

En savoir plus sur les conflits

Conflit : Processus engendré par une divergence (d'intérêts, de valeurs, d'opinions), réelle ou perçue, entre deux ou plusieurs parties interdépendantes et en interaction, qui s'attribuent l'une ou l'autre la responsabilité du conflit, qui éprouvent généralement de vives émotions et dont le comportement nuit à la productivité et au climat de travail.

Source : A. Bourhis et D. Chênevert

Adopter une vision positive du conflit est essentiel, car celui-ci doit être considéré comme une réalité normale et inévitable en milieu de travail. Il peut également représenter une occasion précieuse d'améliorer la communication et de favoriser l'acceptation et la prise en compte des différences entre les individus.

Types de conflits au travail

Il existe plusieurs types de conflits au travail. Identifier le type de conflit que l'on vit peut nous aider à trouver des solutions pour le résoudre. En voici les principaux types.

Type de conflit	Manifestation
Conflit d'organisation du travail, de processus et de tâches Porte sur la manière dont le travail est organisé et effectué, y compris les questions de coordination, de processus, de répartition des tâches et des responsabilités.	Conflit entre employés concernant : ○ La manière de réaliser les tâches ou la répartition de celles-ci; ○ Le respect des horaires de travail; ○ L'utilisation des ressources communes; ○ La charge de travail ressentie par rapport à l'autre.
Conflit relationnel Est lié aux relations interpersonnelles et non au contenu du travail. Les deux personnes éprouvent des sentiments et des émotions affectant leur capacité à travailler en collaboration.	Attribuer des intentions à l'autre. Perception que la ou le collègue ne lui adresse plus la parole. Présence de médisance. Se sentir exclu(e), éprouver du ressentiment quant aux propos tenus.
Conflit de statut ou de pouvoir Se produit lorsque le statut ou l'autorité perçue de différents membres de l'équipe ou du gestionnaire est remis en question.	Conflit portant sur un désaccord entre un employé et son gestionnaire ou un employé à l'égard d'un autre employé détenant une autorité fonctionnelle.
Conflit identitaire	Conflit interculturel dans une équipe dont la cause serait : ○ Attentes divergentes; ○ Normes distinctes;

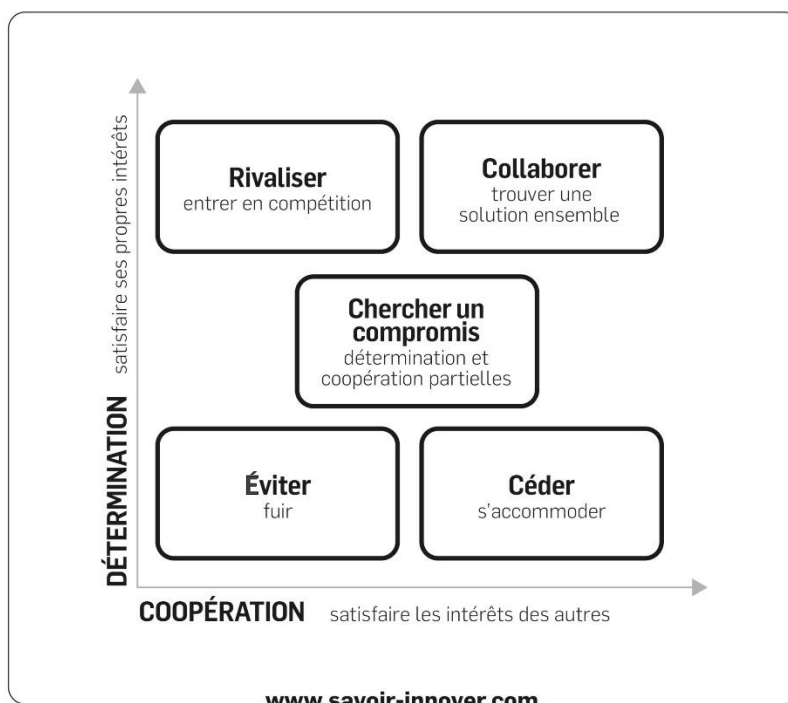
Type de conflit	Manifestation
Porte sur une incompatibilité perçue entre différentes facettes de son identité liées à l'appartenance à un groupe social.	Communication difficile (langage, façon de s'exprimer).
Conflit d'intérêt et de valeur Survient lorsque des valeurs fondamentales ou des croyances s'opposent entre les membres de l'équipe ou entre les individus et CIUSSS.	Conflit sur le sens au travail.

