Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

Gracieuseté de la Canada Vie



Guide de l'animateur

La résolution de conflit

Pourquoi les ressources offertes par Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale sont-elles gratuites?

Depuis 2003, la Canada Vie soutient des activités de recherche et des projets liés à la santé mentale en milieu de travail. Elle prête notamment main-forte à l'organisme Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale (Stratégies en milieu de travail), qui propose des ressources gratuites pour favoriser la santé mentale et protéger la sécurité psychologique au travail. L'organisme collabore avec des experts de divers milieux et professions afin d'offrir des outils qui sont à la fois conviviaux et fondés sur des données probantes.

La présente ressource est fondée sur le travail de Mary Ann Baynton and Associates Consulting qui a lancé cette approche psychologiquement sécuritaire de résolution des conflits. Nous sommes reconnaissants à David MacDonald, Joanne Roadley et Phil Perczak de leur rétroaction attentionnée.

Au fil des années, Stratégies en milieu de travail a élaboré des ressources de grande qualité, dont les suivantes : Protégeons la santé mentale au travail, Se rétablir en travaillant, Promotion de la réussite du personnel, Leadership psychologiquement sécuritaire, Interactions psychologiquement sécuritaires et Plan visant à accroître la résilience.

Toutes les ressources sont mises gratuitement à la disposition de tous, dans le site strategiesdesantementale.com, gracieuseté de la Canada Vie.

Ce n'est pas d'hier que la Canada Vie reconnaît que la santé et la sécurité psychologiques ont une incidence sur le bien-être et le rendement des employés. En effet, elle soutient un grand nombre d'initiatives qui cadrent avec ses valeurs fondamentales et profitent à tous les Canadiens – et non pas seulement à ses clients – d'un océan à l'autre. Elle encourage notamment des initiatives axées sur l'éducation, la santé et le mieux-être, le développement communautaire et les services sociaux.

Quels sont les sujets abordés dans les autres ateliers?

Nous avons puisé dans notre expérience pour concevoir cette série d'ateliers pouvant être offerts dans des entreprises de toute taille. Une grande variété de sujets sont abordés, comme :

- Les préjugés inconscients
- La résolution de conflit
- Le développement de la résilience
- Les activités de renforcement de l'esprit d'équipe
- La gestion du rendement encourageante
- La santé et la sécurité psychologiques (série Au programme)

Pour obtenir la liste complète des ressources offertes pour les ateliers, consultez la page strategiesdesantementale.com/materiel.

Table des matières

Pourquoi les ressources offertes par Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale sont-elles gratuites? 1
Présentation de la série d'ateliers 4
Animer un atelier sur ce thème 5
Promotion de l'atelier 7
Comment utiliser ce guide 8
Résolution de conflit 9
Objectifs d'apprentissage 11
Pourquoi est-ce important 14
Processus de résolution de conflit 15
Questions d'entrevue 17
Facteurs à prendre en considération avant de commencer 18
Techniques et ressources additionnelles 20
Se libérer de ses craintes, préoccupations et frustrations 22
Avant de dire non, demander le pourquoi 23
Préparer l'exercice 25
Questions sur la résolution de conflit 27
Créer l'entente 30
Faire part de l'entente 32
Examiner l'entente avec les deux parties 33
Conflit d'équipe? 34
Que ferez-vous différemment? 35
Encore plus d'informations et de ressources 36

Présentation de la série d'ateliers

Chaque atelier conçu par Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale inclut au moins trois ressources :

Guide de l'animateur

Nous vous recommandons de commencer par lire ce guide au complet de même que le document à l'intention des participants. De cette façon, vous pourrez personnaliser l'atelier si vous croyez que cela est nécessaire. Le guide de l'animateur contient des messages suggérés que vous pouvez modifier en fonction des besoins de votre auditoire ainsi que de votre style personnel ou de celui de votre organisation.

Si vous disposez de plus d'une heure pour faire cet atelier, vous pourriez passer plus de temps à discuter des façons dont vous devriez intégrer ces concepts dans votre milieu de travail.

Si vous le souhaitez, vous pouvez également ajouter des diapositives liées aux ressources, aux politiques, aux procédures et aux stratégies de votre organisation.

Diaporama

Le diaporama est disponible à l'adresse strategiesdesantementale.com/materiel. Vous pouvez également y ajouter des diapositives liées aux ressources, aux procédures et aux stratégies de votre organisation.

Vous pouvez projeter le diaporama sur un écran ou le présenter dans un webinaire. Cela dit, vous pouvez aussi donner l'atelier en vous servant uniquement des documents.

Document à l'intention des participants

Le document à l'intention des participants est disponible à l'adresse strategiesdesantementale.com/materiel. Il peut être imprimé ou utilisé de façon numérique.

Guide pour animer les discussions d'équipe

Le guide Animer les discussions d'équipe vous aidera à vous sentir plus à l'aise ainsi qu'à être plus efficace lorsque vous devrez gérer les réponses et l'attitude des participants.

Animer un atelier sur ce thème

Préparation

Avant de commencer :

- Déterminez qui est responsable de la résolution des conflits. C'est l'auditoire que vous devriez viser. Dans certains milieux de travail, cela pourrait inclure chaque employé tandis que dans d'autres, seuls les leaders sont censés intervenir.

  Avant d'animer l'atelier, examinez le contenu de Résolution de conflit. Cela vous permettra de mieux comprendre le sujet. De plus, vous pourrez consulter la page Web pour répondre aux questions de votre auditoire. Assurez-vous que le processus cadre avec les politiques de votre organisation ou de votre service. Modifiez-les au besoin.

- Passez en revue, si possible, les approches de résolution de conflit utilisées sur les lieux de travail des participants. Déterminez comment elles pourraient, le cas échéant, être modifiées pour cadrer avec la stratégie dans le présent atelier.

- Si vous êtes dans un milieu de travail syndiqué, discutez de l'adoption de ce processus avec des agents syndicaux qui connaissent bien la convention collective. Il est important que vous collaboriez avec eux lorsque vous souhaitez apporter des changements durables.

- Reportez-vous au guide Animer les discussions d'équipe pour obtenir des conseils sur la façon de gérer des conversations difficiles pendant l'atelier.

Matériel suggéré

- **Projecteur ou moniteur** – pour projeter le diaporama à partir d'un ordinateur portable ou d'un appareil USB.
- **Câbles et adaptateurs** – au besoin, pour la projection des diapositives.
- **Télécommande** – pour contrôler la présentation des diapositives.
- **Document à l'intention des participants pour chaque participant** – en format papier ou numérique.
- **Stylos** – pour les participants qui n'en ont pas.
- **Discussions d'équipe en mode virtuel** dans le guide Animer les discussions d'équipe pour aider à animer cet atelier en ligne.

