

STA

d826



Université du Québec
École nationale d'administration publique

Identification et gestion du conflit par les gestionnaires de premier niveau
au sein de l'arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce

Par :
Charlotte Marguerite Debunne



Rapport de stage présenté à l'ÉNAP en vue de l'obtention de la
Maîtrise en administration publique option pour analystes
concentration ressources humaines

Ville de Montréal

Arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce

Montréal

Le 14 décembre 2012

REÇU LE

- 9 JAN. 2013

20375201 ,

TABLE DES MATIÈRES

	Page
INTRODUCTION	2
1.0 DESCRIPTION DU MANDAT	3
2.0 PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION	4
2.1 Présentation de l'Arrondissement	4
2.2 Problématiques.....	5
2.2.1 Problématique au sein de la Division de la voirie/parcs.....	5
2.2.2 Problématique au sein d'une Division des travaux publics	6
3.0 MÉTHODOLOGIE	7
4.0 RECENSION DES ÉCRITS ET ENTREVUES	8
4.1 Harcèlement psychologique.....	8
4.1.1 Politique de respect de la personne.....	10
4.1.2 Présence de harcèlement dans le quotidien des cols bleus	11
4.1.3 Détresse psychologique.....	13
4.2 Le conflit	13
4.2.1 Définition du conflit	13
4.2.2 Type de conflit	14
4.3 Distinguer le harcèlement psychologique du conflit.....	15
4.4 Entrevues réalisées dans le cadre de l'enquête sur une plainte de harcèlement au sein d'une Division des travaux publics.....	16
5.0 RÉALISATIONS	18
5.1 Médiations	18
5.1.1 Médiation entre deux cols bleus.....	19
5.1.2 Recommandation pour faciliter l'accès à la médiation.....	20
5.1.2.1 Identifier les 5 étapes du conflit : de l'exclusion à la résolution	20

5.1.2.2	<i>Création d'un outil de gestion de conflit</i>	23
5.1.2.3	<i>Mise en place d'un système de gestion des conflits</i>	31
5.2	Gestion d'équipe et climat de travail	33
5.2.1	Recommandations pour améliorer le climat de travail	34
5.2.2	Principes de gestion pour une équipe en santé et exempt de conflit.....	39
5.2.3	Évaluation du climat de travail	41
6.0	CONCLUSION	43
	LISTE DES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	45
	ANNEXE 1 : OFFRE DE SERVICE	47
	ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME ARRONDISSEMENT ET DIVISION DE LA VOIRIE ET DES PARCS	53
	ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE DE L'ENTREVUE CONTREMAÎTRE	54
	ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE DE L'ENTREVUE EMPLOYÉ BUREAU TECHNIQUE	55

Remerciements

Avant toute chose, il m'apparaît opportun de commencer ce rapport de stage par des remerciements à ceux qui ont permis de faire de ce passage obligé une expérience marquante et enrichissante.

Je remercie tout d'abord, Madame Danielle René, chef de division des ressources humaines à l'arrondissement CDN/NDG pour m'avoir accordé sa confiance et m'avoir partagé sa vision de la gestion.

La direction des ressources humaines de l'arrondissement peut compter sur une équipe incroyable et dévouée. À vous, Mesdames, merci pour votre accueil et votre confiance, vous m'avez offert un magnifique présent : l'espoir de partager mon bureau avec des gens aussi talentueux et généreux que vous.

Je tiens aussi à remercier Monsieur Jean-Yves Bourdages qui a accepté l'aventure de la supervision et avec qui j'ai pu lors de ses enseignements, dépasser les limites du connu et ainsi réinventer un lieu de travail de rêve. D'ailleurs, mes remerciements vont aussi à l'équipe des stages de l'ÉNAP, qui bien que souvent sur-sollicitée, est toujours présente.

Ce rapport de stage complète un long parcours universitaire. Ne vous réjouissez pas trop vite mes amis, je serai de retour sur les bancs d'école bien assez tôt! J'ai tant à apprendre, tant à découvrir. À travers ma quête de sens et de savoir, l'école a toujours été une source intarissable pour moi. Cependant, c'est la présence de ma communauté qui s'avère être ma clé de sens. Ainsi à ma sœur, Anne-Héloïse, ma mère Johanne et mon père Jean-Marie, je vous remercie de tout mon cœur pour votre appui et vos encouragements. Par votre exemple, vous avez fait de moi une militante, un être affirmé et soucieux de l'autre. À mes amis, Marie-Noëlle, François, Cathy, Anne-Marie et Colette, votre détermination m'inspire chaque jour à être une meilleure personne. Finalement, à mon amoureux, Pascal, merci de me permettre d'être, qui je suis, et de m'offrir à chaque instant le meilleur de la vie : l'amour.

1.0 DESCRIPTION DU MANDAT

Madame Danielle René, chef de la division des ressources humaines de l'arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce a proposé l'étudiante les trois mandats suivants :

- 1) Dans la mesure des possibilités de chacun des participants, intervenir par le biais d'une médiation dans les deux cas de plaintes de harcèlement non retenues;
- 2) Dégager à travers l'analyse des deux plaintes déposées les principales lacunes dans les relations entre gestionnaire et employés;
- 3) Créer des outils concrets (grille d'analyse, formation, coaching, etc.) pour les contremaîtres afin de faciliter l'identification et la résolution des conflits interpersonnels au travail.

Au fur et à mesure de l'avancement du stage, un mandat supplémentaire a été donné à la stagiaire. Une plainte de harcèlement psychologique contre une gestionnaire d'une équipe de quatorze personnes a mobilisé la stagiaire, lui permettant d'accompagner la chef de division des ressources humaines dans la démarche de l'enquête. Les quatorze employés ont été rencontrés individuellement et des recommandations ont été formulées et proposées à l'administration.

Ainsi au cours des quinze semaines de stage l'étudiante a été en mesure de développer un outil de gestion des conflits pour les contremaîtres, d'émettre des recommandations dans le cadre de deux conflits au sein de la Division de la voirie/parc et de formuler avec la chef de division des recommandations à la direction suite à la plainte de harcèlement au sein d'une division des travaux publics.

2.0 PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

La Ville de Montréal est la plus grande ville du Québec et la deuxième au sein du Canada. Il s'agit de 21 336 fonctionnaires municipaux permettant à la ville de rendre les services nécessaires à une population de 1,6 million d'habitants. Depuis 2004, suite aux fusions-défusions municipales, la ville de Montréal est composée de 19 arrondissements².

2.1 Présentation de l'Arrondissement

L'arrondissement Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce (CDN/NDG) est un arrondissement de la ville de Montréal³. Bordé par la montagne du Mont-Royal et la falaise Saint-Jacques, il occupe une superficie de 21 km². Avec ses 164 000 habitants, il est l'arrondissement le plus peuplé de l'île et un citoyen sur deux est un émigrant. L'Arrondissement est une artère multiculturelle et plus de soixante-quinze groupes ethniques sont présents sur son territoire. Cinq élus assurent la représentation des résidents au sein des diverses instances politiques (conseil d'arrondissement et conseil de ville).

Afin de rendre un service professionnel et efficace, la population peut compter sur le dévouement de près de 470 employés⁴. Parmi eux, il y a 180 cols bleus, 20 contremaîtres, 3 chefs de division pour superviser les équipes de travail et un directeur pour la division voirie et parcs⁵. Pour les soutenir dans la gestion des relations de travail, l'équipe de la voirie et parcs peut compter sur deux conseillères en ressources humaines et une chef de direction des ressources humaines. Ces conseillères offrent un support administratif et de conseil dans l'application des conventions collectives (col bleu, col blanc et contremaître) et dans la prévention en santé et sécurité au travail.

² Site internet de la ville de Montréal : <http://www.ville.montreal.qc.ca/>, consulté le 20 novembre 2012.

³ Site internet de l'arrondissement CDN/NDG : www.ville.montreal.qc.ca/cdn-ndg, consulté le 25 octobre 2012.

⁴ *Idem*, consulté le 15 octobre 2012.

⁵ Voir Annexe 2 pour l'organigramme de l'arrondissement et de la Division voirie/parcs.

2.2 Problématiques

Depuis plus de dix ans, les employés de la ville de Montréal ont eu à composer avec plusieurs événements marquants : la fusion municipale qui a permis la création des arrondissements, les négociations des conventions collectives difficiles avec en arrière-plan des compressions budgétaires imposantes, des charges de travail augmentant, et ce, malgré la diminution d'effectif, etc. Tous ces changements ont laissé des marques au sein de la fonction publique municipale et le climat de travail s'en est retrouvé lourdement affecté. Ces difficultés sont présentes plus particulièrement au sein du groupe de travail des cols bleus qui ont eu à vivre avec une rupture du dialogue patronal syndical, un haut taux de roulement tant au sein de l'équipe des contremaîtres qu'au niveau de la haute direction et des compressions budgétaires qui ont amené à des diminutions d'effectifs causant de ce fait une augmentation du nombre de griefs et de mesures disciplinaires.

2.2.1 Problématique au sein de la Division de la voirie/parcs

L'Arrondissement Côte-des-Neiges Notre-Dame-de-Grâce n'a pas échappé à ces difficultés. Un des signes de ces problèmes vécus depuis quelques années est la présence de difficultés dans les relations de travail entre les cols bleus et les contremaîtres. Les tensions sont palpables et affectent souvent les opérations et le moral de plusieurs. En mai 2012, le ministère du Travail a été mandaté par l'arrondissement, afin de réaliser une médiation préventive entre les cols bleus et les contremaîtres. Près de 52 employés y ont participé. Les deux parties ont accepté de participer allant jusqu'à partager des objectifs communs : améliorer le climat de travail, apprendre à travailler ensemble et se donner une vision commune de l'organisation. Cette médiation préventive a pris la forme de plusieurs rencontres et a résulté dans la rédaction d'un diagnostic du climat de travail vu par les cols bleus et par les contremaîtres. Ce diagnostic met en lumière plusieurs lacunes organisationnelles : la déficience communicationnelle entre et au sein des divers paliers hiérarchiques, l'absence de planification commune et cohérente et le manque d'esprit d'équipe et de coopération. La prochaine étape de cette médiation préventive sera la création d'un plan d'action conjoint.

Parmi ces défis organisationnels, certains ont des impacts directs sur les relations de travail et sur la santé organisationnelle, et de la Division voirie/parc plus particulièrement. Les conflits éclatent dû à une mauvaise compréhension des enjeux à une absence de communication et parfois à un manque de gestion clair des priorités de la part des gestionnaires. Ainsi des conflits relationnels, organisationnels et d'intérêts sont présents entre les employés cols bleus, les contremaîtres, les cols blancs et les gestionnaires. Dans le cadre du stage l'intérêt était principalement porté sur la gestion des conflits par les contremaîtres. Il existe de nombreux conflits entre les cols blancs et entre ceux-ci et les contremaîtres. Souvent, les conflits sont flagrants, mais les gestionnaires évitent d'y faire face, espérant que la situation se règle par elle-même. Pourtant, les conflits dégénèrent et laissent place à stigmatisation ou à la formation de clan. Il est alors trop tard pour qu'une simple intervention de médiation informelle ait lieu.

2.2.2 Problématique au sein d'une Division des travaux publics

Parallèlement aux difficultés dans les relations de travail rencontrées entre les cols bleus et les contremaîtres, la division des ressources humaines doit se rendre disponible pour intervenir auprès des autres divisions qui vivent elles aussi des difficultés dans les relations de travail. Les autres divisions ne sont pas à l'abri des conflits, plus particulièrement entre les gestionnaires et leur équipe de travail. Dernièrement, la division des RH a été impliquée dans une enquête de harcèlement psychologique de la part d'une gestionnaire envers ses quatorze employés. Suite à l'enquête, il a été décidé qu'il n'y avait pas de harcèlement psychologique.

3.0 MÉTHODOLOGIE

La recherche d'informations s'est principalement concentrée autour de la recension des écrits et par des entrevues individuelles. Une recension de la littérature sur le harcèlement psychologique et la gestion de conflits en milieu de travail col bleu a permis de mieux comprendre les enjeux du milieu et d'offrir des pistes de solutions afin d'aider les gestionnaires à établir de meilleures relations de travail au sein de leur équipe. Afin de créer un outil adapté à la gestion des conflits, nous avons rencontré six contremaîtres attirés à l'entretien des parcs⁶, le chef division des parcs, les conseillères RH et la chef de division RH de l'arrondissement. Ces rencontres ont permis de déterminer les besoins en matière de gestion de conflits et les défis et les impasses auxquelles les gestionnaires sont confrontés ou dont ils sont témoins lors d'un conflit interpersonnel au travail. De plus, nous avons communiqué par téléphone avec plusieurs conseillers RH des autres arrondissements afin de mieux connaître leur réalité et leur fonctionnement en cas de conflit au sein du groupe de travail des cols bleus. Quant à la situation de harcèlement au sein d'une Division des travaux publics, nous avons rencontré individuellement les quatorze employés⁷. Les rencontres confidentielles ont duré en moyenne une heure et un verbatim a été produit pour chacune d'elles.

