

• *Qu'est-ce qu'un conflit de travail ?*

L'infirmière travaille nécessairement en équipe, avec des collègues infirmières, des intervenants de diverses disciplines et des professionnels de la santé, avec lesquels il lui appartient de développer des relations harmonieuses. Toutefois, il arrive que les rapports soient tendus, voire conflictuels. Si une infirmière éprouve des difficultés avec une personne, mais que celle-ci n'en est ni consciente ni importunée, on ne peut vraiment parler de conflit : l'infirmière est en réalité aux prises avec un problème personnel. Pour qu'on puisse parler de conflit entre deux membres d'une même équipe de travail, il faut qu'il y ait clairement un désaccord entre elles ou des difficultés relationnelles. Quelle que soit la situation, les tensions peuvent devenir problématiques au point d'occasionner une grande souffrance et beaucoup de détresse psychologique. Le but de ce chapitre est d'offrir à l'infirmière des moyens de faire face aux conflits.

Différents facteurs peuvent être à l'origine des conflits. Précisons, tout d'abord, qu'il est rare d'être en conflit avec quelqu'un que nous ne côtoyons pratiquement pas ou dont le travail a peu d'incidence sur nous. Le fait que deux personnes soient interdépendantes est

donc une source potentielle de conflit. Or, entre collègues de travail, il y a toujours une relation d'interdépendance. Ainsi, le sentiment de poursuivre des objectifs incompatibles ou celui d'être menacé parce qu'on craint de perdre quelque chose de tangible (biens matériels) ou d'abstrait (estime de soi) engendre la discorde. Même si, en réalité, peu de gens sont malveillants au point de vouloir nuire aux plans d'autrui, le sentiment d'être freiné par quelqu'un dans l'atteinte d'un objectif est aussi une source importante de conflit.

Selon DeVito (2008), un conflit simple peut devenir personnalisé, lorsqu'un individu est pris comme cible et dénigré. Selon le même auteur, les conflits peuvent également être constructifs ou destructeurs. Dans les conflits constructifs, les protagonistes ont une volonté de changement ; ils ont une attitude positive, s'estiment mutuellement et adoptent un mode de résolution coopératif. Habituellement, ces conflits débouchent rapidement sur une solution, ce qui montre que les divergences ne sont pas forcément négatives, mais qu'elles peuvent au contraire devenir bénéfiques lorsqu'on les surmonte. Un dénouement heureux peut resserrer les liens et renforcer la relation de confiance entre collègues. De plus, il peut en résulter une meilleure estime de soi et des habiletés renforcées à résoudre les conflits. Les conflits destructeurs, en revanche, se traduisent par une escalade d'agressivité, du désinvestissement, des représailles, des attitudes rigides et une tendance à rabaisser l'autre. Ils sont motivés par une propension à vouloir dominer.

Il y a plusieurs façons de réagir à un conflit.

- ▶ **L'évitement.** Lorsqu'on pressent que les désagréments dépasseront de beaucoup les gains qu'on peut tirer du règlement du conflit, et si le malentendu entraîne peu de malaise, il est tentant d'opter pour l'évitement. Cependant, cette attitude est rarement une bonne stratégie.
- ▶ **La compétition.** La gestion du conflit sur un mode compétitif implique forcément un gagnant et un perdant, et le vis-à-vis est perçu comme un adversaire. Dans des milieux bien encadrés par des règles, comme le sport ou le droit, une telle approche peut se révéler appropriée. En revanche, si l'on veut résoudre un conflit de façon efficace, elle comporte des risques élevés de dérapage et peut entraîner des guerres intestines.

- ▶ **L'accommodement.** Chercher à accommoder la personne avec qui l'on a un litige, c'est littéralement lui céder du terrain. De temps à autre, lorsque l'enjeu n'est pas important ou que l'on est très attaché à la personne, cette approche peut se révéler utile. De façon générale, recourir trop fréquemment à ce mode de résolution de conflit expose néanmoins la personne conciliante à s'effacer au profit de l'autre. Une telle attitude peut être intéressante si elle traduit une forme de souplesse, mais c'est le plus souvent par manque d'affirmation de soi qu'on y recourt.
- ▶ **La collaboration et le compromis.** Il s'agit de faire preuve d'ouverture, d'affirmation de soi, de souplesse et de maturité. C'est la façon de procéder que l'infirmière devrait privilégier lorsqu'elle doit résoudre un conflit dans son équipe de travail.

