Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

Gracieuseté de la Canada Vie

Série d'ateliers



Document à l'intention des participants

La résolution de conflit

Notes :

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.

Objectifs d'apprentissage

- Examiner un processus qui soutient la dignité de toutes les parties
- Élaborer une entente axée sur les futurs comportements

Quand il ne faudrait pas utiliser cette approche

- Une simple conversation suffirait.
- Des mesures disciplinaires sont nécessaires.
- Il faut d'abord mener une enquête.

Quand il faudrait utiliser cette approche

- Les émotions sont vives.
- Le conflit en est un de longue date.
- Les situations sont complexes.

Évaluez votre intelligence émotionnelle

Une résolution efficace de conflit nécessite une intelligence émotionnelle suffisante pour détecter les émotions des personnes concernées et y réagir efficacement, ainsi que pour reconnaître et gérer vos propres émotions. Pour évaluer votre niveau actuel d'intelligence émotionnelle, utilisez la ressource gratuite Évaluation des compétences liées à l'intelligence émotionnelle qui se trouve sur le site Web de Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale ou une autre approche validée. En sachant cela, vous pourrez mieux orienter vos efforts de perfectionnement personnel vers les bons domaines.

Processus de résolution de conflit

Pour commencer le processus, le facilitateur contacte chaque partie pour expliquer ce qui se passera et faire part des questions clés qui seront posées. Ainsi, la personne a le temps de songer d'avance à ses réponses. C'est aussi le bon moment pour mentionner que ce processus vise à développer une nouvelle façon d'interagir professionnellement à l'avenir. Les deux parties seront tenues de respecter l'entente pour s'assurer que ces problèmes ne continuent pas de survenir.

- Les questions clés sont les 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.
  - Que ferez-vous différemment pour favoriser de bonnes relations de travail?
    - Cela établit des mesures concrètes visant à assurer que les relations demeurent professionnelles.
  - Comment nous occuperons-nous des futurs problèmes?
    - Cela crée un processus au cas où des problèmes se présenteraient à l'avenir, permettant aux deux parties de leur rappeler respectueusement de leur entente avant que des conséquences plus graves ne s'appliquent.

1. **Les entrevues individuelles** sont préparées avec chaque partie dans un lieu privé et sécuritaire. Cela peut aider une partie à éviter l'humiliation de se sentir blâmée ou d'être jugée par l'autre partie alors qu'elle travaille avec vous pour élaborer des solutions potentielles au conflit. Chaque entrevue comporte les mêmes questions et devrait inclure les mêmes problèmes. Les réponses de l'autre partie ne sont en aucun cas communiquées ou sous-entendues. La confidentialité est essentielle au succès.

2. **Le facilitateur rédige 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 devrait indiquer clairement comment ces personnes interagiront au travail plutôt que leurs rôles ou leur pouvoir. L'entente devrait tenir les deux parties responsables et comprendre 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.

3. **L'ébauche d'entente est 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-là, au besoin, et si elles sont raisonnables. Cette étape vise à s'assurer que l'entente convient aux deux parties avant que le facilitateur les réunisse pour en discuter.

4. **L’entente est ensuite examinée par les deux parties pour assurer une compréhension commune**. Le facilitateur lit l’entente à haute voix aux deux parties en même temps. Les deux parties confirment par écrit qu’elles respecteront les conditions comme une nouvelle façon d’interagir. Le facilitateur rappelle ensuite aux deux parties d’oublier le passé et d’aller de l’avant en ayant confiance que chacune respectera cette entente. Le processus à suivre si l’entente n’est pas respectée devrait également être suivi comme indiqué.

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.

Scénario

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 que 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.

Facteurs à prendre en considération avant de commencer

La liste suivante comprend des questions à vous poser à vous-même avant de faire participer l'employé :

Règle d'élimination

Éliminez la possibilité qu'un état de santé ou une incapacité influe sur le comportement de l'une ou l'autre des parties. Au besoin, respectez votre obligation de prendre des mesures d'adaptation avant de commencer ce processus ou de prendre toute mesure disciplinaire.

Répercussions sur les collègues

Résoudre un conflit entre deux personnes qui ne fait qu'en bouleverser plusieurs autres ne constitue pas une approche efficace. Songez aux répercussions sur les autres personnes avant de commencer, lorsque vous discutez des solutions potentielles et pendant que vous rédigez l'entente.

Techniques et ressources additionnelles

Voici certaines stratégies de communication qui sont utiles :

- Écouter pour comprendre
- Pourquoi le blâme et l'humiliation sont inefficaces
- Élaborer un plan pour le milieu de travail
- Promotion de la réussite du personnel
- Erreur d'attribution

Se libérer de ses craintes, préoccupations et frustrations

- Donnez l'occasion à la personne de se libérer de ses émotions.
- Ne soyez pas d'accord ou en désaccord.
- Reconnaissez la détresse, le cas échéant.
- Redirigez la personne vers des solutions lorsqu'elle a terminé.