Votre auditoire

Cette séance est utile pour tous ceux qui souhaitent résoudre un conflit d'une manière psychologiquement sécuritaire. Votre auditoire peut notamment être constitué de chefs d'équipe, de gestionnaires, de superviseurs et de représentants des Ressources humaines. L'approche proposée pourrait aussi intéresser les représentants syndicaux ou les représentants des travailleurs, car elle vise à soutenir les membres qui sont aux prises avec un conflit. Cette séance pourrait également être offerte à un auditoire général où les participants souhaitent résoudre un conflit plus efficacement.

Il n'y a pas de limite quant au nombre de participants. Cependant, nous vous suggérons de créer des sous-groupes de trois ou de quatre personnes pour favoriser les discussions en petit groupe à une table ou encore dans une salle de travail virtuelle si vous avez décidé d'offrir l'atelier sous forme de webinaire.

Le document à l'intention des participants se trouve à strategiesdesantementale.com/materiel. Vous pouvez fournir une version numérique ou papier de ce document aux participants.

Vous trouverez les diapositives pour ce sujet à strategiesdesantementale.com/materiel.

Pour en savoir plus sur la façon dont vous pouvez gérer les commentaires difficiles de l'auditoire, reportez-vous au guide Animer les discussions d'équipe. Il contient des renseignements vraiment utiles à ce sujet.

Promotion de l’atelier

Pour promouvoir cet atelier auprès des participants éventuels, vous pouvez utiliser le modèle suivant et le modifier, au besoin :

Résolution de conflit

Un conflit permanent peut être une source de frustration. Certaines approches de résolution de conflit se terminent ainsi : les deux parties se sentent humiliées et ni l’une ni l’autre ne changent leurs attitudes ou leurs comportements.

L’approche dont nous discuterons dans cet atelier vous aidera à :

- préserver la dignité de toutes les parties;
- éviter les excuses forcées et pas sincères;
- accroître l’engagement à améliorer les relations;
- élaborer un processus d’imputabilité.

Si vous voulez vous renseigner davantage sur le sujet avant l’atelier, lisez Résolution de conflit.

Lieu :

Date :

Heure de début :

Heure de fin :

Pour vous inscrire :

Comment utiliser ce guide

Dans le présent guide de l'animateur, vous trouverez une partie ou l'ensemble de l'information suivante pour chaque diapositive :

X minutes :

Il s'agit du temps approximatif que vous devriez passer sur la diapositive si vous ne voulez pas que l'atelier dure plus d'une heure. Pour certaines diapositives, vous n'aurez qu'une ou deux phrases à dire. D'autres diapositives encourageront les participants à prendre part à la discussion. Évidemment, si vous disposez de plus de temps, vous pouvez ignorer ces recommandations.

Si vous donnez cet atelier pour la première fois, nous vous suggérons de prévoir 1 h 30, mais de tout de même respecter le plus possible le temps indiqué. Cela réduira votre niveau de stress et vous permettra d'évaluer le temps dont vous aurez réellement besoin les prochaines fois.

Notes à l'intention de l'animateur

Il s'agit de notes à votre intention. Dans celles-ci, nous vous proposons des options ou vous faisons des suggestions. Par exemple, si une discussion porte sur des conflits ou des mises à pied, il est important de faire preuve de beaucoup de délicatesse. Nous pourrions donc vous suggérer d'utiliser certains termes précis pour vous assurer de ne pas vous éloigner du sujet. Ces notes pourraient aussi vous aider à éviter toute discussion sur des problèmes que vous ne pouvez pas régler pendant l'atelier parce que le temps ou le contexte ne le permet pas.

Messages suggérés

Vous pouvez lire le texte à voix haute exactement comme il est écrit ou le personnaliser selon votre style et votre auditoire.

Vous voyez des parties **[entre crochets]**? Ce sont des notes à votre intention. Elles visent à vous offrir des précisions sur le processus. Ne lisez pas ces passages à voix haute.

Transition

Nous vous fournissons à la fin de chaque diapositive une ou deux phrases pour vous aider à passer facilement à la diapositive suivante.

Diapositive 1 | 1 minute



Résolution de conflit

Notes à l'intention de l'animateur

Pendant un atelier d'une heure, il n'y a pas beaucoup de temps pour les présentations. Si vous disposez de plus de temps et que le groupe est composé d'un maximum de 12 personnes, vous pouvez demander à chaque participant de se présenter. Si le groupe est plus grand, vous pouvez demander aux participants de se présenter uniquement à leur table.

Avant d'aborder cette diapositive, assurez-vous :

- de vous être présenté, s'il y a des participants qui ne vous connaissent pas;
- d'avoir expliqué votre rôle dans l'organisation, si les participants ne le connaissent pas déjà;
- d'avoir expliqué pourquoi il est important que les membres de votre organisation prennent le temps de se pencher sur ce sujet.

Messages suggérés

Bienvenue à tous! Je vous remercie d'avoir accepté de participer à cette séance portant sur la résolution de conflit.

Au cours de cette séance, vous apprendrez à faciliter l'élaboration d'une entente visant une interaction professionnelle entre deux personnes qui sont actuellement en conflit. Vous discuterez avec chaque personne séparément pour obtenir des idées en vue de travailler ensemble d'une manière professionnelle. Votre tâche consiste à vous assurer que les deux parties fournissent des stratégies qui abordent tous les problèmes actuels et éventuels pouvant entraver des relations de travail professionnelles. Vous intégrerez les meilleures de ces idées dans une entente que les deux parties devront signer et respecter à l'avenir.

Les approches classiques de résolution de conflit, où les employés sont tenus de discuter de leurs désaccords en face à face, pourraient être particulièrement difficiles lorsque l'une des parties ou les deux sont stressées ou font face à un problème de santé mentale.

Ces approches peuvent amener les participants à se sentir humiliés plutôt qu'à être optimistes à l'égard de meilleures relations de travail.

Nous examinerons une autre approche de résolution de conflit complexe qui peut même être utilisée lorsque l'une des parties ou les deux sont peut-être aux prises avec un problème de santé mentale.

J'aimerais également que vous songiez à la façon dont vous pourriez utiliser une approche semblable en cas d'un conflit entre vous et une autre personne.

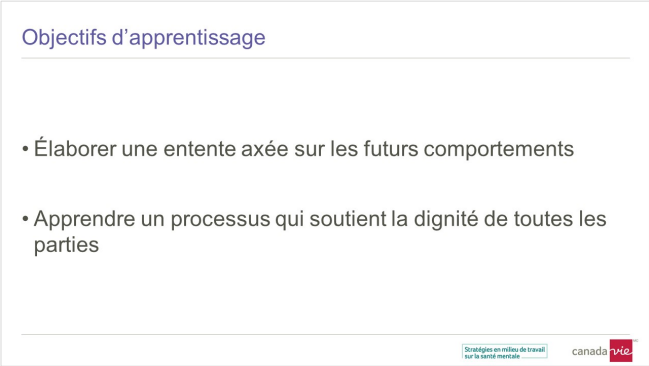
Chacun d'entre vous devrait déjà avoir reçu un document. Veuillez me le faire savoir s'il vous en faut un.

