

GÉRER LES CONFLITS



**FORMATION
CONTINUE
EN SANTÉ**



**CONSORTIUM NATIONAL
DE FORMATION EN SANTÉ**
Volet Université d'Ottawa

La compétence visée

Utiliser différentes stratégies d'intervention efficaces pour gérer de façon constructive les situations conflictuelles vécues dans le cadre de vos fonctions en tant que superviseur.

Descriptif

À la fin de cet atelier, le participant saura reconnaître les situations menant potentiellement à un conflit. En comprenant mieux la dynamique des conflits, il pourra agir de façon proactive sur les éléments déclencheurs et mettre en place des stratégies de résolution plus efficaces.

Unités

Unité 1 : Au cœur du conflit

- Le conflit est-il évitable en supervision?
- Qu'est-ce que le conflit?
- Apprendre à gérer les conflits, est-ce vraiment important?
- Deux issues possibles au conflit?
- Quelles sont les conséquences des conflits?
- Un conflit, une occasion!

Unité 2 : Pourquoi le conflit éclate et dégénère?

- Rechercher les causes : le point de départ
- Apprendre à reconnaître les différentes causes du conflit
- Causes individuelles
- Causes interpersonnelles
- Causes organisationnelles

Unité 3 : La dynamique du conflit

- Un premier pas vers la résolution de conflit
- Comprendre la dynamique du conflit
- Explorer les positions et les intérêts des parties pour mieux intervenir
- Analyser les composantes du conflit
- Distinguer les faits, des jugements
- Échapper à la manipulation
- Tenir compte de la dynamique de l'évolution du conflit

Unité 4 : Adoptez-vous le bon style de résolution de conflits?

- Un pas de plus vers la résolution de conflits
- Doit-on arriver à un compromis ou à un consensus?
- Quel est mon style privilégié de résolution de conflits?
- Quels sont les différents styles de résolution de conflits?

Unité 5 : Des outils de communication dans la résolution de conflits

- Une phase cruciale à franchir pour résoudre les conflits
- Les stratégies individuelles
- Les stratégies interpersonnelles
- Les stratégies organisationnelles

Qu'est-ce que le conflit?

Le conflit est un processus tout à fait naturel et inévitable, y compris en contexte de supervision. Il vaut donc mieux ne pas le fuir, mais plutôt apprendre à le gérer. Pour ce faire, il faut d'abord savoir ce qu'est un conflit exactement.

D'un point de vue étymologique, le mot « conflit » vient du latin *conflictus*, qui signifie « choc », « lutte » et « combat » (Le Petit Robert, n.d.).

D'un point de vue littéraire, il existe de nombreux écrits sur le concept de conflits, mais ils n'ont pas atteint de consensus pour définir ce phénomène. Nous le définirons comme :

« Un processus dynamique qui se produit entre des parties interdépendantes lorsqu'elles éprouvent des réactions émotionnelles négatives à la perception de désaccords et d'interférences dans l'atteinte de leurs buts. »

(Hartwick et Barki, cités dans Babin, 2019, p. 17)

Le conflit se définit également comme une confrontation entre les **idées, intérêts, valeurs, actes, perceptions de deux personnes ou plus.**

Connaissez-vous les causes du conflit?

Le fait de s'interroger sur les causes d'un conflit est une étape importante pour créer dans le milieu une culture qui encourage le respect et la collégialité. Ces mêmes causes peuvent aussi être source d'escalade du conflit. Il devient alors crucial d'agir sur les causes pour éviter que le conflit ne s'intensifie.

(Almost, Dewitty *et al.*, Giebels et Janssen, cités dans Almost *et al.*, 2016; Ordre des infirmières et infirmiers de l'Ontario [OIIO], 2018; Wong, 2019)

Les causes de conflits les plus fréquentes peuvent être catégorisées sous trois types, soit :

- Les causes individuelles (personnalité, valeurs, émotions, etc.)
- Les causes interpersonnelles (hiérarchie, différences intergénérationnelles, etc.)
- Les causes organisationnelles (désaccord sur les tâches, manque de stratégies de résolution de conflits, etc.)

Il importe toutefois de retenir que les causes de conflits sont souvent multiples et se situent rarement à l'intérieur d'une seule catégorie.