⁶ Le questionnaire d'entrevue est en Annexe 3

⁷ Le questionnaire d'entrevue est en Annexe 4

4.0 RECENSION DES ÉCRITS ET ENTREVUES

La littérature abonde lorsqu'il est question de gestion de conflits en milieu de travail. Plusieurs spécialistes à travers le monde se sont penchés sur la question et ont publié maints ouvrages suggérant différentes méthodes visant à améliorer les capacités de gestion des conflits des gestionnaires. Le Québec ne fait pas exception à la règle. Afin de nous aider à bâtir un processus de gestion de conflit, nous nous sommes entourés d'auteurs français et québécois. Afin de donner des bases solides à notre intervention, nous avons cru bon de bien définir les concepts de harcèlement psychologique et de conflit. D'ailleurs, leur mauvaise compréhension semble être au cœur de plusieurs litiges.

4.1 Harcèlement psychologique

En 2005, entrait en vigueur les dispositions de la Loi sur les normes du travail concernant le harcèlement psychologique au travail. Cette loi oblige tous les employeurs à offrir un environnement de travail exempt de harcèlement. L'employeur est responsable du comportement des personnes qui sont à son emploi et il est également tenu de protéger ses travailleuses et travailleurs des comportements harcelants de tiers (fournisseurs, clients, usagers, visiteurs, etc.). Pour cette raison, c'est contre l'employeur et non contre la personne qui harcèle que la plainte est déposée. La Loi sur les normes du travail définit le harcèlement psychologique comme : (art. 81.18) :

« Une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié. »

Les éléments de cette définition sont généralement regroupés sous quatre critères qui doivent être présents pour que le harcèlement psychologique soit reconnu⁸ :

- a) Une conduite vexatoire ayant un caractère de répétition ou de gravité;
- b) Un caractère hostile ou non désiré;
- c) Une atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique;
- d) Un milieu de travail néfaste.

Depuis l'adoption de la loi, plusieurs jugements⁹ sont venus préciser ses composantes et délimiter ses champs d'action (Pineau, 2009).

- *Conduite vexatoire* : c'est une conduite qui blesse l'amour-propre, qui contrarie, qui cause du tourment, de la peine, qui humilie ou qui rabaisse.
- *Répétition* : c'est la répétition qui crée la vexation. On doit évaluer la conduite dans sa globalité, chaque geste ou parole pris isolément pouvant être bénin ou insignifiant.
- *Hostile ou non désiré* : hostile signifie belliqueux, agressif, menaçant. Non désiré veut dire non recherché, non voulu.
- *Atteinte à l'intégrité physique ou psychologique* : il s'agit d'une atteinte durable qui laisse des séquelles, qui laisse la victime moins complète; elle n'a toutefois pas à être permanente.
- *Atteinte à la dignité* : c'est la perte de l'estime de soi, l'atteinte à l'amour-propre. Elle n'exige pas de conséquences définitives; une atteinte même temporaire suffit.

8 Commission des normes du travail, <http://www.cnt.gouv.qc.ca/en-cas-de/harcelement-psychologique/> consulté le 1^{er} novembre 2012.

9 Voir notamment Centre hospitalier régional de Trois-Rivières (Pavillon St-Joseph) et Syndicat professionnel des infirmières et infirmiers de Trois-Rivières, D.T.E. 2006T-209 (T.A.); Association du personnel de soutien du Collège A et Collège A, D.T.E. 2008T-853 (T.A.); Syndicat des employés de métiers d'Hydro-Québec, section locale 1500 c.c. Hydro-Québec, D.T.E. 2008T-74 (T.A.); Syndicat de la fonction publique du Québec c. Bibliothèque nationale du Québec, D.T.E. 2008T-144 (T.A.); Bangia c. Nadler Danino s.e.n.c., D.T.E. 2006T-818 (C.R.T.).

- *Milieu de travail néfaste* : se dit d'un milieu nuisible, négatif, dans lequel on ne peut s'épanouir ni se réaliser; plus lourd que le simple poids du travail quotidien; c'est un climat inhospitalier au quotidien.
- *Acte unique* : la seule conduite doit être d'une gravité telle qu'elle produit, dès qu'elle se manifeste, tous les attributs caractéristiques afin d'engendrer de façon continue un effet nocif dans le milieu de travail.

4.1.1 Politique de respect de la personne

Anticipant la loi sur le harcèlement psychologique au travail, la Ville a mis en place dès 2004, une politique du respect de la personne. « La ville de Montréal, en tant qu'employeur, s'engage à prendre les moyens préventifs et correctifs nécessaires afin d'assurer le respect et la civilité entre employés et ainsi, éviter toute forme de harcèlement¹⁰. »

Elle définit le harcèlement psychologique comme¹¹ :

« une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique de la personne et qui entraîne, pour celle-ci, un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour la personne. »

Afin de favoriser un climat de travail sain et emprunt de respect, l'administration a mis en place une campagne de sensibilisation sur la civilité. La civilité est décrite comme « un ensemble d'attitudes qui favorisent la communication, le dialogue et la coopération entre les personnes et qui maintient un milieu de travail sain, respectueux, harmonieux et exempt de harcèlement¹². »

¹⁰ Politique du respect de la personne de la Ville de Montréal, 2012, www.ville.montreal.qc.ca, consulté le 9 octobre 2012.

¹¹ *Idem*, p.3.

¹² *Idem*, p.5.

Au sein de l'administration de la Ville, l'existence du harcèlement s'évalue selon la politique de respect de la personne et en prenant comme référence une personne raisonnable qui serait placée dans la même situation que la victime. Devant cette place à la subjectivité et le besoin d'objectivité, rappelons que la perception de la victime est pertinente, mais non déterminante (Pineau, 2009). C'est donc l'enquête menée par la personne responsable du programme du respect de la personne de l'arrondissement, qui permet de déterminer s'il y a présence ou non de harcèlement. Cette procédure permet davantage d'objectivité, dans des situations où l'émotion est très présente.

4.1.2 Présence de harcèlement dans le quotidien des cols bleus

Pour mieux comprendre le profil psychologique des cols bleus, nous avons exploré le travail du professeur Angelo Soares de l'Université du Québec à Montréal. Celui-ci a mené, en 2005, une enquête d'envergure sur la présence du harcèlement psychologique chez les cols bleus de la ville de Montréal. Cette étude faite auprès de 960 cols bleus a démontré que près 49,2 % d'entre eux subissait du harcèlement ou avait déjà subi au cours des douze derniers mois. Voici la liste des agissements les plus fréquents que les sondés ont identifiés par rapport au harcèlement vécu.

Graphique 3.1. Les agissements les plus fréquents dans le harcèlement psychologique (en pourcentage)

Des gens paient dans votre dos ¹	39,1
Insinuations sans rien dire directement	29,0
Un supérieur a limité vos possibilités d'exprimer vos opinions ²	26,6
Des gens partent des rumeurs à votre sujet	25,3
Regards négatifs ou gestes qui ont un sens négatif ³	25,0
D'autres personnes limitent vos possibilités d'exprimer vos opinions ⁴	23,0
On faisait des attaques constantes par rapport à votre travail	21,2
On vous donne des tâches qui demandent moins de qualifications que vous en avez	20,0
On faisait des menaces verbales ⁵	19,7
On cuit après vous ⁶	18,8
Des gens remettent en question votre jugement ⁷	18,6
Des gens vous ridiculisent en présence d'autres personnes ⁸	16,6
On vous donne des tâches qui n'ont pas de sens	16,6
Vous êtes forcé de faire des tâches qui sont démotivantes pour votre santé	14,3
La performance est évaluée au de fausses prémises ou d'une façon blessante ⁹	14,1
On vous traite comme si vous n'existiez pas ¹⁰	14,0
On vous transfère constamment vers de nouvelles tâches	12,3
Vous êtes forcé de faire des tâches qui ne tiennent pas compte votre état de santé	11,3
Vous avez été constamment interrompu ¹¹	10,5

Ce sont l'accumulation de ces comportements qui constitue le harcèlement. Ces comportements peuvent venir de collègues ou du superviseur. Plus spécifiquement, un superviseur peut avoir des comportements violents qui peuvent être associés à du harcèlement. Aurousseau identifie douze comportements de supérieurs violents (Aurousseau, 2002, p.7) :

1. Camouflage des menaces : insinuations, exagérations, reproches voilés, demandes ambiguës;
2. Refus de communications autres qu'instrumentales;
3. Discours partial, voire mensonger : jugements appuyés sur des oui-dire ou sur des rapports verbaux non vérifiés;
4. Refus d'accorder du ressourcement professionnel;
5. Refus de soutien professionnel : aucune assistance lors d'une surcharge de travail, par exemple;
6. Mise en doute des compétences;
7. Manque de respect, mépris;
8. Harcèlement administratif : envoi de mémos, lettres de blâme, plaintes; attribution d'un faux caractère d'urgence à certaines tâches dont les résultats sont ensuite mis de côté;
9. Contrôle excessif;
10. Menaces claires de renvoi;
11. Intimidation : cris, gestes menaçants, lancement d'objets;
12. Exclusion : suspension, congédiement, mise à l'écart, etc.

Soares affirme qu'il y a plusieurs facteurs à l'origine du déclenchement du harcèlement psychologique.

Graphique 3.2. Facteurs déclencheurs du harcèlement psychologique (en pourcentage)

Après un changement dans l'organisation	42,4
Après un conflit avec la personne qui vous harcèle	27,9
Après avoir protesté contre le non-respect de vos droits au travail	15,8
Après avoir réussi d'accomplir une tâche qui va à l'encontre des mes principes déontologiques	8,1
Après avoir essayé un droit au travail (congé de maladie, congé de maternité, etc.)	3,8
Après une rupture de personnel	1,8

Cette étude a été menée au moment où la loi sur le harcèlement psychologique entrainait en vigueur. Huit ans plus tard, il serait intéressant de référer les résultats de

cette recherche à la situation actuellement vécue par les cols bleus afin de voir si les démarches de prévention et de sensibilisation entreprises par la Ville ont porté fruit.

4.1.3 Détresse psychologique

Une étude menée entre 1994-1995 et 2000-2001 affirme que 43 % des travailleurs canadiens ont fait l'expérience d'au moins un épisode de détresse psychologique. (Marchand, A., Durand, P., Demers, A. 2005). La recherche tend à mettre en lumière de nouveaux éléments : la relation de la santé mentale des travailleurs et les conditions de travail. Les chercheurs ont démontré que l'employé est plus à risque de vivre de la détresse s'il est exposé à du bruit intense, des fortes vibrations ou s'il doit soulever des charges lourdes et fournir des efforts physiques dans le cadre de son travail. Les demandes contradictoires reliées à la charge de travail sont un des éléments augmentant la possibilité de détresse psychologique. La présence de harcèlement psychologique accroît elle aussi l'expérience de la détresse. La nouveauté dans la recherche est l'étude de l'impact de la présence du réseau social et de la personnalité du travailleur dans le facteur détresse. Ainsi, les tensions familiales vécues pourraient être des éléments favorisant des épisodes de détresse psychologique. La consommation de cigarette et d'alcool augmente significativement la détresse. (Marchand, A., Durand, P., Demers, A). Soares a mesuré au cours de sa recherche en 2005, le niveau de détresse psychologique au sein des cols bleus de la ville de Montréal. Il révèle que celui-ci est très élevé, soit deux fois plus élevé que la population en générale.

4.2 **Le conflit**

Ces constats nous permettent d'affirmer que les cols bleus et leurs superviseurs, de par leur environnement physique et social sont plus à risque de vivre du harcèlement en milieu de travail. Cependant, les conflits sont eux aussi au cœur du quotidien de la vie professionnelle des employés de l'arrondissement.

4.2.1 Définition du conflit

« Un conflit est la rencontre de projets, émotions ou représentations perçus comme contraires ou incompatibles et pouvant provoquer, du fait de l'opposition qui en

découle, un blocage ou un désordre. » (Stimeo, 2 p.13) Il est important de souligner le mot perçu, puisqu'il nous rappelle que le conflit naît d'une perception qui peut être indépendante de la réalité objective contrairement au harcèlement.

