



ᑲᑲᑲᑲᑲᑲ ᑲᑲᑲᑲᑲᑲ
Building *Nunavut* Together
Nunavut Iliuqatigiingniq
Bâtir le *Nunavut* ensemble

Manuel des ressources humaines

Directive 1018 : Gestion des conflits en milieu de travail

GESTION DES CONFLITS EN MILIEU DE TRAVAIL

BUT

1. Le gouvernement du Nunavut (GN) s'est engagé à offrir des services d'excellence à tous les Nunavummiuts, une mission à laquelle tous les employés du GN doivent participer.


Dans cette optique, il est capital de minimiser les conflits entre employés afin de garantir un milieu de travail respectueux et propice au bien-être.

Il est connu de tous que des conflits peuvent survenir de temps à autre. Cela dit, le gouvernement s'engage à expliquer à ses employés la nécessité de garder un lieu de travail sans conflit et à leur donner les moyens d'y créer un climat bienveillant et de résoudre les éventuels conflits afin qu'ils puissent faire leur travail correctement.

Les ministères et les organismes publics du GN sont responsables de créer, au besoin, un programme de gestion des conflits en milieu de travail et de l'administrer.

PRINCIPES

2. La présente directive repose sur les valeurs et les attentes suivantes :
 - *Ajjigiktitsiniq* : les employés de la fonction publique doivent assumer leurs responsabilités de manière équitable, objective et impartiale.
 - *Ujjiqsuittiarniq* : les employés de la fonction publique doivent faire leur travail avec courtoisie et honnêteté et respecter les besoins et les valeurs de leurs collègues.

- Le GN fait tout ce qui est en son pouvoir pour promouvoir un climat de travail respectueux, juste et bienveillant.
- Le ministère des Finances doit mettre à la disposition des autres ministères et des organismes publics les outils, les documents, les procédures, les conseils et la formation qui leur permettront d'administrer leur programme de gestion des conflits en milieu de travail.

CHAMP D'APPLICATION

3. La présente directive vise tous les employés du GN et des organismes publics.

Elle englobe toutes les formes de conflits en milieu de travail, qu'ils aient lieu sur le lieu de travail ou à l'extérieur, tant que ceux-ci surviennent dans le cadre d'une relation de travail.


L'existence et la mise en œuvre de la présente directive n'empêchent en aucun cas les employés de se prévaloir de leurs droits à d'autres recours, tels que les voies judiciaires, les griefs et les plaintes au titre des lois applicables.

Le GN ne sera pas tenu de fournir des services juridiques aux employés qui désirent engager d'autres recours.

DÉFINITIONS

4. Un **conflit en milieu de travail** est, aux fins de la présente directive, un conflit relatif au travail survenant sur le lieu de travail ou à l'extérieur et qui diffère du harcèlement dans la mesure où :
 - l'employé n'a généralement pas l'intention de blesser les autres personnes impliquées dans le conflit;
 - il peut ne pas s'être rendu compte qu'il a créé un conflit;
 - il peut avoir l'impression qu'il est en droit ou de son devoir d'agir ainsi;
 - il peut avoir l'impression, par son comportement, d'aider l'organisation ou les personnes visées ou d'y contribuer positivement.

Le conflit peut trouver sa source dans les différentes façons de voir les choses ou de communiquer ou dans la différence des cultures, des


	

valeurs, des croyances, des habitudes et des champs d'intérêt personnels.

5. La **gestion des conflits en milieu de travail** comprend toutes les démarches positives réalisées en vue de résoudre des différends qui ne font pas partie des procédures de résolution des conflits plus officielles, traditionnelles ou judiciaires, comme les jugements en cour ou devant les tribunaux, les procédures de règlement des griefs ou les plaintes pour harcèlement. Ces démarches peuvent prendre la forme de négociations, de médiation ou de conseils qui aideront les parties à résoudre le conflit.
6. Un **enquêteur** est une personne neutre nommée par un administrateur général en vue de mener une enquête sur un conflit en milieu de travail, notamment sur une plainte déposée en vertu de la présente directive.
7. La **médiation** est l'intervention d'un tiers indépendant, impartial et respecté en vue de résoudre un conflit. Contrairement à un arbitre, un médiateur n'a pas le pouvoir d'imposer sa décision; son rôle est d'amener les parties à trouver un accord.

