

Outils d'enseignement 7 – Encadrement

CanMEDS Collaborateur

Étapes et conseils pour gérer les divergences et régler les conflitsⁱ

LE CONTENU CI-DESSOUS, RÉDIGÉ PAR S. GLOVER TAKAHASHI, D. MARTIN ET D. RICHARDSON SOUS LA GOUVERNE DU COLLÈGE ROYAL DES MÉDECINS ET CHIRURGIENS DU CANADA, EST TIRÉ TEL QUEL DU GUIDE DES OUTILS D'ENSEIGNEMENT ET D'ÉVALUATION CANMEDS. VOUS POUVEZ UTILISER, REPRODUIRE ET MODIFIER CE CONTENU À VOS PROPRES FINS NON COMMERCIALES, À CONDITION D'INDIQUER CLAIEMENT VOS CHANGEMENTS ET DE CRÉDITER LE COLLÈGE ROYAL. CE DERNIER PEUT RÉVOQUER CETTE AUTORISATION À TOUT MOMENT, PAR ÉCRIT.

REMARQUE : LE CONTENU CI-DESSOUS PEUT AVOIR ÉTÉ MODIFIÉ ET NE PLUS REPRÉSENTER L'OPINION OU LE POINT DE VUE DU COLLÈGE ROYAL.

Étapes	Démarche	CONSEILS	Exemples de la bonne façon de dire les choses
1.	Cerner la nécessité de discuter	1A. Personne qui initie : <ul style="list-style-type: none">• Cerner les sources possibles du malentendu ou du conflit• Mettre l'accent sur les problèmes et non sur les personnalités• Penser au bon moment de dire les choses• Demander de l'aide au besoin 1B. Personne qui réagit : <ul style="list-style-type: none">• Voir l'étape 2	« J'ai du mal à comprendre comment l'horaire a été établi pourrais-tu me l'expliquer? » « Aide-moi à comprendre comment tu perçois... » « Le calendrier proposé me contrarie. Et toi, qu'en penses-tu? » « Je suis curieux de connaître ton point de vue » « Est-ce un bon moment pour discuter? » « Je suis heureux de pouvoir en parler »
2.	Écouter de façon active	<ul style="list-style-type: none">• Écouter de façon à comprendre les différentes opinions exprimées• Utiliser la communication non verbale (contact visuel, hochement de la tête) pour montrer qu'on est à l'écoute• Écouter les autres, et les aider à écouter ceux qui parlent• Écouter véritablement, c'est être réellement curieux et intéressé, et pas seulement parce qu'il faut écouter• Ne pas interrompre lorsque d'autres prennent la parole et écouter jusqu'à ce qu'ils aient terminé• Présumer que les autres ont de bonnes intentions• Écouter les solutions proposées	« Continue, je veux en savoir plus » « Et quoi d'autre? » « Aide-moi à comprendre »
3.	Solliciter et considérer le point de vue des autres	<ul style="list-style-type: none">• Résumer la façon dont on comprend les points de vue des autres avant d'exprimer sa propre opinion ou de poser des questions• Reconnaître que l'opinion des autres n'est ni bonne ni mauvaise, ni meilleure ni pire, seulement différente• Éviter de personnaliser le point de vue des autres• Poser des questions avant de présumer des intentions ou des motivations des autres• Éviter les « œillères » (expressions faciales, ton, posture)• Reconnaître et comprendre ne sont pas des synonymes d'acquiescement	« Laisse-moi voir si je comprends bien ce que tu dis » « Je crois que nous sommes d'accord sur... » « Aide-moi à comprendre pourquoi cela est important pour toi » « Aide-moi à comprendre ce qui achoppe selon toi »

Étapes	Démarche	CONSEILS	Exemples de la bonne façon de dire les choses
4.	Exprimer son point de vue	<ul style="list-style-type: none"> •Présenter ses préoccupations comme étant un point de vue et non les faits •Faire part de ce qui nous semble important en ce qui concerne nos points de vue, intentions, sentiments et contribution •Prendre le temps de réfléchir à nos propres actions et contributions à la situation •Donner toute l'information pertinente et importante pour la situation •Être ouvert à la rétroaction 	<p>« Voici comment je perçois la situation... »</p> <p>« Je n'avais pas l'intention de mais plutôt de... »</p> <p>« Comment peut-on rétablir la confiance? »</p>
5.	Chercher un terrain d'entente	<ul style="list-style-type: none"> •Après avoir compris la position de l'autre et les raisons qui la sous-tendent, explorer comment il sera possible d'aller de l'avant •Faire valoir les intérêts communs •Resituer les problèmes en solutions possibles •Les erreurs doivent être reconnues, mais sans blâme ni honte •Accepter le fait que l'on peut avoir tort •Considérer les autres comme des partenaires dans la recherche de solutions •Présenter des excuses ou en accepter lorsqu'approprié •Il y a toujours un terrain d'entente : demander l'aide des autres en cas d'impasse 	<p>« Je pense qu'on peut s'entendre sur le fait que nous ne sommes pas contents de cette situation »</p> <p>« Qui doit bénéficier de cette décision? »</p> <p>« Sur quels éléments pouvons-nous nous entendre? »</p> <p>« Je me demande si il serait logique de... nous pourrions essayer de... nous devrions parler à... »</p>
6.	S'entendre quant aux étapes à suivre	<ul style="list-style-type: none"> •Déterminer l'information nécessaire pour trouver une solution •Préciser qui devra élaborer ou mettre en œuvre le plan d'action, ainsi que la façon et le moment de procéder •Confirmer qui prendra les décisions ou déterminera les orientations, et comment •Déterminer qui sera responsable des suivis •Considérer l'accommodation et les compromis au moment d'explorer des solutions 	<p>« Nous nous entendons sur le fait qu'il nous faudra plus d'information pour en venir à une décision Jean, tu devras... »</p> <p>« Récapitulons où nous en sommes »</p>

ⁱ Glover Takahashi. Adaptation de : Rogers DA, Lingard L, Boehler ML, Espin S, Mellinger JD, Schindler N, Klingensmith M. *Surgeons managing conflict in the operating room: defining the educational need and identifying effective behaviours. Am J Surg.* 2013;205(2):15-30.