Dans le cadre de notre stage, nous avons retenu trois aprioris pratiques sur le conflit : il est inévitable, il est positif et peut et doit être géré. Premièrement, le conflit est inévitable, car dès l'instant où il y a deux parties en interaction, il y a un potentiel de conflit, puisqu'il y a des intérêts et des besoins à satisfaire d'un côté comme de l'autre. Le conflit est un processus dynamique qui débute lorsqu'une organisation, une équipe, une personne perçoit qu'une autre organisation, équipe ou personne est frustré ou est sur le point de menacer ses intérêts. Deuxièmement, le conflit peut être positif. Il faut reconnaître que certains conflits sont non fonctionnels et parfois dévastateurs pour l'individu ou l'organisation. Cependant, c'est souvent et même surtout à l'occasion des conflits que se dessinent des avenues et des solutions originales qui permettront de surmonter les problèmes et difficultés qui se posent inévitablement dans le cadre d'une organisation, de sa gestion et de son évolution. La présence et l'intensité des conflits dévastateurs au sein de l'équipe et entre les personnes, est intimement liées à la façon dont une organisation est gérée et est aussi lié à sa culture organisationnelle (Cormier, 2004). C'est pour cela qu'il est primordial de contrôler les conflits, car ceux-ci peuvent être gérés et doivent l'être. La résolution des conflits est une source de santé psychologique et une preuve de la maturité d'une organisation.

4.2.2 Type de conflit

Nous retenons quatre types de conflits possibles dans un milieu de travail (Michit et Comon, 2005) :

- Conflit relationnel : Ce type de conflit est basé sur les perceptions que l'on a de l'autre. Souvent, le conflit est alimenté par un manque de communication;
- Conflit de valeur : Il se situe plus au niveau des différences de choix de vie, des idéologies et de religion;
- Conflit d'intérêts : Le conflit d'intérêts est plutôt axé sur un besoin non reconnu ou non comblé. Cela crée donc une divergence d'intérêts perçue ou réelle;

- Conflit d'ordre structurel : Il apparaît lorsque les rôles sont mal définis ou lorsqu'il y a des hiérarchies dysfonctionnelles. L'abus de pouvoir et l'utilisation de contrôle sont fréquents dans ce type de conflit.

Ces types seront élaborés dans la section résultats avec des exemples clairs et des pistes de résolutions adaptées.

4.3 Distinguer le harcèlement psychologique du conflit

À la lumière de ces précisions, plusieurs plaintes de harcèlement se révèlent infondées. Par exemple, le fait de retirer à un salarié une tâche de supervision n'est pas vexatoire, et ce, même si l'employeur a été inadéquat dans sa façon d'annoncer la nouvelle¹³. Le gestionnaire peut exiger d'un salarié qu'il améliore ses relations avec ses collègues¹⁴ ou encore il est en droit d'envoyer par courriel des remarques au sujet de la tenue vestimentaire d'un employé¹⁵. Ces actions ne constituent pas du harcèlement, mais bien un droit de gestion de l'employeur. Dans les relations des cols bleus envers les contremaîtres, ce sont des situations qu'il est fréquent de rencontrer.

Ainsi au sein de l'arrondissement, il n'est pas rare qu'un individu porte plainte pour harcèlement psychologique alors que l'enquête interne dévoile plutôt une situation de conflit relationnel. Alors, comment distinguer les comportements visant le harcèlement psychologique comparativement à un conflit entre collègues? Nous pensons que le conflit concerne l'affrontement ouvert entre deux ou plusieurs personnes sur un enjeu objectif, une situation à changer ou un problème à régler. À l'inverse du conflit, le harcèlement est souterrain, dissimulé, fait de non-dit. C'est un comportement qui s'en prend à la personne et qui vise généralement à la rabaisser, à l'écraser. Le harcèlement repose davantage sur des stratégies d'exclusion, d'humiliation, de culpabilisation qui, souvent, se mettent en place dans un consensus établi, plus ou moins consciemment, avec l'entourage. L'arbitre François Hamelin permet dans son rendu de sentence de bien comprendre la différence.

¹³ *Université McGill c. McGill University Non-Academic Certified Association (MUNACA)*, D.T.E. 2006T-960 (T.A.).

¹⁴ *Syndicat de la fonction publique du Québec c. Bibliothèque nationale du Québec*, D.T.E. 2008T-144 (T.A.).

¹⁵ *Turgeon c. Gestion KCL West*, D.T.E. 2008T-61 (C.R.T.).

« C'est l'objet du litige, une solution à trouver à un problème et non la dépréciation en soi d'une personne qui permet de distinguer une situation conflictuelle du harcèlement psychologique. »¹⁶

4.4 Entrevues réalisées dans le cadre de l'enquête sur une plainte de harcèlement au sein d'une Division des travaux publics

Suite aux entrevues effectuées entre le 29 octobre et le 9 novembre 2012, auprès des quatorze (14) employés du bureau technique, nous avons relevé plusieurs problématiques dans la gestion du personnel et dans l'organisation du travail. Selon nos observations, la problématique se situe au niveau des trois paliers de gestion.

Les principales récriminations par rapport au climat de travail proviennent du leadership de la gestionnaire. C'est principalement son attitude envers ses employés qui est ciblée. Son manque de disponibilité (porte toujours fermée, retard aux réunions, présence tardive au bureau, communique presque exclusivement par texto ou par courriel, n'est pas disponible lorsque des questions techniques se présentent), son manque d'expertise (ne semble pas connaître les tâches reliées à chacun des postes, n'est pas constante dans ses prises de décisions, laisse des décisions importantes dans les mains des employés tout en leur donnant l'entière responsabilité de leurs erreurs) et sa gestion déficiente du stress (son non verbal paraît agressif aux yeux de la plupart des employés, a une attitude inconstante envers eux, elle peut crier après ses employés, transfère son stress sur les membres de l'équipe, n'offre pas de support et de reconnaissance) fait de la division un lieu où il ne fait pas bon travailler. Ainsi bien que la gestionnaire manque de compétence dans la gestion des employés, la situation ne relève pas de harcèlement, mais bien d'incompétence. Ce manque de leadership permet bien souvent à des conflits d'éclater sans que la gestionnaire s'en aperçoive et puisse agir.

Outre le leadership du chef de division, le manque de cohérence dans la gestion de la division a aussi été largement souligné. Plusieurs employés ont soulevé la

¹⁶ *Centre hospitalier régional de Trois-Rivières (Pavillon St-Joseph) et Syndicat professionnel des infirmières et infirmiers de Trois-Rivières, D.T.E. 2006T-209 (T.A.), par. 229.*

mauvaise communication et coordination qui règne entre la gestionnaire et le directeur des travaux publics. Il n'est pas rare que le directeur (le supérieur de la gestionnaire) donne des directives contradictoires par rapport à ce qu'il a été décidé par la gestionnaire. D'ailleurs, parfois les employés préfèrent aller voir le directeur, sachant qu'ils pourront trouver un terrain d'entente plus propice à ce qu'ils désirent. De plus, des discussions animées et laborieuses ont lieu devant les employés. Ce genre de situation n'aide pas à l'affirmation du leadership de la gestionnaire et du directeur.

Finalement, au cœur du stress et de la tension ressentis par les employés de la division, nous retrouvons le grand nombre de demandes qui ont tendance à suivre les priorités de la haute direction plutôt qu'une planification réfléchie et suivie. Les employés ont le sentiment de faire beaucoup de passe-droit pour répondre aux nombreuses demandes urgentes des élus (travaux de voirie ciblés, signalisation particulière, changement de priorité, etc.). Selon eux, ces demandes ne sont pas toujours urgentes et ne servent qu'à plaire à un électorat précis. En plus, de nuire à l'efficacité de la division, l'ingérence politique a un impact direct sur le service offert à la population générale de l'arrondissement.

5.0 RÉALISATIONS

Suite à cette courte recension des écrits, il apparaît que la distinction entre un conflit et une situation de harcèlement n'est pas nécessairement facile à départager. D'où l'importance pour le gestionnaire de bien comprendre les composantes du conflit et du harcèlement afin d'agir de façon préventive sur une situation ayant un potentiel explosif. Il y a beaucoup de mouvement au sein de l'équipe des contremaîtres, plusieurs partent en congé de maladie, mutent dans d'autres arrondissements ou encore prennent leur retraite. Ce faisant, nous avons cru bon de miser principalement sur la formation des conseillères en ressources humaines, qui à leur tour pourront intervenir et former. De plus, devant le temps imparti pour la réalisation du mandat, il n'aurait pas été possible de former tous les gestionnaires de premier niveau. Se sont donc les conseillères qui ont reçu une formation sur les outils développés pour les contremaîtres. Nous comptons donc sur elles pour passer les informations aux contremaîtres et pour utiliser les outils développés pour les encadrer et les soutenir dans leur gestion des conflits auprès de leurs employés. Dans cette cinquième partie, se retrouvent entrecoupées les démarches entreprises dans le cadre du stage, les outils développés et la formulation des recommandations.

5.1 Médiations

Une part importante du mandat confié était la réalisation de deux médiations. Celles-ci devaient être faites suite à des plaintes de harcèlement trouvées infondées par la responsable de la politique de respect de la personne de l'arrondissement après enquête. Il s'est avéré qu'à la suite de l'évaluation du contexte, les médiations n'ont pu avoir lieu. Cependant, nous souhaitons amener des pistes de solutions afin d'améliorer le traitement des demandes de médiation. Pour ce faire, nous présentons le contexte d'une première situation, suivi de nos recommandations.

5.1.1 Médiation entre deux cols bleus

La première étape de la médiation a consisté dans la lecture du dossier de plainte de Monsieur D¹⁷, col bleu avec assignation temporaire à la division des parcs. Monsieur a porté plainte contre Monsieur V, col bleu permanent, lui aussi affecté à la division des parcs. Monsieur V serait irrespectueux et tiendrait des propos disgracieux et raciste envers Monsieur D. Suite à une enquête interne, la plainte de harcèlement envers Monsieur V n'a pas été retenue. La plainte ne répondait pas aux quatre critères, principalement celui de la création d'« un milieu de travail néfaste », puisque les deux employés ne travaillent jamais ensemble et qu'ils n'ont presque aucun contact. Après l'étude du dossier, nous avons contacté Monsieur D pour débiter une prémédiation. Au cours de cette rencontre, nous avons dû informer monsieur que sa plainte n'avait pas été retenue. Le désir de la direction étant de favoriser un environnement sain et sans conflit, une médiation avec Monsieur V lui a été proposée. Bien que Monsieur fût très déçu dû au refus de sa plainte, il a donné son accord pour participer à la médiation. La troisième étape aurait de l'être une rencontre avec Monsieur V. Cependant, ayant reçu des échos par rapport à ses comportements irrespectueux et parfois violents envers plusieurs employés, nous avons préféré rencontrer son superviseur avant de poursuivre la démarche. À la lumière des informations recueillies, nous avons décidé qu'une médiation ne serait pas possible dans les circonstances. Selon nous, une médiation ne peut avoir lieu dans un contexte de violence. Les deux parties doivent se sentir en confiance et ne pas craindre des représailles en dehors des séances de médiations.

Malgré cette impossibilité de médiation, il n'en demeure pas moins que l'employeur doit agir afin de prévenir une escalade du conflit. La stagiaire a suggéré une rencontre avec Monsieur V et le chef de Division des parcs. Cette rencontre permettrait, dans un premier temps d'exposer la situation de conflit avec Monsieur D et de demander à Monsieur V d'éviter toute communication non nécessaire avec lui. De plus, vu l'historique de Monsieur V, nous croyons que des mesures disciplinaires devraient être posées, pouvant aller jusqu'à des sanctions d'ordre disciplinaire. Finalement, il est essentiel que le chef de division des Parcs rencontre aussi

¹⁷ Pour des raisons évidentes de confidentialité, l'identité des individus a été dissimulée.

Monsieur D afin de l'informer des démarches entreprises auprès de Monsieur V quant à la demande de non-communication. Cette entente de non-contact doit bien évidemment être valable pour les deux parties.

5.1.2 Recommandation pour faciliter l'accès à la médiation

De tels conflits sont très fréquents au sein des cols bleus. Ainsi le gestionnaire doit savoir identifier la présence d'un conflit, pouvoir agir sur celui-ci et finalement avoir accès à des ressources pouvant le soutenir dans ses démarches. Voici des pistes de solutions afin d'encadrer la gestion de conflits au sein de l'arrondissement.

