

Bienvenue à la bibliothèque des vidéos de formation QMR

Volume 4 : *Tensions et conflits* - Vidéo de formation sur la résolution des conflits.

Introduction:

Ce volet de la **bibliothèque des vidéos de formation QMR** consiste en six scènes qui répondent à des défis associés à un environnement de travail hostile et qui démontrent comment résoudre les conflits de façon productive. Chacune des scènes est suivie d'une brève discussion d'experts en ressources humaines, du milieu judiciaire, ainsi que des spécialistes en résolution de conflits qui réviseront les points clés assimilés.

Notre méthodologie d'apprentissage :

La **bibliothèque des vidéos de formation QMR** est une ressource flexible pouvant être adaptée à différentes situations :

- Inclure dans un programme de formation conçu et présenté par votre entreprise
- Utiliser pendant une session de suivi pour les employés étant déjà familiers avec le sujet abordé
- Présenter par le chef d'équipe ou le superviseur pour aider un groupe à se concentrer sur un défi précis concernant les comportements
- Utiliser pour entamer la discussion portant sur une grande variété de problématiques reliées au travail d'équipe

Vous pouvez donc adapter cette ressource d'apprentissage selon vos besoins spécifiques.

Ce guide offre à l'animateur une série de questions qui peuvent servir à stimuler la discussion après le visionnement des scènes. Nous recommandons la méthodologie suivante dans la plupart des cas :

1. Accueillez les participants, *présentez* le sujet qui sera abordé et expliquez pourquoi cette session de formation a été planifiée.
2. Visionnez la *scène vidéo*. Arrêtez avant la discussion des experts.
3. Distribuez les *feuilles de travail* et demandez aux participants de répondre aux questions tout en notant leurs idées.
4. Animez une *discussion* en posant les questions une à la fois et demandez du feedback aux participants. Pour vous aider, votre Guide de l'animateur contient des suggestions de réponses à ces questions.
5. Visionnez la discussion des experts pour *renforcer les points clés* soulevés lors de votre discussion.

En achetant la **bibliothèque de vidéos de formation QMR**, Quality Media Resources vous octroie un permis permettant à votre entreprise de faire les copies nécessaires de ce guide et des feuilles de travail.

Bibliothèque de vidéos de formation QMR- Volume IV

Série: Tensions et conflits

INDEX

<u>Scénario #</u>	<u>Titre</u>	<u>Problématiques</u>
1	A vrai dire ...	Valeurs organisationnelles; conflits à l'intérieur d'une équipe; comment les stéréotypes enveniment les conflits au travail; reconnaître les forces et la contribution apportée par la diversité de chacun des membres de l'équipe
2	La place de parking	Les cordes sensibles qui font escalader les conflits; le syndrome de la victimisation; peur et insécurité dans l'environnement de travail; éléments déclencheurs de conflits
3	Le débordement	Racisme et harcèlement utilisés comme armes au travail; lorsque les conflits dégénèrent en violence; apporter ses problèmes personnels au travail
4	Il y a façon et façon	Mises à pied: l'impact sur les membres de la direction; conflits causés par les différentes valeurs personnelles; un bon outil de résolution de conflit: la communication
5	L'entretien d'appréciation	Conflits survenus lors de l'évaluation du rendement; jeunes directeurs, employés plus âgés
6	Le harcèlement insidieux	Le harcèlement sexuel: une forme de conflit au travail; conflits impliquant l'abus de pouvoir

Les scénarios sont suivis d'une série de feuilles de travail qui contiennent les questions de discussion pour chacune des scènes.

SCÉNARIO UN : **A vrai dire ...**

Quelles valeurs professionnelles Alicia démontre-t-elle ? Quelles valeurs professionnelles Phil démontre-t-il ?

(Les valeurs d'Alicia incluent l'efficacité, les échéanciers et le travail d'équipe. Celles de Phil incluent l'expérience, le dur labeur et le respect.)

