

	PROCÉDURE
	Code : PR-PO-05-02
	Direction responsable : Direction des ressources humaines
	Présentée et adoptée au comité de direction le : 29 octobre 2024
	Entrée en vigueur le : 30 octobre 2024
Champ d'application : La présente procédure s'applique à toutes les personnes contribuant à la réalisation de la mission du CIUSSS de la Capitale-Nationale qui, par leur activité de travail, contribue directement ou indirectement à la prestation des soins et services (ex. : employés, cadres, hors-cadres, médecins, médecins gestionnaires, médecins résidents, chercheurs, stagiaires, étudiants, bénévoles) de même qu'à toute tierce personne en milieu de travail (ex. : visiteurs, fournisseurs, sous-traitants, partenaires, contractuels, comité des usagers, bénévoles).	
TITRE : Procédure relative à la responsabilisation du personnel dans le maintien d'un climat de travail sain et humain favorisant la civilité et la collaboration	

CONSULTATIONS ☐ Conseil des infirmières et infirmiers : ☐ Conseil multidisciplinaire : ☐ Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens :	☐ Cadres : ☐ Autres :
--	--

1. OBJECTIF

L'objectif de la présente procédure est d'accompagner et de soutenir le personnel dans la mise en place de démarches de résolution collaborative de situations relationnelles difficiles ou conflictuelles.

Les situations relationnelles difficiles ou conflictuelles non gérées ainsi que l'incivilité sont parmi les principaux facteurs de risque pouvant mener à des situations de harcèlement ou de violence en milieu de travail. Ces situations sont émotionnellement intenses et génèrent des impacts importants sur les parties prenantes ainsi que sur les équipes de travail et sont couramment confondues avec les situations de harcèlement psychologique.

Ainsi, en cohérence avec l'engagement du CIUSSS de la Capitale-Nationale d'offrir à toute personne contribuant à sa mission un milieu de travail sain et humain favorisant la civilité, le bien vivre ensemble et la collaboration et dans l'objectif poursuivi par la politique organisationnelle PO-05 de :

- Responsabiliser toutes les personnes à l'égard de leur contribution active et continue au maintien d'un climat de travail sain et humain;
- De les sensibiliser à l'importance d'agir par elles-mêmes et de collaborer pour dénouer les situations relationnelles difficiles et conflictuelles dans lesquelles elles sont impliquées;

Le CIUSSS préconise et encourage le recours à des démarches de résolution collaborative des situations relationnelles difficiles ou conflictuelles, considérant que ces démarches ont prouvé leur efficacité dans la gestion préventive des conflits et dans le maintien d'un climat de travail sain et harmonieux.

L'approche préventive et l'agir pour prévenir sont donc les deux principes sur lesquels s'appuie la présente procédure organisationnelle.

2. DÉFINITIONS

Les définitions sont reprises dans la Politique relative à un milieu de travail sain et humain favorisant la civilité, le bien-vivre ensemble et la collaboration (PO-05), dont notamment celles sur :

- L'approche préventive;
- La résolution collaborative;
- La responsabilisation.

3. TRAJECTOIRE POUR INITIER UNE DÉMARCHE DE RÉOLUTION COLLABORATIVE D'UNE SITUATION RELATIONNELLE DIFFICILE OU CONFLICTUELLE

3.1. LA TRAJECTOIRE

La trajectoire proposée prévoit 3 paliers d'intervention (annexe 1) :

Palier 1 : Prendre action de façon autonome pour adresser la situation avec la ou les personnes concernées;

Palier 2 : Solliciter le soutien et les conseils de son gestionnaire;

Palier 3 : Solliciter le soutien et l'accompagnement du Service de la qualité de vie au travail.

Il est à noter que le respect de ces paliers est souhaitable mais non obligatoire. En cas de doute ou de questions sur la trajectoire, à tout moment, si la personne en ressent le besoin, elle peut s'adresser directement au Service de la qualité de vie au travail qui apportera son soutien sur les étapes à suivre et les actions à poser.

Une personne peut également, en tout temps, se prévaloir de la Procédure relative au traitement d'une plainte de harcèlement et de violence en milieu de travail (PR-PO-05-01).

3.1.1. PREALABLES

En application de la politique organisationnelle, toute personne contribuant à la réalisation de la mission du CIUSSS de la Capitale-Nationale doit :

- Considérer les autres avec ouverture, équité, inclusion et civilité;
- Adopter une communication respectueuse et des comportements favorisant la confiance mutuelle, l'harmonie et un climat de travail sain.

Elle a la responsabilité :

- De prendre conscience de soi, de ses émotions et de se questionner sur son propre comportement et sur l'impact de celui-ci sur les autres;
- De tenter de résoudre par elle-même les situations relationnelles difficiles ou conflictuelles la concernant.

Impliquée dans une situation relationnelle difficile ou conflictuelle avec une personne dans son milieu de travail, la personne concernée est invitée à initier la présente trajectoire pour cheminer vers une solution fonctionnelle, basée sur les besoins des personnes impliquées et mutuellement satisfaisante. Cette solution sera également respectueuse de l'intérêt collectif, du contexte du travail et centrée sur la réalisation de la mission du CIUSSS de la Capitale-Nationale.

3.1.2. PALIER 1 : PRENDRE ACTION DE FAÇON AUTONOME POUR ADRESSER LA SITUATION AVEC LA OU LES PERSONNES CONCERNÉES (ANNEXE 1)

La personne qui croit se trouver dans une situation relationnelle difficile ou conflictuelle, subir un manque de civilité, du harcèlement ou de la violence est invitée à le signifier clairement à la ou les personnes manifestant le comportement non désiré, dans le cadre d'une discussion constructive.

Afin de préserver la dignité et l'intégrité des personnes concernées par la situation et parvenir à un dénouement respectueux et favorable, cette discussion constructive recommande de respecter les principes suivants :

Avant la discussion

- Se questionner sur son propre comportement dans la situation et prendre un pas de recul pour y réfléchir.

Pendant la discussion

- Tenir la discussion dans les meilleurs délais et au plus près de l'événement à la source de la situation.
- Adopter une posture d'ouverture, sans jugement et bienveillante.
- Favoriser une écoute active : écoute de ses besoins, de ses émotions et de celles des autres personnes impliquées dans la discussion.
- Dans la recherche de la solution, respecter ses limites, celles des autres personnes impliquées dans la discussion et aussi considérer l'intérêt collectif, le contexte du travail et la mission de l'organisation à réaliser.

Après la discussion

- Respecter ses propres engagements.
- Se réajuster au besoin avec la ou les personnes impliquées.

En tout temps

- Respecter la plus grande confidentialité et la meilleure discrétion.