5.1.2.1 *Identifier les 5 étapes du conflit : de l'exclusion à la résolution*

Le mélange d'intimidation, de mauvaise communication, de guerre de clan ne fait qu'augmenter la fréquence et la persistance des conflits. Il est donc très important que les gestionnaires soient en mesure d'identifier le conflit et son évolution. Plusieurs gestionnaires ont suivi par le passé la formation dispensée par Ghislaine Labelle : « Comment désamorcer les conflits au travail ». Selon l'auteure (Labelle, 2005), il est important pour le gestionnaire de savoir à quelle étape se situe le conflit vécu dans l'équipe afin de mieux intervenir. Dans un document remis aux conseillères, nous avons résumé la pensée de l'auteur, permettant ainsi un rafraichissement de la formation reçue.

Étape 1 : L'exclusion

L'exclusion favorise le conflit, elle ne le provoque pas systématiquement. Le sentiment d'exclusion est créé par l'absence de réponses satisfaisantes aux besoins d'intégration et d'inclusion des nouveaux venus de la part des autres membres de l'équipe. Le gestionnaire a un rôle clé pour assurer l'intégration du personnel, surtout dans les milieux où la composition des équipes change constamment. Afin d'éviter l'exclusion, le gestionnaire peut :

- Souhaiter la bienvenue aux nouveaux venus;
- Planifier des activités d'accueil et d'intégration;
- Clarifier les rôles et responsabilités de chacun des employés;

- Encourager les activités favorisant le travail d'équipe;
- Formez des « sous-équipes » interchangeables.

Étape 2 : L'affrontement

Cette étape se traduit par une expression maladroite des besoins et des différences. On assiste à une collision des besoins, des valeurs, des intérêts, ce qui provoquera inévitablement des frictions. L'affrontement peut se prévenir ainsi :

- Encourager l'expression des différences individuelles;
- Être le plus équitable et neutre possible;
- Sachant reconnaître le potentiel de chacun;
- Intervenant rapidement lorsqu'un conflit relationnel naît entre deux personnes;
- Favoriser la consolidation d'équipe;
- Outiller les personnes sur les différents modes de communication, les rendant sensibles à l'importance du contenant.

Étape 3 : Formation de clan

L'auteure affirme que cette étape est inévitable dans un contexte où des coéquipiers supportent des frustrations ou ont des difficultés relationnelles. Les clans se forment en fonction des réalités factuelles et subjectives partagées. Leur raison d'être est la défense acharnée de leurs besoins. En quête de satisfaction et armés des motifs plus ou moins constructifs, ils s'engagent dans une lutte obstinée qu'alimente leur position polarisée. La suppression des clans exige une intervention urgente et délicate. Le conflit étant relationnel c'est sur le relationnel que le gestionnaire doit agir. Cette intervention demande de la délicatesse, de la rigueur et surtout de l'impartialité. Pour inverser la situation, il faut faire la preuve de l'inefficacité des modes de fonctionnement qui la sous-tendent; il faut aussi amener les acteurs clés à prendre conscience de l'énergie qu'ils y dissipent et des résultats mitigés qu'ils en obtiennent. Le gestionnaire doit changer de casquette et prendre rôle de médiateur tout en gardant sa crédibilité de gestionnaire.

Étape 4 : Escalade et éclatement

L'escalade arrive souvent à des moments inattendus, provoqués par un évènement anodin. « Le besoin fondamental qui s'exprime ainsi est d'affirmer coûte que coûte ses besoins, de gagner du terrain ou de faire grandir son pouvoir, allant jusqu'à utiliser des stratégies d'intimidations ou de répressions » (Labelle, 2005, p. 85). Il n'est pas rare dans les cas d'escalade de voir des comportements répréhensibles, tels que vexer ou humilier un collègue en présence de témoins. Le manque d'outil de communication, l'absence de leadership réelle, la tolérance de propos irrespectueux et un partage inéquitable des pouvoirs et des ressources disponibles peuvent être à la source de l'éclatement. Seuls les observateurs externes peuvent voir à quel point tout le processus enclenché est inefficace, car les protagonistes ont perdu toute forme d'objectivité. À cette étape, la crédibilité du gestionnaire est entachée, il doit donc être très prudent. Idéalement, il sera accompagné d'une personne externe. Il peut y avoir une réunion organisée avec les membres de l'équipe.

Il peut cependant :

- Affirmer qu'il est conscient que le problème existe, demander un temps d'arrêt et aller chercher une personne ressource;
- Élaborer un code de conduite en collaboration avec l'équipe;
- Faire l'inventaire des attentes et des intentions de l'équipe envers lui.

Étape 5 : Rupture

La rupture se fait lorsqu'il n'y a plus aucune possibilité de reconstruction. Il n'y a plus d'espoir de réconciliation, il y a alors un démembrement dans l'équipe de travail. La rupture peut prendre trois formes :

- Le départ volontaire de certains joueurs;
- Le congédiement de certains autres;
- La rupture des liens de collaboration et de confiance entre les membres du personnel, entre le personnel et son gestionnaire et entre le personnel et l'organisation.

C'est la non-résolution des conflits, l'absence d'un leadership crédible et la persistance d'un climat de travail malsain qui contribue à la rupture. Afin d'éviter la scission, le gestionnaire doit :

- Intervenir auprès des personnes dont les comportements sont déplacés (mesures disciplinaires, effectuer des suivis serrés, nommer les limites, etc.);
- Planifier adéquatement le retour au travail des employés qui sont partis en congé de maladie suite aux conflits;
- S'entourer de spécialistes qui sauront l'appuyer dans sa démarche.

Il est important de souligner que la réconciliation suite à un conflit, peu importe le stade, n'est possible et souhaitable que si les comportements inacceptables ont cessé.

5.1.2.2 *Création d'un outil de gestion de conflit*

La demande première du mandataire était la création d'un outil de gestion et d'identification des conflits qui pourrait soutenir le travail quotidien des contremaîtres. Dans le cadre de leur fonction, ils ont l'opportunité de suivre des formations en civilité et en gestion de conflit. Ces formations sont offertes par des consultants professionnels. Ainsi dans les dernières années ils ont suivi la formation : *Obligation de civilité en milieu de travail : Des outils et des moyens pour agir et prévenir*, par la firme Dolmen Capital humain. Cette formation est aussi offerte aux cols bleus. Ghislaine Labelle, consultante en efficacité organisationnelle a offert en 2009 la formation « *Comment désamorcer les conflits au travail?* »

Devant les offres existantes et les coûts élevés de telles formations, nous avons orienté nos énergies à la construction d'un outil schématique de sensibilisation au conflit. Au cours de nos rencontres avec les contremaîtres, force a été de constater que ceux-ci ont peine à identifier les conflits au sein de leur équipe. De plus, lorsqu'un tel constat est fait, il n'est pas rare que les contremaîtres préfèrent ne pas agir et laisser faire le conflit. Cependant, le temps étant le pire ennemi du conflit, il est primordial que les gestionnaires interviennent lorsqu'il y a présence de conflit avant que celui-ci ne devienne dévastateur. Le coût d'un conflit non résolu peut être très élevé : cela peut créer de l'anxiété chez les employés, engendrer de la colère et

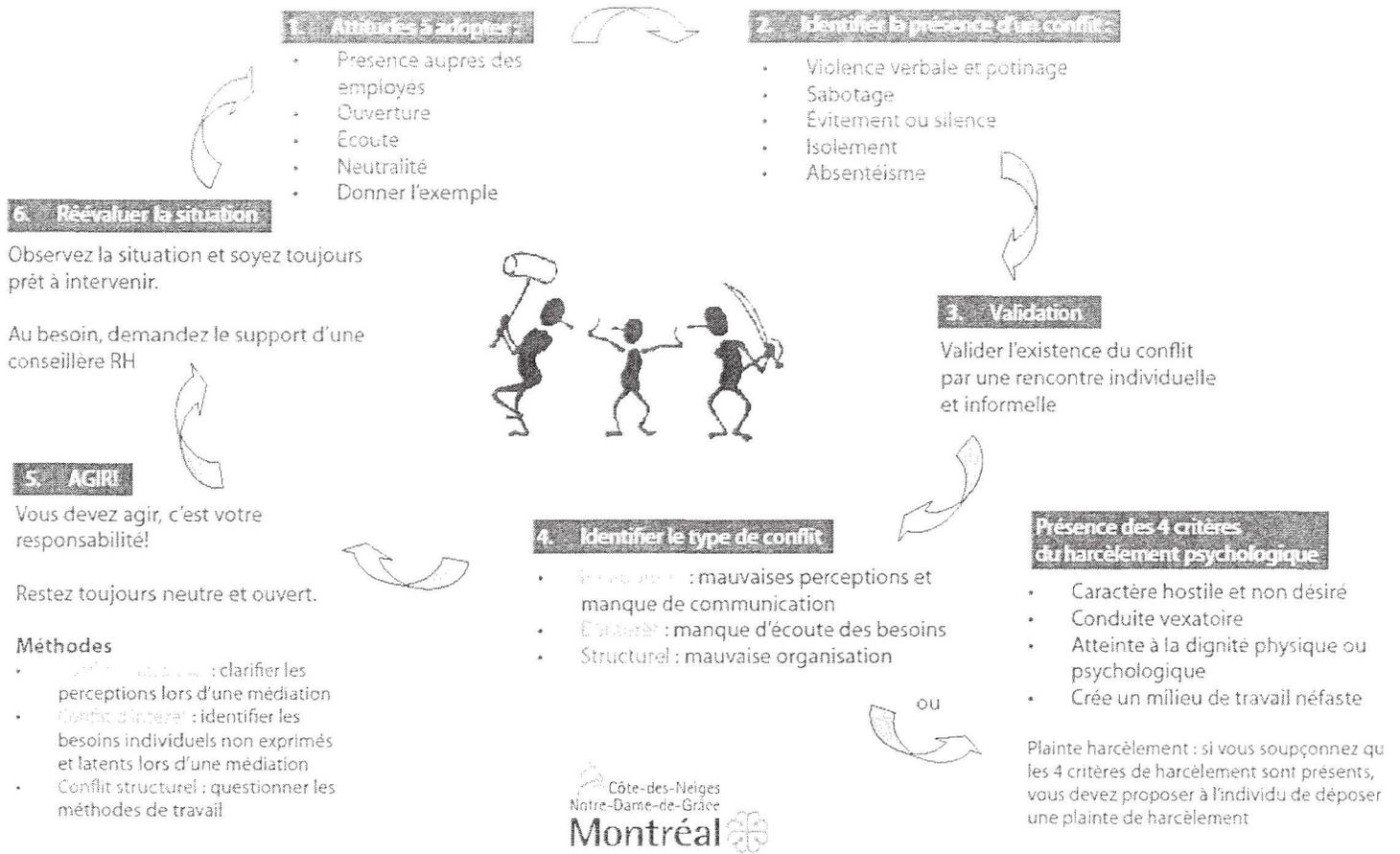
de la frustration, inciter à une compétition malsaine et transformer les employés en adversaires, augmenter le roulement de personnel, réduire la productivité, diminuer la satisfaction d'un employé à l'égard de son travail, entraîner des actes de sabotage et, dans les cas extrêmes, de la violence au travail (Stimec, 2004). De la même façon, nous croyons important de permettre aux contremaîtres de comprendre les effets positifs de la gestion d'un conflit. S'ils arrivent à gérer les conflits de façon précoce et efficace, ils pourront contribuer à créer un environnement de travail plus calme et positif, à augmenter la productivité, à encourager le dialogue et la coopération entre les membres et à faire un meilleur usage du temps et des ressources (Stimec, 2004).

Ainsi, nous avons créé pour les contremaîtres, l'outil *Savoir identifier un conflit pour le résoudre efficacement*. Cet outil a été présenté aux conseillères en RH de l'arrondissement dans la perspective qu'elles deviennent les ambassadrices de la saine gestion des conflits au sein des équipes de travail de la Division des travaux publics. L'outil d'une page a été explicité dans un document accompagnateur destiné aux conseillères RH afin qu'elles puissent l'utiliser dans un éventuel coaching auprès des contremaîtres.

Graphique 5.1. Outil de gestion des conflits

Division des services humains
Aménagement de CDR-NQ/G
2012

SAVOIR IDENTIFIER UN CONFLIT POUR LE RESOUDRE EFFICACEMENT



Document accompagnateur de l'outil

Afin de permettre aux conseillères RH de bien comprendre l'outil, un document accompagnateur leur a été remis.

Étape 1 : Attitudes à adopter

Afin d'identifier la présence d'un conflit au sein de son équipe le gestionnaire doit faire preuve de :

- **Présence auprès des employés** : il va voir ses employés sur le terrain et observe les comportements verbaux et non verbaux.

