

Formation taillée sur mesure : mise en situation pour personnaliser une offre de formation

Mise en scène

Vous travaillez à la **Direction de la formation continue** au sein de l'**Université canadienne francophone (UCF)**. Votre mission consiste à dispenser des contenus de formation visant à développer et à maintenir les compétences professionnelles de travailleurs dans un objectif de performance organisationnelle. Vos clients proviennent de secteurs variés, tant privés que publics.

Les valeurs qui vous guident sont celles qui émanent d'une réelle approche client. Engagé et à l'écoute des besoins, vous privilégiez une offre de formation continue personnalisée. Ainsi, vous disposez de contenus de base sur plusieurs thématiques de formation. Vous adaptez et personnalisez ces contenus pour répondre aux besoins particuliers des clients. Parmi les formations que vous dispensez, une formation régulièrement demandée par les clients porte sur la gestion de conflits. Vous trouverez d'ailleurs à l'annexe 1 un descriptif générique de cette formation d'une journée. C'est ce que vous utiliserez pour personnaliser la formation en réponse aux besoins spécifiques de clients.

Au cours des dernières semaines, vous avez reçu trois demandes de formation sur la thématique de la gestion de conflits provenant de clients variés : l'Association de la construction, le Conseil de bande de Matissipi et le Centre hospitalier santé urbaine de Montréal (CHSU). Votre équipe a effectué une analyse de besoins pour répondre à chacun de ces mandats. En annexe 2, vous trouverez les informations recueillies lors de l'analyse de besoins.

Pour mener ce travail à bien, formez trois comités de travail. La tâche des comités consiste à s'appuyer sur les données de l'analyse de besoins pour en faire une proposition de formation. Pour y arriver, utilisez le canevas à l'annexe 3 pour répondre aux questions suivantes. Nous vous invitons à désigner une personne qui représentera votre équipe au moment du retour en plénière.

1. Quels sont les plus grands défis associés à ce projet?
2. Quels renseignements vous manque-t-il pour démarrer les travaux ?
3. Comment comptez-vous personnaliser le contenu de formation?
4. Quel sera le profil des formateurs recherchés?
5. Quelle approche pédagogique recommandez-vous?
6. À première vue, quelles thématiques liées à la gestion de conflits pourraient être pertinentes de diffuser auprès de cette clientèle en réponse à leurs besoins?

Note : Le contenu de cette simulation est purement fictif; toute ressemblance avec des personnes ou des situations existantes ou ayant existé ne saurait être que fortuite.

Gérer efficacement les conflits en milieu de travail

Les conflits en milieu de travail sont lourds d'impacts, tant humains que financiers. Cet atelier permet aux participantes et aux participants de mieux comprendre en quoi consiste un conflit pour en prévenir l'émergence. Il présente également des stratégies pour en faire un diagnostic juste et pour le résoudre efficacement. À la fin de la formation, les participants seront ainsi plus à l'aise de les aborder et de les gérer avec courage et efficacité.

Objectif

Procéder à un diagnostic juste d'un conflit et le gérer efficacement par l'utilisation d'outils et de stratégies adaptées.

Clientèle

Gestionnaires, professionnels et techniciens.

Objectifs d'apprentissage et sous-thèmes

Comprendre ce qu'est un conflit pour mieux le prévenir

- Les sources de conflits
- Les types de conflits
- Les phases du conflit
- Les impacts d'un conflit

Évaluer le conflit pour mieux le résoudre

- Analyser le conflit
- Cibler les causes et les éléments déclencheurs
- Procéder à une analyse systémique des facteurs

S'outiller pour gérer le conflit

- Styles et stratégies de gestion des conflits
- Analyse de ses forces et aspects à améliorer en gestion de conflits
- Techniques d'intervention en situation de conflit

Approche pédagogique

Exposés théoriques (40 %); activités d'échanges (30 %); activités pratiques (30 %).

