



# Aide-mémoire sur le processus de gestion des tensions à Solon

Du soutien individuel à un milieu collectivement redevable

## Description de cet aide-mémoire

Cet aide-mémoire est à destination des membres du Comité RH et du rôle RH qui ont un rôle à jouer dans la mise en œuvre du processus de gestion des tensions. Ce document fournit un aperçu clair et concis des mandats, des responsabilités des acteurs du mécanisme ainsi que des réflexes, ressources et outils à disposition.

Il n'est pas exhaustif et n'a pas vocation à être appliqué comme une potion magique qui solutionnerait tout. Il donne certains paramètres pour faire en sorte que chaque personne qui est membre de l'équipe se sente entendue, soutenue et respectée lorsqu'elle en fait la demande. Des ressources pour aller plus loin figurent à la fin des sections et en annexe.

Vous pouvez utiliser cet aide-mémoire en utilisant la [Fiche de préparation pour le rôle RH : un outil dynamique](#) pour naviguer dans l'aide-mémoire.

## Table des matières

Description de cet aide-mémoire	1
Fiche de préparation pour le rôle RH : un outil dynamique pour naviguer dans l'aide-mémoire	3
1. Accueil et clarification de la situation	3
2. Processus de signalement demandé	4
3. Grandir ensemble	5
Ce qu'il faut savoir pour faire des RH à Solon	6
Le cadre anti-oppressif et les relations de pouvoir	6
Le processus axé sur la personne	6
Les tensions, les micro-agressions et autres discriminations	7
La responsabilité individuelle	9
Quelques mots sur les enjeux relatifs à l'EDI	9
Le rôle RH : un périmètre d'autorité à cultiver en collaboration	10
Un rôle de soutien ou un rôle de leadership des RH ?	10
Comment je passe à l'action ?	11
Les acteurs autour du périmètre d'autorité du rôle RH	14
L'importance du suivi dans le rôle RH	17
Aperçu des obligations juridiques de Solon	18
Ce qu'est le conflit d'intérêts?	19
Ressources pour aller plus loin	20
Évaluation des politiques applicables et mesures urgentes en RH	21
Identification des politiques pertinentes	21
Processus d'évaluation	21
Évaluation des mesures temporaires ou urgentes	21
Ressources pour aller plus loin	22
Le signalement	23
Les éléments clés du signalement	23
Le traitement des signalements par le rôle RH	24
Pour aller plus loin	25
Grandir ensemble	26
Un processus continu	26
Pratique d'autoréflexion régulière et sensibilisation	26
Espaces plus sécuritaires, feedbacks mutuels pour la croissance collective	26
Check-ins annuels et évaluation continue du rôle RH	27
ANNEXE – Ressources spécifiques	28

## Fiche de préparation pour le rôle RH : un outil dynamique pour naviguer dans l'aide-mémoire

Cette fiche est un outil dynamique pour aider le rôle RH à naviguer dans le processus de gestion des tensions. Elle comprend des sections pour guider votre réflexion et votre action à chaque étape du processus.

En l'absence du rôle RH, le Comité RH peut utiliser cette fiche comme cadre de référence pour gérer les tensions, les micro-agressions et autres situations. Elle offre un processus structuré permettant de naviguer efficacement le nouveau mécanisme.

### 1. Accueil et clarification de la situation

#### 1.1 Posture d'accueil

##### **Ai-je accueilli la personne sans jugement ?**

Pour mieux comprendre l'approche de Solon face aux tensions et aux micro-agressions, lire la section [Ce qu'il faut savoir pour faire des RH à Solon](#).

Cette section de l'aide-mémoire permet de mieux comprendre les déséquilibres de pouvoir et les systèmes d'oppression qui peuvent traverser des situations jugées en apparence comme conflit de personnalités.

#### 1.2 Analyse du contexte

##### **Ai-je adopté une posture de soutien actif ou de leadership ?**

Pour mieux comprendre la distinction entre ces deux rôles, lire la section [Le rôle RH : un périmètre d'autorité à cultiver](#)

##### **Existe-t-il des enjeux juridiques pour l'organisation ?**

Pour approfondir ce point, rendez-vous dans la section [Aperçu des obligations juridiques de Solon pertinentes à la gestion des tensions et au respect des droits des personnes employées](#)

##### **Ai-je identifié d'éventuels conflits d'intérêts ?**

Pour répondre à cette question, lire la section [Ce qu'est le conflit d'intérêts](#)

Personnes potentiellement en conflit d'intérêts :

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

À ce stade du processus, le rôle RH n'est peut-être pas nécessairement en posture de leadership. Cela peut donner l'impression que son intervention s'arrête ici. Cependant, le suivi reste essentiel. Il est recommandé de planifier un rendez-vous de suivi avec la personne concernée pour établir une relation de confiance et rester informé-e si la situation se complexifie. Lire la section [L'importance du suivi dans le rôle RH](#).