Transition

À la fin de cette séance, je vous demanderai de partager une chose que vous allez faire différemment à la suite des discussions d'aujourd'hui.

Alors, gardez cette consigne en tête pendant l'atelier, car il peut s'agir de tout sujet dont nous traitons ou dont vous discutez au sein de votre groupe.

Diapositive 2 | 1 minute



Objectifs d'apprentissage

Messages suggérés

Voici les objectifs de cette séance :

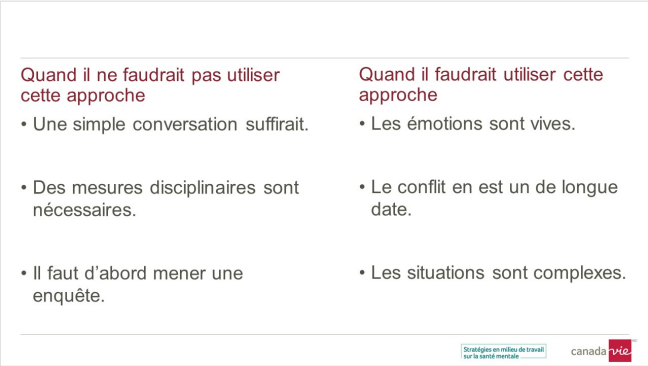
- Offrir une approche différente de résolution de conflit qui se concentre sur une entente au sujet des futurs comportements plutôt que sur le rabâchage des problèmes du passé.
- Soutenir la dignité de toutes les parties durant tout le processus pour qu'elles soient en mesure de travailler ensemble de manière professionnelle. Nous ne demandons pas aux personnes de devenir de meilleures amies. Nous leur demandons de travailler ensemble de manière professionnelle pendant qu'elles sont payées à titre d'employés.

Vous trouverez plus de précisions concernant tous les sujets abordés aujourd'hui sur le site Web Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale. L'adresse Web et certaines des notes de la présentation se trouvent dans votre document.

Transition

Nous examinerons cette approche de résolution de conflit à un haut niveau, puis explorerons en détail certains aspects du processus d'entrevue.

Diapositive 3 | 3 minutes



Quand devrait-on utiliser cette approche?

Messages suggérés

Cette stratégie nécessite plus de temps et plus d'efforts au préalable, mais elle donne lieu à une approche efficace et durable pour progresser. Elle n'est toutefois pas destinée à être utilisée dans chaque situation.

Certains conflits ne sont que des divergences d'opinions et peuvent être réglés de manière respectueuse et sans histoire. Si une simple conversation entre les deux parties résout le problème, cette approche n'est pas nécessaire.

Lorsque des mesures disciplinaires sont nécessaires, celles-ci devraient être conclues avant que ce processus ne commence. Ce processus donne lieu à une entente de bonne foi, et il est difficile de croire que vous prenez part à un processus impartial si la menace de mesures disciplinaires pend au-dessus de votre tête. Cela est vrai aussi dans le cas du dépôt d'un grief. L'idéal serait de régler le grief avant de commencer ce processus.

Il en est de même pour des cas plus graves d'infractions comme du harcèlement, de la discrimination ou des menaces de violence. Vous devrez peut-être consulter un avocat, ce qui pourrait nécessiter une enquête. Toute enquête nécessaire devrait être conclue avant le début de ce processus.

Maintenant que nous avons mentionné quand il faudrait éviter de recourir à ce processus, examinons les situations pour lesquelles il a été conçu. Cette approche évite le blâme ou l'humiliation en trouvant un moyen pour les gens d'interagir sans qu'il soit nécessaire de faire enquête pour déterminer qui avait tort ou raison.

Ce sont des situations qui suscitent de vives émotions ou dans lesquelles une ou plusieurs parties sont peut-être aux prises avec un problème de santé mentale comme la dépression ou de l'anxiété. Le processus est également efficace dans les situations où le conflit a duré pendant des mois, voire des années. De plus, il fonctionne dans les situations complexes présentant plusieurs couches et où entrent en jeu des différences de personnalité et des facteurs de stress professionnel.

Transition

Discutons des raisons pour lesquelles cette approche de résolution de conflit est importante.

Notes :

Diapositive 4 | 1 minute



Pourquoi est-ce important

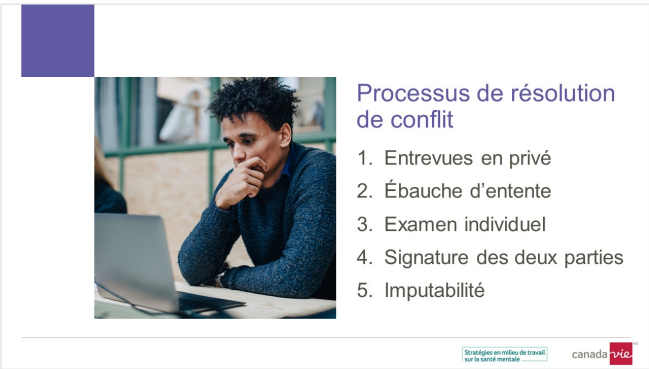
Messages suggérés

Tout lieu de travail qui n'est pas en mesure de résoudre rapidement et efficacement un conflit s'expose au risque de créer un environnement psychologiquement dangereux pour tous les intervenants. Bien entendu, les leaders devraient devenir habiles à résoudre les conflits, mais c'est encore plus efficace si tout le monde sur le lieu de travail apprend à le faire. Si nous pouvons régler respectueusement nos propres désaccords, il est rare qu'un conflit s'intensifie au point de causer un préjudice moral ou d'abaisser le moral.

Transition

Imaginez un lieu de travail où tout le monde est en mesure d'exprimer différentes opinions sans colère ou blâme. Voici un processus qui sera utile.

Diapositive 5 | 3 minutes



Processus de résolution de conflit

Messages suggérés

La personne qui facilite le processus de résolution de conflit pourrait être un leader, un représentant syndical, un conseiller en ressources humaines ou toute autre personne qui est en mesure de demeurer objective et qui possède de bonnes aptitudes à communiquer. Ce processus n'exige aucune certification, mais il faut tout de même posséder un certain niveau de calme et d'intelligence émotionnelle. Si vous n'êtes pas certain de votre intelligence émotionnelle, vous pouvez utiliser, après le présent atelier, la ressource intitulée Évaluation des compétences liées à l'intelligence émotionnelle, que vous trouverez sur le site Web de Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale. Examinons maintenant chaque étape de ce processus.