Dans l'éventualité où la personne éprouverait de la difficulté ou des craintes à ouvrir la discussion avec la ou les personnes concernées, elle peut solliciter le soutien et les conseils de son gestionnaire, de son autorité fonctionnelle ou du Service de la qualité de vie au travail pour réaliser cette discussion constructive.

À la suite de cette discussion constructive ou des discussions subséquentes, s'il y a résolution de la situation, l'intervention est terminée.

3.1.3. PALIER 2 : DEMANDER LE SOUTIEN ET LE CONSEIL DE SON GESTIONNAIRE

Pour progresser dans le dénouement favorable de la situation ou s'il n'a pas été possible de tenir la discussion avec la ou les personnes concernées, la personne qui croit se trouver dans une situation relationnelle difficile ou conflictuelle, subir un manque de civilité, du harcèlement ou de la violence est invitée à demander du soutien et des conseils à son gestionnaire.

Elle peut solliciter le soutien et les conseils du supérieur hiérarchique de son gestionnaire si la difficulté résulte d'une situation avec ce dernier. Dans ce cas, l'aide du Service de la qualité de vie au travail est accessible tant pour la personne qui initie la démarche que pour le supérieur immédiat du gestionnaire.

Avec neutralité, impartialité et bienveillance, le gestionnaire de la personne (ou le supérieur hiérarchique du gestionnaire le cas échéant) apportera du soutien additionnel dans l'objectif de résoudre la situation. Pour ce faire, il pourra notamment :

- Rencontrer la personne qui initie la trajectoire pour mieux comprendre les faits allégués, ses besoins, la globalité du contexte, la nature de la situation relationnelle difficile ou conflictuelle, ses impacts, et les actions déjà mises en œuvre par cette dernière.
- Offrir son soutien et conseiller la personne qui initie la trajectoire sur le processus à suivre et suggérer des modes d'intervention ou de règlement possibles :
 - En fonction du contexte, il pourra par exemple encourager la personne à discuter directement avec la ou les personnes concernées en l'aidant à préparer la discussion constructive (référence palier 1).
 - Il pourrait aussi proposer de faciliter les échanges entre ces personnes, et avec leur accord, proposer et organiser une rencontre assistée entre elles.
- Au besoin, dans l'exercice de son droit de gestion, prendre toutes mesures complémentaires et moyens raisonnables pour agir sur les causes de la situation relationnelle difficile ou conflictuelle, ces causes pouvant être multidimensionnelles et liées par exemple au fonctionnement de l'équipe, à l'organisation du travail, aux modes de communication, à la définition des rôles et responsabilités, etc.
- Veiller également, le cas échéant, à faire cesser les comportements de la ou des personnes impliquées si ceux-ci sont contraire à la politique et/ou de nature à porter atteinte à l'intégrité et à la sécurité (physique et psychologique) de la personne qui initie la démarche.

À la suite de l'intervention, le gestionnaire (ou le supérieur hiérarchique du gestionnaire le cas échéant) effectue les suivis nécessaires auprès de la personne qui a initié la trajectoire et auprès de la ou des personnes impliquées afin de s'assurer que la situation s'est améliorée.

Si la personne qui a initié la trajectoire estime qu'à la suite de l'intervention du gestionnaire impliqué (ou le supérieur hiérarchique du gestionnaire le cas échéant) la situation n'est pas réglée ou qu'elle souhaite avoir un suivi, elle peut le contacter à nouveau pour l'en informer.

En tout temps, le gestionnaire (ou le supérieur hiérarchique du gestionnaire le cas échéant) peut obtenir le soutien du Service de la qualité de vie au travail relativement à toute question concernant la prévention en matière de harcèlement et de violence, la civilité en milieu de travail et les mécanismes de résolution collaborative de situations relationnelles difficiles ou conflictuelles et de traitement des plaintes pour harcèlement et violence.

3.1.4. PALIER 3 : SOLLICITER LE SOUTIEN ET L'ACCOMPAGNEMENT DU SERVICE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Si la personne qui croit subir une situation relationnelle difficile ou conflictuelle, un manque de civilité, du harcèlement ou de la violence estime qu'à la suite des actions mises en œuvre avec le soutien du gestionnaire (ou le supérieur du gestionnaire le cas échéant), la situation ne connaît pas d'évolution favorable, son gestionnaire (ou le supérieur du gestionnaire le cas échéant), ou elle-même peut demander le soutien du Service de la qualité de vie au travail.

Comme tierce partie neutre (TPN), le service apportera son soutien dans la résolution collaborative de la situation avec l'implication de toutes les personnes impliquées et, au besoin, de leurs gestionnaires. Le rôle du Service de la qualité de vie au travail est de les accompagner à communiquer efficacement et harmonieusement et à trouver des solutions fonctionnelles mutuellement satisfaisantes, respectueuses de l'intérêt collectif, du contexte du travail et centrées sur la réalisation de la mission du CIUSSS de la Capitale-Nationale.

Le Service de la qualité de vie au travail peut notamment :

- Rencontrer la personne qui initie la trajectoire et son gestionnaire le cas échéant, émettre des constats et des recommandations;
- Fournir des explications et des conseils sur les étapes de la démarche de résolution collaborative préconisée;
- Agir afin de suivre le processus de résolution collaborative;
- Veiller à créer un cadre de communication sain et s'assurer que toutes les parties impliquées se sentent en sécurité et respectées tout au long de la démarche;
- S'assurer que toutes les personnes sont entendues et comprises de manière juste et impartiale.

Dans les semaines qui suivent la ou les interventions, le service assure les suivis nécessaires auprès de la personne qui a initié la trajectoire et auprès de la ou des personnes concernées afin de s'assurer que la situation s'est améliorée.

Il peut également orienter la personne qui a initié la trajectoire vers le dépôt d'une plainte officielle lorsque nécessaire et lui offrir le soutien requis.

Si la situation persiste ou que la situation soulevée et vécue ne s'améliore pas, le Service de la qualité de vie au travail pourrait en référer à des instances ayant pouvoir de décision.

3.2. INTERVENTIONS POSSIBLES APRES UNE DEMARCHE DE RESOLUTION COLLABORATIVE DE SITUATIONS RELATIONNELLES DIFFICILES OU CONFLICTUELLES

Une fois terminée la démarche de résolution collaborative de la situation relationnelle difficile ou conflictuelle, des traces émotionnelles peuvent demeurer chez les personnes impliquées. Le souvenir de paroles prononcées, des faits survenus (incivilités, attitudes et gestes blessants ou inadéquats) peut laisser des impacts durables sur les personnes et le climat de travail de l'équipe a pu s'être dégradé durant la démarche.