Les réactions face au conflit

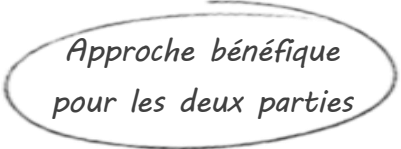
Comprendre la façon dont l'on réagit face à un conflit est important puisque cette réaction influencera la manière de le résoudre. Identifier son propre mode de réaction face au conflit permet de mieux comprendre ses réactions habituelles face aux situations conflictuelles. De plus, bien saisir la réaction de l'autre et où il se situe permettra de choisir une approche plus adaptée à chaque situation spécifique.

Les 5 modes de gestion du conflit

TKI@Thomas-Kilmann Instrument



Réaction	Type de manifestation	Avantages (+) et limites (-)
Rivaliser Penser avoir raison, affirmation de soi, expression directe et explicite des désaccords.	○ Imposer sa position à l'autre si cela est nécessaire; ○ Mode attaque.	Efficace dans l'immédiat; Permet à la personne d'atteindre ses objectifs sans souci de la relation; Permet de clarifier les intentions de la personne.
		Relations tendues avec le collègue; Inefficace dans le temps; Risque d'escalade du conflit; Va à l'encontre des valeurs du CIUSSS.
Éviter Ignorer ou contourner le conflit.	○ Ne pas décider et attendre que le temps arrange les choses; ○ Faire la part des choses en prenant du recul si la situation ne nous concerne pas; ○ Minimiser la situation en fuyant; ○ Rechercher le soutien par le commérage.	Permet de préserver la relation lors de sujets sensibles; Attendre un moment plus propice à la résolution; Le recul permet de prendre conscience et de gérer ses propres émotions.
		Ne résout pas réellement le conflit; Deviend une forme de déresponsabilisation, ce qui va à l'encontre des valeurs du CIUSSS.
Céder Consiste à céder ou à s'adapter aux besoins, aux intérêts ou aux exigences de l'autre personne.	○ Accepter la position de l'autre au risque de la subir; ○ Mode de protection afin de préserver la relation et éviter l'anxiété associée au conflit.	Efficace dans le contexte où la préservation de la relation est prioritaire.
		Se fait au détriment de ses propres besoins, préférences ou intérêts; Crée une dynamique relationnelle inégale (rapport de force défavorable à long terme); Génère de l'insatisfaction et des ressentiments (peut atteindre l'estime de soi).

