

Au cours des dernières années, un comité de travail composé de membres de la haute direction et de représentants de chaque syndicat et association a travaillé de façon conjointe, avec l'aide d'un expert externe en médiation.

Ces travaux ont mené à l'élaboration du **Plan de prévention et de résolution des conflits**, qui décrit de façon détaillée comment traiter les conflits dans le lieu de travail.

Notre Plan de prévention et de résolution des conflits vise les objectifs suivants :

- Fournir aux membres de l'organisation un processus de prévention et de résolution des conflits pour exprimer leurs préoccupations/problèmes et trouver des solutions efficaces.
- Utiliser efficacement les ressources de l'organisation pour orienter les différends ou les conflits vers une résolution constructive.
- Fournir des mécanismes équitables et impartiaux pour favoriser un milieu de travail sain.
- Prévenir l'escalade des problèmes et des conflits.
- Offrir à tous les membres un résultat perçu comme équitable et juste.

Notre plan de PRC aide les collègues à trouver une solution gagnant-gagnant grâce à une communication efficace, afin d'éviter que les différends ne dégénèrent en conflits.

Pour que le plan de PRC soit couronné de succès, nous convenons que la pleine coopération de tous les employés et parties prenantes de la CSWQ est essentielle!



Voici quelques conseils à l'intention d'un employé qui demande votre soutien ou votre accompagnement pour se préparer à une conversation difficile en vue de résoudre une situation conflictuelle.

Ces conseils améliorent l'efficacité de la communication.

### Quand vous êtes dans le rôle de la personne qui amorce la conversation

- Assurez-vous que le moment est propice à la conversation (si l'un ou l'autre se sent émotif, ce n'est peut-être pas le bon moment). Autorisez-vous à mettre fin à la conversation (pour l'instant) si l'une ou l'autre personne devient trop émotive pour avoir une conversation productive.
- Décrivez le comportement concret (p. ex. : « On ne m'a pas soutenu et on ne m'a pas donné assez de temps pour mener le projet à bien »).
- Utilisez des phrases avec « je » plutôt que des phrases avec « tu/vous » (p. ex. : « Je suis en colère » plutôt que « Tu m'as contrarié »).
- Reliez votre sentiment au besoin qui n'est pas satisfait en raison du comportement de l'autre personne (p. ex. : « ... je me sens en colère parce que j'ai besoin de réaliser des projets de qualité »).
- Décrivez l'incidence du comportement (p. ex. : « J'ai livré un projet qui n'était pas à la hauteur de la qualité à laquelle l'organisation et moi nous nous attendons. Mon supérieur m'a dit que ce n'était pas acceptable et que je devais faire mieux la prochaine fois, faute de quoi ils devront prendre des mesures administratives »).
- Évitez les mots absolus comme « toujours » et « jamais » (p. ex. : « Vous faites toujours ça »).
- Évitez de présenter le comportement comme une caractéristique personnelle (p. ex. : « T'es un vrai souillon »).
- De concert avec l'autre personne, essayez de trouver des moyens d'aller de l'avant (p. ex. : « Quelles sont vos idées sur la manière dont nous pouvons mieux travailler en équipe et disposer de plus de temps à l'avenir? »)

- Écoutez attentivement. Faites savoir à l'autre personne que vous l'avez entendue en lui disant ce que vous avez entendu. Laissez l'autre personne finir de parler avant de prendre la parole.
- Appréciez que l'autre personne ait pris le temps de participer à la conversation.
- Acceptez que tous les problèmes ne soient pas résolus par une conversation. Savoir quand accepter d'être en désaccord.