## 1.3 Les collaborations à établir

**Ai-je besoin du soutien du Comité RH ? Si oui, dans quel but ?**

**Ai-je rappelé l'importance de la confidentialité aux membres du Comité RH ?**

Découvre les rôles clés de notre processus de gestion des tensions. Le tableau de la section [Les acteurs autour du périmètre d'autorité du rôle RH](#) présente chaque acteur et détaille leurs responsabilités spécifiques dans la résolution des conflits.

## 1.4 Évaluation des politiques applicables

**La situation relève-t-elle de la [Politique RH](#) ou de la [Politique de prévention du harcèlement psychologique ou sexuel au travail et de traitement des plaintes](#) ?**

**Des mesures temporaires ou urgentes sont-elles nécessaires ?**

Pour mieux comprendre comment prendre en compte ces deux politiques, va directement à la section [Évaluation des politiques applicables et mesures urgentes en RH](#).

## 2. Processus de signalement demandé

### 2.1 Le signalement est un choix

**Ai-je évalué la possibilité de demander à la personne de faire un signalement formel ?**

Si non, réfléchis aux raisons pour lesquelles, il n'y a pas eu de volonté de la personne à faire de signalement et collige-les par écrit.

Lire la section [Les éléments clés du signalement](#) pour mieux cerner les raisons qui pousseraient à choisir cette option.

## *2.2 Processus de réception et du traitement des signalements*

**Ai-je respecté les délais de suivi prévus après la réception du courriel ?**

**Ai-je toutes les ressources nécessaires pour comprendre et qualifier la situation ?**

**Ai-je respecté les délais de suivi (maximum 7 jours) ?**

Plonge dans le cœur de notre système de gestion des conflits : le processus de signalement. Lire la section [Le traitement des signalements par le rôle RH](#) pour avoir le détail des étapes clés, du moment où une tension est signalée jusqu'à sa résolution, en mettant en lumière le rôle crucial du rôle RH à chaque phase.

## 3. Grandir ensemble

**Y a-t-il des apprentissages à tirer en équipe de cette situation ?**

Va lire la section [Un processus continu](#) pour mieux comprendre comment le collectif est intimement lié aux ressources humaines.

**Comment pouvons-nous anonymiser la situation pour un apprentissage centré sur les leçons ?**

Dans la section [Pratique d'autoréflexion régulière et sensibilisation](#), tu découvriras comment la pratique régulière de l'autoréflexion et la sensibilisation continue peuvent transformer ton approche.

**Quels besoins de sensibilisation de l'équipe ressortent de cette situation ?**

Dans la section [Espaces plus sécuritaires, feedbacks mutuels pour la croissance collective](#), découvre des pistes pour créer un environnement de travail épanouissant et inclusif pour prévenir les difficultés et favoriser la croissance collective à travers des pratiques RH innovantes.

Le rôle RH doit pouvoir agir sur difficultés des membres de l'équipe plus tôt que tard et il doit aussi changer au fil du temps , rendez-vous à la section [Check-ins annuels et évaluation continue du rôle RH](#).

## Ce qu'il faut savoir pour faire des RH à Solon

« La gouvernance partagée est une expérience de questionnement et de clarification de l'exercice du pouvoir dans un collectif » <sup>1</sup>

### Le cadre anti-oppressif et les relations de pouvoir

*... au service de la transformation de nos rapports sociaux*

La démarche qui sous-tend le processus qui est proposé vise à affirmer une posture à l'interne cohérente avec la transformation socio-écologique dans laquelle s'inscrit Solon.

En matière d'équité, de diversité et d'inclusion, un cadre anti-oppressif est un outil théorique et pratique pour lutter contre les inégalités et les injustices en identifiant, en comprenant et en agissant contre les relations de pouvoir oppressives qui structurent nos sociétés et qui sont présentes dans les interactions sociales et institutionnelles. Ces relations de pouvoir peuvent être fondées sur des caractéristiques telles que la race, le sexe, la classe sociale, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'âge, la capacité physique, la religion, etc. Un cadre anti-oppressif reconnaît que ces caractéristiques sont utilisées pour créer des hiérarchies et des inégalités qui privilégient certains groupes aux dépens d'autres. Il faut donc les reconnaître pour pouvoir déconstruire les stéréotypes, préjugés, discours et attitudes qui renforcent les inégalités.

