



# Politique de gestion des conflits

ADOPTION		
INSTANCE	DATE	DÉCISION
Conseil d'administration	14-02-2024	140224-12

MODIFICATION(S)			
INSTANCE	DATE	DÉCISION	COMMENTAIRES
Conseil d'administration	jj-mm-aaaa	N°-résolution	Modifications ou refonte complète ou autre

RÉVISION	Au besoin, au minimum, tous les trois ans
RESPONSABLE	Direction générale
NUMÉRO	ARLPHAT12.1E
RÉFÉRENCE CODE DE GOUVERNANCE	12.1E

## POLITIQUE DE GESTION DES CONFLITS

### Préambule

L'Association régionale de loisirs pour personnes handicapées de l'Abitibi-Témiscamingue (l'ARLPHAT) affirme que le respect et la dignité entre les personnes sont des valeurs fondamentales de l'organisation et s'engage à maintenir un milieu de travail et d'implication harmonieux de même qu'un environnement propice à sa mission.

Les conflits, les disputes, les désaccords et les divergences d'opinions sont intrinsèques à toute relation humaine<sup>1</sup>. Cependant, ils sont une source importante de problèmes au travail, en milieu bénévole et dans le sport et peuvent engendrer plusieurs effets négatifs autant pour les personnes directement impliquées que pour les personnes qui gravitent autour du conflit. Cela peut occasionner des pertes de productivité, un absentéisme accru, une perte de cohésion d'équipe, un service à la clientèle médiocre, des démissions du travail et même une escalade vers des comportements plus graves comme de la violence et du harcèlement<sup>2</sup>.

L'ARLPHAT souhaite donc, par la présente Politique, présenter un guide pour l'identification des conflits et proposer un processus de résolution pouvant être appliqué avec les membres du personnel, les stagiaires, les bénévoles, les administratrices et administrateurs et les participantes et participants aux activités et programmes de URLS.

### Politiques associées

- ARLPHAT-12.1A, Politique de gestion du personnel.
- ARLPHAT-12.1D, Politique en matière de protection de l'intégrité.
- ARLPHAT-12.1G, code de conduite général de l'organisation.

### Contact

Si vous avez des questions ou des préoccupations concernant notre Politique de gestion des conflits, veuillez contacter la direction à l'adresse suivante : [direction@arlphat.com](mailto:direction@arlphat.com)

### Modification de la Politique

L'ARLPHAT se réserve le droit de modifier cette Politique à tout moment, en respect des lois en vigueur.

---

<sup>1</sup> Stuart, S. & Robertson, M. (2021). 14. Les conflits interpersonnels. Dans : S. Stuart & M. Robertson (Dir), *Psychothérapie interpersonnelle : Guide du clinicien* (pp. 269-299). Toulouse : Érès. <https://doi-org.acces.bibl.ulaval.ca/10.3917/eres.stuart.2021.01.0271>.

<sup>2</sup> [Conflits au travail : 5 conseils sensés | BDC.ca](#).

## Objectifs

Les dispositions de la présente Politique mise en place par l'ARLPHAT ont pour objet :

- D'identifier quels sont les types de conflits possibles;
- D'aider l'organisation dans ses actions pour éviter l'escalade vers une situation de harcèlement ou de violence (voir la **Politique en matière de protection de l'intégrité**);
- De faire connaître le processus recommandé pour résoudre un conflit.

## Définitions générales

Un conflit se produit lorsqu'il y a un désaccord entre des personnes sur un sujet précis. Plusieurs situations peuvent mener à des conflits entre les travailleuses et travailleurs dans une entreprise, par exemple :

- Un **conflit interpersonnel** se produit lorsque deux personnes (ou plus), dans le cadre de leur relation, ont des besoins, des buts ou des approches incompatibles, par exemple différents styles de communication ou de travail;
- Un **conflit de valeurs** surgit lorsqu'il y a incompatibilité dans les préférences, les principes et les pratiques auxquelles croient les personnes, par exemple la religion, l'éthique ou la politique;
- Des **divergences de points de vue sur l'organisation du travail** se produisent lorsqu'il y a divergence sur la façon de définir des tâches, leur attribution à des ressources humaines, leur planification et les méthodes et moyens mis en œuvre pour les réaliser;
- Un **conflit de pouvoir** se produit lorsque chaque partie désire maintenir ou maximiser l'influence qu'elle exerce au sein d'une relation ou d'un environnement social, par exemple dans un processus de prise de décision.

