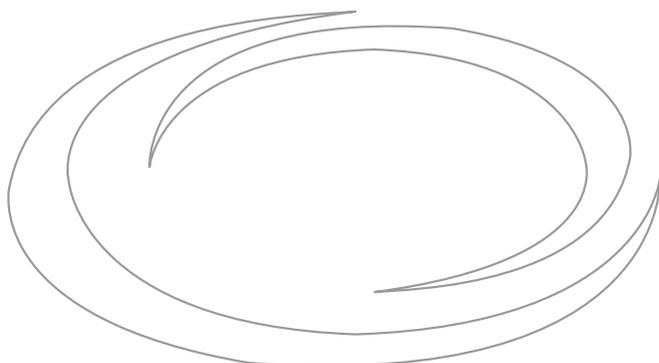


INTRODUCTION

Dans le contexte actuel où la main-d'œuvre qualifiée se fait plus rare, où les employés connaissent leur valeur et sont mobiles, le modèle de gestion autoritaire n'est plus approprié. De nos jours, les entreprises qui se démarquent sont celles qui savent entretenir de bonnes relations de travail avec leurs employés. À défaut, des situations conflictuelles peuvent engendrer des coûts importants pour les entreprises, car elles ont un impact négatif sur la performance, l'absentéisme et la productivité. C'est pourquoi il est bénéfique pour les entreprises de prendre une approche proactive et d'entretenir de bonnes relations de travail au quotidien au lieu de se limiter à résoudre les conflits lorsqu'ils surviennent. Que ce soit dans un milieu syndiqué ou non, les éléments clés pour créer un environnement de travail sain et harmonieux sont une communication efficace, la transparence, un souci des besoins des employés et une volonté de collaborer. Toutefois, malgré les meilleures intentions, il arrive que des conflits surviennent. Dans de telles situations, il est important de procéder rapidement pour éviter que le conflit s'envenime et d'agir de façon structurée pour atteindre des résultats concluants.

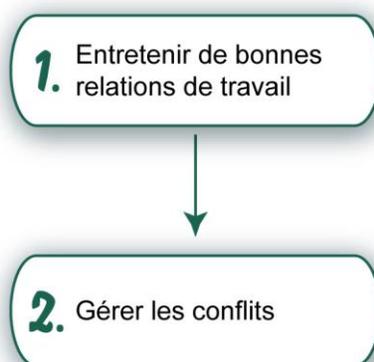


Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

OBJECTIFS

- ◆ Créer un environnement de travail sain.
- ◆ Implanter de bonnes pratiques de gestion.
- ◆ Gérer adéquatement les conflits.

DÉMARCHE



INFORMATIONS PERTINENTES



LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE : UNE QUESTION DE PRÉVENTION!

Depuis l'entrée en vigueur, en 2004, des nouvelles dispositions de la *Loi des normes du travail* sur le harcèlement psychologique, les entreprises doivent être sensibilisées à l'importance de la prévention et de l'implantation de bonnes pratiques de gestion.

Le harcèlement psychologique est une conduite vexatoire qui se manifeste par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes qui réunissent ces quatre critères :

- ◆ ils sont répétés;
- ◆ ils sont hostiles ou non désirés;
- ◆ ils portent atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique;
- ◆ ils entraînent un milieu de travail néfaste.

Quelques manifestations de harcèlement

- ◆ Faire des remarques grossières, dégradantes ou offensantes.
- ◆ Poser des gestes d'intimidation, de représailles.
- ◆ Déconsidérer la personne : répandre des rumeurs, la ridiculiser, l'humilier, mettre en cause ses convictions ou sa vie privée, l'injurier ou la harceler sexuellement.
- ◆ Discrediter la personne : l'obliger à réaliser des tâches dévalorisantes ou inférieures à ses compétences, simuler des fautes professionnelles.
- ◆ Empêcher la personne de s'exprimer : hurler, la menacer, l'interrompre sans cesse, lui interdire de parler aux autres.
- ◆ Isoler la personne : ne plus lui parler du tout, nier sa présence, l'éloigner.
- ◆ Déstabiliser la personne : se moquer de ses convictions, de ses goûts et de ses choix politiques.



LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE : UNE QUESTION DE PRÉVENTION! (SUITE)

La prévention dans l'entreprise demeure le meilleur moyen pour contrer le harcèlement psychologique. La responsabilité de l'employeur est de prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et pour faire cesser une telle conduite lorsqu'elle est portée à sa connaissance. Les pratiques de bonne gestion incluent notamment :

- ◆ favoriser une communication interpersonnelle respectueuse;
- ◆ gérer les membres de son personnel avec équité;
- ◆ faire une gestion précoce et appropriée des conflits, ne pas laisser la situation se détériorer;
- ◆ définir clairement les responsabilités et les tâches de chacun;
- ◆ instaurer un mécanisme connu, efficace, crédible et adapté à la réalité de son entreprise pour permettre à la personne de révéler, en toute discrétion, un cas de harcèlement;
- ◆ recourir, dans certains cas, à des ressources spécialisées pour aider à faire cesser une situation de harcèlement psychologique et en prévenir d'autres.

Pour en savoir plus, consulter la Commission des normes du travail : www.cnt.gouv.qc.ca

INFORMATIONS PERTINENTES (SUITE)



RÉFÉRENCES UTILES

- ◆ Labelle, Ghislaine, (2005). *Comment désamorcer les conflits au travail*, Les Éditions Transcontinental Inc. et les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 176 p.
Ce livre vise à outiller les gestionnaires pour prévenir ou régler les différends en détectant les tensions naissantes et en prévenant l'escalade, en exerçant leur leadership en situation de crise et en entretenant un climat riche et harmonieux.
- ◆ Cormier, Solange, (2004). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, Les Presses de l'Université du Québec, 188 p.
Ce livre présente des outils qui aideront les gestionnaires à mieux composer avec des situations conflictuelles qui occasionnent souvent stress et désarroi. L'auteur explique en quoi consistent habituellement les conflits relationnels et comment la démarche menant à leur dénouement peut contribuer au développement personnel et organisationnel.
- ◆ Gagnon, Jean-H. et Vandecappelle, Marc (2005). *La face cachée de la négociation*, Éditions d'organisation, 160 p.
- ◆ Gagnon, Jean-H. (2010). *La négociation stratégique : mieux négocier en 12 étapes*, Les Éditions Yvon Blais, 2e édition, 257 p.
- ◆ La Commission des normes du travail : www.cnt.gouv.qc.ca
Le site de la Commission des normes du travail fournit de l'information sur les conditions minimales de travail que les entreprises doivent respecter. Le site a une section intéressante sur le harcèlement psychologique où les employeurs peuvent notamment trouver un canevas pour l'élaboration d'une politique en matière de harcèlement psychologique.
- ◆ Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du textile du Québec, (2008). *Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME*, Éditions Yvon Blais.

É TAPES POUR MAINTENIR DE BONNES RELATIONS DE TRAVAIL AVEC SES EMPLOYÉS

1. ENTRETENIR DE BONNES RELATIONS DE TRAVAIL

La qualité des relations de travail se bâtit au quotidien dans les nombreux échanges entre les individus de l'entreprise. Toutefois, dans une approche proactive, il est intéressant d'évaluer d'un peu plus près les différents facteurs affectant les relations de travail afin de mettre en place des activités visant à améliorer le climat de travail ou à prévenir les conflits.

MÉTHODE

1 Évaluer la qualité des relations de travail.



Voir l'outil #82 : Aide-mémoire – Les facteurs influençant les relations de travail (page 9)



Voir l'outil #83 : Diagnostic des relations de travail (page 11)



Voir l'outil #84 : Diagnostic de l'absentéisme (pages 13-14)

2 Mettre en place des actions pour favoriser de bonnes relations de travail en priorisant les activités visant l'amélioration des énoncés les plus faibles du diagnostic.