Ces traces émotionnelles peuvent être un frein à la restauration de la collaboration entre les personnes impliquées dans la situation et nuire durablement au climat de travail. De plus, le risque de récurrence peut demeurer.

Le cas échéant, et en fonction des constats posés, le Service de la qualité de vie au travail peut adresser des recommandations pour favoriser la restauration des rapports entre les personnes impliquées et d'un climat de travail plus sain. Il peut être sollicité pour accompagner les personnes impliquées et leurs équipes dans une démarche post-situation relationnelle difficile ou conflictuelle.

Cet accompagnement privilégie une approche qui vise à atténuer les répercussions causées par la situation relationnelle difficile ou conflictuelle. Au besoin, cet accompagnement peut être fait conjointement avec le gestionnaire.

L'accent est mis sur la participation volontaire des personnes. Dans ce processus, la possibilité et l'occasion leur sont données de pouvoir débiter un processus d'apaisement. Leurs besoins et leurs capacités sont pris en compte.

Les personnes impliquées dans la situation relationnelle difficile ou conflictuelle :

- Peuvent s'exprimer sur la situation vécue et exprimer leurs besoins (par exemple besoin d'informations, de reconnaissance des impacts, de sécurité, de nommer des sentiments, de soutien, etc.);
- Ont la possibilité de communiquer leurs émotions;
- Sont accompagnées dans la compréhension que les propos ou les gestes tenus ont eu des impacts;
- Ont la possibilité d'assumer leur part de responsabilité et de réparer les répercussions et la relation autant que possible.

En complément, au besoin, des actions peuvent être mises de l'avant auprès de l'entourage des personnes, au sein de l'équipe, afin de veiller au bien-vivre ensemble. Le gestionnaire et le Service de la qualité de vie au travail établiront les suivis pour restaurer et/ou renforcer la qualité du climat de travail.

4. ENTRÉE EN VIGUEUR

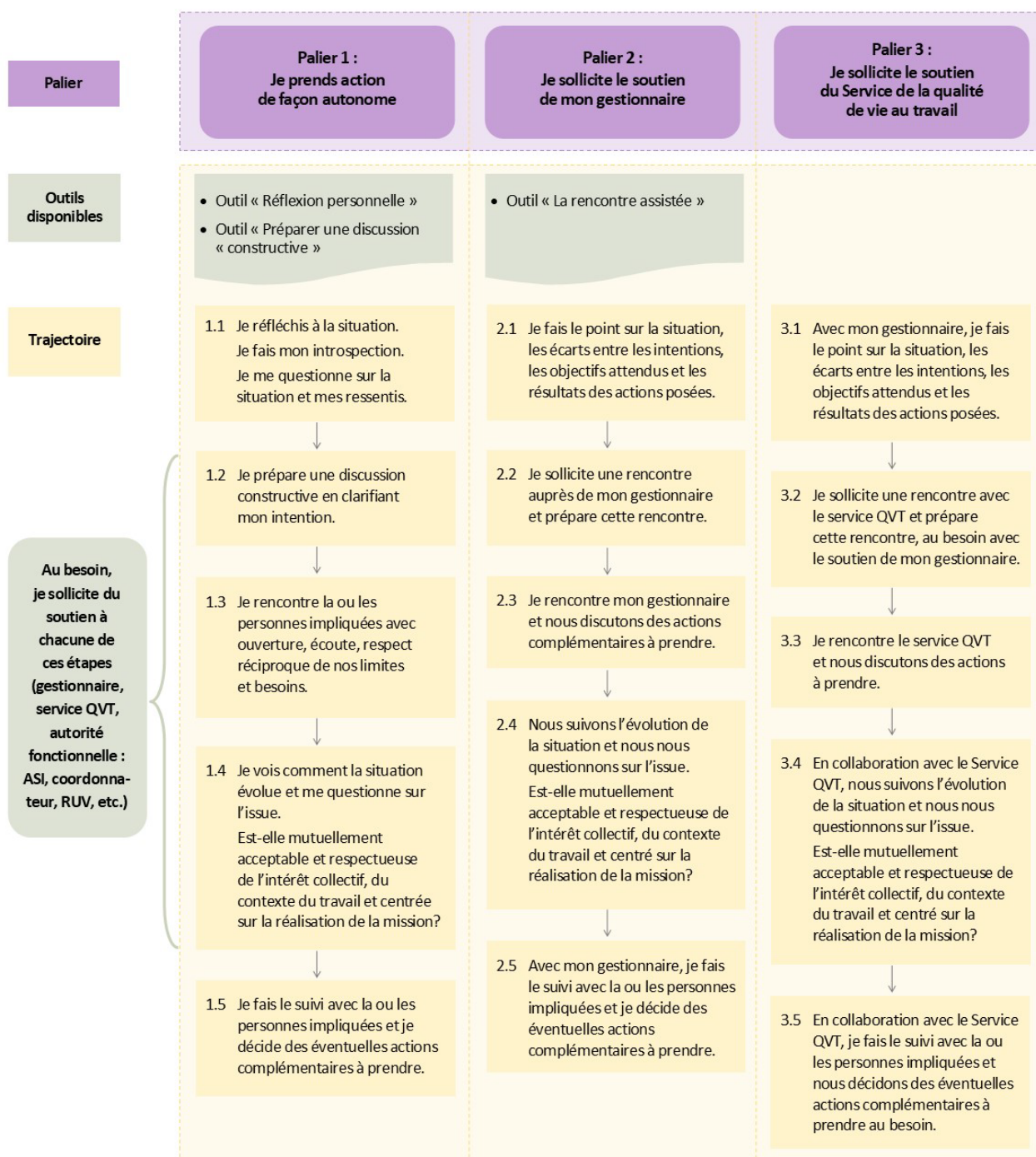
La présente procédure entre en vigueur le jour suivant son adoption.

La procédure sera révisée tous les trois ans en conformité avec la Politique concernant le cadre de référence relatif à l'adoption de règlements, politiques, procédures et directives du CIUSSS de la Capitale-Nationale.

5. ANNEXES

Annexe 1	Trajectoire pour initier une démarche de résolution collaborative
Annexe 2	Lexique relatif à une démarche de résolution collaborative
Annexe 3	Options et démarches pour la résolution de situations relationnelles difficiles ou conflictuelles au CIUSSS de la Capitale Nationale
Annexe 4	Mieux connaître les démarches de résolution collaborative de situations relationnelles difficiles ou conflictuelles
Annexe 5	En savoir plus sur les conflits
Annexe 6	Civilité et incivilité - des exemples concrets
Annexe 7	Principes de la communication bienveillante : huit conditions favorables

Trajectoire pour initier une démarche de résolution collaborative



Au besoin,
je sollicite du
soutien à
chacune de
ces étapes
(gestionnaire,
service QVT,
autorité
fonctionnelle :
ASI, coordonna-
teur, RUV, etc.)

