

GÉRER LES CONFLITS



**FORMATION
CONTINUE
EN SANTÉ**



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

cnfs.ca

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 potentielles de conflit et établir des stratégies pour les gérer en fonction des différents styles de résolution de conflits. 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 de conflits plus efficaces.

Unités

Unité 1 : Le conflit

- Unité 1.1 La définition et les caractéristiques du conflit
- Unité 1.2 Les causes de conflit
- Unité 1.3 Les impacts possibles du conflit
- Unité 1.4 Un conflit, une opportunité !

Unité 2 : La dynamique du conflit

- Unité 2.1 Intérêts et positions des parties
- Unité 2.2 La perception
- Unité 2.3 Les valeurs
- Unité 2.4 Le stress

Unité 3 : L'évolution d'un conflit

- Unité 3.1 L'évolution du conflit
- Unité 3.2 L'application aux situations de supervision

Unité 4 : La résolution du conflit

- Unité 4.1 Les réactions face au conflit et l'impact sur les autres
- Unité 4.2 Outil pratique de résolution de conflits
- Unité 4.3 Des stratégies de résolution de conflits
- Unité 4.4 La communication préventive

Unité 5 : Découvrir votre style d'intervention en situation de conflit

- Unité 5.1 Les styles d'intervention en situation de conflit

Tirer profit des conflits pour clarifier les situations

- Exprimer vos besoins pour faire avancer la discussion
- Éviter la crise en identifiant l'irritant
- Utiliser la carte de résolution de conflits pour les gérer
- Découvrir votre style d'intervention

Les **conflits** sont inévitables. Ils font partie de toutes les relations entre individus qui collaborent. En comprenant mieux les éléments contributifs à la situation de conflit et leurs effets sur chacune des parties, nous sommes en meilleure position pour intervenir plus tôt et mettre en place des stratégies d'intervention plus efficaces.

Le conflit est une discorde intérieure qui résulte d'une divergence entre les idées, les valeurs, les perceptions ou l'interprétation d'une situation (Marquid, cité par Kelley, 2006). C'est une lutte qui s'exprime entre deux parties ou plus en raison de leur perception d'une incompatibilité entre les buts ou intérêts communs, les empêchant d'atteindre leurs propres buts (Wilmot, cité par Sportsman et al., 2007).



Le conflit entre un superviseur et un stagiaire est un conflit interpersonnel. Il peut prendre plusieurs formes telles que l'abus verbal, l'hostilité, un bris de communication, etc. (Kelly, 2006). De plus, plusieurs causes peuvent mener à un conflit dans le cadre de la supervision. Citons notamment les différences sur le plan des personnalités, des styles d'apprentissage, des valeurs, des attentes, des lacunes dans les connaissances, etc.

Ceci étant, il importe d'établir une distinction entre un conflit et un problème. Le problème est une difficulté ou une question à résoudre qui exige une discussion. C'est une situation instable nécessitant une décision (Multi-dictionnaire de la langue française, 2009 ; Le Petit Robert, 2009). En situation de stage, il survient lorsqu'il y a malentendu ou contradiction entre les attentes du superviseur et le rendement réel du stagiaire. S'il n'est pas réglé rapidement, il peut dégénérer en conflit.

La perception de la situation de conflit diffère d'ailleurs entre le superviseur et le stagiaire. Une étude de Manchur et al. (2003) révèle que 51 % des étudiants perçoivent qu'ils sont fréquemment en situation de conflit avec leur superviseur. En contrepartie, seulement 16 % des superviseurs perçoivent qu'ils vivent fréquemment une situation de conflit avec leurs étudiants.

De là toute l'importance de constamment valider les perceptions de chacun en discutant régulièrement avec votre stagiaire. Dans un même ordre d'idée, les stagiaires ne déterminent pas les mêmes causes potentiellement responsables de déclencher des conflits, que les superviseurs.

Voici quelques causes de conflits cernées par les stagiaires :



- Les attentes du superviseur (ambigües ou non transmises)
- La durée et la fréquence de la supervision (trop ou pas assez)
- Les dimensions personnelles (valeurs, personnalité, perceptions, etc.)
- Le manque de rétroaction sur les interventions réussies

(Conflict Resolution Network, 2009; Burns, Beauchesne, Ryan-Krause et Sawin, 2006; DeVito et al., 2008; Harolds et al., 2006; Kelly, 2006; Manchur et al., 2003)

Voici quelques causes cernées par les superviseurs :

- Les attentes du superviseur (trop élevées)
- Les attentes du stagiaire (différentes de celles du superviseur)
- Le niveau de connaissance des stagiaires (insuffisant)
- Le niveau d'habileté des stagiaires (insuffisant)



(Conflict Resolution Network, 2009; Burns, Beauchesne, Ryan-Krause et Sawin, 2006; DeVito et al., 2008; Harolds et al., 2006; Kelly, 2006; Manchur et al., 2003)

Facteurs de réussite

En soi, le conflit est neutre. La façon de gérer un conflit détermine s'il aura des conséquences négatives ou positives sur nos relations. Un conflit bien géré peut entre autres renforcer la relation avec le stagiaire, augmenter la motivation et contribuer à la croissance personnelle. Nous vous proposons donc sept facteurs de réussite pour sortir gagnant d'une situation conflictuelle.

1. Éviter de laisser traîner la situation : rencontrer le stagiaire le plus tôt possible quand des irritants quotidiens sont présents.
2. Rester calme, ouvert et flexible : proposer à votre stagiaire de discuter de ses préoccupations, faire preuve d'ouverture.
3. Prendre le temps nécessaire : réserver une plus longue période pour discuter, lorsque des problèmes sont survenus au cours de la journée.
4. Favoriser le dialogue : stimuler le stagiaire à vous faire part de ses commentaires, rendre la discussion bidirectionnelle. Chacun décrit sa perception de la situation en s'exprimant en utilisant le « je ». Ne pas interrompre. Paraphraser ce qui a été dit.
5. Traiter l'autre avec respect : éviter le mot « toujours ». (ex. : « Tu fais toujours ça! »). Cela tend aux généralités sans fondement et peut provoquer des réactions de défense ou d'argumentation.
6. Centrer l'attention sur le conflit : ne pas juger l'autre ou personnaliser le conflit. Distinguer les faits des opinions. Rester dans le moment présent.
7. Rester le plus objectif possible : ne pas laisser les sentiments dominer votre jugement.

(Conflict Resolution Network, 2009)

Tous ces éléments favorisent l'établissement d'un climat de confiance et par conséquent, wwle succès de la démarche de résolution.

Références

De Villers, M. É. (2009). Multi-dictionnaire de la langue française, Montréal, QC : Québec Amérique.

Kelly, J. (2006). An Overview of Conflict. *Dimensions of Critical Care Nursing*, 25 (1), 22-28.

Le Petit Robert 2009 (2009). Le Robert. Paris.

Manchur, C. et Myrick, F. (2003). Preceptorship and interpersonal conflict: a multidisciplinary study. *Journal of Advanced Nursing*, 43 (2), 188-196.

Sportman, S. et Hamilton, P. (2007). Conflict Management Styles in the Health Professions. *Journal of Professional Nursing*, 23 (3), 157-166

Pour compléter votre formation sur la gestion de conflits, vous pouvez vous inscrire à l'adresse suivante : <http://www.cnfs.ca/formations>.

Vous y trouverez des informations utiles sur : les causes des conflits, la carte de résolution de conflits, les notions d'intérêt et de position, d'impact, d'évolution et de styles de gestion de conflits, etc.