



Politique de résolution de conflits

L'organisme As de Sable a à cœur le bien-être et la satisfaction de ses employés. La direction s'engage à offrir un milieu de travail sain, la collaboration étant au cœur du bon fonctionnement de l'organisme.

Néanmoins, il arrive que des conflits entre certains employés peuvent rendre cette collaboration plus ardue et causer nombreux désagréments entre les partis concernés. C'est pourquoi, lorsqu'un conflit interfère entre le travail de deux employés, la direction s'engage à suivre la présente politique de résolution de conflits.

Prenez note que cette politique n'est pas suffisante pour des violations plus graves en milieu de travail, tel que le harcèlement, l'intimidation, la violence ou les menaces. Cette politique n'enlève en rien votre droit de porter plainte, que ce soit à un membre de la direction, ou à une instance extérieure, en cas de discrimination ou d'inconduite majeure.

1. La première étape lors d'un conflit est d'aviser un membre de l'équipe de direction, que ce soit votre coordonnateur, la personne responsable des ressources humaines, ou le directeur de l'organisme. Si le conflit se passe avec un membre de la direction, vous avez en tout temps le droit d'aviser une personne de confiance ayant une position de leadership dans l'organisme.
2. Un membre de la direction agira en tant que facilitateur entre les deux partis concernés. Cette personne devra pouvoir faire preuve d'objectivité et démontrer de bonnes aptitudes de communication.

Voici les étapes qui seront réalisées par le facilitateur :

- 1) **Entrevues individuelles** : L'objectif est pour le facilitateur d'avoir une bonne idée de la situation pour les deux partis. Le but n'est pas de trouver un coupable, mais bien de commencer à envisager des solutions possibles. En premier lieu, le facilitateur doit expliquer ce processus à tous les partis concernés et s'assurer de la compréhension et de l'acceptation de ceux-ci.



Le facilitateur explore ensuite les trois questions suivantes avec les partis en rencontres individuelles :

a) **De quoi avez-vous besoin pour établir une relation professionnelle avec cette personne?**

La conversation doit porter sur des comportements mesurables et non sur des suppositions, jugements ou opinions. Il est à noter ici que les solutions décrites par un interlocuteur doivent s'appliquer à tous les partis concernés par le conflit. Par exemple, « Mathieu ne doit plus crier » sera inscrit au document comme « les conversations se feront avec une voix calme et claire ».

b) **Que ferez-vous différemment pour favoriser de bonnes relations de travail?**

Ici, le facilitateur cherche à faire réfléchir aux partis sur leur part de responsabilités dans le présent conflit. Si un interlocuteur exprime qu'il fait déjà ce qu'il peut (voulant dire qu'il ne devrait rien faire différemment), le facilitateur doit lui demander ce qu'il fait actuellement comme comportements favorisant une bonne relation au travail. L'interlocuteur doit nommer des comportements mesurables et précis qui seront ensuite inscrits dans l'entente.

c) **Selon vous, comment devrions-nous aborder les problèmes à l'avenir?**

Cette question permet de prévoir dans l'entente des pistes de solutions pour des problèmes futurs.

i) Ici, le facilitateur doit s'assurer d'obtenir le plus de réponses possibles. Lorsque la personne semble avoir nommé toutes ses idées, le facilitateur peut rechercher en demandant : « Et quoi d'autre? ». Poser des questions ouvertes de la sorte permet d'augmenter les réflexions de l'interlocuteur.

ii) Bien qu'il soit important de laisser la personne ventiler et parler de ses émotions, le facilitateur doit éviter de prendre parti, ou de se montrer en accord ou en désaccord avec l'interlocuteur afin de bien garder son objectivité et d'éviter de créer d'autres conflits.



- 2) **Rédaction d'une entente** : Le facilitateur rédige ensuite une entente raisonnable tenant compte du plus de pistes de solutions énumérées lors des rencontres individuelles que possible
 - a) L'objectif est d'établir de moyens pour les partis d'interagir de manière respectueuse pour tous se sentent respectés.
 - b) Les partis devront également répondre de leur responsabilité en cas de manquement à cet accord.
 - i) L'entente se doit d'être applicable de manière égalitaire entre les deux partis. Nous ne visons pas ici à réduire les responsabilités ou tâches d'un parti, mais bien à ressortir de moyens concrets permettant aux employés d'agir de manière respectueuse l'un envers l'autre.

- 3) **Présentation aux parties séparément pour commentaires** : L'ébauche de l'entente est présentée séparément aux partis. Chacun doit avoir l'occasion de nommer s'il n'est pas en accord avec un point et pourquoi. Les partis doivent comprendre qu'il s'agit d'une ébauche et qu'elle peut être modifiée. Le facilitateur doit néanmoins conserver l'essence de l'entente acceptée par les deux partis.