Voir l'outil #85 : Exemples d'actions préventives (page 15)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ◆ En tant que leader de son équipe, le **gestionnaire** a la responsabilité d'évaluer la qualité des relations entre les membres de son équipe et de réagir s'il est en présence de situations conflictuelles. Selon la nature et la gravité de la situation, le gestionnaire peut faire appel à la personne responsable des ressources humaines ou à une ressource externe pour obtenir du soutien dans l'application de mesures pour améliorer la situation.



Facteur	Influence positive	Influence négative
Culture de l'entreprise	Collaboration, respect, initiative, entraide, atteinte d'objectifs communs	Confrontation ou valorisation des différences entre les employés de plancher et de bureau
Communications internes	Information transmise aux employés venant des mêmes sources (direction et représentants des employés) Communication des résultats de l'entreprise et de ses objectifs	Moulin à rumeurs, qualité du langage utilisé au travail (présence de jurons) Méconnaissance des priorités de l'entreprise par les employés
Niveau de respect	Respect à tous les niveaux de l'organisation (superviseur et employés, employés entre eux)	Situations irrespectueuses non corrigées
Processus de résolution de conflit	Implantation d'un processus clair et compris de tous Recherche de solution gagnant-gagnant	Absence de processus
Participation à l'atteinte des objectifs	Invitation aux employés à soumettre des suggestions d'amélioration continue	Non-considération des suggestions des employés
Reconnaissance des employés	Succès de l'entreprise partagé avec les employés	Absence de reconnaissance
Atmosphère de travail	Plaisir à travailler ensemble	Manque de passion et d'implication
Relation superviseur/employé	Complicité positive entre superviseur et employés	Manque de collaboration
Activités sociales	Encouragement de l'entreprise à des activités sociales permettant de créer des liens	Manque de support et d'implication de l'entreprise dans l'organisation d'activités sociales

Tiré du *Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME*, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du textile du Québec.



Pour chacun des énoncés suivants, cocher ceux observés dans le contexte dans lequel vous vous trouvez.

1. Il y a eu une augmentation importante du taux d'absentéisme de votre personnel au cours de la dernière année (congés de toute sorte, maladies, arrêts de travail ou autres phénomènes similaires).	
2. Les relations sont teintées de méfiance.	
3. Un plus grand nombre de personnes expriment fréquemment leur insatisfaction.	
4. Le climat de travail est tendu et le travail ne progresse que laborieusement.	
5. La performance ou le rendement du personnel ont diminué.	
6. Vous observez une démotivation de votre personnel : désintérêt, degré d'engagement moins grand même chez des joueurs autrefois très engagés.	
7. Vos réunions d'équipe sont de plus en plus infructueuses : certaines personnes y arrivent en retard ou ne s'y présentent pas. Parfois, les réunions sont reportées à cause du nombre d'absents ou parce que les dossiers n'ont pas été préparés.	
8. Il est difficile de prendre des décisions d'équipe en réunion. Soit on reporte constamment les décisions importantes, soit on sabote le processus décisionnel.	
9. Si l'équipe s'entend sur une décision en réunion, plusieurs des membres contesteront celle-ci par la suite et n'y adhéreront tout simplement pas.	
10. Les communications personnelles sont caractérisées par la méfiance et les non-dits.	
11. La plupart des personnes passent par un tiers pour exprimer leurs attentes ou leurs besoins insatisfaits, ce qui provoque des tensions inutiles.	
12. L'information est utilisée comme source de pouvoir. On verrouille l'information en vue de nuire à un ou des collègue(s).	
13. La rumeur est devenue le mode communicationnel privilégié. Les membres de l'équipe préfèrent disséminer des rumeurs plutôt que de transmettre des renseignements exacts.	
14. Certaines personnes agissent en fonction d'intentions cachées.	
15. L'équipe travaille sans but commun.	
16. La devise des membres de l'équipe est « chacun pour soi ».	
17. En tant que responsable, vous éprouvez des difficultés à gérer votre équipe. Vous avez l'impression de gérer des individus et non une équipe.	
18. L'équipe est divisée en clans. Ces derniers s'opposent constamment, ce qui a des effets néfastes.	
19. Les membres de l'équipe se plaignent qu'ils ne comprennent pas leurs rôles respectifs. Chacun a sa petite idée sur ce qu'un collègue devrait faire ou ne pas faire, mais évite de communiquer ses attentes à celui-ci.	
20. La grande majorité des membres de l'équipe s'en remet au responsable pour régler les différends.	

