

# La dynamique de l'évolution du conflit

Vous êtes-vous déjà demandé :

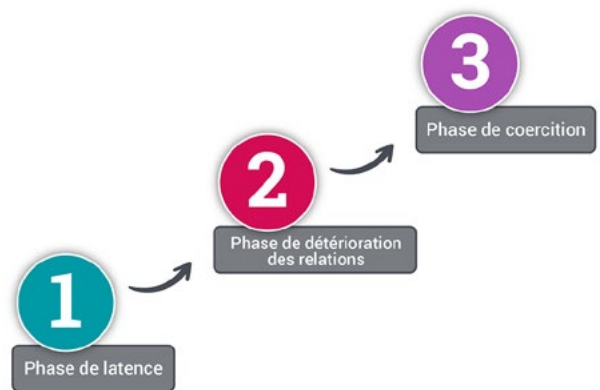
- Pourquoi les conflits escaladent-ils à différents niveaux?
- Pourquoi les désaccords avec les membres de votre équipe ou votre stagiaire ne se transforment-ils pas toujours en conflit?

Lors d'un conflit, plus le désaccord ou le malentendu progresse, plus les personnes en cause réagissent. Lorsque les déclencheurs rapides (valeurs associées aux lumières rouges vues à l'unité 2) sont activés, le conflit escaladera au niveau suivant beaucoup plus promptement.

Les personnes en cause utilisent divers mécanismes d'adaptation au stress que provoque ce conflit. Chacun veut garder son poste ou sa place, sa stabilité et sa sécurité, ses liens avec le milieu. Chacun est convaincu que sa façon de voir les choses est sûrement la bonne.

Un conflit qui n'est pas réglé s'amplifie avec le temps; il escalade (Wong, 2019). Ce processus se construit en traversant différentes phases (Jannas, 2019; Liddle, 2017; Poitras *et al.*, 2018). Dans le cadre de cet atelier, nous avons retenu un processus en trois phases, tel que proposé par Poitras *et al.* (2018) :

1. Phase de latence
2. Phase de détérioration des relations
3. Phase de coercition



**À noter :** Des personnes peuvent vivre un même conflit, sans nécessairement se situer à la même étape.

## La phase de latence

### Quelles en sont ses caractéristiques?

La **phase de latence** fait référence aux irritants, aux positions, à tout ce qui dérange, cause des frustrations ou rend la situation difficile.

Par exemple :

- Une stagiaire qui oublie d'inscrire les notes évolutives dans le dossier d'un patient
- Un stagiaire et un superviseur ne s'entendent pas sur les buts ou les objectifs à atteindre avec un patient.
- Un stagiaire a une manière de travailler très différente de celle du superviseur.

À cette étape, la raison a plus de poids que les émotions.

### Émotions

Les personnes en cause ne se laissent pas emporter par leurs sentiments et leurs émotions.

### Raison

Leur jugement leur permet de passer outre à l'irritant et elles sont capables de prendre des décisions objectives.

Souvent, les personnes concernées par le conflit ne se doutent pas que la situation pourrait se transformer et dégénérer (Poitras *et al.*, 2018).



### Quels sont les défis qui y sont associés?

- Reconnaître qu'il y a un conflit qui pourrait évoluer et s'envenimer
- Ne pas se laisser envahir par des émotions négatives

Bien qu'il soit beaucoup plus facile d'agir à la phase de latence, il arrive fréquemment que les personnes en cause ignorent les irritants, les évitent ou cèdent. La situation évolue alors à la phase suivante.

## La phase de détérioration des relations

### Quelles en sont ses caractéristiques?

À la **phase de détérioration** des relations, le conflit a pris une dimension relationnelle. L'irritant a dégénéré en problème plus complexe. L'intensité du conflit a augmenté.

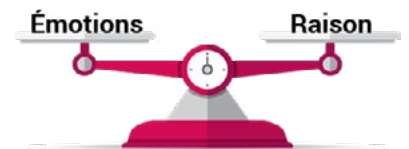
Par exemple :

- Un stagiaire ne respecte pas les protocoles de documentation de l'ordre professionnel, malgré les nombreux rappels de la superviseuse. Le problème se répète pendant plusieurs semaines. La superviseuse est exaspérée.
- Un superviseur ignore les demandes répétées du stagiaire par rapport à la fréquence et au mode de rétroaction du superviseur. Le stagiaire est découragé et frustré de la situation.

À un certain moment, les parties (ou l'une d'entre elles) se disent :

- C'est assez!
- C'est la goutte qui fait déborder le vase!
- Ça passe ou ça casse!

À cette étape, les émotions ont plus de poids et le balancier oscille entre la raison et les émotions.



### Émotions

Le niveau de sensibilité des personnes augmente. Elles ont tendance à généraliser, à exagérer et cela se traduit par le niveau du langage utilisé (par exemple toujours, jamais).

### Raison

Les personnes sont moins objectives puisque les sentiments influencent la raison.

À cette phase, des changements au niveau verbal et non verbal apparaissent. Les parties deviennent moins objectives comme l'illustre la B.D. suivante.



La confiance mutuelle est en déclin. Tous sont prudents et la méfiance s'installe.

À cette phase, le phénomène **d'action-réaction** contribue à faire escalader le conflit. Dans la deuxième image de la B.D., l'**action** de la superviseure (ses paroles dénigrantes à l'égard du stagiaire) provoque la **réaction** du stagiaire (dévalorisation de sa superviseure). Les émotions prennent le dessus (Poitras *et al.*, 2018).

### Quels sont les défis qui y sont associés?

- Possibilité de manipulation
- Formation de cliques ou de clans adverses (recherche d'alliés)
- Présence de commérages
- Manque de transparence entre les parties
- Utilisation du sarcasme et de sous-entendus

Durant la phase de détérioration des relations, la résolution est plus difficile qu'à la première phase. Si le conflit n'est pas réglé, il évoluera vers la phase de coercition.

## La phase de coercition

### Quelles en sont ses caractéristiques?

À la dernière **phase**, celle de **coercition**, rien ne va plus! Chaque partie essaie de forcer l'autre à accepter sa position et son point de vue. Le groupe ou la dyade devient dysfonctionnel (Poitras *et al.*, 2018).

Par exemple :

- Un stagiaire ne peut plus tolérer la présence de son superviseur à cause des commentaires dénigrants qu'il lui fait et communique donc avec le coordonnateur de stage pour demander de changer de milieu.
- Un superviseur qui ne peut plus tolérer les comportements de son stagiaire et refuse maintenant de le superviser.

À cette étape, les émotions prédominent. La raison ne pèse plus dans la balance.

### Émotions

Les parties ne séparent plus le problème de la personne; l'autre est le problème! Chacun veut se débarrasser de l'autre et prouver qu'il a tort. La raison n'a plus de poids.

### Raison

Il existe une perte d'objectivité. Les parties ne peuvent pas se distancier de la situation.

À cette phase, il y a apparition de l'hostilité et de l'agressivité dans le groupe ou la dyade (Poitras *et al.*, 2018).



## Quels sont les défis qui y sont associés?

- Perte des objectifs communs (Poitras *et al.*, 2018)
- Animation du désir de gagner sur l'autre (Poitras *et al.*, 2018)
- Prise de position et solidarité exagérées au sein du groupe, polarisation des parties
- Possibilité de sabotage et de couteaux dans le dos

Profération d'accusations et de menaces de la part du stagiaire ou du superviseur (le stagiaire peut même aller jusqu'à réclamer un autre superviseur ou déposer une plainte de harcèlement psychologique en vertu de la politique en vigueur dans l'organisation).