Avant de dire non, demander le pourquoi

- 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.

Poser des questions d’entrevue

Le facilitateur est la personne qui pose les questions. Aidez l’employé à se concentrer sur les comportements à l’avenir qui élimineront le conflit. Ne soyez pas d’accord ou en désaccord avec un blâme, le cas échéant. Redirigez tout simplement la conversation vers ce qui a besoin d’être différent. Votre but est de découvrir les comportements au travail qui, selon cet employé, sont nécessaires pour maintenir ou rétablir des relations de travail professionnelles.

L’employé est une des parties au conflit. Pensez à toute personne avec qui vous avez eu un conflit par le passé et basez la conversation sur cette relation, sans nommer personne. En particulier, pensez à ce que vous souhaiteriez qui soit différent dans la façon dont vous interagissez avec cette personne.

Question 1 :

De quoi avez-vous besoin pour travailler de manière professionnelle avec cette personne?

Question 2 :

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

Question 3 :

Comment nous occuperons-nous des futurs problèmes?

Que ferez-vous différemment?

Veuillez consigner au moins une chose que vous ferez différemment au travail à la suite de la discussion d'aujourd'hui. Nous recueillerons les réponses quand vous aurez terminé.

Exemple d’entente sur le lieu de travail

Note à l’intention du facilitateur :

L’entente vise à traduire les paroles des deux personnes qui ont été interviewées en privé et séparément.

Elle ne devrait pas être écrite de manière savante ou légaliste.

Bien que vous soyez en fin de compte responsable de la qualité de l’entente pour ce qui est de pouvoir mesurer les comportements et de tenir chaque personne responsable, plus l’entente traduit les paroles des deux parties, plus ces dernières seront susceptibles de se sentir à l’aise et engagées.

Pour de plus amples renseignements sur la tenue d’un processus de résolution de conflit qui entraîne ce type d’entente, rendez-vous à https://www.strategiesdesantementale.com/gerer-les-problemes-en-milieu-de-travail/resolution-de-conflit.

Ce plan ne remplace pas les droits de l’employé ou de l’employeur, notamment aux termes de politiques organisationnelles existantes, de plans d’adaptation ou de toute loi applicable. Il est rédigé de bonne foi par toutes les parties, lesquelles conviennent de respecter l’essence et l’objet du processus visant à trouver une façon de conjuguer bien-être et productivité au travail.

Pour favoriser de bonnes relations de travail entre Jamie et Ali, les ententes suivantes devraient être respectées et surveillées :

- Toujours parler d'une voix calme.
- Maintenir un langage corporel ouvert et détendu durant la conversation.
- Regarder l'autre personne dans les yeux quand on lui parle.
- Éviter les gestes, les sons, le langage corporel ou les mots qui pourraient être interprétés comme étant méprisants ou passifs-agressifs.
- Chercher régulièrement des précisions et une compréhension commune au sujet de directives ou de changements nouveaux ou importants. Cela devrait habituellement être fait par écrit pour éviter un malentendu ou une fausse interprétation.
- Écouter sans interruption ce qui est dit et reconnaître et/ou préciser ce qui a été dit même si on n'est pas d'accord. Pour que cette écoute soit efficace, il faut s'abstenir de formuler une réponse dans son esprit avant que l'autre personne ait fini de parler, même si on pense savoir ce qu'elle a l'intention de dire.
- Pour améliorer l'interaction d'équipe dans l'ensemble, Ali et Jamie présenteront un front de solidarité (se soutenir mutuellement et se montrer respectueux sur le plan professionnel, même s'ils ne sont pas d'accord), en présence des autres employés, y compris aux réunions de caucus ou de la direction. Cela signifie qu'ils prendront soin de ne pas mettre l'autre au défi ou de le prendre à partie lors des réunions.
- Ni l'une ni l'autre des parties ne parleront dans le dos de l'autre d'une manière désobligeante. Elles ne permettront pas non plus que d'autres personnes leur parlent d'une manière désobligeante au sujet de l'autre partie, faisant savoir aux autres qu'elles travaillent ensemble afin de créer un milieu de travail positif et sain.
- Pour discuter de tout désaccord, de toute idée de rechange ou de toute rétroaction constructive, Ali et Jamie feront un bilan de 10 minutes chaque semaine. Ces bilans se feront dans le bureau de Jamie pour assurer le respect de la vie privée.
- Il faut présenter tout problème lors du prochain bilan prévu plutôt que d'attendre pour le présenter à une date ultérieure.
- Le temps devrait être consacré à chercher à éclaircir toute préoccupation et à établir des priorités claires pour la semaine.
- Au cours de ces réunions, on utilisera également les lignes directrices établies relativement aux interactions.
- La discussion de tout problème qui nécessitera plus de 10 minutes sera reportée à un moment convenant aux deux parties.
- Lorsqu'il n'y a aucun problème à examiner, le bilan hebdomadaire de 10 minutes peut être utilisé pour examiner ce document et voir la mesure dans laquelle il est respecté.
- On verra les problèmes (discutés lors des réunions ou en dehors de celles-ci) comme des problèmes conjoints à résoudre ensemble plutôt que d'adresser un blâme ou de porter un jugement. Sachant que les deux parties souhaitent créer un excellent lieu de travail, chaque problème est une occasion de contribuer à quelque chose de mieux.
- Les deux parties s'efforceront régulièrement de se saluer et de tenir de menus propos montrant qu'elles se préoccupent de leur bien-être mutuel.