Si vous avez coché de 1 à 9 énoncés, votre équipe connaît des difficultés relationnelles, mais il y a de fortes chances que le conflit soit encore soluble.

Si vous avez coché plus de 10 énoncés, la situation est alarmante. Le conflit est devenu une réalité incontournable dans votre quotidien.

Labelle, Ghislaine, (2005). *Comment désamorcer les conflits au travail*, Les Éditions Transcontinental inc. et les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 176 p.



Une autre façon d'évaluer la qualité des relations de travail consiste à faire un diagnostic de l'absentéisme. En effet, l'absentéisme est un symptôme d'un ou de plusieurs problèmes dont les causes sont personnelles, organisationnelles ou environnementales.

Personnelles	Organisationnelles	Environnementales
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Épuisement professionnel ◆ Dépression, surcharge mentale, stress ◆ Problèmes financiers ou familiaux ◆ Déséquilibre travail/vie personnelle ◆ Mauvaise forme physique ◆ Accident ou maladie grave ◆ Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sous-utilisation des connaissances et habiletés du travailleur ◆ Surcharge de travail ◆ Absence de leadership, supervision déficiente ◆ Abus d'autorité, harcèlement ◆ Utilisation abusive de clauses de la convention collective ◆ Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conditions de travail difficiles (agresseurs physiques, chimiques, biologiques...) ◆ Clients agressifs ◆ Défiance ergonomique ◆ Isolement, problèmes d'accès ◆ Absence de groupe social, d'interaction significative dans le milieu ◆ Etc.

MÉTHODE

1. Calculer le taux de présence (peut être calculé pour l'organisation en entier ou par division, secteur, statut, titre d'emploi, etc.).

<p>Taux de présence = Pourcentage des heures réelles de présence au travail des employés permanents par rapport au nombre attendu d'heures de travail.</p> $= \frac{\text{Nombre d'heures travaillées}}{\text{Nombre d'heures de travail attendues}} \times 100$
--

Nombre d'heures travaillées

Nombre total d'heures travaillées et rémunérées comme telles, excluant le temps supplémentaire, pour l'exercice financier à l'étude.

Nombre d'heures de travail attendues

Nombre d'heures de travail attendues, excluant les absences autorisées comme les vacances, les jours fériés et les congés, pour l'exercice financier à l'étude, de manière à obtenir le temps disponible pour le travail.



MÉTHODE (SUITE)

2. Calculer le taux d'absentéisme.

Taux d'absentéisme = 100 - Taux de présence

3. Analyser les taux d'absentéisme en portant attention à :
 - a) la fréquence des absences;
 - b) la durée;
 - c) les causes.
4. Mettre en place des mesures pour prévenir l'absentéisme.