**ATTENTION! Si vous croyez être victime d'abus, de harcèlement, de négligence ou de violence physique ou sexuelle, référez-vous à la Politique en matière de protection de l'intégrité.**

## Application

La présente Politique s'applique à l'ensemble des membres du personnel, des stagiaires, des bénévoles ainsi que des participantes et participants impliqués dans les activités et programmes de l'ARLPHAT.

## Rôles et responsabilités

### Le Conseil d'administration

- Assume la responsabilité de la politique;
- Prend un engagement à prévenir et à prendre les moyens raisonnables pour faire cesser les conflits interpersonnels dans ses activités et ses programmes;
- Désigne la personne responsable, la Direction générale, d'appliquer la Politique;
- Soutient la Direction générale lorsque des mesures envers des membres du personnel, des bénévoles ou des participantes ou participants doivent être prises;

- Occupe le rôle de facilitateur lorsque le conflit implique la Direction générale et que cela est requis par la préférence des individus impliqués ou en cas d'escalade du conflit;
- Applique des mesures disciplinaires auprès de la direction, si nécessaire;
- Conserve les copies originales de tous les documents concernant le règlement du différend, si une intervention auprès de la direction a été nécessaire.

### **La Direction générale**

- Informe le personnel sur la Politique de gestion des conflits ;
- Conscientise le personnel à la responsabilité de chacun à rendre son milieu de travail et d'implication sain et exempt de conflits;
- Détecte les facteurs de risques, de préférence avec la collaboration du personnel, et met en place des actions pour prévenir les conflits;
- Prend les moyens raisonnables pour faire en sorte qu'une telle situation ne se réalise pas et, advenant un conflit, que les employées et employés soient en mesure de les régler rapidement pour éviter qu'ils ne dégénèrent;
- Intervient de façon informelle pour régler des situations à risque;
- Occupe le rôle de facilitateur lorsque requis par la préférence des individus impliqués ou en cas d'escalade du conflit;
- Dirige les personnes impliquées dans un conflit vers le processus de médiation lorsque requis par la préférence des individus impliqués ou en cas d'escalade du conflit;
- S'assure du traitement des escalades de conflits dans les meilleurs délais;
- Applique des mesures disciplinaires si nécessaire ;
- Conserve les copies originales de tous les documents concernant le règlement du différend, si une intervention de la direction a été nécessaire.

### **Les membres du personnel, les bénévoles, les participantes et participants**

- Contribuent, par leur conduite, à rendre les activités de l'ARLPHAT exemptes de conflits;
- Respectent les personnes avec qui ils interagissent dans le cadre de leurs activités au sein de l'ARLPHAT;
- Appliquent le processus de résolution de conflits en cas de conflit.

### **Prévention des conflits**

Il existe plusieurs éléments pour prévenir les conflits, notamment :

- Mise en place d'un climat sain et ouvert aux discussions;
- Clarification du rôle des personnes qui travaillent ou s'impliquent à l'ARLPHAT;
- Activités de sensibilisation aux différences culturelles, de genre, de capacités, etc.;
- Encouragement à discuter des problèmes avec les personnes concernées;
- Formation sur le thème et application des techniques de la communication non violente.

## Procédure <sup>3</sup>

Comme chaque conflit est unique, leur résolution le sera aussi. Le processus suivant vise à aider les membres du personnel, les bénévoles, les participantes et participants ainsi que la direction de l'ARLPHAT à aborder les conflits de façon constructive.

