chez les parties une écoute réciproque,
- être capable de faire face à des émotions intenses, à des attaques personnelles et à des stratégies de manipulation,
- faire preuve de créativité en posant des questions qui inciteront les parties à trouver une variété de solutions,
- stimuler une discussion productive,
- au besoin, se montrer persuasif.

⁹ Mongeau P. et Tremblay J. *Règles et stratégies pour exercer un leadership efficace*, p. 41.

¹⁰ Roy, Serge et coll. *Séminaire du service de la formation permanente portant sur la médiation aux petites créances*.

Styles de médiation: la théorie du pendule¹¹

Le médiateur doit tenter de garder un équilibre entre le style thérapeutique (centré sur les relations) et le style dirigiste (centré sur le règlement du conflit).



¹¹ Roy, Serge et coll. *Séminaire du service de la formation permanente portant sur la médiation aux petites créances.*

Médiation thérapeutique	Médiation fondée sur les intérêts	Médiation dirigiste
Se préoccupe surtout des relations.	Se préoccupe du différend et des relations.	Recherche une entente à tout prix.
Se perçoit surtout comme un thérapeute.	Se perçoit comme un modérateur, un facilitateur, un animateur et un conciliateur.	Trouve lui-même des solutions et utilise la technique du «tordage de bras».
Favorise surtout l'expression des difficultés dans les communications.	Favorise l'expression et la satisfaction des valeurs, des besoins, des intérêts et des objectifs.	Favorise l'expression et la satisfaction des besoins.
Veut à tout prix éviter la confrontation et préserver la relation.	Favorise la négociation raisonnée.	Favorise la négociation sur les positions.
Favorise surtout l'expression des sentiments et des émotions.	Permet l'expression des sentiments et des émotions.	Ne permet pas l'expression des sentiments et des émotions.
Se sent responsable d'établir un climat de confiance.	Se sent responsable du processus et considère que les parties sont responsables du résultat.	Se sent responsable du processus et du résultat.
Aucune structure apparente.	Structure flexible.	Structure inflexible.

Le médiateur dispose de plusieurs stratégies pour sortir le groupe d'une impasse.

Comment sortir d'une impasse

Au cours d'un processus de règlement de conflit, le groupe peut tourner en rond ou se retrouver dans une situation qui semble sans issue. Le médiateur doit faire en sorte de sortir le groupe de cette impasse. Plusieurs stratégies sont possibles :

- le médiateur arrête la discussion et identifie le problème;
- le groupe n'arrive pas à trouver de solution à un problème. Le médiateur peut utiliser une technique de créativité comme la remue-méninges pour aider le groupe à trouver de nouvelles idées;
- si la cause de l'impasse est un conflit de valeurs, le médiateur doit faire en sorte que les deux parties reconnaissent que c'est bien cela qui crée le conflit. Il peut ensuite amener les participants à accepter que les autres puissent avoir des valeurs différentes;
- le médiateur peut décider de faire une pause pour permettre aux participants de retrouver leur calme;
- le médiateur peut changer la disposition physique de la réunion : par exemple, placer les chaises en demi-cercle face à un tableau;
- le médiateur identifie une entente partielle et l'utilise comme tremplin pour aller plus loin;
- le médiateur fait le point en s'aidant d'un moyen visuel comme un tableau ou un rétroprojecteur;
- le médiateur pose des questions habiles qui créent des doutes dans la position des parties;
- le médiateur peut rappeler l'échéancier, la jurisprudence, les lois, etc. pour remettre le groupe sur la bonne voie.

Il peut arriver qu'un médiateur ait à faire face à des individus ayant un comportement agressif. Il doit désamorcer l'hostilité en adoptant lui-même un comportement approprié.

Il peut arriver qu'un médiateur ait à faire face à des individus ayant un comportement agressif. Il doit désamorcer l'hostilité en adoptant lui-même un comportement approprié. Cela n'est pas toujours facile. Il faut éviter de contre-attaquer, de nier les allégations de la personne agressive ou encore de baisser pavillon. En adoptant l'un ou l'autre de ces trois comportements, on confirme la personne dans son attitude. Autrement dit, on lui permet de justifier à ses propres yeux son comportement agressif.

Le médiateur doit arriver à créer un barrière psychologique pour éviter de se laisser atteindre par l'hostilité de l'autre. Les blâmes et

les critiques dénoncent une situation, une action et ne s'adressent pas à lui directement.

Cette distance émotive permet de faire preuve d'empathie envers la personne agressive. On conviendra qu'il est difficile de demeurer hostile à quelqu'un qui nous manifeste de l'empathie ! Les blâmes comportent souvent une part de vérité. Le médiateur la fait ressortir et invite l'individu agressif à préciser sa pensée. Cet accord partiel aura tôt fait de calmer la personne agressive. En précisant sa pensée, elle se trouve dans une situation paradoxale: pour continuer à formuler ses critiques, elle doit aider le groupe à comprendre.