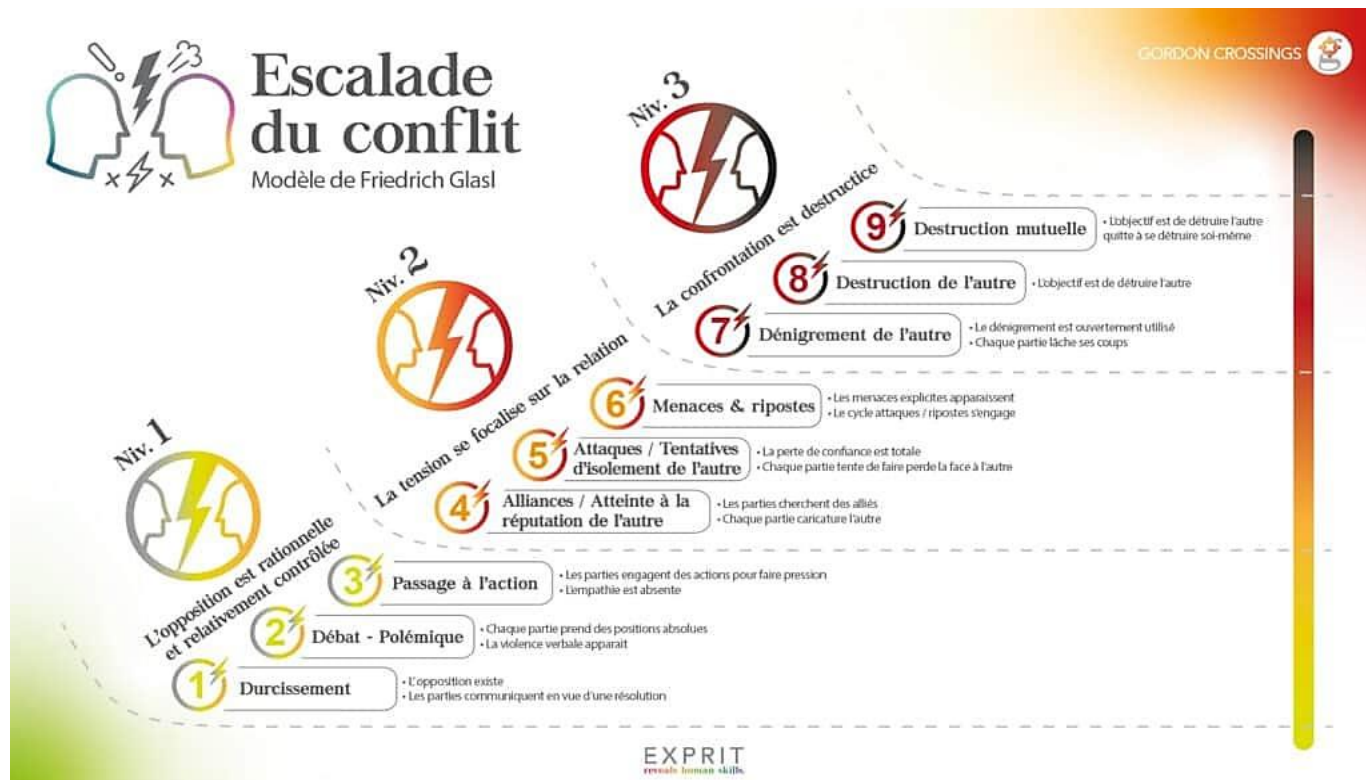
Réaction	Type de manifestation	Avantages (+) et limites (-)
Collaborer A pour but de préserver une relation et trouver des solutions équitables. Il s'agit de la meilleure stratégie dans un conflit relationnel, qui va perdurer dans le temps, car les solutions répondent aux besoins des personnes impliquées. 	○ Recherche de solutions acceptables pour tous; ○ Les personnes font preuve d'une communication ouverte, d'une écoute active et d'une volonté de résoudre.	(+) Maintien et renforce la relation tout en collaborant dans l'atteinte des objectifs; (+) Augmente la confiance envers soi et les autres; Répond à une valeur du CIUSSS et aide à maintenir des services de qualité à nos usagers.
		(-) Demande du temps, un fort engagement de la part des personnes et une bonne capacité à gérer des discussions complexes.
Chercher un compromis Faire une ou des concessions pour chaque personne afin d'arriver à une solution acceptable pour tous.	○ Trouver un consensus acceptable pour les deux personnes; ○ Chacun cède une partie de ses intérêts pour parvenir à une solution.	(+) Permet un équilibre entre les objectifs à atteindre et la relation à maintenir; (+) Permet une résolution plus rapide, utile quand le temps est limité.
		(-) Ne satisfait pas pleinement les deux personnes et peut générer de l'insatisfaction à long terme si les compromis sont trop importants.

Bien géré, un conflit peut apporter de nombreux bénéfices : mises au point importantes, clarification de situation confuse, production de solutions créatives, assainissement du climat de travail, évolution de l'équipe vers un nouvel équilibre, etc.

L'escalade pouvant mener à un conflit

Les conflits peuvent évoluer et s'aggraver avec le temps. Dès que les émotions envahissent les personnes impliquées, les perceptions grandissent et il y a éloignement entre la réalité et les observations. Afin de mieux comprendre la situation relationnelle difficile ou conflictuelle dans laquelle l'on se trouve, il peut être pertinent d'évaluer à quel stade se situe la relation dans l'escalade du conflit.

Tout conflit non géré peut mener à la dégradation du climat de travail, impactant ainsi les services offerts aux usagers.



Quelle est potentiellement l'étape suivante si rien n'est fait?

Il est essentiel de reconnaître les différentes étapes du conflit pour mieux intervenir à temps et éviter une escalade inutile. À chaque étape, il est possible de désamorcer le conflit, mais cela devient de plus en plus difficile à mesure que l'on progresse vers les autres étapes.

