

Prévention et gestion des conflits

Guide pratique d'aide

À LA HIÉRARCHIE CHARGÉE DE PRÉVENIR
ET GÉRER LE CONFLIT



Mon rôle

- Je suis responsable de prévenir et de gérer les conflits
- Je cherche des solutions qui tiennent compte de toutes les parties prenantes
- Je vérifie l'adéquation des solutions

Ma posture

- J'assure confidentialité et discrétion
- Je me rends disponible et à l'écoute et je communique régulièrement
- J'aborde la situation avec objectivité, équité, sans préjuger, sur la base d'éléments factuels
- Je fais preuve d'empathie tout en prenant des décisions, des mesures
- Je prends le temps de gérer le conflit
- Je ne minimise pas

Comment prévenir les conflits ?

Les questions à me poser

- Lorsque je recrute, mon choix tient-il compte des compétences relationnelles du-de la candidat-e au regard de l'environnement de travail et des besoins du service ?
- L'intégration des nouveaux collaborateurs-trices est-elle favorisée ?
- La structure organisationnelle est-elle claire pour moi et pour mon équipe ?
- Les tâches et les rôles que j'attribue à chaque collaborateur-trice sont-ils clairement définis et communiqués ?
- Comment ma gestion de l'équipe peut-elle favoriser la participation, l'implication et la responsabilisation des collaborateurs-trices ?
- Est-ce que j'assure un suivi de la manière dont chaque individu assure sa tâche ? Est-ce que je leur donne un feed-back régulier, systématique et suffisant ?
- Comment est-ce que je motive mon équipe ?
- Comment est-ce que je favorise un climat de travail dans lequel chacun-e se sent respecté-e ?
- Est-ce que je traite mes collaborateurs avec équité et veille à éviter les inégalités de traitement ?
- Est-ce que j'identifie régulièrement les facteurs de risque susceptibles d'engendrer un conflit ?

Les signaux d'alerte possibles

- Le présentéisme, la baisse d'efficacité, les erreurs, les insuffisances
- Les changements d'attitude (mutisme, évitement, etc.)
- La création de "clans"
- Le manque de respect et l'émergence de la violence
- Les absences perlées ou les absences de longue durée
- Les démissions et/ou le turn-over important

Comment prévenir les conflits ?

Quelques bonnes pratiques

- Je recrute en collaboration avec les responsables des ressources humaines
- J'évalue régulièrement mes collaborateurs-trices dans le cadre d'un entretien individuel (EEDP, EEDM)
- J'augmente mon attention et me rends davantage disponible :
 - à l'arrivée d'un-e nouveau-elle collaborateur-trice
 - lors de l'introduction de nouveaux outils de travail
 - lors de tout changement organisationnel
 - en période de surcharge de travail
 - en cas d'absence fréquente ou de longue durée d'un membre du service
- Je m'assure que chaque membre de mon équipe dispose d'un cahier des charges spécifiant les missions et responsabilités de son poste
- Je soigne la forme de mes instructions, de mes feedbacks et veille à en donner régulièrement
- Je m'assure régulièrement de la bonne compréhension de mes instructions et fournis davantage de précisions si nécessaire
- J'instaure un espace de dialogue permettant aux membres de mon équipe de s'exprimer régulièrement
- J'accrois la marge d'autonomie lorsque cela est possible et donne les responsabilités adaptées aux compétences et aptitudes de chaque membre de mon équipe, je délègue
- Je donne des points de repère réguliers à mes collaborateurs-trices pour qu'ils-elles sachent si l'exécution de leur travail donne satisfaction ou s'ils-elles doivent apporter des modifications

-
- J'adapte la reconnaissance formulée en fonction de l'effort et de la qualité du travail fourni
 - J'encourage mes collaborateurs-trices à identifier leurs besoins en formation, à suivre des formations appropriées. Je m'assure qu'ils-elles les planifient et les suivent et j'accompagne la mise en pratique des acquis.
 - Je réunis régulièrement mes collaborateurs-trices et leur communique les enjeux, objectifs, changements ayant un impact sur leur travail ou au sein du service
 - Je crée des moments conviviaux au sein de l'équipe (repas, apéritif, anniversaire, etc.)
 - Je suis à l'écoute de mes collaborateurs-trices et leur donne l'occasion de me faire part de leurs préoccupations professionnelles et personnelles s'ils-elles le souhaitent
 - J'applique la procédure de gestion des absences
 - J'interviens rapidement pour recadrer tout comportement inadéquat
 - J'accepte que ni moi, ni les membres de mon équipe ne soyons parfaits

Gestion: quelles mesures favoriser pour agir sur le conflit ?