	Association de la construction Communauté professionnelle	Conseil de bande de Matissipi Communauté régionale	Centre hospitalier santé urbaine de Montréal (CHSU) Communauté urbaine
Contexte	L'Association de la construction regroupe les entrepreneurs de l'industrie de la construction des secteurs institutionnels, commerciaux et industriels. Ils dispensent notamment des activités de formation pour les travailleurs de la construction. Ils viennent vous consulter, car ils aimeraient offrir à leurs membres une formation sur la gestion de conflits. Les conflits prennent beaucoup de place sur les chantiers de construction, ce qui a des impacts sur l'efficacité du travail.	Matissipi est une petite communauté autochtone de 3 200 personnes située au Québec. Le Conseil de bande gère la communauté de concert avec un conseil tribal à qui il a confié certaines responsabilités. Les élections aux deux ans du Conseil de bande génèrent de l'instabilité au sein du Conseil de bande et de son administration, et ce, de manière récurrente. Cette année, des changements importants au Conseil de bande ont fait ressortir avec plus d'acuité qu'auparavant toutes sortes de tensions qui ont résulté en conflits de toutes sortes. Le chef du Conseil de bande, M. Sam Siponew, et M. Luc Landreville, directeur général, s'adressent à vous afin que tous les membres du conseil de bande et tous les directeurs de services de l'administration puissent recevoir une formation sur la gestion des conflits.	Dans son plan stratégique, le CHSU souhaite mettre en place des moyens concrets pour devenir une entreprise en santé. Parmi les mesures mises en place cette année, une formation sur la gestion de conflits devra être dispensée auprès de tout le personnel d'encadrement : les directions cliniques et administratives et les départements du centre. En totalité, environ 200 personnes des niveaux d'encadrement variés (supérieurs, intermédiaires et de premiers niveaux) devront être formées.
Besoins	Offrir aux travailleurs de la construction une formation qui les outille à gérer les conflits lorsqu'ils ont à y faire face. On parle de conflits entre les surintendants de chantiers, les contremaîtres, les ingénieurs et les travailleurs de différents corps de métiers. Un chantier de construction amène toutes sortes de personnes à travailler ensemble et très souvent les conflits éclatent, car chacun pense à son emploi et à ses contraintes de qualité, de temps et d'espace.	Les conflits résultants de tensions dans les relations entre les membres du Conseil de bande et le personnel administratif prennent beaucoup de place dans la gestion de la communauté. Depuis les résultats de la dernière élection et les récents changements au Conseil de bande, des conflits tirant leur origine notamment dans de vieilles histoires familiales de partage de territoire de chasse, surgissent et viennent impacter l'avancement de plusieurs dossiers. Les valeurs ne sont pas les mêmes entre les personnes impliquées et les décisions sont difficiles à prendre. Elles ne font pas l'unanimité et les tensions montent. C'est dans cette perspective que le chef du Conseil de bande et le directeur général se sont mis d'accord pour que tous puissent apprendre à mieux gérer les conflits qui sévissent au sein de leur organisation. Notamment, 8 conseillers et 1 vice-chef au conseil de bande seraient à former ainsi que les 6 directeurs du comité de direction. Le chef de bande et le directeur général souhaitent, eux aussi, participer à la formation. On souhaite que tous aient des outils communs pour savoir « <i>comment on fait pour gérer les situations difficiles et tendues lorsqu'on en rencontre</i> ».	Une formation d'une journée sur la gestion de conflits serait importante. Les cadres doivent faire face à la surcharge de travail des membres de leurs équipes. Dans un contexte de complexité et de changement, l'organisation au travail change et évolue et ceci requiert une ouverture et une grande agilité des employés. Dans ce contexte, les employés sont désengagés et souffrent d'épuisement professionnel, ce qui est un terreau fertile pour l'émergence de conflits de toutes sortes. On souhaite une formation qui permet aux gestionnaires de prévenir et de gérer les conflits émergents dans leurs équipes. Ils devront ainsi être en mesure de gérer les conflits liés aux rôles et responsabilités pas toujours clairs et changeants et ceux liés aux personnalités différentes. La valeur de collaboration est promue au sein du Centre : tous doivent apprendre à travailler efficacement ensemble en respectant les différences.
Aspects logistiques	On se demande si la formation ne devrait pas être distincte selon qu'elle s'adresse aux surintendant/contremaître qui ont des fonctions de gestion vs celles des travailleurs. La formation serait ainsi affichée sur le site et on constituerait les groupes en fonction de la demande. De leur avis, la demande est très forte et les groupes risquent de se remplir rapidement. On pourrait penser devoir constituer 2 à 4 groupes par mois.	La formation devra se dérouler en présentiel dans la communauté. On pense qu'une journée sera suffisante mais on demande votre avis à cet effet. On prévient que certains conflits surviennent entre des personnes qui proviennent de deux familles distinctes qui ont des postes différents dans la structure. Ces conflits de famille débordent le contexte du travail. Des enjeux familiaux se répercutent sur le travail et sur les enjeux de travail qui ont des répercussions dans les familles.	On pense former des groupes de 15 à 20 cadres. On se demande si les groupes doivent être composés de même direction et de même niveau d'encadrement. Il faut aussi souligner le très peu de temps dont dispose le personnel d'encadrement pour la formation. Il sera difficile de les libérer pour la formation et on se demande si une partie en ligne ne pourrait pas être donnée.

1. Quels sont les plus grands défis associés à ce projet?

2. Quels renseignements vous manque-t-il pour démarrer les travaux ?

3. Comment comptez-vous personnaliser le contenu de formation?

4. Quel sera le profil des formateurs recherchés?

5. Quelle approche pédagogique recommandez-vous?

6. À première vue, quelles thématiques liées à la gestion de conflits pourraient être pertinentes de diffuser auprès de cette clientèle en réponse à leurs besoins?