DISPOSITIONS

8. **Gestion des conflits en milieu de travail**
 - 1) Le milieu de travail est un environnement social comme les autres; il est donc normal que des conflits y surviennent. Toutefois, dans la mesure du possible, les employés devraient y voir une occasion d'améliorer ou de réinventer leur milieu de travail. Les conflits peuvent :
 - contribuer à soulever et à résoudre des problèmes;
 - aiguiller les employés sur les points importants;
 - leur permettre d'envisager différentes solutions.
 - 2) Le travail de détection et d'intervention doit faire partie intégrante de la gestion des conflits. Les conflits sont inacceptables s'ils compromettent le bien-être d'un employé ou le bon fonctionnement de l'organisation.
 - 3) Toutes les démarches de gestion des conflits doivent respecter la structure hiérarchique, soutenir le rôle et le mandat des syndicats et des associations, et servir les priorités ministérielles.


	

9. Procédure de plainte

- 1) Les employés qui se sentent visés par un conflit au travail doivent immédiatement en faire part à leur superviseur. Ils peuvent aussi déposer une plainte auprès d'un gestionnaire des ressources humaines ou son représentant, d'un conseiller en relations avec les employés ou d'un représentant d'un syndicat ou d'une association (s'il y a lieu), en particulier si leur superviseur est impliqué dans le conflit.
- 2) Les employés doivent prendre note des circonstances du conflit, en précisant les dates, les heures, les lieux et le nom de la ou des personnes concernées.
- 3) Le superviseur ou le représentant de l'une des ressources mentionnées à la disposition 9. 1) évaluera la situation et, en consultation avec le plaignant, prendra immédiatement des mesures pour parvenir à une résolution appropriée.
- 4) Si, pour une raison quelconque, il est impossible de mettre en pratique les mesures de la disposition précédente ou que celles-ci ne permettent pas de résoudre le conflit, trois solutions s'offrent au plaignant :
 - Demander l'aide d'un médiateur auprès de son administrateur général ou du sous-ministre des Finances.
 - Déposer une plainte officielle par écrit auprès de son administrateur général ou du sous-ministre des Finances.
 - Déposer un grief conformément à la directive 701 (*Griefs et plaintes*) du *Manuel des ressources humaines* ou à leur convention collective.

10. Rôle du médiateur

- 1) Le médiateur tentera d'arriver à une entente entre le plaignant et le répondant et consignera les résultats obtenus dans un rapport qu'il remettra au sous-ministre des Finances.
- 2) La médiation peut seulement commencer quand le plaignant et le répondant donnent leur accord par écrit.


- 3) L'administrateur général responsable leur assignera un médiateur à leur convenance.
- 4) Si la médiation débouche sur un accord, le plaignant et le répondant signeront une entente, qui consistera en une simple description de la résolution de la plainte. Celle-ci sera classée de manière confidentielle et conformément aux méthodes d'archivage du ministère des Ressources humaines, ne prévoira pas de mesures disciplinaires et ne pourra faire l'objet d'une nouvelle allégation de conflit entre les parties pendant un an.
- 5) S'il est établi qu'un acte répréhensible en lien avec la plainte a eu lieu, ou si l'une des parties fait l'aveu dans l'entente d'un acte répréhensible, l'administrateur général responsable pourra prendre des mesures correctives.

11. Processus d'enquête

- 1) Les superviseurs ayant recueilli des plaintes doivent :
 - informer les employés de leurs droits et de leurs responsabilités;
 - traiter les plaintes immédiatement, de manière sérieuse et confidentielle;
 - évaluer toute plainte pour déterminer s'il s'agit bien d'un conflit en milieu de travail, et non d'un cas de harcèlement ou d'un problème de rendement. Ils pourront au besoin demander l'aide d'un gestionnaire des ressources humaines ou de son représentant (voir l'article 18 de la directive 1010 dans le *Manuel des ressources humaines*).
- 2) Le gestionnaire de la santé, de la sécurité et du mieux-être en milieu de travail désignera comme enquêteur une personne qui n'est pas directement concernée par la plainte et s'assurera que celle-ci parle la ou les langues officielles de circonstance.