### Étape 1 : se préparer

- Identifier qui sont les personnes impliquées dans le conflit;
- Choisir un endroit neutre pour discuter avec ces personnes;
- Prévoir assez de temps pour discuter;
- Se poser les questions suivantes :
  - Quelle approche devrais-je adopter?
  - Quels sont les intérêts en jeu?
  - Quelles sont les possibilités de résolution?

### Étape 2 : établir des règles

Il est important d'établir des règles de communication avant de commencer à discuter de la situation, notamment :

- Le respect;
- L'écoute active (être attentif, reformuler ce que l'autre dit, hocher la tête, etc.);
- L'empathie (se mettre à la place de l'autre);
- L'ouverture d'esprit;
- Le temps alloué à la discussion;
- Les pauses.

Il est recommandé d'interagir avec son interlocuteur en fonction de sa personnalité pour faciliter la discussion, de faire attention à respecter l'ego de chacun et d'agir avec humilité.

### Étape 3 : rassembler les faits

Il faut travailler ensemble à avoir toutes les versions des faits et confronter ces deux versions pour en faire ressortir les causes de conflits, qui seront la base pour trouver des solutions. À cette étape, il est important de tenter d'être le plus neutre possible pour avoir une vision globale de la situation. Le message « je » sépare et départage les faits et les responsabilités de chacun et n'énonce que sa part à soi, sans accuser l'autre. Le message « je » nous ramène sur notre territoire pour énoncer, par exemple : « *Quand je vois telle chose, tel comportement, telle action, je...* ».

### Étape 4 : accepter et interpréter les émotions

À cette étape, il est important d'écouter tout le monde et de donner à tous l'occasion d'exprimer leurs émotions et leur perception des faits de façon respectueuse. Ensuite, il faut tenter de comprendre le

---

<sup>3</sup> Inspiré de [Comment régler un conflit? 8 étapes pour le faire \(teljeunes.com\)](http://teljeunes.com).

vécu des autres. C'est le moment d'identifier l'interprétation ou la perception des émotions qui a mené au conflit, sans jugement. Par exemple : « *Je me sens de telle façon (tristesse, colère, peur, frustration, surprise, etc.)... » ou encore « Je perçois telle conséquence ou tel inconvénient! »*

Rares sont les conflits causés par une seule personne. Il faut accepter de porter sa part de responsabilité pour s'en sortir.

Truc pour s'exprimer de manière non violente : *Quand tu (action), ça me (émotion), parce que (interprétation de l'action).*

### **Étape 5 : trouver des solutions**

À cette étape on identifie et on rappelle les objectifs communs. Il ne faut pas sous-estimer l'importance d'établir une référence commune des objectifs. Il s'agit de la base sur laquelle on peut « s'entendre » pour la suite. La qualité de la solution dépendra des objectifs qu'elle permettra d'atteindre. Par la suite, les parties proposent des solutions en choisissant une méthode de résolution de conflits (voir ci-dessous), et récapitulent afin d'en garantir la compréhension et l'acceptation de toutes les parties.

### **Exemple de méthodes de résolution de conflits**

1. **Accommodement** : souvent utilisé face à une personne avec plus de pouvoir ou pour préserver l'harmonie qui est parfois perçue comme plus importante que le conflit lui-même. Attention de ne pas en faire une habitude (soumission) et de ne pas garder de ressentiment!
2. **Compromis** : définir une solution non optimale, mais perçue acceptable et juste par tous; tout le monde y est un peu perdant. Cette méthode est parfois le mieux que l'on puisse obtenir avec les moyens en notre possession.
3. **Collaboration** : travailler ensemble pour l'atteinte des objectifs de chaque personne impliquée : solution gagnant-gagnant. Toutes les parties y mettent du sien et toutes sont prêtes à supporter la solution. Cette méthode nécessite plus d'énergie et de créativité, mais en vaut la chandelle lorsqu'on choisit bien sa bataille.