(Almost *et al.*, 2016; Bajwa *et al.*, 2020; Kim, Botachay *et al.*, 2017; Liddle, 2017; McKibben 2017; Wong, 2019)

Cinq styles à adopter pour résoudre les conflits

Il existe une abondance de modèles de gestion de conflits. Dans le cadre de cet atelier, le modèle à cinq styles de Thomas et Kilmann a été retenu. Ce dernier est le plus utilisé en résolution de conflits.

(Babin, 2019)

Compétiteur

La personne rivalise ou entre en compétition telle un requin. Elle veut gagner à tout prix. Elle est déterminée et veut satisfaire ses besoins personnels ou faire valoir ses valeurs et ses droits, au détriment de ceux des autres. La qualité de la relation avec l'autre est peu importante. C'est une situation « gagnant-perdant ».

(Jannas, 2019; Liddle, 2017; Poitras *et al.*, 2018; Thomas et Kilmann, 2005)



Ce style est approprié et utile :

- Dans certaines situations d'urgence où il faut agir rapidement
- Lorsqu'une personne doit faire appliquer une décision ou une politique qui ne plaît pas à tous (restructuration de postes, coupes budgétaires, mesures disciplinaires, etc.)
- Lorsque vous avez la certitude et la conviction que vous avez raison sur un sujet très important pour la santé de votre patient

(Jannas, 2019; Thomas et Kilmann, 2005)

Collaborateur

La personne collabore telle une fourmi. Elle veut satisfaire les besoins de l'autre, ses valeurs et ses droits, sans toutefois mettre de côté et négliger les siens. Son objectif est d'arriver à une solution qui satisfera les deux parties, une situation « gagnant-gagnant ».

(Jannas, 2019; Liddle, 2017; Raines, 2020)



Ce style est approprié et utile :

- Lorsque les enjeux sont trop importants pour faire un compromis
- Pour réduire les tensions qui nuisent au climat de travail
- Pour dresser un portrait réel de la situation
- Pour améliorer l'apprentissage et l'engagement

(Jannas, 2019; Raines, 2020; Thomas et Kilmann, 2005)

Accommodateur

La personne est très conciliante. Elle veut satisfaire les besoins de l'autre, ses valeurs et ses droits au détriment des siens. Elle consent aux demandes de l'autre, cède et néglige ses aspirations. Comme le nounours, elle veut qu'on l'aime. Elle veut être généreuse et acceptée.

(Jannas, 2019; Liddle, 2017; Poitras *et al.*, 2018; Raines, 2020; Thomas et Kilmann, 2005)



Ce style est approprié et utile lorsque la personne :

- Veut apprendre des autres et démontrer une ouverture
- Souhaite maintenir une relation harmonieuse et « gagner des points »
- Sait que l'autre accorde beaucoup plus d'importance aux enjeux du conflit

(Jannas, 2019; Raines, 2020; Thomas et Kilmann, 2005)

Escamoteur

La personne adopte un comportement de fuite. Elle se cache du conflit, telle une autruche. Elle n'est pas intéressée à satisfaire les besoins de l'autre ou les siens. Elle retarde la résolution du conflit en espérant qu'il se règle par lui-même. C'est une situation « perdant-perdant ».



(Liddle, 2017; Poitras *et al.*, 2018; Thomas et Kilmann, 2005)

Ce style est approprié et utile lorsque la personne :

- N'accorde aucune importance aux enjeux du conflit
- N'a pas le pouvoir de changer les choses
- Doit « laisser tomber la poussière » avant d'agir
- Juge que le problème est petit et sera résolu par lui-même

(Jannas, 2019; Raines, 2020; Thomas et Kilmann, 2005)

Conciliateur

La personne a une approche relativement déterminée et coopérative. Tel un renard rusé, elle accepte de céder un peu pour satisfaire en partie ses besoins et respecter ses valeurs et celles de l'autre. Sa démarche de résolution est plus directe et rapide que celle du collaborateur, mais exige que les parties fassent des concessions.