La première étape est les entrevues individuelles.

1. **Les entrevues individuelles** offrent un lieu sécuritaire où discuter des problèmes et élaborer une solution. Elles peuvent aider à éviter l'humiliation de se sentir blâmé ou d'être jugé. Contrairement à la médiation standard, où les deux parties sont réunies pour discuter de leurs problèmes, le facilitateur rencontre chaque employé séparément et en privé pour expliquer le processus au complet et explorer entièrement certaines questions clés que nous examinerons en détail dans quelques instants.

2. **Le facilitateur rédige ensuite une entente raisonnable et précise** en utilisant autant que possible les suggestions formulées par les deux parties. L'entente ne devrait pas porter de jugement concernant qui a tort ou raison. L'entente finale s'applique de la même façon aux deux parties, quel que soit le rang. Elle traite de la façon dont ces personnes interagiront au travail plutôt que sur leurs rôles ou leur pouvoir.

3. **L’ébauche d’entente devrait être communiquée à chaque partie séparément.** Cela donne l’occasion de faire des commentaires sur toute partie qu’elles ne peuvent accepter et d’expliquer pourquoi. Des modifications peuvent être apportées à ce moment-ci au besoin. On s’assurera ainsi que l’entente convient aux deux parties avant que le facilitateur les réunisse pour discuter.

4. **L’entente est ensuite examinée par les deux parties pour assurer une compréhension commune.** Les deux parties confirment par écrit qu’elles respecteront les conditions comme une nouvelle façon d’interagir.

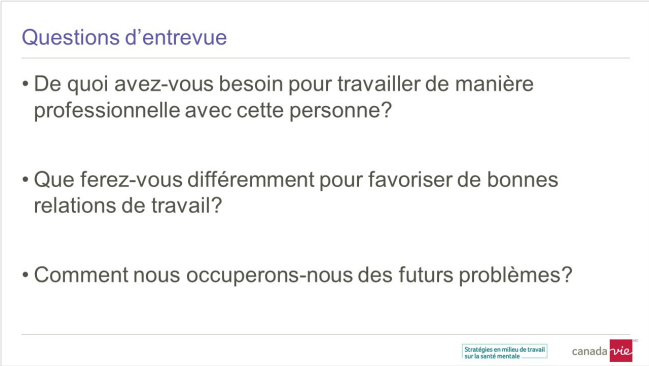
5. **L’entente tient les deux parties responsables** et comprend des conséquences si l’une ou l’autre n’est pas en mesure de s’y conformer ou n’est pas disposée à le faire.

Transition

Cela a l’air simple, mais il existe de nombreuses nuances pour vous aider à bien faire les choses. Vous trouverez un exemple d’entente en cas de conflit à la fin de votre document.

Notes :

Diapositive 6 | 2 minutes



Questions d'entrevue

Messages suggérés

Voici les questions d'entrevue que vous poserez à chacune des parties avant l'entrevue pour leur donner le temps d'y réfléchir. Ce sont les mêmes questions que vous poserez durant l'entrevue. Elles sont formulées d'une manière très précise pour vous aider à vous concentrer sur le comportement futur plutôt que sur des problèmes du passé. Elles sont également moins susceptibles de déclencher une attitude défensive ou de provoquer la colère.

Les questions sont les suivantes :

- De quoi avez-vous besoin pour travailler de manière professionnelle avec cette personne?
- Que ferez-vous différemment pour favoriser de bonnes relations de travail?
- Comment nous occuperons-nous des futurs problèmes?

Transition

Il y a quelques facteurs à prendre en considération avant de commencer le processus de résolution de conflit. Examinons-les maintenant.

Diapositive 7 | 2 minutes



Facteurs à prendre en considération avant de commencer

Messages suggérés

Avant de commencer le processus de résolution de conflit, j'aimerais vous faire part de deux ou trois concepts qui peuvent être avantageux.

Le premier est la règle d'élimination qui aide à éviter le risque de discrimination fondée sur une incapacité. Demandez-vous si l'une ou l'autre des parties pourrait être aux prises avec un problème de santé mentale ou physique qui influence son comportement. La législation sur les droits de la personne vous interdit de demander aux employés des renseignements au sujet de leur diagnostic, mais vous devriez leur demander si des mesures d'adaptation sont nécessaires et écrire la réponse et la date à laquelle vous avez posé la question. Certains organismes des droits de la personne décrivent cela comme le devoir d'enquête.

Vous pourriez dire : « Si vous avez un état de santé qui exige des mesures d'adaptation, faites-le-moi savoir et je vous mettrai en contact avec les bonnes ressources pour vérifier si vous êtes admissible à ces mesures. Avez-vous besoin que je fasse cela maintenant? » La règle d'élimination devrait être appliquée avant le début du processus de résolution de conflit.

Il se pourrait qu'une préoccupation ne soit cernée que lorsque le processus est en cours. Dans ce cas, le devoir d'enquête s'appliquerait encore, et vous pourriez devoir interrompre le processus de résolution de conflit jusqu'à ce que des mesures d'adaptation soient prises.

Le deuxième facteur à prendre en considération est l'incidence potentielle de toute résolution sur le reste de l'équipe.

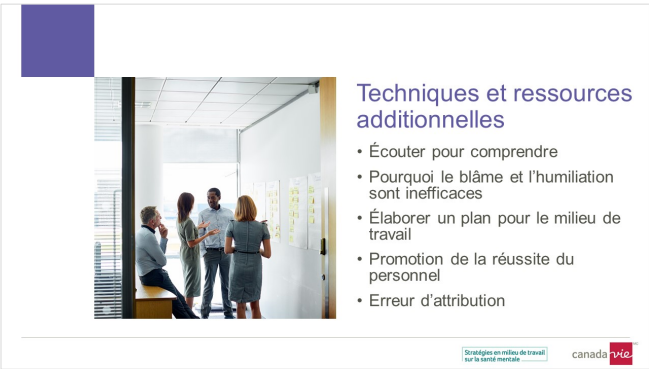
Par exemple, si la résolution comprend une heure de bilan hebdomadaire pour les parties en cause, cela signifie-t-il que d'autres personnes devront les remplacer? Dans l'affirmative, comment pourrait-on aborder cette situation? La résolution est plus susceptible d'être durable si on demande aux parties concernées d'inclure des solutions qui auront une incidence positive sur l'équipe.

Transition

Passons brièvement en revue certaines des stratégies de communication qu'il pourrait être utile d'avoir sous la main avant de commencer vos entrevues.