Finalement, le médiateur n'a pas à répondre à toutes les questions. Il peut choisir de garder le silence à la suite de certaines remarques et répondre à d'autres remarques. Il peut décider de remettre à plus tard la discussion portant sur un point particulièrement litigieux.

Le médiateur n'a pas à répondre à toutes les questions.

9. En conclusion (et en résumé)

- La façon dont un conflit est réglé sert de point de départ au prochain conflit.
- Les conflits sont inévitables. Un certain niveau de conflit dans un groupe est normal.
- Les conflits sont subjectifs.
- Les conflits sont générateurs de changement. Il y a toujours moyen de faire ressortir le côté positif d'un conflit, à la condition de désamorcer l'escalade.
- La collaboration demeure l'attitude à privilégier dans un processus de règlement de conflit: elle conduit à un résultat gagnant-gagnant.

PÉDAGOGIE

Répondre au questionnaire suivant. Placez-vous dans la situation suivante : vos objectifs et intentions diffèrent sensiblement des objectifs et intentions d'une autre personne. Pour chacun des énoncés, choisissez le comportement qui vous décrit le mieux. Répondez spontanément et franchement au questionnaire. Il se peut que dans certains cas, aucun des choix de réponse ne soit représentatif de votre comportement habituel. Choisissez néanmoins celui qui se rapproche le plus du comportement que vous pourriez manifester dans ce genre de situation.

1. A. Il m'arrive de laisser aux autres la responsabilité de résoudre les problèmes.
B. Plutôt que de mettre l'accent sur les points qui causent le désaccord, je mets l'accent sur les points à propos desquels nous pouvons en venir à un accord.
2. A. J'essaie de *vendre* ma solution en faisant ressortir les avantages que l'autre personne pourrait en retirer.
B. J'essaie de concilier mes objectifs avec ceux de l'autre.
3. A. Je défends mes intérêts avec vigueur et je ne m'en laisse pas imposer.
B. J'essaie de tenir compte des sentiments de l'autre et je tente de maintenir une bonne relation.
4. A. J'accepte de faire des concessions.
B. Il m'arrive de laisser tomber mes intentions pour accepter celles de l'autre.
5. A. Je cherche constamment à obtenir l'aide de l'autre pour trouver une solution.
B. Je fais tout ce que je peux pour éviter les frictions.
6. A. J'essaie de me protéger des réactions déplaisantes.
B. J'essaie de gagner mon point.
7. A. J'essaie de retarder les échéances pour avoir plus de temps pour penser au problème.
B. Je consens à céder des éléments de mes revendications en échange d'autres éléments.
8. A. Je suis généralement inflexible dans la poursuite de mes objectifs.
B. J'essaie d'obtenir toutes les réponses et de connaître tous les faits dès le début de la réunion.

FORMATION MODULAIRE

9. A. Je pense que les différences de points de vue peuvent m'aider à progresser en tant que personne.
B. Je fais tout ce que je peux pour démontrer que j'ai raison.
10. A. Je maintiens mes objectifs à tout prix.
B. J'essaie de trouver une solution où chaque partie obtient quelque chose.
11. A. Avant de me faire une idée, j'insiste pour avoir l'information complète.
B. Je tente de maintenir une bonne relation avec l'autre.
12. A. J'évite parfois de prendre position pour ne pas créer de controverse.
B. Je vais permettre à l'autre de conserver certaines de ses positions à condition qu'il me laisse conserver certaines des miennes.
13. A. Je propose un terrain d'entente.
B. J'ai tendance à mettre l'autre au pied du mur.
14. A. Je donne mon opinion à l'autre et je lui demande la sienne.
B. J'essaie de démontrer à l'autre la logique et les aspects positifs de ma prise de position.
15. A. J'essaie de tenir compte des sentiments de l'autre et je fais preuve de compréhension.
B. Je tiens à éviter la chicane.
16. A. J'essaie de ménager les sentiments de l'autre.
B. J'essaie de convaincre l'autre des avantages de ma position.
17. A. Quand je veux quelque chose, je m'arrange pour l'obtenir.
B. J'évite de causer des tensions.
18. A. Si ça peut faire plaisir à l'autre, je vais lui permettre de conserver son point de vue.
B. Je suis prêt à céder sur certains points pourvu que l'autre fasse de même.
19. A. Je m'attends à ce que l'autre me fournisse tous les éléments et toutes les réponses dès le début de la discussion.
B. J'essaie de retarder l'issue de la discussion pour que je puisse y réfléchir plus longuement.