Bienveillance • Respect • Collaboration • Responsabilisation • Audace



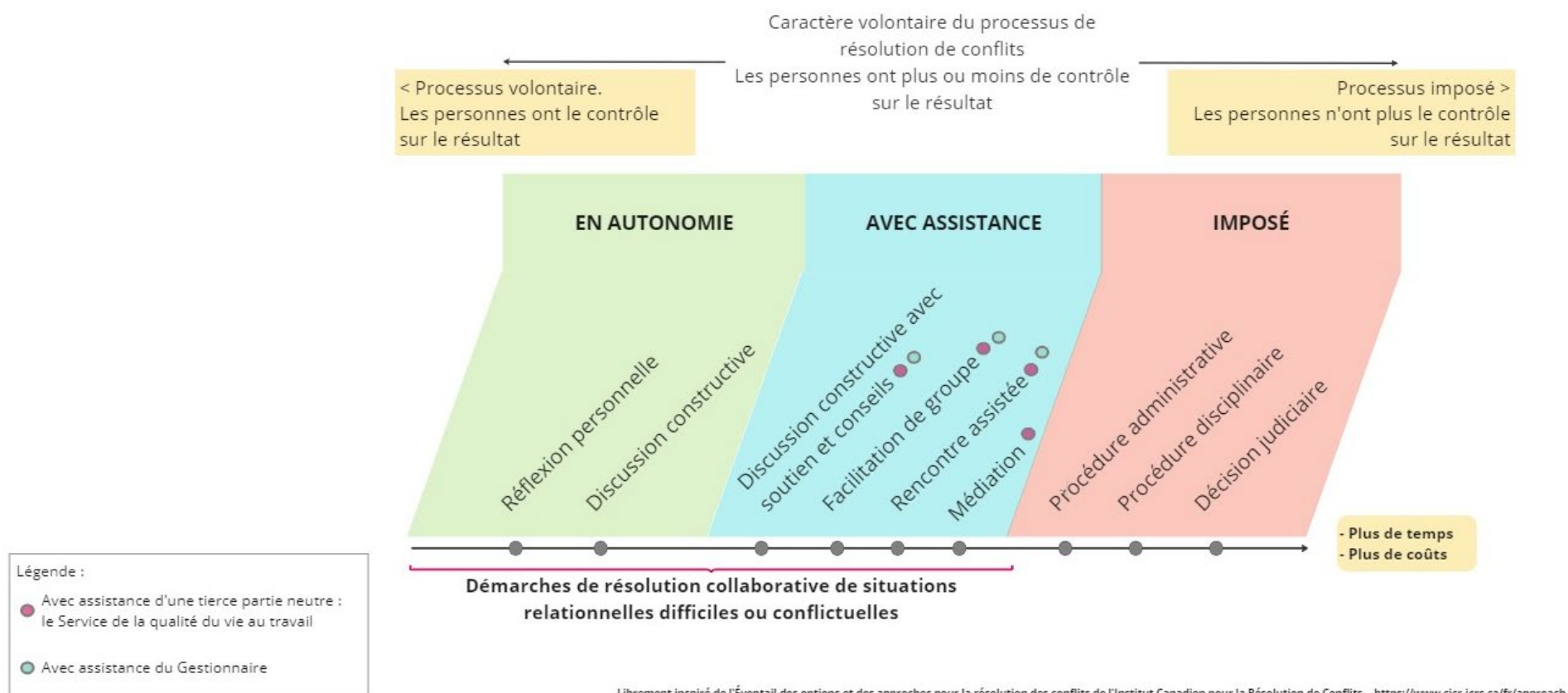
À tout moment, toute personne peut s'adresser directement au
Service de la qualité de vie au travail en toute confidentialité pour obtenir du soutien.

Lexique relatif à une démarche de résolution collaborative

Terme	Définition
BESOINS	Ils recouvrent l'ensemble de tout ce qui apparaît « être nécessaire » à un être humain, que cette nécessité soit consciente ou non. Plus particulièrement, en Communication Non Violente (CNV), les besoins représentent les motivations essentielles partagées par tous les êtres humains telles que la sécurité, l'amour, la compréhension ou le respect. Ils sont à la base de nos sentiments et motivations, et reconnaître ces besoins permet de mieux comprendre et communiquer nos émotions et demandes. En identifiant et exprimant clairement nos besoins, nous favorisons des relations plus authentiques et empathiques avec les autres.
COLLABORATION AU TRAVAIL	 Comme déclinaison de la valeur organisationnelle « Collaboration », il s'agit de la contribution active des personnes ou des équipes pour atteindre des objectifs communs. Elle implique le partage des idées, des compétences et des responsabilités, tout en offrant un soutien mutuel et un environnement de sécurité psychologique où chacun se sent respecté et libre d'exprimer ses opinions. Une collaboration réussie repose sur la communication ouverte, la confiance mutuelle et le respect des contributions.
COMMUNICATION BIENVEILLANTE	Cette forme de communication s'inspire de la méthode de Communication Non Violente (CNV). C'est un processus de communication efficace et optimal pour s'exprimer de manière authentique, claire et précise, tout en étant à l'écoute et attentif aux messages envoyés par notre interlocuteur. Elle permet notamment d'apprendre à transformer une situation initiale de conflit, de frustration ou d'incompréhension en situation de dialogue et d'échange. Elle permet ultimement de rétablir la relation professionnelle pour permettre une saine collaboration au bénéfice de la clientèle et de parvenir à une solution mutuellement satisfaisante pour les parties prenantes.
COMPETENCES RELATIONNELLES	Liées à la compétence professionnelle du savoir-être, ce sont des aptitudes qui facilitent les interactions sociales et professionnelles. Elles incluent notamment l'écoute, l'ouverture, la communication, l'empathie, la collaboration, et la compréhension de la dynamique des conflits. Ces compétences sont essentielles pour créer et maintenir des relations positives et efficaces. C'est un ensemble d'aptitudes et d'habiletés nécessaires pour interagir adéquatement avec les autres.
CONFLIT	Processus engendré par une divergence (d'intérêts, de valeurs, d'opinions), réelle ou perçue entre deux ou plusieurs parties interdépendantes et en interaction qui s'attribuent l'une l'autre la responsabilité du conflit, qui éprouvent généralement de vives émotions et dont le comportement nuit à la productivité et au climat de travail. Source : A. Bourhis et D. Chênevert