Comment résoudre un conflit de travail

Résoudre un conflit de travail en misant sur la collaboration passe par plusieurs étapes. Pour y parvenir, l'infirmière doit en substance concilier deux aspects complémentaires : d'une part, appréhender la situation de façon claire et objective ; d'autre part, adopter une attitude personnelle à la fois franche, déterminée et ouverte. Voyons plus en détail en quoi consiste cette démarche.

BIEN DÉFINIR LE PROBLÈME

Quoiqu'elle semble anodine, l'étape consistant à bien définir le problème est cruciale. L'infirmière doit se demander qui est concerné et en quoi la situation est problématique. Cette démarche lui permet de bien se préparer et de maîtriser la situation, tout en lui évitant de se disperser inutilement. Elle doit également s'interroger sur les bénéfices liés au règlement du problème et s'assurer qu'il n'est pas insoluble, ce qui serait le cas d'un problème concernant des tiers et appartenant au passé. L'infirmière doit aussi déterminer en quoi le problème lui est préjudiciable (par exemple, un malaise causé par la poursuite d'objectifs divergents). Lorsqu'elle définit le problème, elle doit absolument éviter d'être vague.

Une phrase telle que « J'ai de la difficulté parce que je trouve que tu es *distant* » repose sur un terme beaucoup trop flou. Elle doit préciser les choses et donner des exemples. L'infirmière devrait plutôt dire : « Lorsque tu ne prends pas le temps d'écouter mon rapport interservices et que tu prends mes dossiers sans me consulter... » Une telle entrée en matière s'appuie sur des faits, et non sur un qualificatif imprécis.

En somme, plus l'infirmière sera claire et circonspecte, mieux elle entamera sa démarche.

CHOISIR LE MOMENT OPPORTUN ET LE BON ENDROIT POUR EN PARLER

Évidemment, il est illusoire d'essayer de régler un problème dans un couloir bondé au moment où la personne est débordée. Afin de ne pas prendre sa collègue au dépourvu, l'infirmière devrait plutôt la prévenir (de préférence de vive voix) qu'elle désire la rencontrer. La manière la plus directe est toujours la plus efficace : il faut éviter de passer par des intermédiaires ou de recourir à un message téléphonique ou à un courriel.

Lorsqu'elle formule sa demande, l'infirmière ne doit pas entrer dans le vif du sujet, ni livrer d'emblée ses préoccupations. Ainsi, elle se garde d'amorcer une conversation qu'elle ne pourrait mener à son terme, surtout si le contexte ne s'y prête pas. Elle doit se contenter d'exprimer sa volonté de rencontrer la personne et convenir avec elle d'un lieu et d'un moment propices pour discuter.

Précisons que, s'ils sont utiles pour des démarches factuelles et utilitaires, les messages électroniques se prêtent mal au règlement des conflits. Ils tendent même plutôt à les exacerber. Le non-verbal en est absent et aucune réaction franche et immédiate n'est possible, d'où de nombreux risques de dérapage. Vous trouverez toutefois, dans l'**encadré 13.1**, des conseils pratiques pour éviter d'envenimer la situation lorsqu'elle est un peu tendue.

ENCADRÉ 13.1

Pour des échanges électroniques « civilisés »

- Être diplomate et utiliser les formules de politesse en tout temps.
- Éviter le **caractère gras**, le **soulignement** ou les points d'exclamation!!!! pour marquer son insatisfaction, son incrédulité ou son insistance ; l'interlocuteur peut se sentir agressé.
- Éviter d'écrire en **MAJUSCULES**, car cela peut être perçu comme une hausse du ton.
- Ne jamais répondre « à chaud » à un courriel déplaisant ; ne pas oublier que les écrits restent. Contrairement à un échange de vive voix, l'écrit permet de réfléchir avant de donner son point de vue.
- Lorsqu'on exprime une insatisfaction, faire lire son courriel à une tierce personne permet de s'assurer que le ton est modéré. Si le courriel est confidentiel, le sauvegarder afin de le relire plus tard avec du recul.
- Vérifier auprès de son interlocuteur si l'on a bien interprété son message avant de tirer des conclusions sur son état d'esprit ou sur ses intentions.
- Lorsqu'un courriel semble peu courtois ou expéditif, prendre le temps de remarquer le style des courriels que la personne a l'habitude d'envoyer.