Ali et Jamie s'efforceront continuellement de faire ce qui suit :

- Chercher à soutenir la réussite de chaque membre de l'équipe plutôt que chercher à signaler des problèmes ou des erreurs.
- Bien comprendre le résultat souhaité et la façon dont la réussite sera mesurée pour chaque tâche attribuée.
- Demander aux employés comment ils atteindront l'objectif après avoir assuré une compréhension commune du résultat souhaité et de la mesure du succès.
- Travailler ensemble à trouver des solutions aux problèmes pertinents pour le rôle professionnel attribué. Encourager la participation au processus afin de trouver une meilleure façon lorsque quelqu'un a du mal à atteindre les buts.
- Expliquer comment les décisions qui ont une incidence sur le rôle professionnel ont été prises et pourquoi elles ne peuvent pas être changées.
- Reconnaître que chaque personne est unique et pourrait percevoir les directives, aborder les défis et réussir différemment. Soutenir ce qui fonctionne pour cette personne.
- S'assurer que les membres de l'équipe bénéficient tous de la même attention personnelle et reçoivent tous les mêmes communications pour que personne ne se sente exclu.
- Engager les employés dans des discussions au sujet des répercussions des changements sur leur charge de travail et sur leur réussite au travail.
- Se perfectionner continuellement pour améliorer leurs techniques d'encadrement.

Pour aider à aborder les problèmes futurs, Ali et Jamie peuvent utiliser le processus suivant :

- Reconnaître que personne n'est parfait et que la journée pourrait être difficile lorsque quelqu'un n'est pas conscient des effets possibles de sa mauvaise humeur sur les autres. Il ne s'agit pas d'excuser un comportement inapproprié, mais de donner à chaque personne une chance de se rattraper. Lorsqu'une partie ne respecte pas une des ententes ci-dessus, l'autre partie lui accordera le bénéfice du doute en présumant que cela n'est pas intentionnel. Elle demandera à l'autre : « Pourriez-vous expliquer cela de nouveau? » ou, s'il s'agit d'une attitude plutôt que de mots, elle lui demandera : « Pouvez-vous me dire à quoi vous pensez en ce moment même? » Chacun de ces énoncés vise à donner une autre chance d'interagir d'une manière à la fois professionnelle et respectueuse. Cette situation est censée être l'exception et non une incidence quotidienne.
- Si l'approche ci-dessus ne suffit pas à rediriger le comportement inapproprié, le problème devrait être soulevé lors du bilan hebdomadaire privé de 10 minutes et non pas devant les autres. Travaillant ensemble, Ali et Jamie peuvent explorer des solutions pour éviter les problèmes qui représentent un défi.
- Si travailler ensemble à trouver une solution ne mène à rien, le service des RH devrait alors entrer en jeu. À ce stade, le service des RH devrait envisager des mesures disciplinaires progressives pouvant aller jusqu'au licenciement, s'il le faut. L'intention n'est pas de faire des menaces, mais de souligner l'importance d'un milieu de travail psychologiquement sécuritaire pour tous.

Le document ci-dessus décrit avec exactitude notre entente sur le lieu de travail le 5 novembre 2020 :

Ali Smith	Jamie Doe

La présente entente vise à fournir une base pour une conversation continue entre un employeur et un employé. L'employé s'efforce de demeurer un membre productif et collaborateur du lieu de travail, et l'employeur s'efforce de le soutenir dans la réalisation de cet objectif d'une manière respectueuse et équitable. Au début, cette situation pourrait sembler embarrassante ou exiger un effort soutenu. Elle deviendra plus facile à la longue, les deux parties étant engagées envers le changement. Les examens continus des énoncés dans la présente entente fournissent un point de départ pour la discussion des problèmes liés au travail.

Notes :

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

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.