Terme	Définition
ÉCOUTE ACTIVE	L'écoute active est une méthode de communication où l'on écoute attentivement l'interlocuteur pour bien comprendre son message, en prêtant attention aux mots, aux émotions et aux intentions. Elle implique des techniques comme la reformulation et le questionnement pour clarifier et montrer son engagement. Cela favorise des échanges plus profonds et empathiques.
ÉMOTIONS	Une émotion est une réaction spontanée qui va produire des sensations physiques comme l'accélération des battements du cœur, la production de larmes, les mains qui sont moites, le visage qui devient rouge. Il existe six émotions « de base » : la joie, la colère, la tristesse, la peur, la surprise, le dégoût. Une émotion est une information. En Communication Non Violente (CNV), les émotions sont perçues comme des signaux de nos besoins satisfaits ou insatisfaits. Elles servent à exprimer notre état intérieur de manière authentique. La CNV encourage leur expression bienveillante pour améliorer la compréhension mutuelle. En effet, la reconnaissance de ses propres émotions ainsi que de celles des autres, aide à résoudre plus rapidement des problèmes relationnels.
IRRITANT	Tout fait, situation ou condition qui provoque un ressenti désagréable comme des inquiétudes, de l'impatience, des frustrations, de la colère des mécontentements ou des agacements.
DEMARCHE DE RESOLUTION COLLABORATIVE	La résolution collaborative consiste à déployer des stratégies et des moyens qui aident les personnes impliquées à communiquer de façon constructive, à faciliter les échanges d'informations et la compréhension d'une situation. Elle permet aux personnes impliquées de cheminer vers une solution fonctionnelle mutuellement acceptable, basée sur leurs besoins et leurs limites et ayant un dénouement respectueux et favorable.
SITUATION RELATIONNELLE DIFFICILE	Dans le contexte de la présente procédure, une situation relationnelle difficile se réfère à des interactions tendues entre des personnes, souvent marquées par un manque de communication efficace, de confiance ou d'empathie. Elle peut être caractérisée par du mécontentement, des irritations persistantes rendant les échanges compliqués. Cette situation peut entraîner du stress, de la frustration, et nuire à la qualité de la relation. Elle peut évoluer en situation conflictuelle.
SITUATION CONFLICTUELLE	Qu'il soit manifeste ou latent, un conflit peut se définir comme une opposition entre des personnes ou des groupes. Dans le contexte de la présente politique, une situation conflictuelle signifie toute situation présentant une forme de discorde, d'antagonisme ou de tiraillement impliquant deux personnes ou plus, dont les conséquences négatives sur le milieu de travail ou sur les individus sont palpables.
TIERCE PARTIE NEUTRE (TPN)	Dans l'éventail des modes de résolution collaborative, la tierce partie neutre (TPN) intervient dans les démarches de résolution assistée telle que la médiation, la facilitation et la rencontre assistée. Le rôle d'une tierce partie neutre est crucial pour aider les individus et les groupes à communiquer efficacement et à trouver des solutions mutuellement bénéfiques. La TPN a pour responsabilité de concevoir et de diriger le processus, de créer un cadre de communication saine et de veiller à ce que toutes les personnes impliquées se sentent en sécurité, respectées et valorisées tout au long du processus. Elle s'assure que toutes les parties soient entendues et comprises de manière juste et impartiale.

Options et démarches pour résoudre les situations relationnelles difficiles ou conflictuelles au CIUSSS de la Capitale-Nationale



Mieux connaître les démarches de résolution collaborative de situations relationnelles difficiles ou conflictuelles

Concrètement, les démarches de résolution collaborative des situations relationnelles difficiles ou conflictuelles proposées comme points de repères au personnel du CIUSSS de la Capitale Nationale sont les suivantes :

1. La discussion constructive directement auprès de la ou des personnes impliquées dans la situation
2. La discussion constructive avec conseils et assistance
3. La facilitation de groupe
4. La rencontre assistée
5. La médiation

Discussion constructive directement auprès de la ou des personnes impliquées dans la situation	Processus dans lequel une personne engage une conversation respectueuse et ouverte avec une autre personne, ayant pour objet une situation relationnelle difficile ou conflictuelle, dans le but : • d'échanger sur cette situation; • d'écouter et comprendre les émotions et les besoins de chacun; • de rechercher une solution mutuellement acceptable, respectueuse de l'intérêt collectif, du contexte du travail et centrée sur la réalisation de la mission.
Discussion constructive avec conseils et assistance	Processus dans lequel une personne s'est préparée avec le soutien et le conseil d'une tierce partie neutre (TPN) pour engager une conversation respectueuse avec une autre personne, ayant pour objet une situation relationnelle difficile ou conflictuelle, dans le but : • d'échanger sur cette situation; • d'écouter et comprendre les émotions et les besoins de chacun; • de rechercher une solution mutuellement acceptable, respectueuse de l'intérêt collectif, du contexte du travail et centrée sur la réalisation de la mission.
La facilitation de groupe	Processus qui consiste à guider un groupe de personnes lors d'une discussion en vue de résoudre un problème, de prendre une décision ou de parvenir à un consensus, notamment en période de changement, présent ou à venir. Il permet de responsabiliser les membres de l'équipe dans leurs enjeux relationnels, communicationnels et collaboratifs en mobilisant l'intelligence collective et en utilisant des activités collectives de coconstruction. Il permet de renforcer les relations de confiance entre les membres du groupe et leur capacité à travailler ensemble, en veillant à ce que chacun ait la possibilité de participer, d'exprimer ses points de vue.
La rencontre assistée	Processus dans lequel deux personnes ou plus participent à une discussion constructive facilitée par une tierce partie neutre (TPN), qui aide à structurer l'échange, à réduire les tensions, à clarifier les points de vue, à encourager la compréhension mutuelle, à améliorer la communication et à aider à trouver des solutions mutuellement acceptables, respectueuses de l'intérêt collectif, du contexte du travail et centrée sur la réalisation de la mission.
La médiation	Processus formel de résolution amiable de conflits librement choisi faisant intervenir une tierce partie neutre (TPN). Ce tiers crée les conditions relationnelles pour que les personnes en conflit trouvent par elles-mêmes une solution, élaborent une entente mutuellement satisfaisante et parviennent à un accord mutuellement acceptable fondé sur la créativité et sur la satisfaction des besoins et des intérêts communs.

L'ensemble de ces démarches de résolution collaborative s'appuie sur les deux principes suivants :

La responsabilisation

Pour résoudre une situation relationnelle difficile, la responsabilisation de la personne qui se sent exposée est une condition favorable.

