

Apprendre à reconnaître les différentes causes du conflit

Il est intéressant de noter que les causes de conflits les plus fréquentes diffèrent en fonction des professions. Néanmoins, nous verrons **trois différents types de causes** souvent cités par les auteurs (Almost *et al.*, 2016; Bajwa *et al.*, 2020; Kim, Botachay *et al.*, 2017; McKibben, 2017). Il importe toutefois de retenir que les causes de conflits sont souvent multiples et se situent rarement à l'intérieur d'une seule catégorie (Liddle, 2017; Wong, 2019).



Les causes individuelles: pouvons-nous agir sur celles-ci?

Nos traits de personnalité et nos valeurs sont des exemples de caractéristiques qui varient peu tout au long de notre vie. Il importe donc de mieux comprendre comment elles peuvent être des précurseurs de conflits (Wolff *et al.*, cités dans Almost *et al.*, 2016) et de reconnaître comment elles influencent le dénouement du conflit (Almost *et al.*, 2016).

Plusieurs sources individuelles de conflits sont évoquées dans les écrits. Un conflit mal résolu par le passé peut par exemple influencer la façon dont vous aborderez la prochaine situation conflictuelle (Almost *et al.*, 2016). De nombreux facteurs personnels entraînant le conflit sont aussi désignés comme stressseurs importants dans les milieux de travail (Smith et Sulsky, cités dans Brinkert, 2010) et augmentent le risque de juger les autres de façon plus négative (Bochatay *et al.*, cités dans Bajwa *et al.*, 2020; Broukhim *et al.*, 2019; Kim, Bochatay *et al.*, 2017).

Voici maintenant un bref aperçu des liens qui existent entre les types de personnalité et les conflits.

Les individus ayant une personnalité d'**Ouverture** expriment aisément leurs émotions. Ils sont ouverts à mieux comprendre, à explorer la perspective des autres et à considérer leurs intérêts, ce qui diminue les risques d'escalade du conflit. Ils cherchent souvent des solutions gagnant-gagnant, mais tendent parfois selon certains auteurs à éviter la situation conflictuelle (Poitras *et al.*, 2018; Tehrani et Yamini, 2020; Vater et Schröder-Abé, 2015).

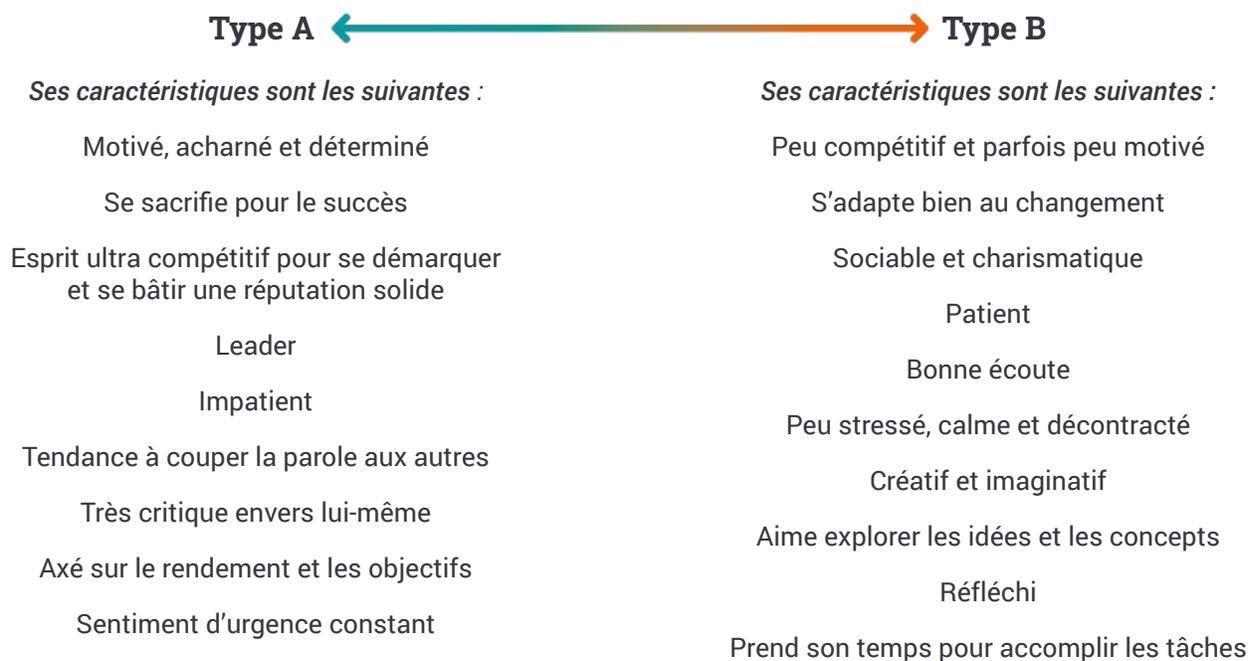
Les individus qui ont une personnalité de **Conscienciosité** vivent moins de conflits (Anwar *et al.*, cités dans Almost *et al.*, 2016). Ils ont un grand contrôle de leurs émotions et veulent résoudre les problèmes relationnels rapidement avant que ceux-ci ne dégèrent. Ils adoptent des stratégies structurées et efficaces qui intègrent les intérêts de toutes les parties (Baker et McNulty, Tangney *et al.*, cités dans Vater et Schröder-Abé, 2015; Poitras *et al.*, 2018; Tozkoparan *et al.*, cités dans Erdenk et Altuntas, 2017).