- ◆ Communiquer la mission, les valeurs et les orientations stratégiques de l'entreprise.
- ◆ Définir des objectifs mobilisateurs en lien avec les attentes et les préoccupations des employés.
- ◆ Demander aux employés ce dont ils ont besoin pour atteindre les objectifs fixés.
- ◆ Assurer la cohérence des actions.
- ◆ Communiquer les résultats atteints.
- ◆ Consulter les employés et les impliquer dans les prises de décision qui les concernent.
- ◆ Clarifier les rôles et les responsabilités de chacun.
- ◆ Déléguer et faire confiance.
- ◆ Demander du feed-back aux employés sur les pratiques de gestion mises en place.
- ◆ Impliquer les employés dans la planification et l'organisation du travail.
- ◆ Démontrer l'apport des employés.
- ◆ Faire participer l'employé à la révision, à la simplification et à l'amélioration des méthodes de travail.
- ◆ Expliquer le lien entre la qualité du travail individuel et la qualité du travail de l'équipe.
- ◆ Donner davantage de responsabilités, d'autonomie, de défis et de possibilités de faire des choix.
- ◆ Stimuler l'initiative et la créativité en laissant des marges de manœuvre dans l'exécution des tâches.
- ◆ Assurer un suivi des problèmes soulevés.
- ◆ Offrir des activités de formation et de développement.
- ◆ Être disponible pour ses employés.
- ◆ Donner de la rétroaction positive pour renforcer les attitudes et les comportements à maintenir.
- ◆ Évaluer et apprécier le rendement annuellement.
- ◆ Mettre en place des mécanismes de reconnaissance.
- ◆ Consolider les équipes.
- ◆ Favoriser le travail d'équipe.
- ◆ Favoriser l'utilisation des forces de chacun.
- ◆ Permettre des moments de rencontres formelles et informelles.
- ◆ Reconnaître l'apport et l'expertise des employés.
- ◆ Reconnaître les efforts et les difficultés.

É TAPES POUR MAINTENIR DE BONNES RELATIONS DE TRAVAIL AVEC SES EMPLOYÉS (SUITE)

2. GÉRER LES CONFLITS

Lorsque des conflits surviennent, il est important de réagir pour régler la situation. La démarche suivante présente les grandes étapes à suivre et auxquelles les parties impliquées dans le conflit doivent prendre part activement.

MÉTHODE

1 Analyser le conflit.

- a. Déterminer la nature du conflit.
- b. Établir les faits.
- c. Identifier les causes du conflit.
- d. Identifier les besoins et les intérêts des parties.

2 Rechercher des stratégies pour améliorer la situation.

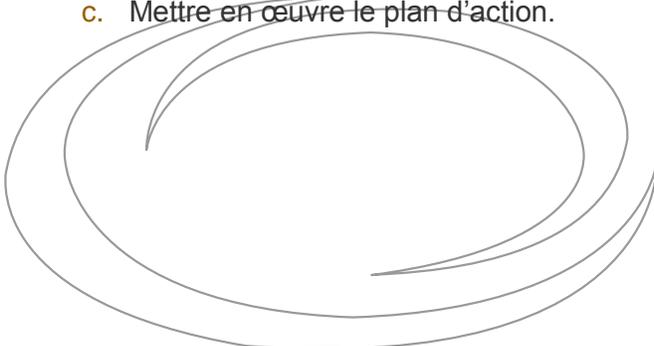
- a. Déterminer la situation souhaitée ou l'objectif à atteindre.
- b. Proposer plusieurs solutions possibles (remue-méninges).
- c. Définir des critères objectifs.
- d. Choisir la stratégie la plus appropriée en fonction des causes et des critères.



Voir l'outil #86 : Exemples de causes et d'interventions possibles en gestion des conflits (pages 19-20)

3 Développer et mettre en œuvre un plan d'action.

- a. Dresser un plan d'action précis et détaillé.
- b. Préciser les responsabilités et fixer un échéancier.
- c. Mettre en œuvre le plan d'action.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

MÉTHODE (SUITE)

4 **Assurer un suivi.**

- a. Vérifier si les objectifs sont atteints et les causes éliminées.
- b. S'assurer que la solution soit intégrée à la routine quotidienne.
- c. Effectuer un contrôle périodique pour s'assurer de maintenir la solution.