GARDER L'ESPRIT OUVERT ET MAÎTRISER SES ÉMOTIONS

Lorsque la rencontre planifiée débute, l'infirmière doit garder l'esprit ouvert et, surtout, ne pas être sur un pied de guerre. Il est souhaitable de chasser au préalable toutes les pensées prêtant de mauvaises intentions à son interlocutrice ou anticipant un échec de l'entretien. À cet égard, DeVito (2008) cite une étude de Johnson (1994, p. 256) dont les résultats démontrent qu'afficher honnêtement une attitude de collaboration permet de résoudre beaucoup plus rapidement les conflits. Adopter cette attitude réduit les réactions de défense et les résistances de l'interlocuteur. Il convient donc de faire preuve d'ouverture et de l'exprimer verbalement.

Par exemple, au début de la rencontre, l'infirmière peut dire : « Je crois que nous avons un problème, je fais appel à toi parce que je désire sincèrement le régler. »

Lors de la rencontre, il faut également maîtriser ses émotions. Lorsqu'elles sont trop envahissantes (le changement de température corporelle en est le premier indicateur), les émotions paralysent le jugement et permettent rarement d'agir de façon constructive. Les émotions incontrôlées sont une source importante de tension, voire d'agressivité. L'infirmière doit donc s'efforcer de les maîtriser, par exemple en utilisant la technique de respiration 6-3-6 (voir l'**encadré 3.1**) ou la technique consistant à se concentrer sur ses pieds (voir le chapitre 3).

FAIRE APPEL À LA COLLABORATION

Afin de ne pas transformer le conflit en conflit personnalisé, l'infirmière doit se garder d'accuser son vis-à-vis ou de l'attaquer, mais se contenter d'exposer les faits, qu'elle aura préalablement bien définis. Elle doit éviter d'imposer ses solutions. Il est préférable, là encore, d'instaurer un climat de collaboration et d'inviter l'autre à trouver, de concert avec elle, des solutions satisfaisantes pour les deux parties.

EMPLOYER LA MÉTHODE X-Y-Z

Lorsqu'elle expose les faits, l'infirmière peut avantageusement employer la formule X-Y-Z. Cette façon de procéder, exposée par Gottman et ses collègues (1976), consiste à rendre compte des faits de la manière suivante : « Lorsque tu fais X, dans la situation Y, je ressens Z. » Une telle formulation est une façon non agressive de s'exprimer. Plus concrètement, elle pourrait ressembler à ceci :

« Lorsque tu *demandes* un budget de formation sans me consulter, *dans la mesure où* les ressources financières sont très limitées et qu'elles doivent être partagées entre les membres de l'équipe de soins, je *ressens* beaucoup de frustration. »

SAVOIR ARGUMENTER ET ÉCOUTER

Le fait d'argumenter est souvent perçu de façon négative. Pourtant, pour faire valoir son point de vue ou décrire les bénéfices résultant de telle ou telle solution, il faut être capable d'exposer des arguments de manière articulée. Bien que cette habileté ne soit pas innée chez certaines personnes, il ne fait aucun doute que l'on peut la développer en s'y exerçant. Toutefois, dans une démarche de résolution de conflit, argumenter à l'excès peut nuire au processus de réconciliation. À l'inverse, être incapable d'exposer son point de vue permet difficilement de faire valoir son opinion. La meilleure approche consiste à trouver le juste milieu entre ces deux extrêmes.

Si deux infirmières sont en désaccord à propos d'un objectif de soins, il ne suffira pas de respecter les techniques d'une saine communication pour régler le conflit. Elles devront trouver un terrain d'entente. Pour ce faire, chacune devra clairement faire valoir ses arguments. Nous avons bien dit *chacune*, ce qui implique une écoute mutuelle. L'infirmière doit non seulement être capable de s'exprimer, mais également d'écouter. C'est pourquoi il est recommandé que chacune convienne de s'exprimer puis d'écouter l'autre : « Je t'écoute sur ce point, et après ce sera mon tour, d'accord ? »

À défaut d'une telle entente, l'infirmière la moins expansive aura tendance à ne pas s'exprimer, tandis que la plus extravertie sera enclue à lui couper la parole et à s'approprier la conversation. Afin d'éviter ces écueils, elles devraient, l'une et l'autre, être attentives au rythme de la rencontre.