Sur quelle habileté Phil et Alicia ont-ils besoin de travailler ?

(Ils ont tous les deux besoin de travailler leur façon de communiquer. Leur conflit vient, entre autres, du fait que chacun d'eux tient sa *position* au lieu de se concentrer sur leurs *intérêts communs*.)

Quel ont été les images stéréotypées de chacun pour évaluer l'autre et comment ces images ont-elles contribué à envenimer le conflit ?

(Phil a vu Alicia comme étant contrôlante et manipulatrice - le traitant comme un chien. Alicia a vu Phil comme étant dangereux et hors de contrôle - tel un bandit. Dans les deux cas, le stéréotype a interféré avec leur habileté et leur volonté de communiquer leurs sentiments et de résoudre le conflit. Ils semblent pris dans une relation de travail empreinte de crainte et d'incompréhension.)

Qu'aurait pu faire Alicia pour améliorer la situation ?

(Alicia aurait pu essayer de trouver pourquoi Phil ne lui avait pas donné toutes les informations dont elle avait besoin. Elle aurait pu agir de façon moins condescendante pour se concentrer sur ses sentiments face à cette situation. Elle aurait pu dire : "Phil, je sens que tu ne me fais pas entièrement confiance. Ai-je raison ?" De cette façon, elle aurait pu entamer le dialogue avec Phil.)

Qu'aurait pu faire Phil pour améliorer la situation ?

(Phil aurait pu être franc avec Alicia sans donner l'impression de la menacer. Il aurait pu dire à Alicia qu'il ne se sentait pas à l'aise dans l'équipe et demander sa collaboration quant à son rôle en tant que membre. Il aurait pu voir ceci comme une opportunité de croissance personnelle et d'apprentissage plutôt que de nuire au travail de son équipe.)

Quelles sont les forces de chacun à l'intérieur de l'équipe ?

(Phil apporte son expérience, ses connaissances de l'entreprise et la fierté. Alicia apporte l'énergie, le focus et la volonté de jouer un rôle de leader.)

SCÉNARIO DEUX : ***La place de parking***

Ce conflit est-il réellement relié à l'espace de stationnement ? Selon vous, sur quoi est vraiment basé ce conflit ?

(Ce conflit concerne "qui va garder son emploi". Il s'agit d'une compétition portant sur la personne qui apporte le plus de valeur à l'entreprise : qui devrait rester et qui devrait partir ?)

Quelles sont les cordes sensibles touchées qui font escalader le conflit ?

(La corde sensible de June est lorsque son *besoin* de travailler est contesté parce qu'elle est à l'aise financièrement. Quant à Sarah, elle est très sensible aux accusations qui prétendent qu'elle boit et que cela affecte son rendement au travail.)

Qu'auraient pu faire Sarah et June pour régler ce conflit ?

(Une des femmes doit céder l'espace de stationnement à l'autre pour apporter une certaine perspective au conflit réel, à ce qu'elles craignent vraiment. Elles doivent parler de façon non menaçante, utilisant la première personne (je) et établir des règles avec lesquelles elles résoudront leurs différends. Étant donné le niveau de crainte de chacune, cela s'annonce très difficile. Il serait peut-être préférable d'impliquer une troisième personne, un médiateur, qui les aiderait à identifier leurs intérêts communs.)

Le syndrome de la victimisation survient lorsqu'une personne se sent attaquée par une autre. La victime pense alors pouvoir utiliser n'importe quel moyen pour se défendre. Pouvez-vous identifier ce syndrome dans cette situation ? Quel en est l'impact sur le conflit?

(Sarah et June se considèrent comme étant une victime de l'autre. Plus les attaques verbales s'enveniment, plus elles pensent être en droit de faire escalader le conflit. Le résultat : une bataille de mots qui ne fait que s'aggraver.)

Si vous étiez nommé médiateur pour Sarah et June, que feriez-vous ?