#### Quand vous êtes dans le rôle de l'interlocuteur

- Écoutez attentivement et laissez l'autre personne dire tout ce qu'elle veut dire avant de répondre.
- Réfléchissez à ce que vous avez entendu pour vous assurer que vous avez reçu le bon message (p. ex. : « Vous êtes en colère parce que vous attachez de l'importance à la qualité des résultats et que je ne vous ai pas apporté le soutien dont vous aviez besoin »).
- Demandez-vous si votre comportement a contribué au fait que l'autre personne n'a pas pu fournir des résultats de qualité. Si c'est le cas, exprimez ce que vous ressentez (déception, tristesse, culpabilité, regrets, etc.) et présentez des excuses authentiques.
- De concert avec l'autre personne, essayez de trouver des moyens de résoudre le problème et d'aller de l'avant.
- Appréciez que l'autre personne vous parle directement pour résoudre le problème.
- Évitez les comportements défensifs ou culpabilisants (p. ex. : « J'ai dû me rendre à une réunion. De toute façon, vous êtes parti tôt la semaine dernière et vous auriez pu passer plus de temps sur le projet »).
- Évitez tout langage corporel indiquant votre désaccord (roulement des yeux, soupirs, etc.).
- Acceptez que tous les problèmes ne soient pas résolus par une conversation. Savoir quand accepter d'être en désaccord.

L'étape 1 du Plan de PRC de la CSWQ demande aux employés d'essayer de parler à l'autre ou aux autres personnes concernées quand ils sont confrontés à un différend ou à un conflit.

Dans ce contexte et pour certaines personnes, il peut être difficile d'exprimer ses préoccupations, de participer à un dialogue et de trouver des solutions. L'outil COGHO a été élaboré pour aider les gens à avoir ces discussions en toute confiance.

La création de cet outil s'inspire des concepts élaborés par Terrell (2011).

### Principes

Les quatre principes d'une conversation COGHO sont les suivants :

- Parler avec **c**ourage
- Recevoir les opinions et les critiques avec **g**râce
- Faire preuve d'**h**umilité
- Être **o**uvert à l'apprentissage

### Parler avec **c**ourage

Bon nombre de gens évitent ou ignorent les litiges et les conflits, généralement par peur – ne pas se sentir suffisamment en confiance et en sécurité dans la relation pour s'exprimer.

L'évitement des conflits peut conduire à l'éradication de la confiance mutuelle et à l'aggravation des différends et des conflits à l'avenir.

Dire la vérité (même quand c'est difficile) permet de maintenir ou de rétablir la confiance. Il est donc important que les employés s'expriment avec courage. Une communication ouverte en cas de conflit est la clé d'un milieu de travail sain et sécuritaire.

Par conséquent, vous devez prendre la parole chaque fois que cela est possible, en particulier dans les situations de conflit.

### Recevoir les opinions et les critiques avec **grâce**

Quand on reçoit des opinions ou des critiques divergentes, il faut les accepter **grâce**, par exemple en évitant de réagir sous le coup de l'émotion.

Si vous êtes capable de gérer l'émotion que vous ressentez quand vous entendez ce que vous percevez comme des commentaires négatifs, vous disposerez d'un espace mental et du temps nécessaire pour réfléchir à la situation, accueillir le point de vue de l'autre et permettre l'autocritique.

Il s'agit également de pouvoir exprimer sa frustration ou sa colère (ou d'autres types d'émotions fortes) face à ce que l'on reçoit sans crier, taper du pied ou réagir avec incivilité.

### Faire preuve d'**humilité**

Il faut faire preuve d'**humilité** face aux opinions divergentes ou aux critiques. Dans la plupart des litiges ou conflits, les personnes impliquées ont une part de responsabilité dans la mauvaise gestion ou l'escalade. Il est donc important d'être ouvert à l'examen de soi et d'évaluer en toute bonne foi ce qu'il y aurait lieu de changer.

Ceci est d'autant plus important qu'il est communément admis dans notre société qu'on n'a pas toujours raison et que personne ne peut tout faire parfaitement. Par conséquent, en répondant aux critiques, on attend d'une personne qu'elle porte un jugement sur son propre comportement, sur les erreurs qu'elle a pu commettre, dans le but de s'améliorer. Si ce n'est pas le cas, il sera plus difficile de résoudre le différend ou le conflit, et la confiance s'érodera encore davantage.