- Ouverture : par son attitude il démontre être ouvert aux commentaires et aux discussions
- Écoute : il sait attirer les confidences et les gérer comme il se doit (confidentialité, proactivité et respect)
- Neutralité : il fait preuve d'impartialité et ne montre pas ouvertement des préférences envers un employé ou un groupe d'employés
- Exemplarité : un gestionnaire se doit d'être exemplaire dans ses relations avec les autres. Il ne peut espérer avoir une équipe respectueuse s'il ne l'est pas lui-même.

Étape 2 : Identifier la présence d'un conflit

Un gestionnaire peut identifier la présence d'un conflit en observant l'environnement de travail. Celui-ci doit guetter les signes suivants :

- Évitement ou silence : des collègues ne se parlent pas ou s'ignorent;
- Violence verbale et potinage : des employés se contredisent ou parlent en mal l'un de l'autre;
- Sabotage : des membres de l'équipe minent mutuellement leur travail ou refusent de collaborer;
- Isolement : des personnes ou des groupes sont tenus à l'écart d'activités ou de décisions qui touchent l'ensemble de l'équipe;
- Absentéisme : une hausse de l'absentéisme des membres de l'équipe.

Étape 3 : Valider l'existence du conflit de façon informelle et individuelle

Amener le gestionnaire à se fier à ses intuitions et à dépasser son désir de laisser le conflit se régler seul. Il doit prendre les devants. Le gestionnaire doit rencontrer les personnes individuellement et de façon informelle afin de valider l'existence d'un conflit. Lors de cette rencontre, il pourrait poser des questions telles que :

- Comment ça va aujourd'hui?
- Question détournée : Comment ça va au boulot et avec tes confrères de travail?
- Plus direct : Est-ce qu'il se peut que quelque chose n'aille pas entre toi et...?
- Question directe, mais ouverte : Puis, comment trouves-tu ça travailler avec Georges (la personne avec qui il est en conflit)?

Étape 4 : Identifier le type de conflit

Une fois que le gestionnaire est conscient de l'existence d'un conflit, il doit identifier le type de conflit dont il est question.

- Conflit relationnel : ce type de conflit est basé sur les perceptions que l'on a de l'autre. Souvent le conflit est alimenté par un manque de communication.

Exemple : James n'a pas vu que Lydia était assise à son bureau et ne l'a pas saluée ce matin. Lydia est alors convaincue qu'il est fâché suite à leur discussion animée de la veille : il est incapable de prendre la critique! Elle ne va donc pas s'asseoir avec lui ce midi pour dîner. James pense alors qu'elle est en colère parce qu'elle n'a pas été capable d'accepter qu'il eût raison dans leur discussion hier : Elle est mauvaise perdante! Le soir venu, Lydia quitte le bureau en disant au revoir à tous, sauf à James. Et voilà, un conflit est né suite à une mauvaise perception... et le lendemain si rien n'est fait cela pourrait bien empirer.

- Conflit de valeur : il se situe plus au niveau des différences de choix de vie, des valeurs, des idéologies et de religion.

Exemple : Renaud est distant depuis qu'il a appris qu'Amélie a dénoncé une de ses collègues à la CSST. Selon lui, la confidentialité et l'esprit d'équipe priment par-dessus tout. Pour Amélie, rapporter le mensonge de Suzanne à la CSST était naturel puisque cela était injuste que celle-ci retire de l'argent alors qu'elle n'y a pas droit. En réunion ce matin, Renaud a éclaté et traité Amélie de traite devant tout le monde.

- Conflit d'intérêts : le conflit d'intérêts est plutôt axé sur un besoin non reconnu ou non comblé. Cela crée donc une divergence d'intérêts perçue ou réelle.

Exemple : Jacques travaille comme col bleu depuis 10 ans. Ce matin, son contremaître lui apprend que c'est Denis qui va conduire le superbe camion, car il a nouvellement une limitation physique. Malgré que Jacques ait plus d'ancienneté que Denis, il se retrouve à conduire un camion sans suspension. Jacques est fâché contre Denis et l'engueule en le traitant de paresseux.

- **Conflit d'ordre structurel** : il apparaît lorsque les rôles sont mal définis ou lorsqu'il y a des hiérarchies dysfonctionnelles. L'abus de pouvoir et l'utilisation de contrôle sont fréquents dans ce type de conflit.

Exemple : Denis reçoit une demande de Gisèle, sa supérieure immédiate, lui demandant de terminer un projet le plus rapidement possible et de le rendre à Bertrand, le graphiste, pour que celui-ci le finalise. Denis, malgré sa fatigue et son mécontentement décide de rester au bureau jusqu'à 21 h pour finaliser le projet. Le lendemain matin, il apporte le projet terminé à Bertrand qui lui apprend qu'il ne peut pas travailler sur son projet avant deux semaines. Denis est alors très fâché contre Gisèle et Bertrand et se sent floué par le système qui est toujours mal organisé.

- **En cas de harcèlement psychologique**

C'est à cette étape que le gestionnaire doit être vigilant et se poser la question à savoir si la situation vécue est un conflit ou une situation de harcèlement. Pour ce faire, il doit utiliser les quatre critères permettant de juger si le harcèlement est présent.

- Caractère hostile et non désiré;
- Conduite vexatoire;
- Atteinte à la dignité physique ou psychologique;
- Crée un milieu de travail néfaste.

Il est très important que le gestionnaire réfère à la personne responsable de la politique du respect de la personne pour qu'une plainte formelle soit déposée.

Étape 5 : AGIR!

Voilà le nerf de la guerre : amener le gestionnaire à prendre le contrôle de la situation. Il existe différentes méthodes de résolutions de conflits. Le choix doit être effectué en fonction de l'importance du conflit et de la volonté de résolution des acteurs. Cependant, nous priorisons la médiation comme moyen de résolution des conflits accessible aux gestionnaires de l'arrondissement. Ce processus implique les parties en cause dans le conflit ainsi qu'un tiers partie neutre. Habituellement, s'est le gestionnaire qui sera le tiers partie neutre. Cependant, certains conflits

demandent l'intervention d'une personne extérieure à l'équipe. Le gestionnaire doit être capable d'identifier son besoin de support et de s'adresser à la bonne personne pour recevoir de l'aide (supérieur immédiat, collègue, conseiller RH).

Pour résoudre un :

- Conflit relationnel : Il est important de légitimer et de favoriser l'expression des émotions, mais aussi de la contrôler par des règles et des marches à suivre. On doit améliorer la qualité de la communication ainsi que sa fréquence. Il faut permettre la clarification des perceptions afin de construire des perceptions positives.
- Conflit de valeur : Il faut éviter de définir le problème en terme de valeurs et permettre aux deux parties de s'entendre sur certains points et de légitimer les autres points qui diffèrent. Lors de la résolution, il est primordial de rechercher les objectifs communs afin de pouvoir y répondre sans nier les valeurs des individus en conflit.
- Conflit d'intérêts : Il faut chercher des critères objectifs pour définir la situation et maintenir l'attention sur les intérêts et non sur les positions des individus ou des groupes. Lorsque plusieurs intérêts se rencontrent, il faut élargir les options et les ressources ainsi que développer des solutions intégratives satisfaisant les besoins de toutes les parties.
- Conflit structurel : Pour résoudre un conflit structurel qui souvent touche plus que deux personnes au sein d'une équipe, il faut s'interroger sur les processus mis en place. Sans s'engager à changer le système et les façons de faire, le gestionnaire doit s'interroger sur les systèmes en place afin de les optimiser.

AVEC L'AIDE DE LA MÉDIATION

La résolution de ces types de conflits peut se faire à l'aide de la médiation. Celle-ci peut se faire de façon formelle ou informelle. La clé est que le problème soit identifié et qu'un espace d'échanges respectueux soit créé. Quant à l'implication du syndicat, chaque situation doit être étudiée. Si le gestionnaire a des questions il doit s'adresser à une conseillère RH. La première qualité d'un médiateur est l'écoute tout en étant capable de faire abstraction de ses opinions et ses valeurs personnelles. Il

se doit de rester neutre. Lors d'une médiation formelle ou informelle, le gestionnaire doit suivre quatre étapes sommaires (Stimec, 2007) :

1. Retour sur les faits

Les parties échangent leurs perceptions de la situation problématique et tentent de parvenir à une définition commune du problème à régler. Donc premier consensus à atteindre : s'entendre au moins sur la formulation du problème. Sans cela, il est difficile de travailler ensemble à le résoudre.

2. Identification des intérêts en jeu

Le retour sur les faits permet d'identifier les intérêts qui ont motivé les comportements des parties. Il est important d'avoir une perception commune des intérêts en jeu, afin de corriger les erreurs d'interprétation qui sont si souvent la cause de la dégradation de situations. La perception commune des intérêts en jeu sert de fil conducteur dans la recherche des solutions possibles pour répondre aux besoins des parties.

3. Recherche de solutions

Il s'agit de dresser une liste de solutions possibles basées sur les intérêts et les besoins identifiés. Généralement, au début d'un conflit, chaque partie vit le problème en vase clos et n'entrevoit qu'une solution pour le résoudre : la sienne. Les solutions divergent et donc le conflit s'enlise. L'étape de recherche de solutions vise à élargir l'éventail de solutions possibles afin de créer des alternatives réelles à une situation bloquée sur des positions cristallisées. Il s'agit alors de les soumettre à une grille d'analyse dont les critères ont été validés par consensus entre les parties afin de choisir celle qui répond le mieux aux besoins de tous. On parle alors d'une solution « gagnant-gagnant ». Lorsque l'on sent que les parties se retranchent dans leur position, on peut leur demander : « Qu'arrivera-t-il si le conflit ne se règle pas ? » Souvent cette question permettra de se focaliser sur l'importance de trouver une solution au conflit. Bonne idée.

4. Rédaction de l'entente

Une fois le consensus atteint sur le choix d'une solution, il peut être avisé de mettre un projet d'entente à l'écrit. Ceci permettra de faire un suivi suite à la médiation. Cette étape est primordiale car elle demeure une mesure réelle des intentions des personnes impliquées dans cette démarche.

Étape 6 : Réévaluer la situation

Une fois le conflit résolu, et qu'une entente est trouvée, il est important de garder l'œil ouvert. Revalider auprès des employés si l'entente tient toujours et si la situation s'améliore. Soyez toujours prêt à intervenir et mettez de l'avant les éléments positifs qui ont contribué à l'amélioration de la situation.

5.1.2.3 *Mise en place d'un système de gestion des conflits*

Dans toute entité organisée existe une manière de gérer les conflits, de la plus élémentaire à la plus sophistiquée. Dans un système simple, par exemple, le patron peut trancher lui-même les différends. Le système peut aussi être plus élaboré, comme c'est le cas lorsqu'une entreprise syndiquée met en place des procédures de règlement de griefs et d'arbitrage. Volontairement ou non, consciemment ou inconsciemment, toutes les organisations disposent d'un système de gestion des conflits, qu'on se situe au niveau international, organisationnel ou personnel. Une des recommandations que nous croyons pertinente et possible à long terme est la mise en place d'un système de gestion informelle des conflits. Un tel système permettrait de rendre les employés et la structure hiérarchique en mesure de gérer les conflits en milieu de travail de façon positive et productive, et ce, en offrant une gamme de services. Nous sommes conscients de la difficulté de mettre en place un système d'une telle ampleur. D'ailleurs, il serait sans doute plus facile de faire la promotion et la gestion systémique des conflits au niveau de la Ville afin de mieux le financer et de mieux l'encadrer. Cependant, à plus court terme, l'arrondissement, la division des ressources humaines, pourrait être responsable de ce service, l'intégrant dans sa pratique.

Voici des exemples de services qu'une telle approche systémique de gestion des conflits pourrait offrir :

1. Information et consultation : Une première étape consiste à faire connaître les possibilités en matière de gestion de conflit. Ce service engloberait les réponses aux demandes d'information, l'aide offerte aux employés et aux gestionnaires en vue de choisir la meilleure stratégie pour résoudre leurs problèmes particuliers en milieu de travail et, s'il y a lieu, l'information relative aux services disponibles et pertinents.
2. Formation : Dans un premier temps, une formation à la médiation adaptée aux conseillers en RH ainsi qu'aux gestionnaires semble appropriée. Par la suite, la mise sur pied d'une équipe de pairs aidants (cols bleus et cols blancs) serait une avenue intéressante afin d'appuyer le travail de sensibilisation que les gestionnaires accomplissent en matière de gestion des conflits. L'atelier de formation pour les pairs désirant s'impliquer dans leur équipe comme agent de sensibilisation au conflit, offrirait aux participants l'occasion de se former quant à la nature des conflits, à la façon dont les conflits s'intensifient et à ce qu'ils peuvent faire pour changer leurs réactions face aux conflits. La formation serait axée sur la théorie et surtout sur la pratique, afin de donner aux participants l'occasion d'acquérir et de mettre en pratique des compétences en communication collaborative, et de découvrir des outils qu'ils pourront facilement mettre en pratique au quotidien.
3. Médiation : Un conseiller en résolution de conflits (gestionnaire, conseiller RH, spécialiste en médiation) aiderait les participants à discuter de leurs problèmes en les guidant à travers un processus leur permettant ainsi de partager leur point de vue, leurs préoccupations et leurs intérêts, puis de trouver une solution qui leur convient. Les conseillers seraient formés à la médiation préventive.
4. Coaching en matière de résolution des conflits : En vue de soutenir les gestionnaires afin qu'ils deviennent autonome en matière de gestion de conflit, un service de coaching serait pertinent. Ce processus spécialisé d'encadrement individuel au cours duquel un conseiller formé en résolution des conflits viserait à

aider les gestionnaires à prévenir et à résoudre de façon efficace des conflits particuliers de même qu'à améliorer leur capacité en la matière.