*N.B. Il est recommandé de faire face aux conflits et de ne pas tomber dans le piège de l'évitement, car le ressentiment persiste et le problème n'est pas vraiment traité et risque de réémerger et de s'envenimer.*

### **Étape 6 : évaluer les solutions et établir une entente**

La solution que vous avez trouvée est-elle réaliste? Pourra-t-elle régler le problème efficacement? Si ce n'est pas le cas, refaites l'étape 5. Choisissez ensemble la solution que vous préférez, et entendez-vous sur la façon dont vous l'appliquerez.

### **Étape 7 : réévaluer la situation**

Plus tard, au bout de quelques jours ou quelques semaines, vérifiez si l'entente a été respectée et si le problème est réglé. Prenez le temps d'en parler avec l'autre et de faire un bilan. Si la solution choisie n'a pas fonctionné, vous pouvez en essayer une autre.

### **Escalade du conflit, facilitation et médiation**

Il arrive parfois qu'un conflit dégénère, malgré les tentatives de règlement entre les parties. Il se peut aussi que le conflit soit tout simplement trop difficile à faire face pour certains individus et que ceux-ci

préfèrent obtenir du soutien pour sa résolution. Si toutes les parties impliquées dans un conflit en conviennent, il est alors possible de recourir à la médiation.

À l'ARLPHAT, c'est la Direction générale qui est désignée pour occuper le rôle de facilitateur en cas de médiation. En cas d'un conflit avec la Direction générale, c'est le Comité de ressources humaines du Conseil d'administration qui sera le facilitateur. Il est aussi possible de recourir à un consultant externe pour prendre ce rôle.

- Le médiateur ou le facilitateur décidera du format sous lequel le conflit sera médié ou facilité et précisera un délai avant lequel les parties doivent parvenir à une décision négociée.

Si une décision négociée est prise, elle doit être rapportée au facilitateur et approuvée par celui-ci.

- Des mesures disciplinaires pourraient être appliquées si des comportements proscrits par la Politique de gestion des ressources humaines ou le Code de conduite de l'ARLPHAT sont commis.

Toutes les mesures qui doivent être prises à la suite de la décision doivent être promulguées dans les délais précisés par la décision négociée.

Vous trouverez le formulaire de demande de médiation en annexe à la présente politique ainsi qu'une grille synthèse du processus de médiation.

## Sources

Cette Politique a été réalisée à l'aide des documents suivants :

BDC (s.d.). Gestion des conflits au travail: 5 conseils pratiques [page Web]. Repéré sur [Conflits au travail : 5 conseils sensés | BDC.ca](#).

CNESST (2021). Prévenir les conflits au travail [page Web]. Repéré sur [Prévenir les conflits au travail | Commission des normes de l'équité de la santé et de la sécurité du travail - CNESST \(gouv.qc.ca\)](#).

Labelle, G., & Fondation de l'entrepreneurship. (2005). Comment désamorcer les conflits au travail (Ser. Collection entreprendre). Éditions Transcontinental.

Tel-jeunes (2022). Comment régler un conflit? 8 étapes pour le faire [page Web]. Repéré sur [Comment régler un conflit? 8 étapes pour le faire \(teljeunes.com\)](#).

Stuart, S. & Robertson, M. (2021). 14. Les conflits interpersonnels. Dans : S. Stuart & M. Robertson (Dir), Psychothérapie interpersonnelle : Guide du clinicien (pp. 269-299). Toulouse : Érès. <https://doi-org.acces.bibl.ulaval.ca/10.3917/eres.stuart.2021.01.0271>.