Si l'une s'aperçoit qu'elle coupe la parole à l'autre, elle devra faire l'effort de se retenir. Si, au contraire, elle se rend compte qu'elle est sans arrêt interrompue, elle pourrait par exemple dire : « J'aimerais que tu me laisses finir » ou « Laisse-moi le temps d'exprimer mon point de vue. »

Accompagnées d'un non-verbal pacifique, de telles interventions sont généralement bien accueillies.

CHERCHER DES SOLUTIONS CRÉATIVES ET CHOISIR LA PLUS ÉQUITABLE

Dans certaines situations, il n'est pas nécessaire de chercher une solution, car le simple fait de s'exprimer permet de dissiper les malentendus. Dans d'autres cas, comme nous venons de le voir, il ne suffit pas de recourir à une saine communication pour régler le problème: la situation exige une recherche de solutions. Une telle démarche peut s'effectuer à l'aide du processus de résolutions de problèmes (voir le chapitre 9).

L'important est de garder l'esprit ouvert et de faire preuve de créativité. La plupart du temps, ce n'est pas exactement la solution envisagée au départ qui sera finalement retenue, mais plutôt la synthèse de diverses solutions possibles.

La solution retenue est souvent une synthèse de toutes celles qui ont été envisagées.

À la fin d'un processus de résolution de conflit, il ne devrait pas y avoir de gagnant ou de perdant, et personne ne devrait être insatisfait. Si l'une des deux protagonistes a été irrespectueuse ou insensible, elle peut momentanément être soulagée d'avoir vidé son sac, mais

son bien-être sera de courte durée. Lorsqu'une personne sort blessée, frustrée et mécontente d'une rencontre, le conflit n'est pas réglé. Sans nécessairement être euphoriques, les deux intéressées doivent avoir l'impression d'obtenir des gains tout en ayant fait des compromis. C'est ce qu'on appelle la solution gagnant-gagnant.

À l'issue du conflit, les parties ont l'impression d'avoir fait des compromis et obtenu des gains.

• *Comment surmonter des situations difficiles*

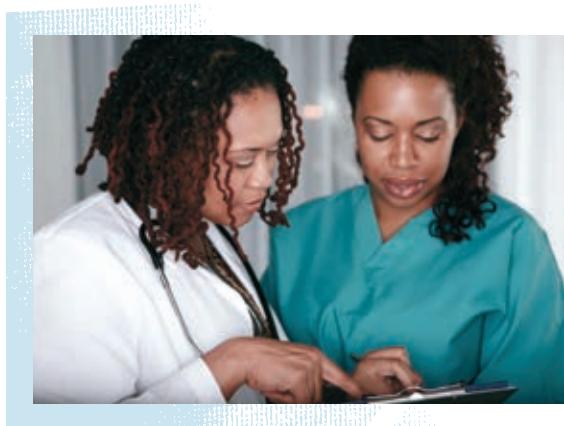
Même si elle ne porte pas toujours tous ses fruits, la méthode de résolution de conflit que nous venons de décrire donne la plupart du temps des résultats satisfaisants. Cependant, des mesures particulières s'imposent dans certains cas :

- ▶ lorsque le conflit doit absolument être réglé;
- ▶ lorsque la tentative pour régler le conflit s'est soldée par un échec.

COMMENT RÉGLER UN CONFLIT INTOLÉRABLE

En raison de son enjeu, il arrive que le litige exige une intervention rapide et directe. C'est le cas, par exemple, lorsqu'une infirmière a l'impression qu'une collègue bafoue purement et simplement ses droits. On peut alors appliquer une variante de la méthode proposée précédemment. Cette technique, tirée d'un article de Cox (2007), est moins axée sur le dialogue. Elle se déroule en quatre étapes, qui représentent un *défi*:

- D** écrire la situation
- E** xpliquer les effets
- F** aire une demande claire
- I** nformer des conséquences



Il faut dire ce qui ne va pas,
mais aussi ce qu'on veut.