Notes :

Diapositive 8 | 3 minutes



Techniques et ressources additionnelles

Notes à l'intention de l'animateur

En raison des contraintes de temps, il se peut que vous soyez seulement en mesure de lire l'information ci-dessous avant de passer à la prochaine diapositive. Cela dit, si vous disposez de plus de temps, vous pouvez examiner de plus près certaines de ces techniques, puis les enseigner à votre auditoire.

Messages suggérés

Le cadre de conversation peut vous aider à bâtir la confiance grâce à des conversations efficaces avec vos employés.

Notre courte séance aujourd'hui vous permettra d'avoir une idée de la façon dont fonctionne le processus. Nous n'aurons pas le temps au cours de cette séance de traiter de nombreuses aptitudes à communiquer, mais nous fournirons des liens vers certaines stratégies susceptibles d'être utiles, dont les suivantes :

- Écouter pour comprendre – Découvrez comment écouter au-delà des mots.
- Pourquoi le blâme et l'humiliation sont inefficaces – Sachez reconnaître les méthodes qui peuvent involontairement provoquer une attitude défensive et même de la colère chez les employés.
- Élaborer un plan pour le milieu de travail – Une approche qui vous permettra de faire face aux situations complexes tout en soutenant le rendement des employés et en les rendant responsables de leurs actions.

- Promotion de la réussite du personnel – Une ressource complète pour régler des problèmes au travail qui sont notamment liés à la prise de décision, à la tolérance à des environnements stressants et à la gestion des relations de travail.

- Erreur d'attribution – Une ressource qui nous aide à comprendre les suppositions que nous faisons lorsque nous attribuons les comportements d'autrui à un défaut de caractère ou à une influence externe.

Transition

Vous pouvez aller sur le site Web de Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale pour obtenir d'autres conseils et stratégies qui vous permettront de peaufiner votre approche.

Notes :

Diapositive 9 | 2 minutes



Se libérer de ses craintes, préoccupations et frustrations

Messages suggérés

Avant de parler en privé à chaque personne, vous leur poserez les trois questions pour qu'elles y réfléchissent. Il n'est pas rare qu'elles veuillent faire part de leur point de vue au sujet du conflit avant de répondre aux questions.

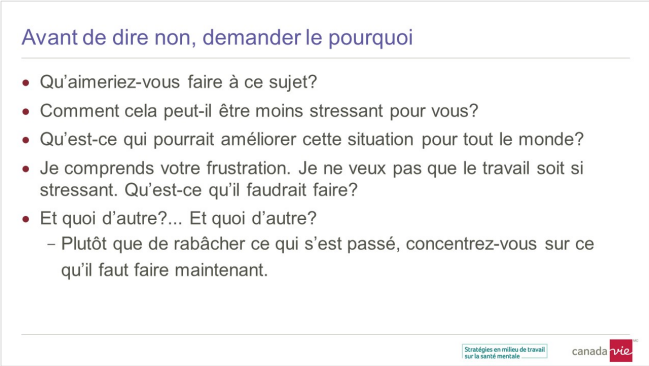
Donnez aux parties l'occasion de se libérer de leurs craintes, préoccupations et frustrations sans être d'accord ou en désaccord avec leur point de vue. Vous pouvez écouter avec empathie pour reconnaître leur douleur et leur détresse, mais vous n'avez pas besoin de faire de commentaires d'une façon ou d'une autre. Vous éviterez ainsi d'avoir l'air de prendre parti ou de les obliger à justifier ou à défendre leur position.

Au lieu de dire quoi que ce soit à propos de qui pourrait avoir raison ou tort, lorsque les parties ont fini de se défouler, vous pourriez tout simplement faire des commentaires sur la façon dont le conflit pourrait les toucher sur le plan émotionnel. Par exemple, vous pourriez dire :
« Ce n'est pas comme ça que je veux que vous vous sentiez au travail. Employons-nous à changer cette expérience pour vous deux. » Concentrez-vous ensuite immédiatement sur les questions pour élaborer une entente pour avancer.

Transition

Vous vous demandez peut-être comment inciter les personnes se libérant de leurs émotions à passer en mode solutions. Nous avons également une approche pour aider en ce sens.

Diapositive 10 | 3 minutes



Avant de dire non, demander le pourquoi

Messages suggérés

Bien que vous puissiez permettre aux personnes de se libérer de leurs émotions jusqu'à un certain degré, une fois que vous êtes prêt à passer aux questions, vous avez besoin d'un moyen de rediriger la négativité en cours. Voici quelques exemples de questions qui encouragent les personnes à se concentrer sur les solutions.

- Qu'aimeriez-vous faire à ce sujet?
- Comment cela peut-il être moins stressant pour vous?
- Qu'est-ce qui pourrait améliorer cette situation pour tout le monde?
- Je comprends votre frustration. Je ne veux pas que le travail soit si stressant. Qu'est-ce qu'il faudrait faire?
- Et quoi d'autre?... Et quoi d'autre?
  - Plutôt que de rabâcher ce qui s'est passé, concentrez-vous sur ce qu'il faut faire maintenant.

Vous devrez peut-être rediriger la conversation deux ou trois fois, mais les personnes verront inévitablement que vous essayez de diriger leur attention sur les futures solutions, et non pas sur les problèmes du passé. L'employé pourrait offrir une solution qui vous semble irréaliste. Il pense probablement qu'il a de très bonnes raisons de faire ces demandes. Mais il se peut qu'il n'ait pas exprimé clairement ces raisons, ou même qu'il ne les exprime pas du tout.

Par exemple, une personne qui demande à changer de service a peut-être vraiment envie ou besoin de trouver une meilleure façon de gérer une certaine tâche ou relation avec un chef de service ou un collègue. En lui demandant pourquoi elle veut ce qu'elle demande, on peut souvent découvrir ou aborder le besoin sous-jacent. Celui-ci peut ensuite être géré à la satisfaction des deux parties, sans donner nécessairement à la personne ce qu'elle a demandé à l'origine ni lui dire franchement non.

Par exemple, si la personne demande un nouveau chef de service, vous pouvez lui demander de préciser ce qu'un chef de service aurait besoin de faire différemment pour lui permettre de faire son travail plus efficacement.

Ce genre de question mènera à des solutions qui peuvent être appliquées, qu'un nouveau chef de service soit affecté ou non.

En demandant le pourquoi avant de dire non, ou même avant de dire oui, nous avons plus de chances de vraiment comprendre le besoin sous-jacent et d'éviter de laisser l'autre personne avec un sentiment d'hostilité ou de frustration.

Transition

Maintenant que nous avons réfléchi à certaines des techniques, essayons le processus.

Notes :

Diapositive 11 | 3 minutes



Préparer l'exercice

Messages suggérés

Vous vous exercerez à poser les questions d'entrevue. Vous aurez besoin d'une personne pour jouer le rôle du facilitateur du processus de résolution de conflit et d'une autre personne pour jouer le rôle de l'employé. S'il y a une troisième personne au sein de votre groupe, son rôle consiste à évaluer la mesure dans laquelle l'employé se sent en sécurité et entendu durant cet exercice.