(Cette question suscitera des discussions sur le rôle d'un médiateur appelé à régler un conflit.)

SCÉNARIO TROIS : *Le débordement*

Dans cette situation, assistons-nous à une situation sujette à exploser ? Si oui, pourquoi ?

(Doug démontre beaucoup de colère face à sa relation de travail avec Linda. Il l'a physiquement bousculée et a fait des commentaires racistes. L'entreprise pourrait être aux prises avec des poursuites judiciaires et Doug pourrait faire face à de sévères actions disciplinaires. À moins que le superviseur ou une tierce personne n'intervienne rapidement, ce conflit s'envenimera assurément.)

Les remarques de Doug peuvent-elles être considérées comme étant du harcèlement, ou même du racisme ?

(Le fait que Doug dise que Linda ne peut s'exprimer correctement tend à être du racisme, étant donné qu'elle est asiatique. Si Linda se plaignait du fait que Doug critique ses moindres faits et gestes, qu'il la surnomme "stupide" et qu'elle avait raison, elle serait alors considérée comme étant une victime de harcèlement racial ou sexuel. Les commentaires de Doug à propos de son ex conjointe qui était "aussi sournoise" qu'elle, soulève également la question suivante : la colère ressentie par Doug dans sa vie personnelle nuit-elle à son travail et est-elle reflétée indirectement et injustement sur Linda ?)

Doug a-t-il dépassé les bornes d'un comportement acceptable en milieu de travail ? Quelles sont ces bornes ?

(Doug a dépassé plusieurs bornes. Premièrement, il existe une règle non écrite qui demande de respecter ses collègues de travail. Deuxièmement, il a utilisé un langage qui pourrait être interprété comme étant du racisme. Finalement, lorsqu'il a lancé le rapport à Linda, il a dépassé la borne du comportement acceptable, au point où l'entreprise devra sévir.)

Si vous étiez le superviseur de Linda et Doug, comment agiriez-vous ?

SCÉNARIO QUATRE : *Il y a façon et façon*

Quelle est la raison du conflit entre Rick et Christy ? Que pensez-vous de leur position respective face à la situation actuelle (mises à pied) ?

(Rick et Christy essaient tous les deux d'être de "bons" directeurs. Ils ont des idées contradictoires causées probablement par leurs valeurs personnelles différentes. L'entreprise n'est peut-être pas tout à fait claire sur les valeurs qu'elle préconise en matière de réduction du personnel, laissant les directeurs à eux-mêmes. Dans ce cas, Rick et Christy sont bornés, ce qui les mène inévitablement au conflit. Ils doivent considérer les idées de l'autre pour trouver un terrain d'entente. *La seconde partie de cette question n'a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Le but est d'échanger des idées.*

Que pourraient faire Rick et Christy pour en arriver à une entente ?

(Ils auraient besoin de s'écouter, d'utiliser la reformulation pour s'assurer qu'ils ont bien compris l'autre. Puis, ils doivent outrepasser leur position respective pour en arriver à une discussion sur leurs intérêts communs, ceux de l'entreprise et des employés qui seront mis à pied.)

Sur quelle(s) habileté(s) devraient-ils travailler pour les aider à mieux traverser cette période éprouvante pour eux et pour l'entreprise ?

(Ils ont besoin de développer leurs techniques de communication et de négociation. Ils ont besoin de s'écouter un et l'autre au lieu de n'écouter qu'eux-mêmes. Ils ont également besoin de trouver des sujets sur lesquels ils s'entendent dans le but d'entamer une discussion constructive qui les aidera à résoudre le conflit actuel.)

Si vous étiez Rick ou Christy et aviez la volonté de résoudre ce conflit, que diriez-vous ou que feriez-vous ?

SCÉNARIO CINQ : *L'entretien d'appréciation*

Qui est principalement responsable de ce conflit ?