12. Droits du plaignant

- 1) Les personnes qui déposent une plainte en application de la présente directive ont le droit :


- d'obtenir une évaluation de leur plainte qui respecte les procédures d'enquête et de recours établies dans la présente directive sans craindre d'être mises dans l'embarras ou de subir des représailles;
- d'être accompagnées de la personne de leur choix pendant les entrevues ou les séances de médiation; elles devront toutefois assumer les couts qui pourraient en découler;
- de savoir que leur plainte et leurs commentaires écrits ne figureront pas dans leur dossier personnel;
- d'être tenues au courant, dans la mesure où la Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée (LAIPVP) l'autorise, des mesures correctives appliquées en réponse à une plainte justifiée.

13. Responsabilités du plaignant

- 1) Il est entendu que les conflits en milieu de travail qui causent du tort ne sont pas tolérés, mais il est tout aussi important que les employés s'abstiennent d'utiliser la présente directive de manière inappropriée en déposant des plaintes pour des motifs futiles ou exagérés liés à des activités, échanges ou interactions sociales dans le cadre normal de leur travail.
- 2) Dans le cas d'un conflit qui lui causerait du tort, l'employé est responsable d'aller chercher les renseignements sur les solutions qui s'offrent à lui auprès de son superviseur ou du représentant d'une des ressources mentionnées à la disposition 9. 1).
- 3) L'employé est responsable de parler du tort subi, dans la mesure du possible, avec le répondant, de coopérer avec les personnes qui prennent part à la résolution du conflit et de se montrer disponible (ou de s'assurer que ses représentants le sont) afin que l'enquête soit rapidement bouclée.
- 4) L'employé est responsable de décrire clairement ses récriminations; s'il y a des témoins, ceux-ci doivent aussi expliquer pourquoi ils appuient la plainte de l'employé.

14. Droits du répondant

- 1) Les personnes concernées par le conflit ont le droit :

- de connaître la nature du conflit et le nom du ou des employés touchés, notamment le ou les noms des plaignants, et d'avoir la possibilité de donner leur version des faits;
- d'être accompagnées de la personne de leur choix pendant les entrevues ou les séances de médiation; elles devront toutefois assumer les couts qui pourraient en découler;
- de faire l'objet d'un traitement juste;
- d'obtenir des renseignements sur l'état de la plainte, dans la mesure où la LAIPVP l'autorise;
- de savoir qu'aucun renseignement en lien avec ce conflit ne figurera dans leur dossier personnel.


15. **Responsabilités du répondant**

- 1) Il est de la responsabilité d'un employé en conflit avec un plaignant de coopérer avec les personnes responsables d'enquêter sur la plainte et de se montrer disponible afin que l'enquête soit rapidement bouclée.

16. **Rôles et responsabilités des superviseurs**

- 1) Les superviseurs sont responsables, entre autres :
 - de comprendre la présente directive et d'être en mesure de l'expliquer à leurs employés et aux autres personnes qui travaillent sous leur direction au GN;
 - de résoudre le conflit et d'empêcher celui-ci de causer du tort aux employés;
 - de régler adéquatement le conflit dès que celui-ci est porté à leur connaissance, d'en informer leur administrateur général si du tort est causé à des employés et d'obtenir des conseils sur le meilleur moyen de régler le problème;
 - de veiller à ce que les personnes qui signalent des conflits ne fassent pas l'objet de représailles;
 - de collaborer, au besoin, au travail d'enquête sur n'importe laquelle des dispositions prévues par la présente directive et de vérifier que celles-ci sont respectées après que des mesures appropriées ont été prises pour résoudre le conflit.

