

TRAVAIL *et santé*

Le mieux-être au travail

Quel est le meilleur moyen de gérer un conflit?



LE HARCÈLEMENT EN MILIEU DE TRAVAIL : COMMENT PRÉVENIR LA VIOLENCE AU TRAVAIL ET GÉRER LES CONFLITS

Vous souvenez-vous de cet intimidateur qui bousculait les enfants à l'école primaire et volait leur argent pour le dîner? Ou, quelques années plus tard, du petit prétentieux qui s'amusait à ridiculiser le nom de famille des autres élèves? Malheureusement, certaines de ces personnes ne vieillissent jamais et elles transportent au travail leurs plaisanteries de mauvais goût. L'environnement de travail regroupe des gens pouvant présenter une incompatibilité de caractères, ce qui peut donner lieu à divers types et degrés de harcèlement.

Certaines formes de harcèlement sont plus faciles à reconnaître que d'autres; cependant, les commentaires non sollicités, les stéréotypes, les plaisanteries à caractère sexuel et une attitude discriminatoire, ainsi que crier, dévaloriser, rabaisser en public, retenir intentionnellement des renseignements nécessaires au travail ou confier à un employé une charge de travail excessive sont tous des problèmes sérieux qu'il ne faut pas traiter à la légère.

Éliminez le conflit au départ

Bien que chaque problème soit unique et doive être traité comme tel, il existe des moyens de prévenir et de mettre fin au conflit avant qu'il se transforme en harcèlement ou en violence. En voici quelques-uns :

Diffusez les politiques à ce sujet. Le fait de veiller à ce que vos employés comprennent les types de comportements qui ne sont pas tolérés constitue un élément essentiel de la gestion du conflit au travail et de la prévention du harcèlement. Assurez-vous de connaître les politiques de l'organisation, communiquez clairement vos attentes et passez-les souvent en revue. Intégrez à la formation des tactiques de résolution de conflit, et encouragez les membres de votre équipe à utiliser et à perfectionner ces compétences. De plus, s'ils sont aux prises avec un conflit ou s'ils sont victimes de harcèlement au travail, les employés devraient connaître la marche à suivre et les personnes à qui en parler (par exemple, un gestionnaire, un représentant syndical, un comité).

Que vous soyez aux prises avec une situation de conflit, de harcèlement ou les deux, en tant que gestionnaire, il vous incombe d'en être conscient et d'intervenir de façon à protéger la santé mentale et physique de vos employés.



Durant l'entrevue

Le harcèlement nuit au rendement d'un employé; il crée un climat de travail hostile et toxique, sans compter que l'organisation pourrait être tenue responsable de la conduite des membres de son personnel. Il est toujours préférable d'intervenir rapidement, car un petit conflit peut facilement entraîner :

- une compétition malsaine;
- un roulement de personnel élevé;
- de l'absentéisme;
- une baisse du moral et de la motivation;
- de l'inefficacité et une faible productivité;
- une hausse de la frustration, de l'anxiété ou une dépression;
- de fortes tensions.

Pour le gestionnaire, la plus grande difficulté consiste à déceler rapidement la présence d'une situation de ce genre. Un employé victime d'intimidation ou de harcèlement pourra :

- s'absenter plus souvent du travail;
- être tendu ou anxieux;
- répondre très négativement à un questionnaire interne sur le milieu de travail;
- produire un travail de mauvaise qualité;
- ne pas respecter les échéances ou ne pas terminer son travail;
- éviter soudainement de se mêler aux autres employés ou s'isoler de son groupe de travail.

En tant que superviseur ou gestionnaire, assumez votre part de responsabilité et participez activement à la résolution du problème.

Ces suggestions m'aideront à soutenir mon équipe.



Évitez d'ignorer le problème. Les disputes entre employés sont courantes et malheureusement inévitables. En tant que gestionnaire, il est parfois difficile de savoir à quel moment intervenir, tout comme vous pourriez craindre de réagir avec excès ou de tirer des conclusions hâtives. Même s'il est bon de laisser aux gens l'occasion de résoudre leurs différends, les problèmes non résolus ne disparaîtront pas d'eux-mêmes s'ils ne sont pas gérés ou s'il existe clairement un déséquilibre des forces. Lorsque le stress augmente ou qu'un autre désaccord se produit, les problèmes non résolus refont surface. Soyez attentif aux éléments déclencheurs, surtout si un conflit existe entre deux employés, et intervenez dès que vous les remarquez. Assurez-vous que votre porte est toujours ouverte et que vos employés se sentent à l'aise de vous parler de leurs problèmes.