5 **Lorsque la négociation n'a pas donné de résultats, d'autres moyens peuvent être considérés pour résoudre un conflit, soit :**

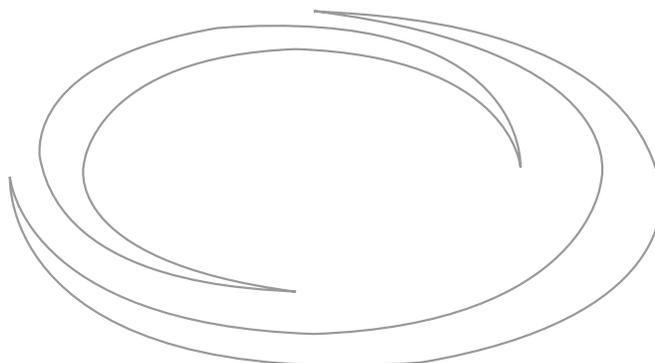
- a. la conciliation;
- b. la médiation;
- c. l'arbitrage.



Voir l'outil #87 : Autres méthodes de règlement des différends (page 21)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ Le **gestionnaire** a la responsabilité d'agir lorsqu'un conflit se présente dans son équipe. Il ne doit pas hésiter à faire appel à la personne responsable des ressources humaines ou à une ressource externe pour obtenir du soutien dans le processus de gestion des conflits.





Conflit de données

Causes	Interventions possibles
Manque d'information	Convenir de l'information qui est importante
Mauvaise information	Convenir de la procédure pour récolter l'information
Différents points de vue	Faire appel à un tiers expert pour obtenir une opinion indépendante ou nouvelle
Différentes interprétations	Développer des critères communs pour évaluer l'information
Procédure d'évaluation différente	Faire circuler l'information

Conflit relationnel

Causes	Interventions possibles
Émotions fortes	Favoriser l'expression des émotions pour les rendre légitimes et mieux les canaliser
Stérotypes ou mauvaises perceptions	Clarifier les perceptions et construire des perceptions positives
Comportements négatifs	Encourager une attitude positive et de résolution de problèmes
Mauvaise communication ou manque de communication	Améliorer la qualité et la fréquence de la communication

Conflit de valeurs

Causes	Interventions possibles
Divergences au niveau des valeurs, des croyances, des choix de vie, d'une idéologie, de la religion, etc.	Éviter de définir le problème en termes de valeurs
	Permettre aux individus de s'entendre et de ne pas s'entendre
	Valoriser la différence
	Chercher des objectifs communs, des points de ralliement

**Conflit d'intérêts**

Causes	Interventions possibles
Intérêts divergents perçus ou réels	Chercher des critères objectifs
	Élargir les options et les ressources
Confondre son propre intérêt avec celui du groupe	Développer des solutions rencontrant les besoins de toutes les parties
	Développer des échanges qui satisfont des intérêts de forces différentes

Conflit structurel

Causes	Interventions possibles
Contraintes géographiques	Modifier les facteurs externes d'influence et les contraintes de temps
Rôles mal définis, hiérarchie dysfonctionnelle	Définir clairement les rôles
	Préciser le cadre et les règles de fonctionnement
Abus de pouvoir, de contrôle	Modifier les moyens d'influence sur l'autre (moins de coercition, plus d'influence)
	Établir un mécanisme juste et mutuellement acceptable de prise de décision

Tiré de la présentation « *La gestion des conflits* » de Pascale Poudrette, CACPUQ (2003).

***La conciliation***

Mode amiable de règlement des litiges dans lequel les parties cherchent à s'entendre directement, au besoin avec l'aide d'un tiers, pour trouver une solution à leur différend.

La médiation

Mode amiable de règlement des litiges dans lequel un tiers impartial tente d'amener les parties, au besoin en leur proposant un accord, à s'entendre pour trouver une solution à leur différend.

L'arbitrage

Mode de règlement d'une mésentente par lequel les parties s'en remettent, d'un commun accord ou par décision de la loi, à la décision finale et exécutoire d'un tiers impartial.

Grand dictionnaire terminologique