## ANNEXE 2 : processus de la médiation

Tableau 1 Synthèse du processus de médiation (Lachapelle,2005)

Étapes du processus	Buts poursuivis	Questions abordées	Résultats visés
Premiers contacts	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifier si les parties sont intéressées à s'engager dans un processus de médiation</li> <li>- Expliquer le processus et les gains possibles aux deux parties</li> <li>- Obtenir le consentement des parties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intérêt</li> <li>- Confiance</li> <li>- Volonté de s'engager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entente claire des deux parties sur la démarche de médiation et indication des échéances</li> </ul>
Collectes de données	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entendre les deux parties individuellement</li> <li>- Connaître leur version des faits, leurs émotions et les conséquences en cas d'absence de médiation ou d'échec</li> <li>- Déterminer la faisabilité de la médiation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faits</li> <li>- Perceptions</li> <li>- Émotions</li> <li>- Conséquences, impacts</li> <li>- Intérêts</li> <li>- Attentes et besoins</li> <li>- Valeurs</li> <li>- Limites personnelles</li> <li>- Situation désirée</li> <li>- Solutions envisagées</li> <li>- Conditions de réussite et contraintes</li> <li>- Clarification des rôles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portrait de la dynamique conflictuelle incluant les conditions de réussite et les facteurs de risque</li> </ul>
Recadrage et de rapport synthèse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recadrer la problématique en distinguant les faits des perceptions</li> <li>- Résumer par écrit les éléments de la problématique conflictuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faits</li> <li>- Perceptions : points convergents et points divergents</li> <li>- Liste des attentes de chacune des parties</li> <li>- Façon dont le médiateur perçoit le conflit actuel</li> <li>- Solutions envisagées ou points à améliorer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport succinct rédigé de manière constructive, présentant les principaux éléments de la dynamique conflictuelle telle qu'elle a été recadrée</li> </ul>

Étapes du processus	Buts poursuivis	Questions abordées	Résultats visés
Préparation de la première rencontre à trois (rencontre individuelle) <sup>4</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présenter le rapport et ouvrir un dialogue sur les perceptions</li> <li>- Susciter les réactions de chacune des parties au portrait présenté</li> <li>- S'entendre sur la façon de procéder pour les rencontres à trois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'étape</li> <li>- Règle du jeu et stratégies</li> <li>- Changement que chaque personne est prête à apporter</li> <li>- Traitement des résistances</li> <li>- Dates et échéances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ouverture d'esprit; chaque partie est prête à considérer le point de vue de l'autre</li> <li>- Possibilité de traiter d'autres réactions émotives pouvant nuire à la médiation</li> </ul>
Autres rencontres de médiation (avec les parties impliquées selon l'avancement de la situation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer un climat de confiance</li> <li>- Restaurer la communication entre les parties</li> <li>- Aborder progressivement les points à améliorer</li> <li>- Favoriser la participation des parties à l'élaboration de solutions communes qui tiennent compte de la réalité des deux parties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Détermination des moyens de bâtir la confiance</li> <li>- Exercice de rétroaction sur les qualités et les forces perçues de chacune des parties</li> <li>- Exploration des différences individuelles et des complémentarités</li> <li>- Discussions sur les points à améliorer</li> <li>- Ententes sur les solutions envisagées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagements individuels ou communs relatifs aux ententes négociées en cours de médiation</li> </ul>
Résumé des engagements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédiger un compte rendu des engagements individuels et communs et faire valider le contenu de ce compte rendu par les parties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagements</li> <li>- Conditions propices au respect des engagements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remise du compte rendu et planification de la date de suivi</li> </ul>
Suivi post-médiation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire le suivi de l'évolution de la relation et du respect des ententes</li> <li>- Faire ressortir les apprentissages faits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan des gains, des réussites</li> <li>- Bilan des apprentissages</li> <li>- Découverte d'autres attentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fin de la médiation</li> </ul>

<sup>4</sup> Dans son livre Comment désamorcer les conflits au travail, Ghislaine Labelle (2005, p.170) mentionne qu'elle préfère faire des rencontres individuelles à cette étape, surtout s'il y a un fort niveau d'émotivité et que la relation de confiance entre les parties est brisée.