20. A. Devant deux propositions contraires, j'essaie d'en trouver une troisième qui rallie les deux premières.
B. Face à une proposition, je calcule les pertes et les gains pour chacune des parties et je m'assure que la répartition est équitable.
21. A. Lorsque je négocie, j'essaie de prendre en considération les points de vue de l'autre et de les inclure dans ma solution.
B. J'essaie toujours d'aller immédiatement au cœur du problème.
22. A. J'essaie toujours de trouver une solution intermédiaire entre les deux positions.
B. J'affirme mes intentions dès le départ.
23. A. Je me préoccupe de satisfaire tout le monde.
B. Il m'arrive de me retirer et de laisser aux autres la responsabilité de résoudre le problème.
24. A. Si je constate que la position soutenue par l'autre est très importante à ses yeux, je vais essayer de lui donner satisfaction.
B. J'essaie d'obtenir de l'autre une solution de compromis.
25. A. J'apporte des arguments pour démontrer à l'autre que ma solution est la meilleure.
B. J'essaie de prendre en considération les objectifs et intérêts de l'autre.
26. A. Je tente de trouver un point sur lequel nous sommes tous les deux d'accord.
B. Je cherche à satisfaire l'autre.
27. A. Je préfère me taire plutôt que de susciter la controverse.
B. L'autre est libre de conserver son point de vue.
28. A. Je cède rarement quand mes intérêts sont en jeu.
B. Je tente d'obtenir la collaboration de l'autre pour arriver à un accord.
29. A. Je tente de trouver un terrain d'entente pour démarrer la discussion.
B. Je trouve qu'un conflit peut parfois être stimulant.
30. A. Je fais attention à ce que je dis pour ne pas blesser l'autre.
B. Je tiens à ce que nous trouvions ensemble une solution à notre problème.

Grille d'interprétation des résultats à la page suivante.

FORMATION MODULAIRE

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Pour chacune des questions, encerclez la lettre qui correspond à votre choix de réponse.

N° de la question	Compétition	Collaboration	Marchandage	Évitement	Accommodation
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
TOTAL					

SOURCES ET RESSOURCES

L'art de négocier dans *Le Bulletin de la Banque Royale*, publié par la Banque Royale du Canada, 1986.

BORCHERDT, B., *Think Straight! Feel Great*, dans *Professional Resource Exchange*, Sarasota, Florida, 1989.

CÔTÉ, Nicole et al. *Individu, groupe et organisation*, Gaëtan Morin Éditeur, Chicoutimi, 1986.

DANA, Daniel, *Comment passer du conflit à la coopération*, Libre Expression, Montréal, 1990.

DUPONT, Christophe, *La négociation, conduite, théorie, applications*, 4^e édition, Dalloz, 1994.

FISHER, R. et URY, W. *Comment réussir une négociation (Getting to Yes)*, Éditions du Seuil, 1982.

GAGNON, Jean H. *L'art de bien négocier*, Agence d'Arc, Montréal, 1987.

GAGNON, Jean H. *Réussir par la négociation*, Éditions Quebecor, 1990.

JANDT, F. et GILLETTE, P. *Win-Win Negotiating : Turning Conflict into Agreement*, John Wiley and Sons, New-York, 1985.

KATZ, N. and LAWLER, J. *Communication and Conflict Resolution Skills*, Kendall/Hunt Publishing Co., Dubuque Iowa, 1985.

LAURENT, Louis, *Comment mener adroitement discussions et négociations*, Édition Dunod, 1987.

MONGEAU, P. et TREMBLAY, J. *Règles et stratégies pour exercer un leadership efficace*, Éditions Libre Expression, 1988.

MOORE, Christopher W. *The Mediation Process*, Jossey-Bass Publishers, 1986.

RAHIM, M. *Managing Conflict in Organisations*, Praeger Special Studies, New-York, 1986.

ROY, S. et coll. *La médiation aux petites créances*, Séminaire du Service de la Formation permanente, Barreau du Québec, 1993-1994.

WAYLAND, Donald G. *Soucis, conflits, zizanie... problèmes insolites pour le manager contemporain*, Gaëtan Morin Éditeur, Chicoutimi, 1980.

Évaluation formative du module RÈGLEMENT DES CONFLITS D'ADULTES

1. Définir ce qu'est un conflit.
2. Résumer le cycle d'un conflit.
3. Décrire les différentes stratégies de comportement qu'un groupe ou un individu peut adopter en situation de conflit.
4. Énumérer et décrire les étapes d'un processus de règlement de conflit.
5. Expliquer comment un conflit peut être bénéfique pour le groupe.
6. Décrire en quoi consiste le rôle d'un médiateur.