Étape de l'escalade conflictuelle	Exemple de manifestation	Stratégie de résolution du conflit
1. Tension et durcissement Première tension perceptible. Les opinions se heurtent, les points de vue se durcissent. Une coopération est toujours possible, même souhaitée.	Se manifeste par une façon de s'exprimer, d'avoir une divergence d'opinion sur un sujet.	Discussion.
2. Débat et polémique Le désaccord devient plus fondamental. La personne tente de convaincre l'autre par des arguments rationnels.	Chacun insiste sur son point de vue. C'est noir ou blanc. Une lutte de pouvoir commence. Il y a recherche d'un auditoire pour tenter de gagner des points.	Discussion, effort personnel, modération.

Étape de l'escalade conflictuelle	Exemple de manifestation	Stratégie de résolution du conflit
La possibilité de coopérer demeure, mais les stratégies compétitives prennent de l'ampleur.		
3. Passage à l'action Parler ne sert plus à rien. La communication verbale passe au second plan. La conversation est souvent interrompue. La méthode compétitive passe devant la coopération.	La communication non verbale (posture, mimiques, regards, intonations) prend le pas sur les mots échangés. L'autre est mis devant le fait accompli. L'empathie pour l'autre fait place à la méfiance et aux attentes négatives. Chacun se fige dans sa position.	Le besoin d'aide pour rétablir la communication se fait sentir.
4. Coalitions, alliances Les personnes cherchent activement des alliés à rallier à leur « cause ». Des clans sont formés.	Des stéréotypes sont utilisés et des rumeurs propagées. On cherche à agacer, à irriter, à faire sortir l'autre de ses gonds, à révéler ses points faibles. Il ne s'agit plus de résoudre le problème à l'origine du conflit, mais uniquement de gagner.	Il est maintenant très difficile de résoudre le conflit sans une aide extérieure.
5. Attaque et isolement de l'autre Les attaques sont directes, personnelles et publiques. Il y a perte de la confiance mutuelle.	On cherche à exposer l'autre, à le heurter, à lui faire « perdre la face ». La seule vue de l'autre crée des sentiments négatifs. L'autre est considéré comme indigne de respect, on commence à le « déshumaniser » pour enlever toute forme de remords.	Cette étape demande l'intervention d'un médiateur.
6. Menaces et ripostes Il y a présence d'une spirale de menaces. Les menaces et ultimatums des deux camps s'entrechoquent, le conflit ne cesse de s'aggraver et le stress d'augmenter.	Les personnes en conflit tentent de prendre respectivement le dessus sur l'autre. Les personnes ont l'impression que le conflit leur échappe. La dynamique en place est plus forte qu'elles.	Une médiation professionnelle est requise et, parfois nécessaire à ce stade, un soutien psychologique.

Étape de l'escalade conflictuelle	Exemple de manifestation	Stratégie de résolution du conflit
	Leur réaction est automatique, obligée, sans vraiment avoir le choix, dans un effet « d'emballement ». Cercle vicieux presque autonome.	
7. Dénigrement de l'autre Attaquer et faire mal puis prendre un coup en retour est considéré comme une « victoire » si le mal que l'on fait semble plus grand que celui que l'on a vécu. Les qualités humaines ne sont plus mobilisées. Le dialogue est profondément et durablement rompu.	Tous les coups sont permis pour nuire à l'autre. L'autre n'est plus perçu comme un être humain, mais comme une « chose »; ses sentiments sont niés comme s'il n'en avait pas.	La situation nécessite le recours à un arbitrage ou une autorité compétente.
8. Destruction de l'autre Les personnes sont engagées dans une confrontation totale. Toute tentative de trouver une solution est clairement abandonnée. Les conséquences à long terme sont ignorées.	Tous les coups sont permis. L'objectif ultime est l'effondrement de l'autre.	Le conflit est sur une voie de non-retour. La souffrance humaine et les dommages pour le CIUSSS sont importants et durables. La seule solution est d'arrêter, si possible, la relation.
9. Destruction mutuelle Aucun retour en arrière n'est possible. La confrontation est totale. Les parties sont convaincues qu'elles ne peuvent pas coexister. Les dommages collatéraux aux autres personnes et à l'équipe sont présents.	L'autodestruction est acceptée si elle permet de détruire l'autre.	La seule solution est d'arrêter, si possible, la relation.