Formation taillée sur mesure : mise en situation pour personnaliser une offre de formation

RÉPONSES DES ÉQUIPES

1. Quels sont les plus grands défis associés à ce projet?

Association de la construction (« AC ») :

- Plusieurs catégories d'emplois – gestionnaires et travailleurs
- Susciter l'intérêt – envie ou non
- Affiliation syndicale
- Adhésion des syndicats
- Peu d'information - besoin d'aller vérifier

Conseil de bande de Matissipi (« CBM ») :

- Complexité politique et culturelle
- Conflits de nature historique et familial – pas régler les conflits
- Attentes très élevées
- Implication émotive des participants

Centre hospitalier santé urbaine de Montréal (« CHSU ») :

- Actions à faire en amont
- Gestion de classe à l'intérieur
- Pas de temps et gestion des horaires
- Obligation – pas idéale
- Différents milieux et réalités différentes

2. Quels renseignements vous manque-t-il pour démarrer les travaux?

AC :

- Profil des travailleurs – région, qui, nationalité, niveau de langue
- Durée souhaitée, lieu, sur place, milieu de travail
- Obligatoire ou non
- Type de conflits
- Nombre de personnes visées

CBM :

- Éléments de logistique – distance, budget
- Disponibilité des participants
- Intérêt ou non des participants

CHSU :

- Budget
- Nature des conflits
- Nombre de gestionnaires et profil par niveau
- Motivation

3. Comment comptez-vous personnaliser le contenu de formation?

AC :

- Sondage anonyme – mieux connaître les enjeux
- Entrevues
- Peu de théorie – niveau de langage approprié
- Confiance dès le départ – crédibilité
- Choix du formateur
- Situation concrète
- Eviter la confrontation – groupe adapté

CBM :

- Des échanges entre notre expert de contenu et les participants – en présence, Skype, questionnaire (dernier recours)
- Forme d'adaptation culturelle – personnalisation de la formation

CHSU :

- Questionnaire – profil des gestionnaires
- Diviser par type de gestionnaires – mieux adapté
- Coaching individuel – budget illimité
- Questionnaire électronique – réalité vécue, nature des conflits

4. Quel sera le profil des formateurs recherchés?

AC :

- Connait le milieu de la construction
- Assurance
- Neutre
- Modifier son langage et s'adapter à la situation
- Concret

CBM :

- Connait le milieu des premières nations
- Psychologie organisationnelle
- Très expérimenté
- Capacité d'être perçu comme étant crédible

CHSU :

- Expert en gestion de conflits
- Milieu de la santé
- S'adapte avec des exemples
- Bon bagage

5. Quelle approche pédagogique recommandez-vous?

AC :

- Petits groupes privilégiés
- Très concret – situation réelle
- Jeu de rôle
- Développer un coffre à outils (one pager) - humour
- Groupes séparés (gestionnaires – module supplémentaire) – mise en commun
- Même vocabulaire – mise en commun
- Plus formatif

CBM :

- 70, 20, 10
- Deux sous-groupes (administratif) / (élus) / (grand groupe)
- Pratique

CHSU :

- Volet théorique – en ligne (préalablement)
- Deux demi-journées distancées – validé, expérimenté et rétroaction
- Mise en situation du milieu
- Courte formation - défi

6. A première vue, quelles thématiques liées à la gestion de conflits pourraient être pertinentes de diffuser auprès de cette clientèle en réponse à leurs besoins?

AC :

- Aller parler de la source de conflits selon ce qui ressort des entretiens
- Gestion de la colère (gestion des émotions)
- Enjeux plus pointus (violence physique et verbale)
- Diversité culturelle
- Éthique par rapport à des enjeux sécurité au travail

CBM :

- Passer plus rapidement sur les sources de conflits (conflits familiaux)
- Accent sur la résolution et compréhension des impacts
- Pas notre mandat d'aller dans les conflits familiaux
- Proposer un expert qui fait de l'accompagnement

CHSU :

- Source de conflits (définition de rôles)
- Adaptation au changement
- Volet communicationnel

De façon générale

Processus :

- Demander à des experts
- Pas beaucoup d'argent – besoin d'un expert de contenu
- Situation minoritaire – mène souvent à la même personne
- Expert – en conflit d'intérêt (petit milieu)

Défis

- Client bien informé ou non
- Pense le savoir – à valider
- Proposer un contenu – aider à identifier leurs besoins
- Client ayant mal identifié ses besoins
- Analyse des besoins de formation – problème de gestion organisationnelle
- Toujours pour hier
- Être persistant et revenir auprès du client