Ce processus se concentre sur un engagement à changer de comportement à l'avenir plutôt que sur l'attribution d'un blâme. Le but est de découvrir les comportements au travail qui, selon chaque employé, sont nécessaires pour maintenir ou rétablir des relations de travail professionnelles.

Dans le document à l'intention des participants, vous pouvez suivre ce texte que je lis pour préparer l'entrevue.

Pour commencer, le facilitateur contacterait l'employé pour lui dire :

Nous voulons créer un lieu où les relations de travail entre vous et (quiconque) sont professionnelles. Pour ce faire, j'interviewerai chacun d'entre vous en privé et poserai les questions suivantes :

- De quoi avez-vous besoin pour travailler de manière professionnelle avec cette personne?
  - Voici une occasion d'établir tous les comportements nécessaires pour vous permettre de travailler ensemble sans stress.

La prochaine question sera la suivante :

- Que ferez-vous différemment pour favoriser de bonnes relations de travail?
  - Cela établit des mesures concrètes visant à assurer que les relations demeurent professionnelles.

La dernière question sera la suivante :

- Comment nous occuperons-nous des futurs problèmes?
  - Cela crée un processus au cas où des problèmes se présenteraient à l'avenir, permettant à l'une ou l'autre des parties ou aux deux de leur rappeler respectueusement de leur entente avant que des conséquences plus graves ne s'appliquent.

Nous cherchons un plan qui dicte les futurs comportements et les conséquences de ne pas se conformer à l'entente. Les comportements doivent être précis (plutôt que de vagues énoncés comme « rester aimable »), observables et mesurables (plutôt que quelque chose comme avoir une attitude positive).

Par exemple, au lieu de stipuler que les deux parties devraient être polies, vous pourriez inclure que les deux parties établiront un contact visuel et se salueront verbalement et respectueusement lorsqu'elles se croisent au travail. N'oubliez pas que l'entente finale s'appliquera de la même manière aux deux parties et sera écrite et signée.

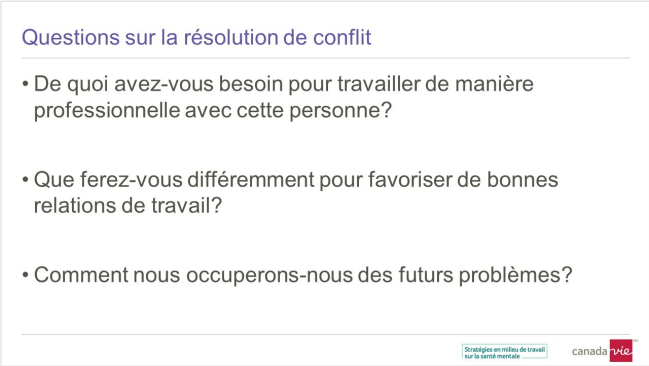
Avez-vous des questions?

[Recueillez les questions, le cas échéant.]

Transition

Bien, présumez que vous avez déjà eu cette conversation et que vous êtes maintenant prêt à commencer l'entrevue.

Diapositive 12 | 25 minutes



Questions sur la résolution de conflit

Notes à l'intention de l'animateur

Vous disposez de 10 minutes pour faire répondre les participants aux questions et de 10 minutes pour discuter des réponses et comprendre leur expérience relativement à l'utilisation de cette approche. Si vous disposez de plus de temps que l'atelier de 1 heure, profitez de cette excellente occasion pour développer l'exercice et la discussion qui suit.

Messages suggérés

Pour vous faire vivre l'expérience de poser ces questions, vous disposerez de 10 minutes pour passer en revue les trois questions.

Normalement, vous passeriez au moins 30 minutes à continuer de demander « Et quoi d'autre? » jusqu'à ce que les participants disent que c'est tout ce dont ils pourraient possiblement avoir besoin pour travailler de manière professionnelle avec cette personne. En leur donnant une chance d'être complètement entendus et d'explorer toutes les possibilités, ils seront plus susceptibles de se sentir engagés envers la solution.

Pour cet exercice cependant, obtenez seulement deux ou trois réponses à chaque question, et consignez-les sous forme de puces dans votre document. Il y a un court scénario pour vous aider à fournir un contexte à la conversation.

Les deux employés avaient l'habitude de faire le même travail, et l'un d'entre eux a été promu pour être le superviseur de l'autre. Le problème qui se présente, c'est que l'employé et le superviseur ne veulent pas du tout interagir l'un avec l'autre. Chacun croit que l'autre a commencé les comportements négatifs, et cela commence à toucher toute l'équipe. Le superviseur croit que l'employé est jaloux de sa promotion. L'employé croit que le superviseur est condescendant et hostile parce qu'il manque d'assurance dans son nouveau poste. Pensez à un exemple semblable à celui-ci pour vous aider à jouer le rôle que vous choisissez.

La personne qui joue le rôle de l'employé devrait penser à toute personne avec qui elle a eu un conflit par le passé et baser la conversation sur cette relation, sans nommer personne.

Assurez-vous que chaque réponse que vous consignez est un comportement précis, observable et mesurable. À la première question, si l'employé dit qu'il a besoin que l'autre personne soit gentille, demandez-lui de définir « gentil »; à quoi cela ressemblerait-il et comment mesurerait-on le succès? Assurez-vous toutefois d'encadrer la personne plutôt que de lui dire ce dont elle a besoin.
Si elle demande quelque chose de déraisonnable, revenez à la tactique précédente et, au lieu de dire « non », demandez « pourquoi » ou « en quoi » cette demande particulière serait utile, puis tentez de découvrir le besoin sous-jacent que vous pourriez être en mesure d'aider à combler.

La deuxième question se concentre sur ce que chaque personne va faire pour soutenir de bonnes relations de travail. Si elles vous disent qu'elles font déjà tout ce qu'il faut faire, demandez-leur de décrire précisément les comportements observables et mesurables qu'elles ont adoptés et qui contribuent maintenant à de bonnes relations de travail pour que ceux-ci puissent être intégrés à l'entente.