(Jannas, 2019; Liddle, 2017; Poitras *et al.*, 2018; Raines, 2020; Thomas et Kilmann, 2005)

Ce style est approprié et utile :

- Lorsque les deux parties ont plusieurs besoins et objectifs contradictoires
- Pour arriver à une solution satisfaisante pour les deux parties, en un temps restreint
- Pour établir une entente provisoire dans une situation présentant des problèmes complexes

(Jannas, 2019; Raines, 2020; Thomas et Kilmann, 2005)

Tous les styles peuvent avoir une certaine utilité en fonction du contexte. Le choix dépendra entre autres de l'analyse détaillée que vous aurez faite du conflit. Toutefois, de façon générale, trois styles de résolution de conflits sont davantage susceptibles d'augmenter les répercussions négatives (escamoteur, compétiteur, accommodateur) et deux peuvent modérer plus positivement le conflit (conciliateur, collaborateur).

(Friedman *et al.*, Tabak et Koprak, DeChurch et Marks, Tjosvold *et al.*, cités par Almost *et al.*, 2016; Poitras *et al.*, 2018)

Références

Almost, J., Wolff, A. C., Stewart-Pyne, A., McCormick, L. G., Strachan, D. et D'Souza, C. (2016). Managing and mitigating conflict in healthcare teams: an integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, 72(7), 1490-1505.

Babin, M. J. (2019). *Les équipes de travail au collégial : Analyse des pratiques en gestion de conflits intragroupes* [thèse de doctorat, Université Laval]. <https://corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/36805/1/35390.pdf>

Bajwa, N. M., Bochatay, N., Muller-Juge, V., Cullati, S., Blondon, K. S., Junod Perron, N., Maître, F., Chopard, P., Vu, N. V., Kim, S., Savoldelli, G. L., Hudelson, P. et Nendaz, M. R. (2020). Intra versus interprofessional conflicts: implications for conflict management training. *Journal of Interprofessional Care*, 34(2), 259-268.

Conflit. (n.d.). Dans *Le Petit Robert en ligne*. <https://petitrobert.lerobert.com/robert.asp>

Jannas, S. (2019). *Comment gérer autrement les conflits au travail ?* Éditions Yvon Blais.

Kim, S., Bochatay, N., Relyea-Chew, A., Buttrick, E., Amdahl, C., Kim, L., Frans, E., Mossanen, M., Khandekar, A., Fehr, R. et Lee, Y. M. (2017). Individual, interpersonal, and organizational factors of healthcare conflict: A scoping review. *Journal of Interprofessional care*, 31(3), 282-290.

Liddle, D. (2017). *Managing conflicts: A practical guide to resolution in the workplace*. Kogan Page Limited.

McKibben, L. (2017). Conflict management: importance and implications. *British Journal of Nursing*, 26(2), 100-103.

Ordre des infirmières et infirmiers de l'Ontario. (2018). *Directive professionnelle : La prévention et la gestion des conflits* [PDF]. http://www.cno.org/globalassets/docs/prac/57004_abusnurses.pdf

Poitrais, J., Moisan, F. et Pronovost, S. (2018). *Gestion des conflits au travail : Mythes et meilleures pratiques*. Éditions Québec-Livres.

Raines, S. (2020). *Conflict management for managers: Resolving workplace, client, and policy disputes* (2^e éd.). Rowman & Littlefield Publishing Group, Inc.

Thomas, K. W. et Kilmann, R. H. (2005). *Méthode Thomas-Kilmann en situation de conflit : Profil et rapport explicatif* [PDF]. https://www.psychometrics.com/wp-content/uploads/2015/05/tkifr_pr6208037.pdf

Wong, S. L. (2019). Conflict resolution: How to successfully manage conflict. Dans M. R. Kibbe et H. Chen (édit.), *Leadership in surgery* (2^e éd., p. 107-118). Springer.

Pour compléter votre formation sur la gestion de conflits inscrivez-vous à l'adresse suivante : <https://www.cnfs.ca/professionnels-de-la-sante/formation-a-la-supervision/formation-de-base>

Vous y trouverez d'autres informations utiles sur l'importance de gérer les conflits en milieu de travail, les conséquences possibles d'un conflit et la dynamique de celui-ci. De nombreux outils sont aussi mis à votre disposition, tels que : le cercle de parole, la carte de résolution de conflits, la méthode DESC, etc.