5. Évaluation des conflits en milieu de travail : Ce processus guidé par un conseiller en gestion de conflit permettrait, en situation de crise, de recueillir de l'information sur l'état du milieu de travail du point de vue des employés et des gestionnaires afin de cerner les diverses dynamiques. Par la suite, le conseiller pourrait amener la direction et les employés à participer conjointement à un processus de planification consistant à résoudre les problèmes relevés.
6. Interventions d'équipe : Suite à l'évaluation, le conseiller pourrait faciliter des interventions ayant pour but de permettre aux employés touchés par un conflit de partager leurs préoccupations, leur point de vue et leurs intérêts les uns avec les autres. Les interventions de groupe comprendraient aussi d'autres services comme la médiation ou le coaching en matière de résolution des conflits afin de faciliter la gestion du conflit et d'instaurer des changements positifs et durables au sein du groupe de travail.

La Ville de Montréal, comme employeur, a mis beaucoup d'énergie dans la promotion de sa politique contre le harcèlement. Il serait maintenant temps de faire de même dans une politique d'encadrement de la civilité et de gestion du conflit. La prévention et la formation nous semblent la meilleure façon d'empêcher les conflits naturels de dégénérer.

5.2 Gestion d'équipe et climat de travail

Suite à l'enquête de harcèlement impliquant un gestionnaire au sein d'une Division des travaux publics, des recommandations ont été formulées. De plus, outre la gestion de conflit, le gestionnaire doit aussi développer des compétences de leadership. Voici des outils afin d'aider les gestionnaires à être en mesure d'exercer un leadership positif sur leur équipe.

5.2.1 Recommandations pour améliorer le climat de travail

Parallèlement à ces recommandations l'équipe de la division a elle aussi formulé plusieurs recommandations. Nous avons tenté de recouper nos observations avec les recommandations. Ceux-ci ont aussi été présentés à la direction.

Graphique 5.3. Observations et recommandations

OBSERVATIONS	IMPACTS – MANIFESTATIONS	% DES EMPLOYÉS AFFECTÉS	PISTES DE SOLUTIONS
<p>Manque de personnel qualifié :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Départ en arrêt de travail ▪ Mutation latérale ▪ Manque de ressources financières pour l'embauche 	<ul style="list-style-type: none"> - Démobilisation devant le nombre de départs de gens insatisfaits (mutations latérales (5 dans les deux dernières années), arrêt maladie (3 dans les derniers mois). - Perte de connaissances et d'expertise puisque le départ se fait sans planification pour former la relève. - Impossibilité de respecter les délais, car souvent trop court par rapport au nombre de ressources disponibles. 	<p>100 %</p> <p>100 %</p> <p>50 %</p> <p>100 %</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bien définir les rôles et responsabilités de chacun afin de dégager le portrait réel des ressources disponibles et nécessaires; - Selon les besoins identifiés, augmenter les ressources humaines par des individus qualifiés et ayant une expertise particulière; - Offrir aux employés les formations nécessaires à leur poste; - Mettre en place des méthodes de rétention des éléments compétents (stagiaire, employé temporaire, etc.); - Développer un système de parrainage lorsqu'un employé est affecté à un nouveau poste.
<p>Absence des rôles et responsabilités détaillés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Il y a un manque d'encadrement : les employés ne savent pas à qui se référer lorsqu'ils ont des questions ou rencontrent des problématiques. - Parfois, des décisions sont prises par le gestionnaire et peu de temps après ils reçoivent d'autres instructions de la part du gestionnaire supérieur. - Les ingénieurs ne sont pas utilisés à leur juste valeur. Ils accomplissent des tâches qui pourraient être accomplies par des techniciens. 	<p>90 %</p> <p>100 %</p> <p>75 %</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Définir les rôles, responsabilités et mandats de chacun des postes; - Développer un poste de chef d'équipe qui agirait comme paroi ou courroie? de transmission entre la gestionnaire et les employés; - Répartir les mandats selon les capacités et les rôles de chacun (ex. : ingénieur fait un travail d'ingénieur et non d'inspecteur); - Faire un travail de comparaison avec les autres arrondissements afin d'analyser leur mode de fonctionnement au bureau technique; - Créer une forme de jumelage : agent technique avec inspecteur.

OBSERVATIONS	IMPACTS – MANIFESTATIONS	% DES EMPLOYÉS AFFECTÉS	PISTES DE SOLUTIONS
Absence de planification	- Il n'y a pas de planification claire des travaux. Et lorsqu'il y en a, les employés doivent conjuguer avec les demandes urgentes de la haute direction.	90 %	- S'assurer de la présence et la disponibilité de la gestionnaire afin de faciliter la communication, la prise de décision et la répartition des tâches;
	- Il y aurait plus de 2 000 demandes non traitées dans le système. Cela rajoute de la pression et du stress.	60 %	- Développer une planification annuelle en accord avec les élus et s'y tenir;
	- Absence de la gestionnaire : elle est très souvent en réunion (auxquelles elle n'aurait pas nécessairement à assister), absence injustifiée, horaire décalé face à son équipe. Cela entraîne un déficit de communication et d'orientation dont les employés ont besoin afin de prendre les décisions éclairées et de planifier leurs tâches.	100 %	- Prioriser les mandats;
	- Absence de coordination entre la division de la voirie et le bureau technique : manque de planification des travaux à faire en commun et communication désagréable entre les employés des deux services.	60 %	- Établir des dates limites pour l'exécution des tâches confiées aux employés;
	- Augmentation considérable du coût des travaux suite à l'absence de communication et de planification des services.	60 %	- Offrir des périodes d'encadrement aux employés;
Présence d'un climat de travail néfaste	<u>Présence de méfiance :</u> - Il y a beaucoup d'ingérence dans le travail. Ingérence, mais pas de support. Selon les employés, cela se traduit par un manque de confiance de la gestionnaire envers eux. Ne se sentent pas respectés dans leur compétence professionnelle.	80 %	- Améliorer le filtre des demandes pour diminuer le stress véhiculé par la gestionnaire;
			- Gérer les demandes accumulées;
			- Favoriser la prise de décision commune entre les services dans la planification des travaux.
			- Lors de la clôture d'un projet, d'une saison ou d'un moment difficile, faire un débriefing/rétrospective avec les acteurs impliqués (inspecteurs, contremaîtres, ingénieurs, agents techniques, etc.);
			- Améliorer la communication entre la direction et les employés;

OBSERVATIONS	IMPACTS – MANIFESTATIONS	% DES EMPLOYÉS AFFECTÉS	PISTES DE SOLUTIONS
<i>(Suite – Présence d'un climat de travail néfaste)</i>	- Peu de marque de reconnaissance lors d'un travail accompli ou d'un projet terminé. Par exemple, un ingénieur a attendu deux mois pour recevoir son évaluation, alors que M ^{me} Rheault était tout à fait au courant de la situation et n'a rien pour y remédier malgré les nombreux rappels.	75 %	- Développer le sentiment d'appartenance à l'équipe; - Agir rapidement sur la crise; - Outiller la gestionnaire pour l'aider à gérer respectueusement et avec du leadership son équipe.
	- Beaucoup d'énergie est dépensée par les employés pour se protéger de possibles réprimandes (collecte de courriels, pas de partage d'informations, etc.)	100 %	
	- Ils ne se sentent pas soutenus dans aucune décision. Le mot d'ordre « ton dossier, ta responsabilité »	70 %	
	- Les employés n'ont pas l'impression de faire partie d'une équipe	100 %	
	- Grand sentiment d'être contrôlé par la gestionnaire	90 %	
	<u>Climat négatif :</u>		
	- Tous parlent de stress et de tensions accumulés. Pour la plupart, cela se traduit dans leur vie personnelle (arrêt de maladie, consultation de professionnel, stress à la maison, désir de quitter l'arrondissement).	100 %	
	- La communication difficile, voire inexistante entre la gestionnaire et les employés, crée une grande tension.	100 %	
- Les employés entendent souvent des cris et des commentaires désobligeants	60 %		
- Le comportement négatif de la gestionnaire envers les employés les rend craintifs quant aux réactions qu'elle pourrait avoir face à eux :	80 %		

OBSERVATIONS	IMPACTS – MANIFESTATIONS	% DES EMPLOYÉS AFFECTÉS	PISTES DE SOLUTIONS
Désir de rendre un service impeccable aux citoyens	<ul style="list-style-type: none"> - Les membres de l'équipe essaient d'être présents les uns pour les autres. - Ils travaillent en dépassant les exigences de leur poste. - Attendent d'avoir dépassé leurs limites avant de quitter en arrêt maladie. 	<p style="text-align: center;">75 %</p> <p style="text-align: center;">50 %</p> <p style="text-align: center;">60 %</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Augmenter les gestes et les paroles de reconnaissance; - Soutenir les employés dans leur dévotion; - Avoir un surveillant des travaux à plein temps afin de s'assurer de la qualité d'exécution des entrepreneurs; - Agir rapidement sur la crise qui prévaut au sein du bureau technique.

Devant le nombre élevé et toujours constant de départ en arrêt de travail et de mutations latérales, il y a urgence d'agir. Trois recommandations ont été formulées auprès de la direction afin qu'ils puissent agir rapidement.

Graphique 5.4. Recommandations présentées à la direction

1. Retirer la gestionnaire en poste	1.1. Investiguer sur les modalités de départ 1.2. Rencontre de départ 1.3. Recherche remplacement temporaire 1.4. Recherche remplacement permanent	1.1. Dès maintenant 1.2. Fin-novembre 1.3. Décembre 1.4. Pour mars 2013
2. Rencontre équipe bureau technique	2.1. Produire rapport d'enquête 2.2. Rencontrer équipe pour présenter rapport 2.3. Permettre aux employés de statuer sur les priorités	2.1. Fin-novembre 2.2. Décembre 2.3. Janvier
3. Réorganisation du travail	3.1. Revoir les processus de travail et les priorités	3.1. Hiver 2013

5.2.2 Principes de gestion pour une équipe en santé et exempt de conflit

Les assises de l'outil reposent sur des principes de bases en gestion d'équipe (Maxwell, 2004). Afin d'améliorer les compétences en résolution de conflit et en gestion d'équipe, nous avons élaboré six énoncés de bases. Ceux-ci ont été remis aux conseillères RH qui pourront à leur façon et en temps voulu les transmettre aux contremaîtres.

➤ **Assumez vos responsabilités**

Prenez du recul, observez et explorez les conditions de travail. Demandez-vous si elles sont en partie responsables de cette situation. Dans l'affirmative, vous gagneriez à modifier le fonctionnement du milieu de travail. En tant que gestionnaire il est de votre responsabilité de participer activement à la résolution du problème.

➤ Encouragez le dialogue

Si un conflit existe, organisez une rencontre avec toutes les personnes en cause et demandez-leur de résumer leur point de vue. Faciliter le processus de compromis. Si des employés en viennent aux mots ou aux gestes, assurez-vous d'intervenir. C'est au gestionnaire de fixer le cadre et les conditions.

➤ Reconnaissez l'apport de chacun

Efforcez-vous de récompenser les efforts des membres de votre équipe cela renforcera le moral. Attention : vous devez traiter tous vos employés de la même façon. Soyez impartial et juste. Assurez-vous que vos attentes sont réalistes et cohérentes. Si les membres de votre équipe se sentent valorisés et appréciés à leur juste valeur, ils seront moins enclins à se disputer et le climat sera moins propice à la compétition malsaine.