La troisième question aide à établir un processus pour la résolution d'un futur conflit. Bien que ce processus accorde aux deux parties le bénéfice du doute pour ce qui est de changer leurs comportements à l'avenir, il doit être indiqué clairement que toute infraction à l'entente pourrait entraîner des mesures disciplinaires progressives. La réponse à cette dernière question devrait inclure la façon dont on s'occupera des problèmes dans l'instant présent ainsi que les conséquences si un comportement inacceptable continue ou survient. Par exemple, imaginez que vous passez une mauvaise journée : vous vous levez en retard, vous vous dépêchez pour vous rendre au travail, vous renversez du café partout sur vous et vous savez que votre charge de travail est beaucoup trop élevée. Il se peut que vous n'agissiez pas ni ne parliez d'une manière idéale. Comment aimeriez-vous que quelqu'un vous rappelle respectueusement que vous ne vous conformez pas à l'entente?
Cette approche devrait précéder toute approche qui comprend des mesures disciplinaires.
Elle reconnaît que nous sommes humains, mais elle nous permet aussi d'intervenir immédiatement d'une manière respectueuse.

Assurez-vous d'inclure un processus permettant d'aborder tout comportement inacceptable en face à face, puis un processus au cas où cela ne fonctionne pas. Si on en arrive là, la situation pourrait mener

à des mesures disciplinaires progressives, mais si on prévoit une ou deux étapes auparavant, cela permet une approche plus respectueuse.

Rappelez que toute solution offerte dans le cadre de l'entente de résolution s'appliquera de la même manière aux deux parties. Commencez à la page 7 de votre document et terminez à la page 8.

Dans 10 minutes, il sera **[dites l'heure]**. Revenez vous joindre au grand groupe à ce moment-là et nous recueillerons vos réponses.

[Accordez jusqu'à 10 minutes pour ces questions.]

Si vous avez joué le rôle de l'employé et que le facilitateur vous a aidé à vous sentir respecté et à l'aise, décrivez comment il s'y est pris.

[Après qu'au moins quelques personnes aient échangé ou un maximum de trois minutes, passez à autre chose.]

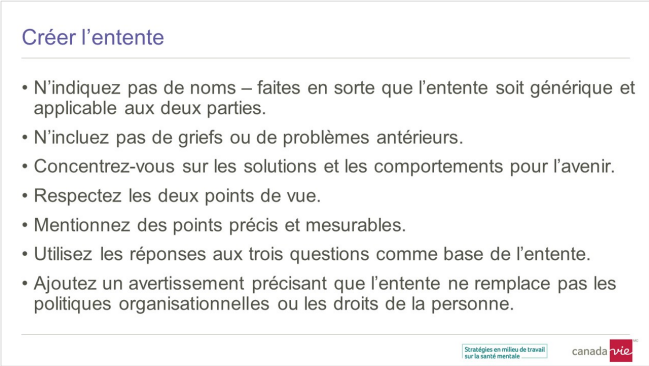
Dans le cas des personnes qui ont joué le rôle du facilitateur, qu'est-ce qui a été le plus utile, d'après vous, pour obtenir des réponses qui étaient précises et mesurables? Que pouvons-nous prendre et mettre en pratique dans nos rôles?

[Après qu'au moins quelques personnes aient échangé ou un maximum de trois minutes, passez à autre chose.]

Transition

Comme je l'ai mentionné, ce processus de résolution de conflit prendrait habituellement au moins 30 minutes par personne dans une situation réelle; mais espérons qu'il vous a donné une idée de la façon dont il fonctionne. Une fois que vous auriez effectué le processus au complet avec chaque personne séparément, vous rédigeriez l'entente.

Diapositive 13 | 2 minutes



Créer l'entente

Notes à l'intention de l'animateur

Vous trouverez un exemple d'entente de résolution de conflit à la fin du document à l'intention des participants et dans le présent guide de l'animateur.

Messages suggérés

Lorsque vous avez les réponses des deux parties, c'est votre travail en tant que facilitateur de créer une entente qui tiendra les deux parties responsables. Voici quelques lignes directrices pour rédiger l'entente. Passons-les en revue une à la fois :

- N'indiquez pas de noms dans le corps de l'entente, car cela permet d'éviter de blâmer et d'humilier qui que ce soit et de maintenir l'entente applicable de la même façon pour les deux parties.
- Évitez de mentionner des problèmes ou des injustices du passé dans l'entente. Concentrez-vous plutôt sur ce qui permet aux personnes d'avancer.
- Inscrivez des conditions positives et futures au sujet de ce qui sera différent.
- Vous constaterez probablement que les deux parties veulent essentiellement la même chose. Elles souhaitent toutes les deux être traitées avec respect. Chaque fois que cela est possible, rédigez les solutions de manière à donner aux deux parties l'impression que vous respectez leurs souhaits. Par exemple, si une personne dit que lorsqu'elles entrent dans une pièce, elles devraient se regarder dans les yeux et que l'autre personne dit que lorsqu'elles entrent dans la pièce, elles devraient se saluer, vous pouvez écrire que lorsqu'elles entreront dans une pièce pour

la première fois, elles se salueront par leur nom et se regarderont dans les yeux. Ainsi, il y aura plus de chances que chaque personne ait l'impression que l'entente respecte les souhaits exprimés, et chacune sera donc plus susceptible de s'engager à s'y conformer.

- Chaque phrase ou point dans l'entente devrait être facile à observer et à mesurer par le leader ou toute autre personne présente. C'est la seule façon de vraiment tenir les parties responsables de leur conformité à l'entente.

- Le cadre de l'entente peut tout simplement consister à utiliser chaque question comme un titre et à ajouter une liste à puces des diverses solutions sous chaque question.

- De plus, l'entente devrait comprendre un énoncé précisant que s'il existe une loi, une convention collective ou des politiques qui diffèrent de cette entente, ceux-ci primeront. L'entente devrait être écrite de façon à ce que cela ne soit pas nécessaire, mais il est préférable d'inclure un avertissement pour préciser l'intention. Vous trouverez un exemple de cette formulation dans l'exemple d'entente à la fin de votre document.

Transition

Une fois que l'ébauche d'entente est terminée, vous êtes prêt à en faire part.

Diapositive 14 | 1 minute



Faire part de l'entente

Messages suggérés

L'ébauche d'entente devrait être communiquée à chaque employé séparément pour demander si une partie de celle-ci lui est inacceptable et, dans l'affirmative, d'indiquer pourquoi. Vous devrez déterminer si une négociation ou une révision est requise.

Assurez-vous que chaque employé sait qu'il s'agit d'une ébauche et que la décision finale appartient à l'employeur, mais que vous (le facilitateur) vous efforcez pour représenter les solutions proposées par les employés.

Essayez d'apporter tout changement qui augmentera leur niveau d'aisance sans perdre l'intention sous-jacente.

Transition

Une fois que vous avez mis la dernière main à l'entente, vous réunirez les deux parties.