### Être **ouvert** à l'apprentissage

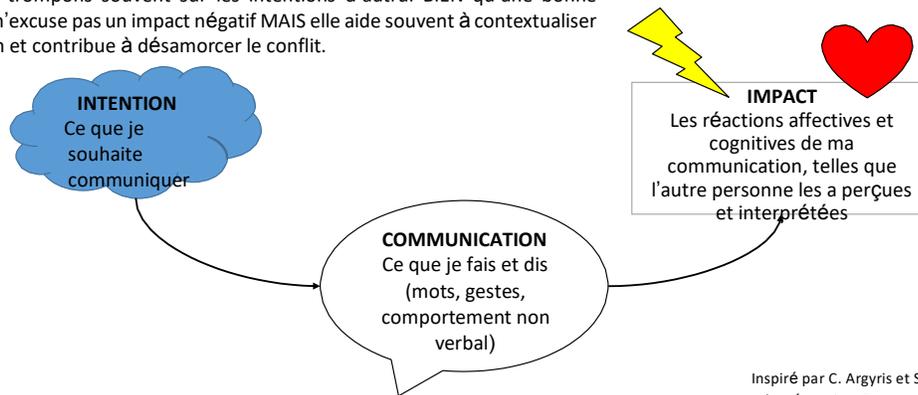
Il est important de se montrer **ouvert** à l'apprentissage. Soyez curieux et posez des questions sur ce que vous avez pu dire ou faire et qui, du point de vue de l'autre personne, a contribué à la situation.

Il s'agit d'un élément essentiel d'une communication constructive entre des personnes confrontées à un différend ou à un conflit.

Une fois que les deux personnes peuvent communiquer efficacement à propos des problèmes à l'origine d'un différend ou d'un conflit, si elles sont toutes deux disposées à en connaître les raisons et si elles s'engagent à trouver des solutions pour y remédier, elles auront non seulement résolu le différend ou le conflit en question, mais aussi empêché d'éventuels différends ou conflits connexes de se produire à l'avenir.

## I.C.I. - OUTIL C

Nous nous trompons souvent sur les intentions d'autrui BIEN qu'une bonne intention n'excuse pas un impact négatif MAIS elle aide souvent à contextualiser la situation et contribue à désamorcer le conflit.



Inspiré par C. Argyris et S. Cormier  
Adapté par S.-J. Turcot

L'un des facteurs importants à l'origine des litiges ou des conflits est la difficulté qu'éprouvent beaucoup d'entre nous à séparer l'intention de ce qu'une personne a dit ou de ce qu'elle a provoqué comme impacts ou effets négatifs. Dans ces circonstances, nous avons tendance à nous laisser guider par nos sentiments et par l'impression d'avoir été injustement traités. Cela nous amène à croire que l'autre personne avait de mauvaises intentions ou qu'elle avait volontairement l'intention de nous blesser et de créer des effets négatifs.