➤ Mettez vos conseils en pratique

Vous désirez gérer une équipe qui se tient et qui se conduit bien? Alors, ne vous laissez jamais aller aux commérages! Réfléchissez avant de parler et soyez conscient qu'il existe des terrains glissants. Surtout, ne passez jamais de commentaires sur l'apparence personnelle ou toute autre plaisanterie associés au sexe, à la religion, à l'origine ethnique, à l'âge, à une incapacité ou à l'orientation sexuelle. Prêcher par l'exemple; il y a de fortes chances que les membres de votre équipe emboîtent le pas.

➤ Ne tolérez aucune violence au travail

La violence au travail est inacceptable et la sécurité des membres de votre équipe vous incombe entièrement. Si vous êtes témoin ou si l'on vous rapporte des agissements d'incivilités, de harcèlement de tout ordre **sexuel**?, de la violence physique ou de l'intimidation, vous devez immédiatement agir. Attention, pour empêcher un conflit de prendre des proportions alarmantes, vous devez être présent et accessible!

➤ Soyez des médiateurs

La gestion d'une équipe en santé peut demander de la médiation. Celle-ci fait partie de votre travail. Le conflit en milieu de travail est inévitable; cependant, en gérant ces problèmes avant qu'ils deviennent complexes, vous éviterez que de simples querelles aient des répercussions sur le moral et la productivité des employés ou pires encore, qu'elles se transforment en harcèlement.

À RETENIR...

En définissant clairement ce qu'est un comportement inapproprié, en donnant l'exemple et en établissant une culture de transparence et d'impartialité, vous contribuerez à créer un milieu de travail sain et épanouissant pour tous.

5.2.3 Évaluation du climat de travail

C'est seulement suite aux cris d'alarme d'employés épuisés que la situation catastrophique de la division a été prise en compte. Il aurait été possible pour la gestionnaire et la direction d'intervenir bien avant que la situation ne dégénère. Bien que nos rencontres avec le personnel nous aient prouvé que les problèmes ne se situaient pas seulement au niveau du climat de travail, mais que l'organisation du travail posait aussi problème, nous croyons que le climat de travail peut et doit être évalué. Pour ce faire, nous avons développé un outil d'évaluation pour le gestionnaire ou ses collaborateurs. Cet outil fort simple, pose des questions qui permettent d'orienter le gestionnaire à savoir s'il devrait aller chercher de l'aide. Cet aide pourrait venir de son supérieur immédiat, du service des ressources humaines ou encore d'un collègue occupant un poste similaire. L'important dans la démarche est de faire prendre conscience au gestionnaire de la situation qui prévaut au sein de son équipe.

Afin d'accompagner le gestionnaire dans sa réflexion sur le climat de travail qui prévaut au sein de son équipe, nous suggérons un court questionnaire¹⁸. Suite à la compilation des résultats, le gestionnaire pourrait être encouragé à consulter un conseiller RH.

Encercler la réponse qui selon vous convient le mieux à la situation qui prévaut au sein de votre équipe. Ce questionnaire pourrait être complété par le gestionnaire et les membres de l'équipe simultanément.

Graphique 5.2. Évaluation d'indicateurs du climat de travail

1	2	3	4
Ne correspond pas du tout à la situation de l'équipe	Ne correspond pas à la situation de l'équipe	Correspond à la situation de l'équipe	Correspond tout à fait à la situation de l'équipe

Les relations interpersonnelles sont harmonieuses, il y a de la vie dans le groupe.	1	2	3	4
Les différences individuelles sont encouragées et acceptées dans l'équipe.	1	2	3	4
Les personnes se sentent utiles et importantes comme membres du groupe.	1	2	3	4
La collaboration entre les personnes se fait de façon spontanée.	1	2	3	4
Les employés plus expérimentés parrainent les moins expérimentés.	1	2	3	4
Les personnes expriment librement leurs opinions sans crainte de rejet.	1	2	3	4
L'équipe se montre habile à solutionner les conflits entre ses membres.	1	2	3	4
Les personnes sont fières d'appartenir à cette équipe.	1	2	3	4
L'équipe se montre habile à solutionner les conflits entre ses membres.	1	2	3	4
Les personnes sont fières d'appartenir à cette équipe	1	2	3	4
L'entraide existe lorsqu'un membre du groupe affronte une difficulté particulière dans un mandat.	1	2	3	4
Il existe une compétition saine qui n'entrave pas l'atteinte des objectifs communs.	1	2	3	4

¹⁸ Inspiré du document : « Indices de l'état actuel de l'équipe », développé par le Service de développement organisationnel, DRH, Hôpital Ste-Justine, 2012.

CONCLUSION

Le mandat du stage a permis à l'arrondissement CDN/NDG de continuer sa réflexion sur la gestion des conflits par les gestionnaires de premier niveau. La stagiaire a contribué à l'élaboration d'outils de gestion destinés aux contremaîtres ainsi qu'au développement d'une série d'outils pour les gestionnaires et leurs équipes.

Les conflits non résolus ont des impacts directs sur l'efficacité et le moral des employés. Outre la résolution rapide des conflits, la direction aurait toute avantage à travailler sur la mobilisation et la motivation de ses employés. Suite au diagnostic du Ministère du Travail et à nos observations, nous pouvons déduire que la mobilisation des employés est un défi de taille au sein de l'arrondissement. Des recherches récentes mettent en lumière que l'utilisation de pratiques innovatrices en matière de gestion de ressources humaines permette une plus grande mobilisation des employés. Ainsi, le modèle conceptuel de Lawler, le *High-Involvement Management*, propose d'utiliser quatre types de pratiques mobilisatrices : le partage d'information, le partage de pouvoir, la gestion des compétences et les récompenses monétaires et non monétaires (Lawler, 1986). La recherche sur les pratiques mobilisatrices auprès des cols bleus menée par Tremblay, Rondeau et Lemelin, offre un éclairage intéressant. Selon leur résultat de recherches, les pratiques les plus mobilisatrices seraient : une politique de communication, la formation de groupes autonomes de travail. Contrairement à ce que les recherches précédentes ont démontré, les pratiques de rémunération ne sont pas garantes d'une plus grande mobilisation. Se sont les politiques de récompenses non monétaires qui seraient les plus efficaces afin de susciter un sentiment d'adhésion (Tremblay, M., Rondeau, A., Lemelin, M., Balkin, D. (1998)). La rémunération monétaire est certes un enjeu, mais elle n'est pas une fin en soit. Une telle conclusion se rapproche des demandes des contremaîtres et des cols bleus qui exigent une plus grande reconnaissance et appréciation de leur apport.

Pour conclure, la direction de l'arrondissement aurait tout intérêt à continuer le travail entamé sur l'étude des canaux de communication. Cette analyse des modes de communication utilisée par et à travers les divers paliers hiérarchiques met en lumière la diversité des informations à transmettre et les divers canaux qui

fonctionnent déjà d'une façon plus ou moins efficace. Parallèlement à cette démarche, la clarification des rôles et responsabilités de tous les intervenants et de tous les paliers permettrait sans doute d'éviter plusieurs conflits de types organisationnels.

Nous sommes conscients de la diversité des arrondissements et des nouvelles orientations politiques qui cherchent à les rendre de plus en plus autonomes. Cependant, nous croyons que la Ville de Montréal et ses employés auraient tout intérêt à partager les façons de faire et ainsi augmenter le réseautage à l'intérieur de sa structure. Trop de bonnes idées et de réflexions pertinentes sont perdues par manque de communication et par isolement.

Nous sommes confiants que l'arrondissement CDN/NDG par la qualité de ses intervenants et par son désir de devenir un employeur de choix sera en mesure d'offrir à tous un lieu de travail sain, sécuritaire où chacun pourra s'épanouir à sa juste valeur.

LISTE DES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AUROUSSEAU, C. (2002). *Les ancrages organisationnels, individuels et sociaux des violences hiérarchique et organisationnelle – vers une approche globale*. Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat conjoint en communication, Montréal, Université du Québec à Montréal, p. 366.
- AUROUSSEAU, C., ALDERSON, M., LEBLANC, V. et MORIN, E. (2008) « La recherche en santé mentale au travail : quelques perspectives récentes sur un phénomène multidimensionnel », *Travail et santé*, septembre, vol 24, no 3, p. 37-41.
- BOUCHER, G., GAGNÉ, P-A., PETITPAS, J.-G., et DESBIENS, A. (2004). *Profession gestionnaire, Tome I : La gestion des personnes au quotidien*, Publications du Québec.
- CHALVIN, M. J. (1994). *Prévenir conflits et violence*. Paris : Nathan.
- CORMIER, S. (2004). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, Montréal, Presse de l'Université du Québec, 208 p.
- DE VINCENT, B. & PALAU Y. (1999). *La médiation. Définitions, pratiques et perspectives*. Paris : Nathan
- LABELLE, G. (2005). *Comment désamorcer des conflits au travail*. Les Éditions Transcontinental, Montréal, 175 p.
- LABELLE, G. (2001). *Conversations déterminantes*, Les Éditions Transcontinental, Montréal, 159 p.
- LAWLER, E.E.(1986). *High-Involvement Management : Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco : Jossey Bass.
- MARCHAND, A., DURAND, P., DEMARS, A. (2005). « Does work cause distress?: The contribution of occupational structure and work organization to the experience of psychological distress. » *Social Science & Medecine*, 60 p.1-14.
- MARCHAND, A., DURAND, P., DEMARS, A. (2006). « Un Modèle Multiniveaux des Déterminants de la Santé Mentale Dans la Main-D'œuvre. » *Canadian Journal of Community Mental Health*, Vol 25, p.11-30.
- MAXWELL, J. (2004). *Relations 101 : Tout ce qu'un gestionnaire doit savoir*, Édition Un monde différent, 175 p.
- MICHIT, R. et COMON, T. (2005). *Conflit. Comprendre et pouvoir agir*. Chronique sociale, Paris, 179 p.
- PINEAU, A. (2009). « Harcèlement psychologique : pourquoi attendre d'en arriver là? », *VigieRT*, numéro 38 (mai).

SOARES, A. (2006). *Les bleus à l'âme : le harcèlement psychologique chez les cols bleus de la ville de Montréal*, UQAM.

STIMEC, A. (2004). *La médiation en entreprise*, 2e édition en 2007, Paris, Dunod, 199 p.

SYLVAIN, F. (2006). *Guide de présentation des citations et des références bibliographiques*, Québec, École Nationale d'Administration publique, 42 pages.

TREMBLAY, M., RONDEAU, A., LEMELIN, M., BALKIN, D. (1998). La mise en œuvre de pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines a-t-elle une influence sur la mobilisation des cols bleus? Mobilisation et efficacité au travail. *Collection : gestion des paradoxes dans les organisations*, Tome 6, sous la direction de Roch Laflamme, Presses interuniversitaires, Éditions 2 continents, p. 97-111.

Sites internet consultés

Portail de la ville de Montréal, <http://www.ville.montreal.qc.ca/>, consulté le 10 novembre 2012.

Politique du respect de la personne de la Ville de Montréal, 2012, www.ville.montreal.qc.ca, consulté le 9 octobre 2012.

Commission des normes du travail, <http://www.cnt.gouv.qc.ca/en-cas-de/harcelement-psychologique/>, consulté le 1^{er} novembre 2012.

ANNEXE I : OFFRE DE SERVICE

DESCRIPTION DU MANDAT

Depuis plus de dix ans, les employés de la ville de Montréal ont eu à vivre avec plusieurs événements marquants : la fusion municipale qui a permis la création des arrondissements, les négociations des conventions collectives difficiles avec en arrière-plan des compressions budgétaires imposantes, des charges de travail augmentant, et ce, malgré la diminution d'effectif, etc. Tous ces changements ont laissé des marques au sein de la fonction publique municipale et le climat de travail s'en est retrouvé lourdement affecté. Ces difficultés sont présentes plus particulièrement au sein du groupe de travail des cols bleus qui ont eu à vivre avec une rupture du dialogue patronal syndical, un haut taux de roulement tant au sein de l'équipe des contremaîtres qu'au niveau de la haute direction et des compressions budgétaires qui ont amené à une des diminutions d'effectif entraînant une augmentation du nombre de griefs et de mesure disciplinaire.

L'Arrondissement Côte-des-Neiges Notre-Dame-de-Grâce vit depuis quelques années des difficultés dans les relations de travail entre les cols bleus et les contremaîtres. Les tensions sont palpables et affectent souvent les opérations et le moral de plusieurs. En mai 2012, le ministère du Travail a été mandaté par l'arrondissement afin de réaliser une médiation préventive entre les cols bleus et les contremaîtres. Les deux parties ont accepté de participer allant jusqu'à partager des objectifs communs : améliorer le climat de travail, apprendre à travailler ensemble et se donner une vision commune de l'organisation. Cette médiation préventive a pris la forme de plusieurs rencontres et a résulté à la rédaction d'un diagnostic du climat de travail vu par les cols bleus et par les contremaîtres. Ce diagnostic met en lumière plusieurs lacunes organisationnelles. Une de ces lacunes est le manque de compétences des contremaîtres et des cols bleus dans l'identification et la gestion de conflits interpersonnels. À ce titre, l'arrondissement pourrait bénéficier d'une expertise en gestion de conflit.