Par responsabilisation, il s'agit :

- Pour la personne d'assumer sa responsabilité, de prendre action, de s'affirmer et de décider de jouer un rôle actif dans la résolution de la situation en cause, tout en acceptant sa vulnérabilité.
- Cela implique de prendre des initiatives pour résoudre la situation de manière respectueuse et mature afin de :
 - Préserver la relation professionnelle;
 - D'écouter activement l'autre;
 - D'accueillir et maîtriser ses émotions;
 - D'admettre ses erreurs le cas échéant.

Une vision positive des conflits

Avoir une vision positive du conflit est un principe important en ce que le conflit doit être perçu comme normal et inévitable dans les milieux de travail et qu'il peut être une opportunité d'améliorer la communication et de nous permettre d'accepter et de tenir compte de la différence entre les personnes. Il est inutile de l'ignorer, de l'éviter, de le reporter ou de le fuir.

Bien géré, un conflit peut apporter de nombreux bénéfices : mises au point importantes, clarification de situation confuse, production de solutions créatives, assainissement du climat de travail, évolution de l'équipe vers un nouvel équilibre, etc.

En savoir plus sur les conflits

Conflit : Processus engendré par une divergence (d'intérêts, de valeurs, d'opinions), réelle ou perçue, entre deux ou plusieurs parties interdépendantes et en interaction, qui s'attribuent l'une ou l'autre la responsabilité du conflit, qui éprouvent généralement de vives émotions et dont le comportement nuit à la productivité et au climat de travail.

Source : A. Bourhis et D. Chênevert

Adopter une vision positive du conflit est essentiel, car celui-ci doit être considéré comme une réalité normale et inévitable en milieu de travail. Il peut également représenter une occasion précieuse d'améliorer la communication et de favoriser l'acceptation et la prise en compte des différences entre les individus.

Types de conflits au travail

Il existe plusieurs types de conflits au travail. Identifier le type de conflit que l'on vit peut nous aider à trouver des solutions pour le résoudre. En voici les principaux types.

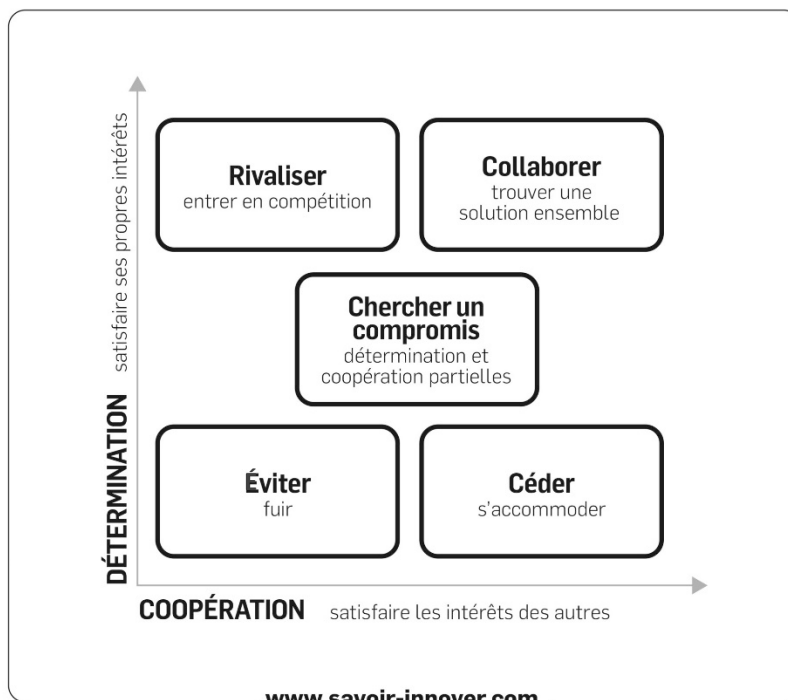
Type de conflit	Manifestation
Conflit d'organisation du travail, de processus et de tâches Porte sur la manière dont le travail est organisé et effectué, y compris les questions de coordination, de processus, de répartition des tâches et des responsabilités.	Conflit entre employés concernant : ○ La manière de réaliser les tâches ou la répartition de celles-ci; ○ Le respect des horaires de travail; ○ L'utilisation des ressources communes; ○ La charge de travail ressentie par rapport à l'autre.
Conflit relationnel Est lié aux relations interpersonnelles et non au contenu du travail. Les deux personnes éprouvent des sentiments et des émotions affectant leur capacité à travailler en collaboration.	Attribuer des intentions à l'autre. Perception que la ou le collègue ne lui adresse plus la parole. Présence de médisance. Se sentir exclu(e), éprouver du ressentiment quant aux propos tenus.
Conflit de statut ou de pouvoir Se produit lorsque le statut ou l'autorité perçue de différents membres de l'équipe ou du gestionnaire est remis en question.	Conflit portant sur un désaccord entre un employé et son gestionnaire ou un employé à l'égard d'un autre employé détenant une autorité fonctionnelle.
Conflit identitaire Porte sur une incompatibilité perçue entre différentes facettes de son identité liées à l'appartenance à un groupe social.	Conflit interculturel dans une équipe dont la cause serait : ○ Attentes divergentes; ○ Normes distinctes; ○ Communication difficile (langage, façon de s'exprimer).
Conflit d'intérêt et de valeur Survient lorsque des valeurs fondamentales ou des croyances s'opposent entre les membres de l'équipe ou entre les individus et CIUSSS.	Conflit sur le sens au travail.

Les réactions face au conflit

Comprendre la façon dont l'on réagit face à un conflit est important puisque cette réaction influencera la manière de le résoudre. Identifier son propre mode de réaction face au conflit permet de mieux comprendre ses réactions habituelles face aux situations conflictuelles. De plus, bien saisir la réaction de l'autre et où il se situe permettra de choisir une approche plus adaptée à chaque situation spécifique.

Les 5 modes de gestion du conflit

TKI@Thomas-Kilmann Instrument



Réaction	Type de manifestation	Avantages (+) et limites (-)
Rivaliser Penser avoir raison, affirmation de soi, expression directe et explicite des désaccords.	○ Imposer sa position à l'autre si cela est nécessaire; ○ Mode attaque.	⊕ Efficace dans l'immédiat; Permet à la personne d'atteindre ses objectifs sans souci de la relation; Permet de clarifier les intentions de la personne.
		⊖ Relations tendues avec le collègue; Inefficace dans le temps; Risque d'escalade du conflit; Va à l'encontre des valeurs du CIUSSS.