Encouragez le dialogue. Organisez une rencontre avec chacune des personnes en cause et demandez-leur de résumer leur point de vue; vous serez peut-être étonné de constater que leur perception à l'égard de la situation est assez rapprochée. Pour trouver un compromis, retournez aux objectifs à long terme que ces personnes pourraient avoir en commun. Parfois, elles accepteront d'être en désaccord, ce qui pourra procurer un soulagement. Si des employés en viennent aux mots ou aux gestes, assurez-vous d'intervenir. De plus, il est toujours bon qu'un représentant syndical ou un membre du service des ressources humaines soit présent. Malgré le fait qu'une invitation au dialogue risque d'aggraver le conflit, cette étape est parfois nécessaire à la recherche d'une solution.

Soyez conscient des répercussions. Vous devez comprendre que les employés impliqués dans le conflit ne sont pas les seules personnes touchées. Chacun des membres de votre équipe ressentira le stress de cette situation et l'hostilité du milieu de travail. Apportez du soutien à tous les employés et, selon le type de conflit, demandez-leur de vous exprimer leurs commentaires à ce sujet.

La violence au travail

Si le conflit au travail se transforme en menaces, en harcèlement sexuel, en violence physique ou en intimidation, vous devez intervenir immédiatement. Vous assumez la responsabilité de la sécurité des membres de votre équipe et, selon la situation et les politiques de l'entreprise, vous devrez communiquer avec le service des ressources humaines, le syndicat ou les autorités compétentes. Pour empêcher un conflit de prendre des proportions alarmantes, soyez présent et accessible et surveillez les signes précurseurs de violence.

Désamorçage et gestion de la situation

Comme vous êtes un gestionnaire, la médiation fait partie de votre travail. Cet aspect de vos responsabilités peut s'avérer difficile en raison des situations parfois délicates pour lesquelles il n'existe pas de règles définies. 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 pire encore, qu'elles se transforment en harcèlement. En identifiant et en définissant ce qu'est un comportement approprié, en donnant l'exemple et en établissant une culture de transparence, vous contribuerez à créer un milieu de travail où les employés s'épanouiront.

Assumez vos responsabilités

Faites des éloges et reconnaissez l'apport de chacun

Efforcez-vous de récompenser les efforts des membres de votre équipe et de renforcer leur moral. Il pourrait s'agir d'un dîner au restaurant pour souligner la réalisation d'un objectif important ou d'une activité en soirée pour célébrer l'anniversaire de service d'un employé. Assurez-vous que vos attentes sont réalistes et cohérentes, et traitez tous vos employés de la même façon. Si les membres de votre équipe se sentent valorisés et appréciés, ils seront moins portés à se disputer et à se livrer une forte concurrence.

Mettez vos conseils en pratique

Ne vous attendez pas à ce que les membres de votre équipe se conduisent bien et s'entendent entre eux si vous ne prêchez pas par l'exemple. En tant que gestionnaire, vous ne devez jamais vous prêter aux commérages ou vous laisser entraîner dans les intrigues de bureau. Réfléchissez avant de parler et soyez conscient qu'il existe des terrains glissants. Ne passez jamais de commentaires sur l'apparence personnelle et évitez les plaisanteries et les sobriquets associés au sexe, à la religion, à l'origine ethnique, à l'âge, à une incapacité ou à l'orientation sexuelle. Donnez l'exemple; il y a de fortes chances que les membres de votre équipe emboîteront le pas.

Si le thème de ce numéro suscite des questions ou si vous souhaitez parler d'une situation personnelle, nous vous invitons à communiquer en toute confidentialité avec votre PAE. Il suffit de composer l'un des numéros suivants :

Français : 1 800 361-5676
Anglais : 1 800 387-4765
www.shepellfgi.com