En avril dernier, deux plaintes de harcèlement ont été déposées par un contremaître et un col bleu. Celles-ci n'ont pas été retenues pour enquête. Cependant, dans la continuité de ce qui avait été entamé en mai dernier avec le Ministère du Travail, il a

été convenu que ces plaintes devaient être considérées comme un symptôme du climat de travail et serait donc pris en considération en vue de l'amélioration des relations de travail. Ainsi, la direction des ressources humaines, de concert avec les services touchés par les plaintes de harcèlement, souhaite qu'une médiation entre les parties ait lieu.

Mandat

Madame Danielle René, directrice des ressources humaines de l'Arrondissement Côte-des-Neiges Notre-Dame-de-Grâce, mandate Madame Charlotte Marguerite Debonne à titre de stagiaire de l'ÉNAP afin de procéder à :

- Dans la mesure des possibilités de chacun des participants, intervenir par le biais d'une médiation dans les deux cas de plaintes de harcèlement non retenues (un contremaître et un col bleu);
- Dégager à travers l'analyse des deux plaintes déposées les principales lacunes dans les relations entre gestionnaire et employés;
- Créer des outils concrets (grille d'analyse, formation, coaching, etc.) pour les contremaîtres afin de faciliter l'identification et la résolution des conflits interpersonnels au travail.

Si possible :

- Offrir à la direction des ressources humaines de l'arrondissement Côte-des-Neiges Notre-Dame-de-Grâce une recension des écrits sur le harcèlement psychologique dans le milieu de travail des cols bleus;
- Explorer les modèles de gestion des conflits mis en place dans les autres arrondissements de la Ville.

Supervision

Dans la cadre du stage, l'étudiante sera supervisée par M Jean-Yves Bourdages, psychologue clinicien et organisationnel, chargé de cours à l'ÉNAP. Son expertise est principalement centrée sur le développement des individus en milieu de travail misant sur leur capacité à développer leurs compétences communicationnelles.

Cadre théorique

Afin d'intervenir adéquatement, l'étudiante prendra en compte le contrat psychologique des employés. Le modèle conceptuel de Lawler, le *High-Involvement Management* (partage d'information, partage de pouvoir, gestion des compétences et les récompenses monétaires et non monétaires) sera utilisé pour comprendre les relations des gestionnaires envers leurs superviseurs et leurs subalternes. Finalement, nous nous appuierons sur la théorie de l'échange social pour rendre compte de l'effet médiateur possible de la justice organisationnelle (justice procédurale, interactionnelle et distributive).

La loi de 2004 assurant à tout employé un milieu de travail exempt de harcèlement servira d'assise légale à l'intervention de médiation. De plus, lors des médiations les théories de la communication non violente et de la communication axée sur les solutions seront mises de l'avant.

Compétences requises

Afin d'accomplir ce stage, M^{me} Debunne peut compter sur son expertise professionnelle à titre de médiatrice ainsi que ces diverses compétences

- Excellente capacité au travail d'équipe;
- Grande capacité d'observation et d'analyse situationnelle;
- Bonne compréhension d'un environnement syndiqué;
- Expertise en médiation des conflits interpersonnels;
- Connaissance théorique et pratique des modèles de gestion de conflit en milieu de travail.

Méthodologie

Les principales sources de données seront l'analyse du diagnostic établi par la médiatrice du Ministère du Travail et des entrevues informelles avec des cols bleus et leurs gestionnaires. Ces rencontres permettront de déterminer les besoins en matière de gestion de conflit et les défis et les impasses qu'ils rencontrent lorsqu'ils sont confrontés ou témoins d'un conflit interpersonnel au travail. De plus, la

recension de la littérature sur le harcèlement psychologique et la gestion de conflits en milieu de travail col bleu permettra de mieux comprendre les enjeux du milieu et d'offrir des pistes de solutions pour établir de meilleures relations de travail.

Plan du rapport

La première partie du rapport de stage se concentrera sur la démarche de médiation qui sera offerte aux individus impliqués dans les deux plaintes de harcèlement. La deuxième partie portera sur l'analyse de ces deux plaintes afin d'y faire ressortir les principales lacunes dans les relations entre gestionnaire et employés au sein de l'Arrondissement. Finalement, il y aura la présentation des outils de gestion et de sensibilisation au conflit interpersonnel en milieu de travail créé pour les contremaîtres.

Échéancier

ACTIVITÉS	DÉBUT	FIN	LIVRABLES
Médiations			
1.1. Prise de connaissance des dossiers de plainte et du contexte	4 septembre	15 septembre	
1.2. Prise de contact et rencontres prémédiation	17 septembre	5 octobre	
1.3. Rencontres de médiation	9 octobre	2 novembre	
1.4. Rédaction rapport de médiations	5 novembre	16 novembre	Rapport de médiation
1.5. Rencontre post-médiation	10 décembre	14 décembre	
Rédaction des recommandations sur les relations col bleu/contremaître			
2.1 Étude du diagnostic du Ministère du Travail	4 septembre	15 septembre	
2.2. Entretiens informels avec quelques cols bleus et contremaîtres	17 septembre	2 novembre	
2.3. Recherche de ce qui est fait dans les autres arrondissements en matière de gestion de conflit Col bleu	10 septembre	16 novembre	
2.4. Rédaction des recommandations pour étoffer le plan d'action	5 novembre	7 décembre	Recommandations
Création d'outils : formation			
3.1 Recension des écrits sur le harcèlement psychologique et de la gestion des conflits en milieu syndical col bleu	10 septembre	14 décembre	Revue de la littérature
3.2 Recension des formations offertes à la Ville sur la gestion et la prévention des conflits	10 septembre	12 octobre	
3.3 Élaboration d'un outil pour soutenir les contremaîtres dans la gestion des conflits interpersonnels	12 novembre	7 décembre	Outil de gestion des conflits pour les contremaîtres

Conditions

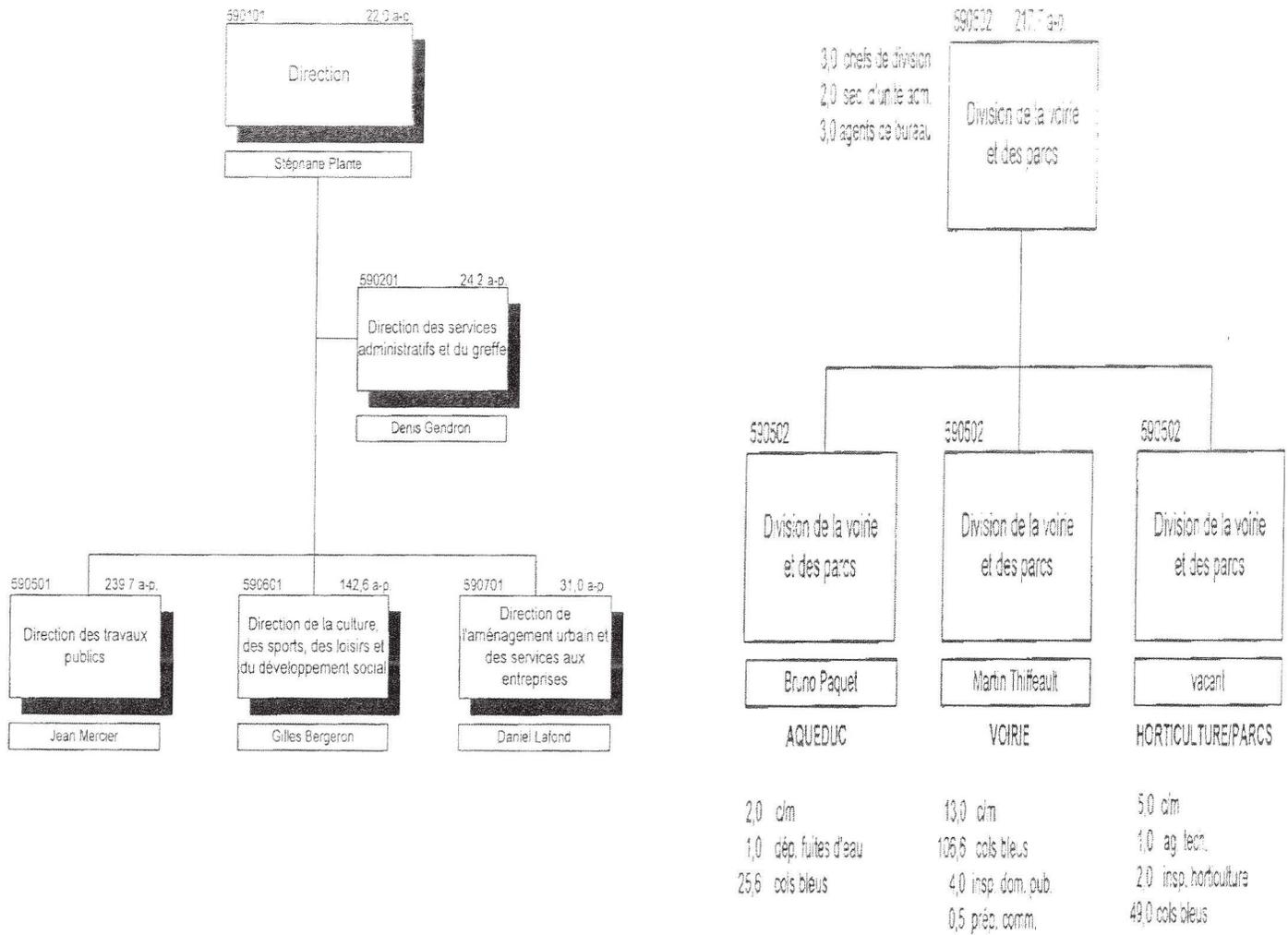
La direction des Ressources humaines de l'Arrondissement Côte-des-Neiges Notre-Dame-de-Grâce s'engage à offrir :

- Un soutien technique et stratégique quant aux modes de fonctionnement de l'Arrondissement et de ses relations de travail;
- Une rétroaction, lorsque demandée ou nécessaire;
- Un espace de travail avec accès à un ordinateur;
- Le remboursement des frais de scolarité encourus dans le cadre du stage (9 crédits).

Clause de confidentialité

Les informations échangées lors des interventions ainsi que les documents rédigés dans le cadre de ladite intervention ont un caractère privé et ne devront pas être divulgués. Cependant, le rapport final de l'étudiante pourra être déposé aux archives de la bibliothèque, tout en gardant la confidentialité des individus touchés par les interventions.

ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME ARRONDISSEMENT ET DIVISION DE LA VOIRIE ET DES PARCS



ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE DE L'ENTREVUE CONTREMAÎTRE

1. Comment voyez-vous votre rôle au sein de l'organisation?
2. Vous sentez-vous bien outillé et bien entouré pour accomplir vos tâches?
3. Sinon où situez-vous les déficiences?
4. Avez-vous été témoin de gestes ou de propos désobligeants?
5. Qu'est-ce qui va bien dans l'organisation du travail et au sein de la division?
6. Qu'aimeriez-vous voir changer? Pourquoi? Comment?
7. Quelles sont les personnes au sein de votre division avec lesquelles vous vous entendez le mieux? Pourquoi?
8. Sur une échelle de 10, comment évaluez-vous le climat de travail au sein de la division?
9. Y a-t-il autre chose que vous aimeriez ajouter afin de nous permettre de mieux cerner les difficultés que vous rencontrer dans votre quotidien?

ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE DE L'ENTREVUE EMPLOYÉ BUREAU TECHNIQUE

1. Comment voyez-vous votre rôle au sein de l'organisation?
2. Vous sentez-vous bien outillé et bien entouré pour accomplir vos tâches?
3. Sinon où situez-vous les déficiences?
4. Avez-vous été témoin de gestes ou de propos désobligeants?
5. Qu'est-ce qui va bien dans l'organisation du travail et au sein de la division?
6. Qu'aimeriez-vous voir changer? Pourquoi? Comment?
7. Quelles sont les personnes au sein de votre division avec lesquelles vous vous entendez le mieux? Pourquoi?
8. Sur une échelle de 10, comment évaluez-vous le climat de travail au sein de la division?
9. Y a-t-il autre chose que vous aimeriez ajouter afin de nous permettre de mieux cerner les difficultés que vous rencontrer dans votre quotidien?