17. **Rôles et responsabilités des administrateurs généraux des**

ministères


- 1) Les administrateurs généraux des ministères sont responsables (en consultation avec le sous-ministre des Finances), entre autres :
 - de traiter les situations de conflit en milieu de travail le plus équitablement et rapidement possible;
 - de décider, une fois qu'ils ont reçu le rapport d'enquête final, si les plaintes sont fondées et de choisir une méthode de résolution;
 - d'informer le plaignant, le répondant et les superviseurs responsables des mesures correctives adoptées, le cas échéant;
 - d'aviser par écrit le plaignant et le répondant concernés ainsi que les superviseurs si la plainte s'est avérée non fondée.

18. Rôles et responsabilités du sous-ministre des Finances

- 1) Le sous-ministre des Finances est responsable, entre autres :
 - d'élaborer et de recommander des lignes directrices visant à éviter ou à résoudre les conflits en milieu de travail;
 - de s'assurer que la présente directive est expliquée à tous les employés;
 - de fournir des conseils et son appui pour l'administration de la présente directive.

19. Rôles et responsabilités du gestionnaire de la santé, de la sécurité et du mieux-être en milieu de travail

- 1) Le gestionnaire de la santé, de la sécurité et du mieux-être en milieu de travail est responsable, entre autres :
 - d'administrer le processus de médiation décrit dans la présente directive;
 - de veiller à ce que les plaintes déposées par les employés ou les superviseurs fassent l'objet d'une enquête, comme le prévoit la disposition 11 (*Processus d'enquête*);
 - d'informer les personnes impliquées, leurs superviseurs et les autres personnes concernées qu'une enquête est en cours et de les tenir au courant de sa progression, comme le prévoit la LAIPVP;
 - de fournir, conformément à la LAIPVP, un exemplaire du

rapport de l'enquêteur au plaignant et au répondant et de leur donner la possibilité de répondre aux déclarations qui ont été faites ou de communiquer de nouveaux renseignements;

- de fournir de l'information et des ressources documentaires sur la gestion des conflits en milieu de travail;
- de s'assurer que l'enquête est bouclée et que le rapport final est remis à l'administrateur général dès que possible, habituellement dans les deux (2) mois suivant le dépôt d'une demande d'enquête.

20. Rôles et responsabilités des enquêteurs

- 1) Les enquêteurs sont responsables, entre autres :
 - de mener des enquêtes officielles sur les conflits en milieu de travail avec discrétion et de manière impartiale et approfondie, conformément à la LAIPVP;
 - d'interroger le plaignant et le répondant dès que possible;
 - de cibler les renseignements et les témoins pertinents;
 - d'interroger les témoins pertinents et d'étudier tous les documents en lien avec le conflit;
 - de boucler l'enquête et de remettre un rapport au plus tard six (6) semaines après son commencement.

PRÉROGATIVE DU CONSEIL EXÉCUTIF


Aucun élément de la présente directive ne saurait être interprété de façon à limiter la prérogative du Conseil exécutif en matière de prise de décisions ou de mesures concernant la directive sur la gestion des conflits en milieu de travail du GN qui ne s'inscrivent pas dans les dispositions de cette directive.

LOIS HABILITANTES ET RÉFÉRENCES

Loi sur la fonction publique

Loi sur les droits de la personne du Nunavut

Convention collective signée avec le Syndicat des employés du Nunavut
Convention collective signée avec l'Association des enseignants et enseignantes du Nunavut

Guide des employés exemptés

Guide des cadres supérieurs

Politique pour un milieu de travail exempt de harcèlement

Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée

Manuel des ressources humaines

Directive 701 : Grievs et plaintes

Directive 801 : Mesures disciplinaires envers les employés

Directive 1010 : Milieu de travail exempt de harcèlement

COORDONNÉES

Pour obtenir des précisions ou de plus amples renseignements à ce sujet, communiquez avec la personne-ressource suivante :

Directeur, Relations avec les employés et évaluation des postes
Ministère des Finances
Iqaluit (Nunavut)
975-6211