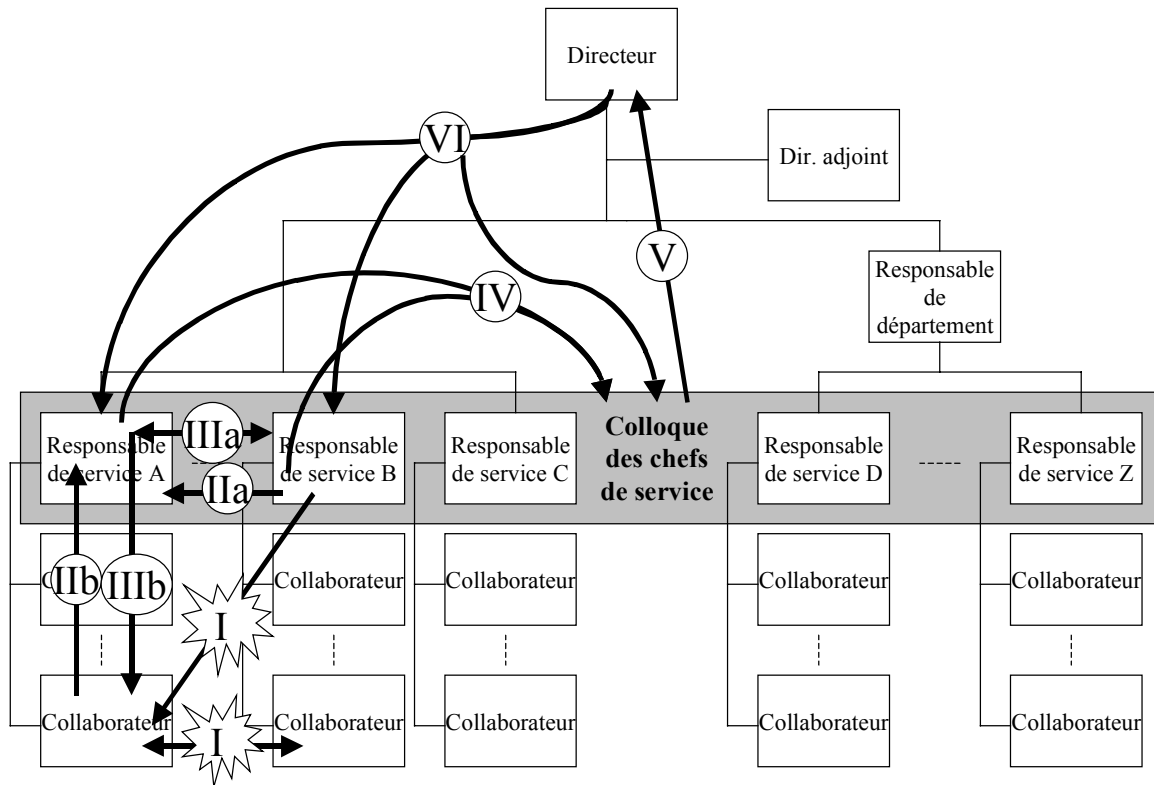


# EXEMPLE D'UNE PROCEDURE DE GESTION DES CONFLITS

(CVL & MCA – 2002)



## ETAPE I :

Un problème apparaît entre un collaborateur d'un autre service (par exemple le service A) et le responsable du service (service B) dans lequel il se trouve – éventuellement entre deux collaborateurs de services différents qui travaillent ensemble – ou encore entre deux responsables de service.

- Si le problème porte sur la qualité du travail fourni, sur la manière de réaliser ce travail ou encore sur l'organisation du travail, le responsable du service B qui accueille le collaborateur du service A n'est pas autorisé à intervenir directement sur son travail (sauf cas de force majeure évidemment). Il doit poursuivre la démarche à l'étape IIa.
- Si le problème porte sur le comportement d'un collaborateur, un responsable de service est toujours habilité à intervenir directement auprès du collaborateur inadéquat.
- Si le problème concerne deux chefs de service entre eux, il faut passer directement à l'étape III.

---

## **ETAPE II :**

- a) Le responsable du service (B) qui a constaté le problème (avec ou sans intervention), doit informer au plus vite le responsable du service (A) du problème qu'il rencontre / a rencontré avec son collaborateur.
- b) Dans le même temps, il se peut que le collaborateur du service A interpelle directement son chef de service pour lui faire part du problème.

Le chef du service A est prié d'être à l'écoute et de s'informer de manière adéquate, mais de ne pas prendre de position ou de décision tant qu'une rencontre n'a pas pu avoir lieu avec le chef du service (B) plaignant ou incriminé.

## **ETAPE III :**

- a) Les chefs de service concernés par le problème se rencontrent seul à seul.
- b) Si les informations dont ils disposent ne permettent pas de résoudre adéquatement le problème entre eux, ils se mettent d'accord sur la stratégie à adopter afin d'entendre les points de vue des collaborateurs concernés. Une rencontre est alors organisée entre les chefs de service avec le ou les collaborateurs concernés. Le but est d'entendre les différents points de vue des collaborateurs mais pas de discuter devant eux des points de vue des chefs. Au terme de cette rencontre, les chefs de service échangent et trouvent ensemble une solution acceptable pour toutes les parties. Si malgré ces échanges le désaccord persiste, on entame alors l'étape IV.

## **ETAPE IV :**

Le problème est analysé et décrit par chacun des chefs de service (idéalement en utilisant la procédure d'analyse de situations ABC ci-jointe). Ils exposent lors du colloque des chefs de services leurs points de vue respectifs. Une discussion est conduite par le responsable du colloque afin qu'une décision commune puisse émerger<sup>1</sup>. Au terme de la réflexion, une décision doit être prise et protocolée. Si aucun accord n'est possible, passer alors à l'étape VI.

## **ETAPE V :**

La nouvelle procédure est alors transmise pour information et validation à la Direction. Sans nouvelle de la Direction après un délai de quinze jours, la procédure devient exécutive et doit être stockée dans le classeur géré par le colloque des chefs de service.

## **ETAPE VI :**

Lorsqu'aucun accord n'est possible, le colloque des chefs de service peut inviter la Direction (éventuellement le directeur adjoint) à participer à la réflexion ou en cas de nécessité, à

---

<sup>1</sup> Le processus de prise de décision (unanimité, majorité absolue, majorité relative, combien de temps on en discute, qui décide finalement, etc.) doit être décidé dès le début de la séance

---

prendre en charge le dossier et à régler directement le problème avec les responsables concernés ou le colloque des chefs de service.

**REMARQUES :**

Les membres de la Direction sont priés de renvoyer les chefs de service à la procédure lorsqu'une demande leur est adressée directement. Selon la procédure décrite ci-dessus, la Direction ne devrait être interpellée dans la résolution de ce type de problèmes que par le colloque des chefs de service.