

Prévention et gestion des conflits

Guide pratique d'aide

**AUX RÉFÉRENTS-TES DES SERVICES DES
RESSOURCES HUMAINES CHARGÉ-E-S DE
CONTRIBUER À PRÉVENIR ET À GÉRER UN
CONFLIT**



Mon rôle

- Je contribue à prévenir et gérer les conflits
- J'informe sur les droits et devoirs de chacun-e
- J'analyse les situations conflictuelles
- Je propose des modes d'action et de résolution
- Je contribue à la recherche de solutions qui tiennent compte de toutes les parties prenantes
- Je vérifie l'adéquation des solutions
- J'oriente si besoin vers des professionnel-le-s compétent-e-s

Ma posture

- J'assure confidentialité et discrétion
- J'aborde la situation sans parti pris préalable
- J'aborde la situation avec objectivité et équité sur la base d'éléments factuels
- Je fais preuve d'écoute et de bienveillance tout en favorisant la prise de décisions et de mesures
- Je ne minimise pas

Comment prévenir les conflits ?

Les signaux d'alerte possibles

- Les doléances
- Les entretiens d'évaluation (EEDP, EEDM), selon leur contenu
- Les entretiens de recadrage et/ou de service
- Les absences perlées ou les absences de longue durée
- Les démissions et/ou le turn-over important
- Les heures supplémentaires

Comment prévenir les conflits ?

Les questions à me poser

- Lorsque je participe à un recrutement, est-ce que je veille à ce que les compétences relationnelles, et cas échéant managériales, du-de la candidat-e, soient prises en compte au regard de l'environnement de travail et des besoins du service ?
- L'intégration des nouveaux collaborateurs-trices est-elle favorisée ?
- La structure organisationnelle mise en place par la hiérarchie est-elle claire et adéquate ?
- Les conditions de travail sont-elles adéquates ?
- La mission et les responsabilités attribuées à chaque collaborateur-trice sont-elles clairement définies et communiquées ?
- Est-ce que j'identifie régulièrement les facteurs de risque susceptibles d'engendrer un conflit ?
- Comment puis-je obtenir écoute et disponibilité de la part de la hiérarchie gérant le conflit ?
- Comment puis-je contribuer à la bonne compréhension des valeurs institutionnelles ? Auprès de qui ?
- Est-ce que je participe à la diffusion des informations en lien avec la prévention et la gestion des conflits auprès des collaboratrices-teurs et de leur hiérarchie ?

Quelques bonnes pratiques

- Dans le cadre d'un recrutement, en cas de besoin, je propose d'établir un profil de personnalité (Master Person Analysis). Je mets le résultat de ce profil en perspective avec le poste, l'équipe et l'environnement
- Je m'assure que les managers et les collaborateurs-trices planifient et suivent les formations appropriées à leurs besoins
- Je rappelle les prestations RH disponibles :
 - 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 cas d'absence fréquente ou de longue durée d'un-e collaborateur-trice
- Je m'assure que chaque collaborateur-trice dispose d'un cahier des charges spécifiant le positionnement de son poste, ses responsabilités et ses activités concrètes
- Je m'assure que les entretiens d'évaluation et de développement du personnel et des managers sont réalisés. Je suis attentif-ve à leur contenu, je m'assure en particulier de la fixation d'objectifs réalisables, avec précision d'un délai. Si besoin je demande des compléments d'information à la hiérarchie
- Je me rends disponible et à l'écoute des collaborateurs-trices comme de leur hiérarchie et leur donne l'occasion de me faire part de leurs préoccupations professionnelles et personnelles dans un cadre confidentiel
- Je veille à la bonne application de la procédure de gestion des absences
- J'interviens si nécessaire auprès des hiérarchies et de leurs équipes pour collaborer à la gestion des situations difficiles

Gestion : quelles mesures favoriser pour agir sur le conflit ?

Les questions à me poser

- Suis-je disponible pour écouter les collaborateurs-trices et leur hiérarchie ?
- Suis-je un-e interlocuteur-trice qui peut être consulté-e en toute discrétion ?
- Ai-je suffisamment de distance pour gérer le conflit et apporter un regard extérieur ?
- 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 je favorise le dialogue entre les parties concernées ?
- Est-ce que j'utilise les ressources à ma disposition pour gérer le conflit ?
- Les solutions mises en place sont-elles satisfaisantes et permettent-elles une réelle amélioration sur le long terme ?
- Est-ce que je veille à ce qu'un suivi et un bilan soient réalisés ?
 - Est-ce que je propose aux parties en conflit ou à leur hiérarchie de faire appel au Groupe de confiance, lorsque j'estime qu'une prise de recul et/ou une médiation seraient utiles ?
- Si la situation l'exige, ai-je proposé un recadrage, voire l'application de sanctions ?

Exemples d'outils RH à disposition

Rappel du cadre aux parties en conflit

- Analyse de l'activité
- Cahier des charges
- Cadre légal et réglementaire
- Cadre éthique
- Gestion des heures
- Gestion des absences
- Démarches disciplinaires, entretien de service

Développement

- Profil de personnalité (MPA)
- EEDP, EEDM
- Formation
- Conseil en évolution professionnelle
- Table ronde
- Intervention d'un tiers qualifié (coaching, médiation, etc.)
- Enquête de satisfaction

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

- A ma hiérarchie
- Au Groupe de confiance - Etat de Genève : www.ge.ch/groupe-confiance
- Au Service de santé du personnel de l'Etat : <http://ge.ch/etat-employeur/service-de-sante-personnel-de-letat>



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