Les questions à me poser

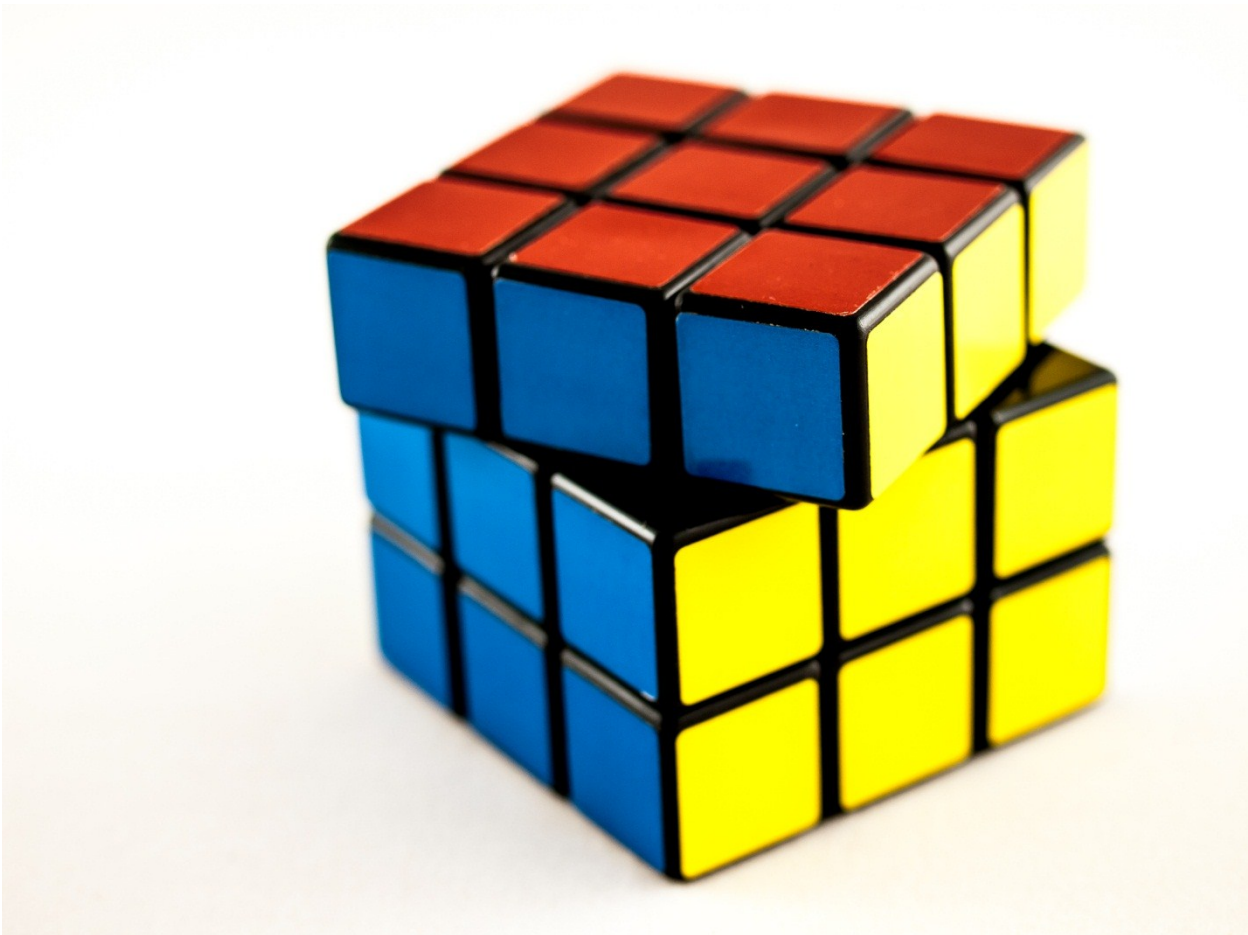
- Suis-je disponible pour écouter les membres de mon équipe et ceux-ci sentent-ils qu'ils peuvent venir me parler en toute discrétion ?
- Ai-je pris le temps de clarifier et d'identifier le type de conflit et les enjeux du conflit (compréhension du contexte, précédents, récurrences) ?
- Est-ce que j'interviens auprès des personnes concernées lorsque je perçois que la situation conflictuelle devient lourde ou dysfonctionnelle pour mes collaborateurs-trices ou le service ?
- Est-ce que j'utilise les ressources à ma disposition pour gérer le conflit ?
- Ai-je identifié les éléments factuels, ainsi que les enjeux du conflit ? Les solutions mises sur pied sont-elles pertinentes et permettent-elles une réelle amélioration sur le long terme ?
- Ai-je suffisamment de distance pour gérer le conflit ? Est-ce que j'accepte l'intervention d'un tiers ? Est-ce que je favorise le dialogue entre les ressources humaines (ou tout autre intervenant) et les parties concernées ?
- Est-ce que je propose aux parties en conflit de faire appel au Groupe de confiance, lorsque j'estime qu'une prise de recul et/ou une médiation seraient utiles ?

Un exemple de processus de résolution

- Dans un premier temps, je reçois individuellement les parties sans préjuger de la situation
- Je m'assure de comprendre les causes réelles du conflit (individuelles, relationnelles, organisationnelles, etc.)
- Dans un deuxième temps, je reçois les parties ensemble afin qu'un échange entre elles puisse avoir lieu et qu'une solution soit envisagée
- J'établis des étapes, fixe des objectifs à atteindre pour les parties prenantes et assure un suivi de la situation
- Je me préoccupe de l'impact du conflit sur l'ensemble de l'équipe et sur les prestations
- J'évalue la pertinence de recourir à l'aide d'un tiers (supérieur-e hiérarchique, responsable des ressources humaines, Groupe de confiance, autres)
- Je recadre le cas échéant les comportements inadéquats et applique des sanctions si besoin

A qui puis-je faire appel pour avoir un conseil ou me faire aider ?

- A ma hiérarchie
- A mon-ma référent-e RH
- Au Groupe de confiance - Etat de Genève : www.ge.ch/groupe-confiance



Vous trouverez des informations complémentaires sur la plateforme *Prévention et gestion des conflits* : <http://outil.ge.ch/site/formation>

© photo 1^{ère} page par kirtaph, non modifiée

© photo dernière page par wwarby, non modifiée

Document élaboré conjointement par des représentants du Collège spécialisé RH et du Groupe de confiance