(En tant que superviseur, Joan était en charge du climat de l'entrevue d'évaluation du rendement. Toutefois, l'entreprise doit prendre une part des responsabilités puisqu'elle établit les processus qui peuvent rendre les superviseurs et leurs employés inconfortables lors de telles rencontres.)

Selon Denny, qu'a-t-il à offrir à l'entreprise ? Joan a-t-elle pris ces éléments en considération et les a-t-elle valorisés ?

(Dans cette scène, il est évident que Denny possède des années d'expérience et des connaissances pouvant aider l'entreprise. Joan n'a ni souligné, ni valorisé ces atouts lors de sa confrontation avec Denny.)

Selon vous, quelles sont les valeurs de l'entreprise en regard de l'expérience acquise ? En regard de la façon de fonctionner pour les services ou les équipes ?

(L'entreprise accorde probablement peu de valeur au bagage de connaissances de ses employés. Joan ne semble pas avoir reçu de directives ou de formation pour travailler avec des employés qui sont dans l'entreprise depuis longtemps. L'entreprise semble aussi avoir conçu un processus d'évaluation du rendement potentiellement favorable aux confrontations. Une telle rencontre, pendant laquelle un employé est surpris par les critiques de son patron, ne devrait jamais avoir lieu. Un système préconisant le feed-back et le support mutuel serait plus efficace et moins stressant pour Denny ET Joan.)

Selon vous, quel sera l'impact de cette rencontre sur Denny ? Sur Joan ?

(Denny est très en colère. Il pourrait même décider de quitter l'entreprise et ce, après plusieurs années de collaboration. Il pourrait chercher un moyen de se venger en faisant du sabotage envers Joan ou l'entreprise, faire circuler de fausses rumeurs, ralentir sa cadence au travail ou devenir violent. Il décidera peut-être d'apporter son bagage de connaissances chez un compétiteur, dans un environnement où il se sentirait valorisé. Joan pourrait en venir à avoir peur de Denny et ainsi, à se rendre compte qu'elle ne peut pas travailler efficacement avec lui, au point de vouloir s'en débarrasser. Elle répétera possiblement ce genre de supervision inefficace avec d'autres employés.)

SCÉNARIO SIX : *Le harcèlement insidieux*

Sue est-elle victime de harcèlement sexuel ?

(Oui, ce comportement est considéré comme étant illégal. Et même si ce comportement n'était pas illégal, il illustre un abus de pouvoir flagrant et inadmissible.)

Le harcèlement sexuel est-il un acte de violence ? Expliquez votre réponse.

(Le genre de harcèlement sexuel tel que démontré dans cette scène peut être considéré comme étant un acte de violence puisque ce comportement violente la personne concernée, créant une atmosphère d'intimidation et de peur. Il est très dommageable pour la victime.)

Sue a-t-elle bien agi en allant voir Mike ? Mike a-t-il bien agi en transférant Howard et en débutant une enquête ?

(Sue a définitivement bien agi en rapportant l'incident. Si elle avait ignoré le comportement de Howard, il aurait continué à lui faire subir ce harcèlement et aurait agi de même avec les autres employées. L'entreprise et les employés auraient souffert énormément si ce comportement n'avait pas cessé. Sans compter la possibilité de poursuites judiciaires. Mike a pris la bonne décision en transférant Howard et en débutant une enquête. Il aurait été inapproprié de relocaliser Sue puisqu'elle n'est pas le sujet de l'enquête et par conséquent, ne devrait en aucun cas subir quelque inconvénient que ce soit.)

Cette scène démontre-t-elle une forme de conflit au travail ?

(Cette scène démontre clairement un abus de pouvoir, ce qui en fait une problématique morale et légale. En plus, il s'agit d'un conflit entre une employée qui demande un changement à l'horaire de travail et un superviseur qui demande des faveurs sexuelles en retour. Ce conflit peut s'envenimer et escalader, devenant une cause de divisions et de discordes graves entre les employés et l'entreprise. Des collègues peuvent former des clans et ainsi engendrer une atmosphère démoralisante pour tous. L'entreprise qui veut éviter ce genre de conflit doit avoir une politique claire et des valeurs connues en matière de harcèlement sexuel et doit former tous ces employés quant à ces politiques et valeurs.)