- Décrire la situation.** Il convient d'établir les faits le plus objectivement possible. Là encore, cela exige de l'infirmière de la confiance en soi et un certain aplomb. Il est important d'être direct, de ne pas se perdre en détails superflus et d'éviter de se justifier ou d'excuser son interlocutrice.

«J'ai remarqué que tu es arrivée trois fois en retard d'au moins 15 à 25 minutes cette semaine. C'est également arrivé plusieurs fois au cours du mois.»

- Expliquer les effets.** L'infirmière doit exposer en quoi la situation l'importe.

«Chaque fois que tu arrives en retard, je suis obligée de prendre le rapport de tes clients pour te le transmettre plus tard. Au total, cela me retarde d'au moins une demi-heure dans mon travail, et ce, dès le début de la journée. Je commence alors mon quart de travail sur les chapeaux de roues, je suis stressée et je deviens très frustrée.»

- Faire une demande claire.** S'il est important de dire ce qui ne va pas, il l'est également de dire ce que l'on veut. De plus, le fait de formuler une demande claire (mesurable, observable et affirmée positivement) évite toute ambiguïté. La personne concernée ne pourra pas se défiltrer en prétextant ne pas avoir compris.

«J'aimerais que, dorénavant, tu sois assise au poste à 8 heures précises, prête à prendre ton rapport.»

- Informier des conséquences.** Dans l'éventualité où les comportements indésirables persisteraient, la personne devrait savoir à quelles conséquences elle s'expose. L'informer des mesures qui seraient prises n'est cependant pas toujours nécessaire. Cela dépend de la situation et de l'ouverture de la personne. L'infirmière ne doit pas avoir peur de s'affirmer, mais elle doit faire preuve de jugement. Si le problème n'est jamais survenu auparavant, ou s'il n'y a jamais eu besoin d'en parler, une telle intervention ne s'impose pas forcément, d'autant qu'elle pourrait être interprétée comme une menace. En revanche, si les mesures envisagées ont de bonnes chances de ne pas être mises à exécution, il est important d'annoncer ses couleurs. On ne pourra pas vous reprocher d'avoir manqué de transparence.

«Malheureusement, si le problème persiste, je veux que tu saches que je serai contrainte d'aviser notre infirmière-chef de la situation.»

COMMENT SURMONTER UN ÉCHEC

Malgré toute la bonne volonté du monde, il arrive que la tentative de résolution de conflit se solde par un échec: soit que la personne concernée a refusé la rencontre, soit qu'elle a opté pour une attitude rigide et demeure campée sur ses positions. Il est alors essentiel de prendre conscience de l'impasse relationnelle (voir les solutions proposées au chapitre 8, et tout

particulièrement à la section « Les difficultés relationnelles persistantes »). Si malgré tout l’impasse perdure et compromet la qualité de vie au travail, il faut passer à l’étape suivante, à savoir s’adresser à sa supérieure immédiate. Retenons cependant qu’il faut toujours, dans un premier temps, tenter de résoudre le conflit par soi-même. Il serait malavisé de faire intervenir sa supérieure auparavant. Si l’on saute cette première étape, la personne concernée peut s’en indigner, en nourrir de la méfiance et avoir l’impression d’être montrée du doigt. Loin de détendre l’atmosphère, une telle précipitation risque d’exacerber le conflit. Cela étant, lorsqu’on s’adresse à une supérieure hiérarchique, celle-ci propose parfois une médiation ou l’aide d’un professionnel, selon les politiques en vigueur dans l’établissement. Cependant, une chose est certaine : il est inenvisageable que rien ne soit fait. Si l’intervention de la supérieure immédiate ne donne pas de résultats, la plaignante devra s’adresser à d’autres instances, par exemple la direction ou un syndicat. Il arrive malheureusement trop souvent que des situations de travail conflictuelles perdurent sans que personne ne fasse rien. Il appartient donc à l’infirmière de prendre elle-même les mesures qui s’imposent, même si elle doit frapper à plusieurs portes avant d’obtenir satisfaction.

• *Comment réagir après le conflit*

Une fois le conflit résolu, il est important que l’infirmière fasse un travail sur soi pour en tirer les leçons. Là encore, elle doit faire preuve de vigilance. Voici quelques conseils utiles et des mises en garde à respecter.