Diapositive 15 | 1 minute



Examiner l'entente avec les deux parties

Messages suggérés

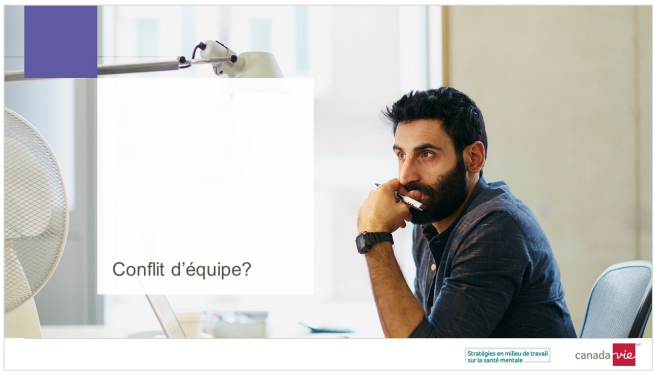
Lorsque vous réunirez les deux parties, lisez le document à haute voix et demandez à chacune de confirmer par écrit qu'elle respectera les conditions comme une nouvelle façon d'interagir. Puisque les deux parties ont examiné d'avance l'entente et fait des commentaires à son sujet, il devrait y avoir peu de choses à discuter, sinon rien, à cette réunion.

On devrait demander à chaque partie si elle est disposée à oublier le passé à partir de maintenant et à aller de l'avant conformément à cette nouvelle entente. Assurez-vous que chaque personne répond à cette question avant de passer à autre chose.

Transition

Nous avons maintenant passé rapidement en revue la plupart des étapes de cet autre processus de résolution de conflit. Assurez-vous d'examiner votre document ou de consulter le site Web de Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale pour obtenir de plus amples renseignements.

Diapositive 16 | 1 minute



Conflit d'équipe?

Messages suggérés

Le processus que vous venez d'apprendre s'applique à un conflit entre deux personnes.
S'il y a un problème plus important avec plusieurs membres de l'équipe, vous voudrez peut-être examiner l'approche décrite dans les interactions psychologiquement sécuritaires. Il s'agit également d'une ressource gratuite que vous trouverez sur le site Web de Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale.

Transition

Ensuite, comme promis, je veux que chacun d'entre vous partage une seule chose que vous retiendrez de la séance d'aujourd'hui.

Diapositive 17 | 6 minutes



Que ferez-vous différemment?

Notes à l'intention de l'animateur

C'est bien si tout le monde peut prendre la parole, mais il se peut que le temps ne le permette pas. Si votre temps est limité, demandez aux participants d'écrire leur réponse et de la lire à leur petit groupe. Ensuite, demandez à quelques personnes de faire connaître leur réponse à tout le groupe. Il est important de demander à chacun d'écrire sa réponse, car cela incitera davantage les participants à s'engager à faire quelque chose différemment.

Messages suggérés

Prenez quelques minutes pour écrire une chose que vous ferez différemment au travail à la suite de la discussion d'aujourd'hui. Il peut s'agir d'une technique qui a été présentée aujourd'hui ou dont vous avez discuté dans votre groupe. Je vous demanderai de nous faire part de votre réponse lorsque le temps sera écoulé.

[Une fois que le temps est écoulé, demandez au plus grand nombre de participants possible de lire leur réponse, selon le temps dont vous disposez.]

Transition

Merci de nous avoir fait part de ce que vous ferez différemment.

Diapositive 18 | 1 minute



Encore plus d'informations et de ressources

Notes à l'intention de l'animateur

À la toute fin du document à l'intention des participants, il y a une liste de quelques-unes des nombreuses ressources gratuites disponibles. Si vous souhaitez que votre auditoire lise ou utilise une ressource précise, vous pouvez la souligner à la fin de la séance. Si vous manquez de temps, vous pouvez sauter cette étape.

Messages suggérés

Pour obtenir plus de renseignements sur les différentes stratégies à utiliser pour résoudre des problèmes en milieu de travail ou encore pour favoriser un environnement psychologiquement sécuritaire, visitez le site Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale. Tous les outils sur ce site sont offerts gratuitement en français et en anglais. À la fin de votre document, vous trouverez d'ailleurs quelques exemples de ressources offertes.

Encore merci d'avoir assisté à cet atelier. Bonne fin de journée!

Notes :

Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

Gracieuseté de la Canada Vie

Les ressources de Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale sont :

- offertes aux employeurs, aux leaders et aux employés;
- disponibles en français et en anglais;
- fondées sur des données probantes ou sur la pratique;
- mises gratuitement à la disposition de tous.

Voici des exemples des ressources que vous pouvez trouver à l'adresse www.strategiesdesantementale.com/formation-et-outils-gratuits/materiel-outils-et-ressources :

Mesures d'adaptation

Utilisez ces ressources pour gérer des problèmes d'ordre pratique, personnel ou organisationnel et ainsi venir en aide à un employé atteint d'une incapacité.

Être un employé consciencieux

Aidez les employés à comprendre leur responsabilité et les possibilités qu'ils ont de contribuer à un milieu de travail sain sur le plan psychologique comme il est décrit dans la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail.

Former des équipes plus fortes

Utilisez ce guide téléchargeable gratuit pour aider à renforcer la capacité de résilience d'une équipe. Vous pouvez terminer bon nombre des activités en moins de 15 minutes.

Prévention du harcèlement et de l'intimidation

Réglez les problèmes de harcèlement ou conflits non résolus parmi les collègues avant qu'ils ne se transforment en crise sur le lieu de travail.

Des idées pour résoudre les conflits au travail

Utilisez ces idées pour aider les personnes à résoudre leurs propres conflits au travail.

Se protéger contre l'intimidation

Les personnes ciblées par l'intimidation doivent faire face à ce problème jusqu'à ce qu'il soit résolu. Ces stratégies peuvent réduire le stress, améliorer les perceptions et augmenter l'autonomie en matière de santé.

Interactions psychologiquement sécuritaires

Utilisez le présent diaporama, le guide de l'animateur et le cahier du participant pour faire participer votre équipe à un atelier qui les sensibilisera à la façon dont les comportements que nous adoptons pourraient être interprétés comme de l'intimidation, même quand ce n'est pas notre intention.

Gérer les problèmes

Utilisez ces directives pratiques et pragmatiques pour aborder les problèmes au travail, notamment :

- les conflits
- le rendement
- les mesures d'adaptation
- les déficiences
- le retour au travail
- la violence

Toutes les ressources du site Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale sont accessibles à tous, sans frais, gracieuseté de la Canada Vie.

canada vie MC

Nous aimerions beaucoup savoir comment vous avez utilisé cette ressource gratuite!

Communiquez avec nous par le biais des médias sociaux ou à www.strategiesdesantementale.com/

Twitter LinkedIn YouTube

Toutes les ressources du site Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale sont accessibles à tous, sans frais, gracieuseté de la Canada Vie.
Pour en savoir plus, allez à www.strategiesdesantementale.com/.

Canada Vie et les symboles sociaux sont des marques de commerce de La Compagnie d'Assurance du Canada sur la Vie.