- 4) **Examen de l'entente pour en arriver à une compréhension commune** : Une fois que l'entente est acceptée par les deux partis, le facilitateur fera une rencontre en compagnie de tous les employés concernés et lira l'entente à voix haute. Les partis devront confirmer par écrits qu'ils acceptent les termes de l'entente et qu'ils comprennent qu'ils sont responsables de respecter cette entente, sans quoi des mesures disciplinaires seront de mise. Il sera inscrit dans l'entente la marche à suivre en cas de non-respect de la part des employés.



Considérations avant de commencer

Appliquez la règle de l'exclusion – Il est important de valider si d'autres circonstances extérieures au conflit peuvent expliquer le comportement des employés. Si c'est le cas, l'entente rédigée devra mettre de l'avant des mesures d'adaptations à des circonstances externes.

Assurez-vous de faire le point avec chacun des employés tout au long du processus – Comme il s'agit de conversations difficiles à entretenir auprès des employés, ceux-ci peuvent vivre beaucoup de souffrance en lien avec la situation conflictuelle et ressentir des émotions négatives face aux allégations que leur collègue porte contre eux. Le facilitateur doit s'assurer d'offrir du support moral aux employés concernés. Il est important de répéter que l'objectif n'est pas de trouver un coupable, mais de trouver comment avoir une atmosphère de travail respectueuse entre les partis.

Tenez compte des autres membres d'équipe qui pourraient être touchés par le conflit – Tout en s'assurant de respecter la confidentialité des partis concernés, il est important de valider si les autres employés étant en contact avec la situation vivent un stress additionnel. Il est important de leur offrir du support s'ils en ressentent le besoin également.

Conseils et stratégies supplémentaires à l'intention du facilitateur

- **Évitez de promettre des choses.**
- **Préservez la confidentialité.** Au besoin, sans nommer de choses dites en rencontre individuelle, référez aux solutions inscrites aux ententes.
- **Préservez la dignité de chaque personne concernée.**
- **Prévoyez un temps raisonnable pour l'expression des émotions.** Sans donner votre opinion, soyez à l'écoute de l'autre. Ensuite, réorientez la conversation vers la recherche de solutions à ajouter à l'entente.



- **Efforcez-vous de définir précisément les changements de comportements requis au travail.** Nommer des comportements précis, concrets et mesurables permet aux partis de savoir à quoi s'attendre de manière claire.
- **Évitez d'obliger quelqu'un à faire des excuses.** Si un parti exige des excuses, prenez le temps de demander pourquoi cette demande est si importante pour lui. Habituellement, les excuses sont demandées afin de s'assurer que le comportement ne se répètera pas. Dans la majorité des cas, la demande d'engagement à ne pas répéter un comportement est bien plus efficace et mène à des résultats plus concrets qu'une demande d'excuse.
- **Veillez à ce que les réponses recueillies concernent des comportements précis et mesurables**
- **Recherchez un engagement volontaire de la part de chacune des personnes** à adopter un comportement différent à l'égard de l'autre.
- **Gérez les attentes lorsque les demandes sont déraisonnables.** Par exemple, demander que quelqu'un arrête « d'avoir l'air triste » alors qu'il est question de dépression clinique est une attente qui n'est pas raisonnable et qui démontre d'incompréhension de la situation du parti demandant.
- **Demandez à chacun des employés de contribuer à la recherche de solutions.** Préparez ensuite une entente :
 - Dont le propos est axé sur les solutions et les comportements positifs à adopter pour l'avenir.
 - Qui évite de mentionner les comportements ou problèmes antérieurs.
 - Qui met l'accent sur des solutions précises et mesurables et qui établit un calendrier de suivi.
 - Qui énonce, lorsqu'il y a lieu, les mesures pertinentes à l'entente que vous devez prendre à titre de facilitateur ou que d'autres personnes doivent prendre.



- **Pour rédiger l'entente, utilisez des formulations inclusives** qui respectent les demandes et les engagements des deux employés. Assurez-vous que celles-ci stipulent que les deux personnes doivent adhérer aux demandes précises formulées dans l'entente

Préparez chacun des employés à la rencontre en leur rappelant qu'ils peuvent s'exprimer seulement s'ils le souhaitent et si leur commentaire est apte à favoriser le processus. Ils auront déjà pris connaissance du document, et en auront généralement accepté le contenu. **Lisez l'entente au complet** et demandez à chacun des employés : « Serez-vous en mesure d'apporter à vos comportements les modifications demandées dans cette entente? »

Demandez aux deux employés de convenir par écrit que si ces changements sont mis en place, chacun d'eux pourra continuer à travailler d'une manière respectueuse et professionnelle. Assurez-vous que les deux employés comprennent bien qu'ils seront soutenus dans leurs efforts pour modifier leurs comportements, mais qu'ils seront ultimement tenus responsables s'ils ne respectent pas l'entente, et ce, quel que soit leur niveau d'autorité.