Réaction	Type de manifestation	Avantages (+) et limites (-)
Éviter Ignorer ou contourner le conflit.	○ Ne pas décider et attendre que le temps arrange les choses; ○ Faire la part des choses en prenant du recul si la situation ne nous concerne pas; ○ Minimiser la situation en fuyant; ○ Rechercher le soutien par le commérage.	⊕ Permet de préserver la relation lors de sujets sensibles; Attendre un moment plus propice à la résolution; Le recul permet de prendre conscience et de gérer ses propres émotions.
		⊖ Ne résout pas réellement le conflit; Devient une forme de déresponsabilisation, ce qui va à l'encontre des valeurs du CIUSSS.
Céder Consiste à céder ou à s'adapter aux besoins, aux intérêts ou aux exigences de l'autre personne.	○ Accepter la position de l'autre au risque de la subir; ○ Mode de protection afin de préserver la relation et éviter l'anxiété associée au conflit.	⊕ Efficace dans le contexte où la préservation de la relation est prioritaire.
		⊖ Se fait au détriment de ses propres besoins, préférences ou intérêts; Crée une dynamique relationnelle inégale (rapport de force défavorable à long terme); Génère de l'insatisfaction et des ressentiments (peut atteindre l'estime de soi).
Collaborer A pour but de préserver une relation et trouver des solutions équitables. Il s'agit de la meilleure stratégie dans un conflit relationnel, qui va perdurer dans le temps, car les solutions répondent aux besoins des personnes impliquées. Approche bénéfique pour les deux parties	○ Recherche de solutions acceptables pour tous; ○ Les personnes font preuve d'une communication ouverte, d'une écoute active et d'une volonté de résoudre.	⊕ Maintien et renforce la relation tout en collaborant dans l'atteinte des objectifs; Augmente la confiance envers soi et les autres; Répond à une valeur du CIUSSS et aide à maintenir des services de qualité à nos usagers.
		⊖ Demande du temps, un fort engagement de la part des personnes et une bonne capacité à gérer des discussions complexes.

Réaction	Type de manifestation	Avantages (+) et limites (-)
Chercher un compromis Faire une ou des concessions pour chaque personne afin d'arriver à une solution acceptable pour tous.	○ Trouver un consensus acceptable pour les deux personnes; ○ Chacun cède une partie de ses intérêts pour parvenir à une solution.	Permet un équilibre entre les objectifs à atteindre et la relation à maintenir; (+) Permet une résolution plus rapide, utile quand le temps est limité.
		Ne satisfait pas pleinement les deux personnes et peut générer de l'insatisfaction à long terme si les compromis sont trop importants. (-)

Bien géré, un conflit peut apporter de nombreux bénéfices : mises au point importantes, clarification de situation confuse, production de solutions créatives, assainissement du climat de travail, évolution de l'équipe vers un nouvel équilibre, etc.

L'escalade pouvant mener à un conflit

Les conflits peuvent évoluer et s'aggraver avec le temps. Dès que les émotions envahissent les personnes impliquées, les perceptions grandissent et il y a éloignement entre la réalité et les observations. Afin de mieux comprendre la situation relationnelle difficile ou conflictuelle dans laquelle l'on se trouve, il peut être pertinent d'évaluer à quel stade se situe la relation dans l'escalade du conflit.

Tout conflit non géré peut mener à la dégradation du climat de travail, impactant ainsi les services offerts aux usagers.



Quelle est potentiellement l'étape suivante si rien n'est fait?

Il est essentiel de reconnaître les différentes étapes du conflit pour mieux intervenir à temps et éviter une escalade inutile. À chaque étape, il est possible de désamorcer le conflit, mais cela devient de plus en plus difficile à mesure que l'on progresse vers les autres étapes.

Étape de l'escalade conflictuelle	Exemple de manifestation	Stratégie de résolution du conflit
1. Tension et durcissement Première tension perceptible. Les opinions se heurtent, les points de vue se durcissent. Une coopération est toujours possible, même souhaitée.	Se manifeste par une façon de s'exprimer, d'avoir une divergence d'opinion sur un sujet.	Discussion.
2. Débat et polémique Le désaccord devient plus fondamental. La personne tente de convaincre l'autre par des arguments rationnels. La possibilité de coopérer demeure, mais les stratégies compétitives prennent de l'ampleur.	Chacun insiste sur son point de vue. C'est noir ou blanc. Une lutte de pouvoir commence. Il y a recherche d'un auditoire pour tenter de gagner des points.	Discussion, effort personnel, modération.
3. Passage à l'action Parler ne sert plus à rien. La communication verbale passe au second plan. La conversation est souvent interrompue. La méthode compétitive passe devant la coopération.	La communication non verbale (posture, mimiques, regards, intonations) prend le pas sur les mots échangés. L'autre est mis devant le fait accompli. L'empathie pour l'autre fait place à la méfiance et aux attentes négatives. Chacun se fige dans sa position.	Le besoin d'aide pour rétablir la communication se fait sentir.
4. Coalitions, alliances Les personnes cherchent activement des alliés à rallier à leur « cause ». Des clans sont formés.	Des stéréotypes sont utilisés et des rumeurs propagées. On cherche à agacer, à irriter, à faire sortir l'autre de ses gonds, à révéler ses points faibles. Il ne s'agit plus de résoudre le problème à l'origine du conflit, mais uniquement de gagner.	Il est maintenant très difficile de résoudre le conflit sans une aide extérieure.
5. Attaque et isolement de l'autre Les attaques sont directes, personnelles et publiques. Il y a perte de la confiance mutuelle.	On cherche à exposer l'autre, à le heurter, à lui faire « perdre la face ». La seule vue de l'autre crée des sentiments négatifs. L'autre est considéré comme indigne de respect, on commence à le « déshumaniser » pour enlever toute forme de remords.	Cette étape demande l'intervention d'un médiateur.

Étape de l'escalade conflictuelle	Exemple de manifestation	Stratégie de résolution du conflit
6. Menaces et ripostes Il y a présence d'une spirale de menaces. Les menaces et ultimatums des deux camps s'entrechoquent, le conflit ne cesse de s'aggraver et le stress d'augmenter.	Les personnes en conflit tentent de prendre respectivement le dessus sur l'autre. Les personnes ont l'impression que le conflit leur échappe. La dynamique en place est plus forte qu'elles. Leur réaction est automatique, obligée, sans vraiment avoir le choix, dans un effet « d'emballement ». Cercle vicieux presque autonome.	Une médiation professionnelle est requise et, parfois nécessaire à ce stade, un soutien psychologique.
7. Dénigrement de l'autre Attaquer et faire mal puis prendre un coup en retour est considéré comme une « victoire » si le mal que l'on fait semble plus grand que celui que l'on a vécu. Les qualités humaines ne sont plus mobilisées. Le dialogue est profondément et durablement rompu.	Tous les coups sont permis pour nuire à l'autre. L'autre n'est plus perçu comme un être humain, mais comme une « chose »; ses sentiments sont niés comme s'il n'en avait pas.	La situation nécessite le recours à un arbitrage ou une autorité compétente.
8. Destruction de l'autre Les personnes sont engagées dans une confrontation totale. Toute tentative de trouver une solution est clairement abandonnée. Les conséquences à long terme sont ignorées.	Tous les coups sont permis. L'objectif ultime est l'effondrement de l'autre.	Le conflit est sur une voie de non-retour. La souffrance humaine et les dommages pour le CIUSSS sont importants et durables. La seule solution est d'arrêter, si possible, la relation.
9. Destruction mutuelle Aucun retour en arrière n'est possible. La confrontation est totale. Les parties sont convaincues qu'elles ne peuvent pas coexister. Les dommages collatéraux aux autres personnes et à l'équipe sont présents.	L'autodestruction est acceptée si elle permet de détruire l'autre.	La seule solution est d'arrêter, si possible, la relation.