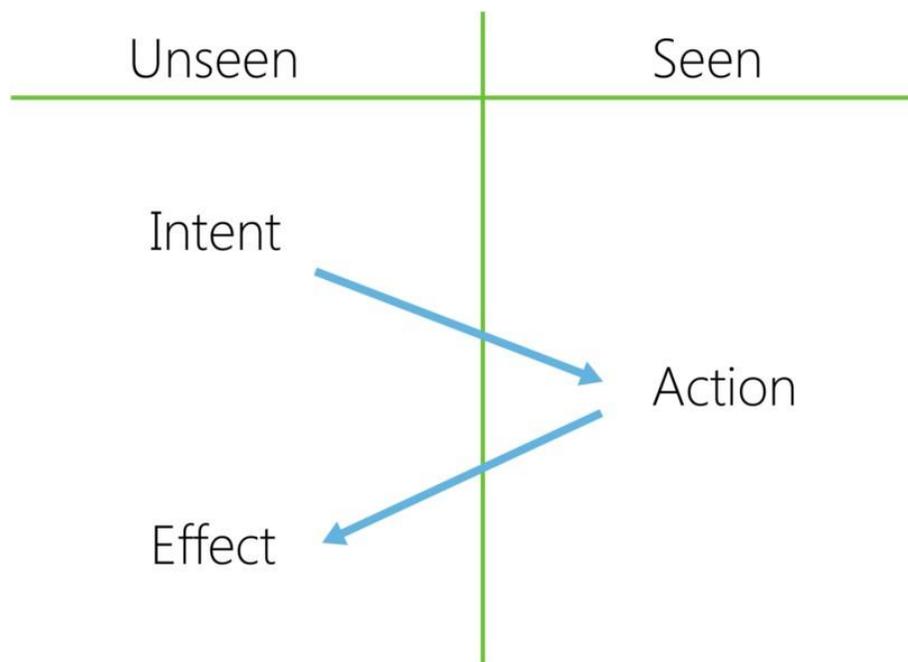
### Définitions

- **Intention** : Nos intentions influencent nos comportements extérieurs. C'est le sens ou le but qui sous-tend notre communication.
- **Communication** : La concrétisation de nos intentions par nos paroles et nos gestes.
- **Impact** : Comment l'autre personne interprète notre communication et quel en est l'impact (positif/négatif). Il s'agit de savoir comment la communication a été perçue par l'autre personne, sur la base de son expérience personnelle et de la relation qu'elle entretient avec la personne.

## Dynamique entre intention, communication et impact

La plupart du temps, quand les gens entretiennent des relations professionnelles positives et de confiance, ils ont tendance à attribuer de bonnes intentions à l'autre et à lui pardonner ses erreurs de communication, par exemple quand ce qu'il a dit ou fait était mal ou perçu comme mal et/ou a eu un impact négatif.

Toutefois, dans les situations où la confiance s'est érodée ou n'existe pas, la communication est généralement déjà de mauvaise qualité entre les personnes concernées. C'est alors que l'invisible (intention + effet/impact) joue un rôle dans l'escalade des problèmes vers les différends et les conflits. L'une ou les deux personnes impliquées interprètent automatiquement ce qui est vu (action/communication) comme étant négatif.



(Skelly, 2022)

**Unseen = Non vu**

**Seen = Vu**

**Intent = Intention**

**Effect = Effet**

**Action = Action**

### Conseils – conversation constructive et résolution de problèmes

Il est important de prendre du recul et de réfléchir à la situation avant d'avoir une conversation difficile avec l'autre personne. Demandez-vous quelles étaient les intentions positives de l'autre personne, même si ce qu'elle a dit ou fait vous semble négatif ou a eu un effet néfaste sur vous.

Vous devez rester ouvert au fait que vous avez peut-être mal interprété l'intention de l'autre personne ou mal jugé sa communication, et vice-versa. Restez curieux. Posez directement la question : « Quelle était votre intention? » Rappelez-vous que vous ne pouvez pas connaître les intentions de l'autre personne avant qu'elle ne les partage avec vous.

Et rappelez-vous toujours qu'une bonne intention n'excuse pas une communication négative et les effets néfastes qu'elle a eus sur les autres. Toutefois, le fait d'exprimer ses intentions et de s'assurer qu'elles sont bien comprises par toutes les personnes concernées contribue à désamorcer les différends et les conflits et à ouvrir la voie à des solutions.

**Négociation** : Processus dynamique dans lequel des parties ayant des intérêts communs et conflictuels tentent de parvenir à un accord.

**Partenariat** : Guidé par un expert tiers neutre, un processus qui favorise une communication ouverte entre les membres de l'équipe et se concentre sur la prévention et la résolution des conflits qui peuvent survenir au cours de l'exécution de leur travail.

**Facilitation** : Ensemble de fonctions dynamiques exercées par un tiers neutre avant, pendant et après des réunions structurées afin d'aider des personnes, une équipe ou un groupe de personnes à atteindre leurs objectifs, y compris la résolution de problèmes et de différends.

**Médiation** : Processus mené par un spécialiste tiers neutre et impartial, choisi par deux ou plusieurs parties, pour les aider à résoudre des différends, des conflits ou des litiges.

**Conciliation** : Processus confidentiel mené par un tiers impartial, choisi ou imposé, pour aider les parties à un différend, un conflit ou un litige à parvenir à un accord négocié qui leur soit mutuellement acceptable, souvent en fournissant des avis et des recommandations sur les propositions de règlement.

**Med-Arb** ou **Arb-Med** : Processus de résolution des conflits ou des litiges qui combine la médiation et l'arbitrage. Dans un premier temps, les parties tentent de parvenir à un accord par l'entremise d'une médiation menée par un tiers indépendant. Si aucun accord n'est trouvé ou si certaines questions ne sont pas résolues par la médiation, le tiers indépendant, un arbitre, rend une décision contraignante.