Dans votre environnement de travail, comment pouvez-vous éviter ce genre de situation ?

FEUILLE DE TRAVAIL

SCÉNARIO UN : *A vrai dire ...*

Quelles valeurs professionnelles Alicia démontre-t-elle ? Quelles valeurs professionnelles Phil démontre-t-il ?

Sur quelle habileté Phil et Alicia ont-ils besoin de travailler ?

Quel ont été les images stéréotypées de chacun pour évaluer l'autre et comment ces images ont-elles contribué à envenimer le conflit ?

Qu'aurait pu faire Alicia pour améliorer la situation ?

Qu'aurait pu faire Phil pour améliorer la situation ?

Quelles sont les forces de chacun à l'intérieur de l'équipe ?

FEUILLE DE TRAVAIL

SCÉNARIO DEUX : *La place de parking*

Ce conflit est-il réellement relié à l'espace de stationnement ? Selon vous, sur quoi est vraiment basé ce conflit ?

Quelles sont les cordes sensibles touchées qui font escalader le conflit ?

Qu'auraient pu faire Sarah et June pour régler ce conflit ?

Le syndrome de la victimisation survient lorsqu'une personne se sent attaquée par une autre. La victime pense alors pouvoir utiliser n'importe quel moyen pour se défendre. Pouvez-vous identifier ce syndrome dans cette situation ? Quel en est l'impact sur le conflit ?

Si vous étiez nommé médiateur pour Sarah et June, que feriez-vous ?

FEUILLE DE TRAVAIL

SCÉNARIO TROIS : *Le débordement*

Dans cette situation, assistons-nous à une situation sujette à exploser ? Si oui, pourquoi?

Les remarques de Doug peuvent-elles être considérées comme étant du harcèlement, ou même du racisme ?

**Doug a-t-il dépassé les bornes d'un comportement acceptable en milieu de travail ?
Quelles sont ces bornes?**

Si vous étiez le superviseur de Linda et Doug, comment agiriez-vous ?

FEUILLE DE TRAVAIL

SCÉNARIO QUATRE : *Il y a façon et façon*

Quelle est la raison du conflit entre Rick et Christy ? Que pensez-vous de leur position respective face à la situation actuelle (mises à pied) ?

Que pourraient faire Rick et Christy pour en arriver à une entente ?

Sur quelle(s) habileté(s) devraient-ils travailler pour les aider à mieux traverser cette période éprouvante pour eux et pour l'entreprise ?

Si vous étiez Rick ou Christy et aviez la volonté de résoudre ce conflit, que diriez-vous ou que feriez-vous ?

FEUILLE DE TRAVAIL

SCÉNARIO CINQ : *L'entretien d'appréciation*

Qui est principalement responsable de ce conflit ?

Selon Denny, qu'a-t-il à offrir à l'entreprise ? Joan a-t-elle pris ces éléments en considération et les a-t-elle valorisés ?

Selon vous, quelles sont les valeurs de l'entreprise en regard de l'expérience acquise ? En regard de la façon de fonctionner pour les services ou les équipes ?

Selon vous, quel sera l'impact de cette rencontre sur Denny ? Sur Joan ?

FEUILLE DE TRAVAIL

SCÉNARIO SIX : *Le harcèlement insidieux*

Sue est-elle victime de harcèlement sexuel ?

Le harcèlement sexuel est-il un acte de violence ? Expliquez votre réponse.

Sue a-t-elle bien agi en allant voir Mike ? Mike a-t-il bien agi en transférant Howard et en débutant une enquête ?

Cette scène démontre-t-elle une forme de conflit au travail ?

Dans votre environnement de travail, comment pouvez-vous éviter ce genre de situation ?