Civilité et incivilité - des exemples concrets

COMPOTEMENTS CIVILS

• Favoriser un climat facilitant l'expression des différences et des divergences d'opinions.	• Utiliser les formules de politesse de base (pardon, s'il te plaît, merci).
• Respecter les limites des autres.	• Faire preuve d'humilité.
• Respecter le droit de parole.	• Gérer adéquatement une situation délicate avant qu'un conflit n'éclate.
• Être ponctuel.	• Faire preuve de bonne foi dans ses échanges.
• Demeurer attentif. Concentrez-vous sur la conversation en cours. Éteindre votre cellulaire ou tout autre dispositif susceptible de vous distraire.	• Être inclusif, briser les barrières sociales en saisissant les occasions d'inclure les autres par exemple, demander la rétroaction de tous.
• Maintenir l'environnement de travail propre et en ordre. Remettre les articles/équipements au bon endroit.	• Valoriser le temps des autres. Si vous prévoyez être en retard à une réunion, prévenez l'organisateur ou l'organisatrice.
• Saluer.	• Faire de la rétroaction constructive.
• Offrir son aide.	• Être calme et posé.
• Être réceptif.	• Partager ses idées et connaissances.
• Démontrer une ouverture d'esprit face aux différences sociales, culturelles, linguistiques, politiques, religieuses et sexuelles.	• Valoriser et féliciter vos collègues en leur accordant le crédit qui leur revient lorsqu'ils font du bon travail. Partager la satisfaction du travail bien fait.
• Entretenir à l'égard des autres des relations fondées sur la collaboration et le professionnalisme.	• Choisir un moment et un lieu propices pour aborder un sujet délicat avec une personne.
• Penser aux autres et à soi-même de manière positive et agir positivement avec autrui comme avec soi-même.	• Se soucier de l'influence que peut avoir notre comportement sur le bien-être de nos collègues.
• Participer activement aux réunions ou discussions.	• Exprimer sa reconnaissance.
• Faire sa part dans le travail d'équipe.	• Donner la chance aux autres de s'exprimer.
• Parler au « je ».	• Faire preuve de discrétion et respecter la confidentialité.
• Donner la chance aux autres de s'exprimer.	• Reconnaître sa part de responsabilités.

COMPOTEMENTS INCIVILS

• Parler dans le dos de quelqu'un.	• Ne pas saluer quelqu'un.
• Faire du sarcasme ou de l'ironie.	• Ne pas remercier.
• Propager des rumeurs.	• Faire des blagues déplacées, vulgaires, grossières.
• Prendre tout le crédit pour un travail réalisé en équipe.	• Envoyer ou consulter des textos quand quelqu'un nous parle.
• Cesser d'adresser la parole à quelqu'un ou le boudier.	• Tenir des propos sexistes, racistes ou discriminatoires.
• Lever les yeux au ciel et/ou soupirer.	• Couper la communication ou éviter quelqu'un.
• Commérage ou médisances.	• Ton de voix impatient ou fort.
• Couper ou accaparer la parole sans tenir compte des propos d'autrui.	• Laisser un ou une collègue de côté lorsqu'on organise un événement spécial.
• Ignorer un ou une collègue.	• Adopter un comportement provocant.
• Créer des clans/exclure un ou une collègue.	• Blasphémer, jurer ou sacrer.
• Faire des commentaires négatifs, non constructifs ou des remarques désobligeantes.	• S'adresser aux autres de manière condescendante, hautaine ou infantilissante.
• Prendre un appel téléphonique ou ses courriels en réunion ou pendant une discussion.	• Communiquer la mauvaise information ou négliger de mentionner l'information.
• Refuser de préciser ce que l'on a contre une personne.	• Agir de manière individualiste et ne pas collaborer au travail d'équipe.
• Être peu tolérant d'un rythme de travail différent.	• Faire un reproche à un ou une collègue devant un groupe.
• Faire des commentaires non constructifs ou des remarques désobligeantes.	• Écrire en majuscule ou faire un usage excessif des points d'exclamation dans une communication écrite (courriel, etc.)

Source : Politique CIUSSS Saguenay-Lac-St-Jean

Principes de la communication bienveillante : Huit conditions favorables

La communication bienveillante, c'est parler et écouter avec respect, en essayant de comprendre l'autre sans juger. Cela consiste à exprimer ses besoins et ses émotions de façon claire et calme, tout en prenant en compte ceux de l'autre, afin que chacun se sente entendu et respecté.

Prendre un pas de recul	Avoir une intention positive	Accepter les perceptions	Respecter les différences
Prendre un moment pour s'éloigner de la situation avant de réagir. Cela aide à se calmer, à voir les choses avec plus de clarté et à éviter des réactions impulsives. C'est une pause qui permet de mieux comprendre l'autre et de répondre avec bienveillance.	Orienter l'objectif vers une résolution constructive et respectueuse. Avoir une intention positive signifie aller vers l'autre dans un esprit de compréhension et de coopération, pour parvenir à un terrain d'entente.	Comprendre que chaque personne voit et ressent les choses à sa manière et qu'il n'y a pas qu'une seule « bonne » façon de voir une situation. Il est normal que les opinions ou les ressentis diffèrent.	Accepter et valoriser les opinions, les croyances et les expériences uniques de chacun sans jugement.

Centrer la solution sur les besoins	Écouter l'autre	Parler avec clarté	Parler au JE
Chercher à satisfaire les besoins de chacun lors de la recherche d'une solution.	Être pleinement attentif à l'autre, sans interruption ni jugement, pour comprendre son point de vue et ses émotions.	Exprimer clairement ses propres besoins, sentiments et attentes, pour éviter les malentendus.	Exprimer ses pensées, sentiments et besoins de manière personnelle et responsable, en utilisant des phrases comme « Je ressens... » ou « J'ai besoin de... ». Cela permet d'éviter de blâmer l'autre et favorise une communication plus ouverte et respectueuse.