Les individus étant plus **Extravertis** (Extraversion) expriment facilement leurs émotions et abordent la situation franchement et rapidement. Ils agissent comme leader pour résoudre le conflit, mais ont parfois tendance à imposer leurs opinions et adoptent un style plus compétitif et dominant (Elliot et Trash, cités dans Vater et Schröder-Abé, 2015; Poitras *et al.*, 2018; Tehrani et Yamini, 2020). Erdenk et Altuntas (2017) ont plutôt observé que les infirmières qui sont extraverties seraient enclines à esquiver le conflit en raison de leur côté sociable.

Les gens ayant une personnalité d'**Agréabilité** écoutent les perspectives des autres, car ils ont un grand désir d'entretenir des relations harmonieuses et de trouver un terrain d'entente pour maintenir la relation et éviter les risques d'escalade du conflit. Ils cherchent souvent à faire des compromis et cèdent plus facilement pour ne pas provoquer l'autre partie (Poitras *et al.*, 2018; Tehrani et Yamini, 2020; Vater et Schröder-Abé, 2015).

Les écrits nous précisent que ceux qui ont une personnalité dite **Névrotique** font face à plus de situations conflictuelles (Anwar *et al.*, cités dans Almost *et al.*, 2016). Ces derniers ressentent plus facilement des émotions négatives en situation de conflit, contrôlent moins bien leurs émotions, perçoivent des problèmes banals comme majeurs, confrontent plus souvent les autres et sont par conséquent plus agressifs dans leurs attitudes (Judge *et al.*, cités dans Almost *et al.*, 2016; Poitras *et al.*, 2018; Slessareva et Muraven, cités dans Vater et Schröder-Abé, 2015; Vater et Schröder-Abé, 2015). Ils tendent parfois à se défilier devant la situation conflictuelle (Tehrani et Yamini, 2020; Tozkoparan, cité dans Erdenk et Altuntas, 2017).

Quand on parle de traits de personnalité, on peut aussi se coller à la théorie de la personnalité de types A et B qui a été développée par Meyer Friedman et Ray Rosenman dans les années 1950 (cités dans Hicks et Mehta, 2018). L'individu peut se trouver de part et d'autre du continuum selon les traits qui dominent.



Les gens ayant une personnalité de **type A** vivent plus souvent des relations conflictuelles, car ils écoutent moins les points de vue des autres, prennent de la place et sont plutôt axés sur le rendement.

Comme les personnalités de **type B** remettent parfois leurs tâches à demain, aiment prendre le temps de réfléchir et sont plutôt calmes, il est facile de voir comment ces caractéristiques étant presque opposées peuvent engendrer des tensions dans le fonctionnement au travail.

En lisant ces deux théories pour classer les personnalités, vous avez peut-être appris à reconnaître certains traits de votre personnalité que vous n'aviez pas ressortis au début de cette unité.

Comme la personnalité est une source individuelle de conflits très importante (Broukhim *et al.*, 2019), il est pertinent de reconnaître et de comprendre comment vos traits de personnalité et ceux de votre stagiaire peuvent influencer une situation conflictuelle dans le contexte de la supervision.

Les causes interpersonnelles : une vision qui diffère?