- ✓ **Réfléchir sur l’expérience vécue.** L’infirmière peut se demander ce qu’elle retient de l’expérience qu’elle a vécue. Quels éléments l’ont aidée à résoudre le conflit et quels éléments ont été nuisibles ? Comment expliquer que la situation ait généré un conflit ? Qu’est-ce que le conflit lui a fait découvrir sur elle-même ? Quelles sont ses forces et ses faiblesses ? Quelle attitude observée chez les autres l’a fait réagir, et pour quelle raison ? Que peut-elle faire pour éviter qu’une telle situation se reproduise ?
- ✓ **Ramener le conflit à de plus justes proportions.** Au cœur de la tourmente, les difficultés sont souvent exacerbées. Lorsque tout est finalement réglé, il est salutaire de dédramatiser la situation, et parfois même d’en rire.
- ✓ **Éviter d’entretenir des sentiments négatifs.** Si le conflit a été bien résolu, il est inutile d’en ressasser les aspects négatifs. Sans nécessairement devenir la grande amie de la personne concernée, on peut lui donner l’occasion d’apparaître sous un meilleur jour, ce qui réserve parfois des surprises agréables. En un mot, il faut savoir tourner la page.
- ✓ **Exprimer des sentiments positifs.** S’il est tentant de faire des commentaires ou d’avoir des doléances dans les situations délicates, il est tout aussi facile de se taire lorsque les choses s’arrangent. Pourtant, mettre l’accent sur ce qui va mieux est une attitude particulièrement bénéfique. Il est extrêmement positif de montrer à sa partenaire de travail que l’on apprécie ses forces, ses réalisations et ses succès.



Tête-à-tête

Il n'est agréable pour personne de vivre un conflit. Il peut être normal de vouloir se défilter pour ne pas y faire face. Pourtant, comme nous l'avons vu, la première étape consiste à parler à la personne concernée. Cette étape est parfois extrêmement difficile, car elle exige beaucoup de courage. Le courage, c'est assumer ses actes, ne pas jouer à la victime et faire face à ses peurs. Les mises au point sont bénéfiques et, en général, elles s'avèrent beaucoup moins difficiles que ce que l'on appréhendait. Avoir le courage de parler en toute humilité et sincérité est un signe de maturité. Même si, au début, vous avez l'impression d'être extrêmement maladroite, tellement vous avez peur, il en va des conflits comme du reste : ils aident à

acquérir de l'expérience. Plus vous interviendrez tôt dans ce que vous percevez comme une situation conflictuelle et mieux vous appliquerez les principes d'une saine résolution de conflit, plus vous deviendrez compétente en gestion de conflits. Vous aurez davantage confiance en vous et gagnerez le respect des autres. Rares sont les gens qui réagissent mal lorsqu'on a le courage de s'affirmer sans pour autant être agressif. Même si vous avez moins d'affinités avec certaines personnes, n'oubliez pas que vous pourriez avoir de bonnes surprises. Un jour ou l'autre, elles pourraient devenir de très bonnes alliées. J'en ai moi-même fait l'expérience à plusieurs reprises.

• Comment se comporter avec certains types de personnalités

Parmi toutes les personnes que vous êtes amenée à côtoyer, qu'il s'agisse de collègues ou de clients, certaines ont des caractères bien marqués qui peuvent rendre les relations difficiles. Pour apprendre à se comporter avec elles, il faut connaître leur façon de raisonner. Voici une description sommaire de quelques personnalités, inspirée en partie de Lelord et André (2000).

LA PERSONNALITÉ ANXIEUSE

Les personnes anxieuses voient le monde comme un lieu dangereux où une catastrophe peut survenir à tout moment. Elles s'inquiètent excessivement pour un oui ou pour non. Leur niveau de tension est élevé, parce qu'elles appréhendent les événements.

Il est parfois difficile de travailler avec une personne anxieuse, car sa nervosité peut devenir contagieuse et accroître le niveau de stress au travail. De plus, ces personnes ont tendance à être énergivores. Leur propension à toujours avoir besoin d'être rassurées, à tout revérifier sans cesse, à valider plusieurs fois la même information peut devenir exaspérante. Malheureusement, plus l'entourage réagit négativement, plus leur anxiété augmente et plus leurs comportements s'exacerbent.