Après avoir vu les différentes causes individuelles qui peuvent être source de conflits, tentons de comprendre maintenant les causes interpersonnelles. Celles-ci concernent les facteurs qui engendrent des conflits en raison d'une vision différente qui crée un **bris dans la relation entre des individus**. Dans les établissements de santé, elles sont souvent en lien avec les tâches concernant les approches de soins (Bajwa *et al.*, 2020).

L'aspect interrelationnel contribue fortement au développement de conflits. Plusieurs variantes de cet aspect influencent l'évolution des conflits (Almost *et al.*, 2016). En voici quelques exemples :

- la mauvaise communication
- le manque de confiance en soi
- le sentiment d'injustice
- les luttes de pouvoir
- les rôles mal définis
- les différences culturelles

(Ayoko, Ayoko *et al.*, Azoulay *et al.*, Chan *et al.*, Chun et Choi, Oxenstierna *et al.*, Pavlakis *et al.*, cités dans Almost *et al.*, 2016; Camelo-Ordaz *et al.*, cités dans Almost *et al.*, 2016)

Les différences intergénérationnelles, un défi surmontable?

Chaque génération a sa propre vision du monde, ses valeurs, ses idées. Cela donne lieu à des vues divergentes qui peuvent avoir des répercussions positives ou négatives sur les relations entre les individus et l'incidence des conflits. De plus, ces différences mènent souvent à entretenir des préjugés et surtout à des interprétations différentes d'une situation, qui à leur tour suscitent des émotions. Ce phénomène est très présent dans la relation superviseur-stagiaire.

Les exemples suivants illustrent bien les différences générationnelles entre le superviseur et le stagiaire qui pourraient mener à un conflit.

Technologie :

Les baby-boomers se sont vus obligés d'apprendre à employer la technologie, car elle fait partie intégrante de la vie des jeunes. Les baby-boomers peuvent être réticents à utiliser la technologie car ils sont moins à l'aise à le faire. Les jeunes sont parfois impatients devant cet inconfort.

Argumentation :

Les baby-boomers suivent les règles établies par la gestion supérieure. Les jeunes remettent en question les façons de faire des gestionnaires ou superviseurs. Ils argumentent, partagent leur point de vue et font connaître leurs opinions dans un désir d'innover et de créer de nouvelles structures. Les baby-boomers interprètent ce comportement comme un manque de respect.

Conciliation travail-famille :

Les baby-boomers déploient beaucoup d'énergie au travail sans compter leurs heures. Ils sacrifient leur vie familiale afin de se dévouer entièrement à réaliser les tâches exigées par le patron. Les jeunes recherchent un équilibre travail-famille tout en étant soucieux d'offrir un bon rendement et de développer leurs compétences au travail. Les baby-boomers interprètent parfois ces comportements comme de la paresse et un manque d'engagement.

Rapport hiérarchique/autorité :

Les baby-boomers ont un grand respect pour l'autorité et la hiérarchie et adoptent plus facilement un style autoritaire. Les jeunes s'attendent à une relation égalitaire (André, 2018). La hiérarchie n'est pas importante et les compétences du supérieur sont plus importantes que son statut dans le milieu. Les baby-boomers ont de la difficulté à voir les jeunes remettre en question l'autorité et perçoivent cela comme un manque de respect.

Encadrement :

Les baby-boomers sont motivés par une gratification personnelle en offrant le meilleur d'eux-mêmes au travail. Les jeunes ont besoin de valorisation sur une base continue afin de garder leur motivation. Ils ont soif de connaissances, posent des questions et souhaitent recevoir des réponses immédiates. Ils veulent apprendre et être bien encadrés pour relever des défis. Les baby-boomers perçoivent parfois cela comme un manque de politesse (André, 2018).

Comme on vient de le voir, les différences intergénérationnelles sont source de conflits, car elles mènent à une divergence de perspective. **Valoriser ces différences est un pas dans la bonne direction pour réduire les conflits avec vos stagiaires** (André, 2018; Moore *et al.*, 2016).

Les causes organisationnelles : le milieu de travail est-il responsable?

Les causes organisationnelles doivent être abordées dans un milieu de soins, car ce sont souvent des causes qui présentent des conflits (Liddle, 2017). Elles peuvent être liées à divers aspects du milieu ou du travail tels que l'environnement, la charge de travail et les politiques, etc.