Il faut aussi être attentif aux autres types de pouvoir comme l'ancienneté, l'âgisme ou le sexisme dans notre milieu de travail. La position et le titre d'emploi peuvent aussi donner plus de pouvoir à un individu.

#### **L'outil du rank (issu du Feu de camp 2024)**

Est une bonne grille d'analyse pour se questionner sur son pouvoir dans un contexte donné car il rassemble les différentes sources de pouvoir nommées ci-dessus.

### Le processus axé sur la personne

Un processus de gestion des tensions axé sur la personne et conçu du point de vue de la personne qui vit la situation est crucial pour garantir une approche empathique et authentique. Ce processus reconnaît que chaque individu perçoit et vit les tensions de manière unique, compte tenu de ses

<sup>1</sup> <https://www.gouvernance-partagee.info/>

expériences et son ou ses identités. En centrant l'intervention sur la personne, on valorise son point de vue en tant que partie prenante principale de la situation.

Cela implique d'adapter les stratégies de gestion des tensions pour qu'elles soient non seulement efficaces, mais aussi respectueuses des besoins spécifiques de cette personne. Plutôt que d'imposer une solution standardisée, on cherche à comprendre en profondeur les causes sous-jacentes des situations problématiques et à co-construire une réponse qui respecte son expérience. Ce type de processus renforce l'autonomie et contribue à un sentiment de validation et d'autonomisation pour la personne concernée.

La redevabilité collective signifie que chaque membre de l'équipe reconnaît son rôle dans le maintien d'une dynamique saine et inclusive. Cela inclut l'écoute active, le soutien mutuel et l'engagement à résoudre les tensions en respectant les expériences de chacun. En intégrant cette approche, l'équipe soutient, non seulement, l'individu qui vit la tension, mais elle renforce également la cohésion et la confiance au sein du groupe.

## Les tensions, les micro-agressions et autres discriminations

Dans plusieurs modèles de gouvernance partagée, **les tensions sont vues comme naturelles, elles expriment un écart entre ce qui est et ce qui aspire à être**. Une tension porte ainsi une information précieuse.<sup>2</sup>

Une même situation peut être un mélange de plusieurs tensions. Le processus de gestion des tensions ne demande pas aux personnes de catégoriser les types de tensions avant de savoir quoi faire et/ou demander de l'aide au rôle RH, tel que présenté dans l' [infographie qui résume le processus](#).

### *Tensions de nature interpersonnelle*

On ressent une tension interpersonnelle lorsqu'on a de la difficulté à vivre une relation de travail saine et productive avec un-e ou des membres de l'équipe. Si les personnes sont confortables, elles sont invitées à discuter de cette tension directement avec la personne concernée.

#### Fiches à lire pour approfondir certains concepts

- \* [Orientation : résolution avec ou sans le rôle RH](#)
- \* [Préparation au dialogue authentique](#)

---

<sup>2</sup> La définition des quatre types de tensions est largement inspirée de la vidéo [Le pilotage dynamique par tensions](#) de l'Université du Nous. Les tensions structurelles sont nommées tensions de gouvernance dans la vidéo.

## *Tensions de nature organisationnelle*

Les tensions de nature organisationnelle englobent les défis liés au fonctionnement global d'une organisation, incluant les aspects stratégiques, opérationnels, et structurels. Ces tensions peuvent survenir, par exemple, lorsque des processus, structures, ou rôles ne sont plus alignés avec les besoins de l'organisation, créant des déséquilibres qui affectent le collectif. Elles concernent souvent des questions plus larges qui impactent plusieurs niveaux de l'organisation, nécessitant une approche collective pour identifier et mettre en place des solutions équitables et durables.

### Fiches à lire pour approfondir certains concepts

- \* [Outils et espaces pour résoudre les tensions de nature organisationnelle](#)

## *Les micro-agressions*

Les micro-agressions ne sont pas des tensions au sens défini ci-dessus. Elles sont cependant intégrées au processus de gestion de tensions afin de faciliter leur prise en charge.

**Micro-agressions :** Une micro-agression est une remarque, une question ou un comportement souvent subtil ou involontaire qui perpétue un stéréotype ou une insulte envers une personne en raison de son appartenance à un groupe marginalisé (genre, race, orientation sexuelle, etc.).  
Exemple : « Tu parles très bien français pour une étrangère » ou « D'où viens-tu vraiment ? »  
Attention, le terme micro est utilisé pour distinguer de l'oppression systémique de type macro et ne diminue pas les impacts néfastes et cumulatifs sur l'estime d'une personne, effets qui sont bien documentés. Il faut ainsi noter que le terme tension peut être réducteur et il importe de lui préférer le terme micro-agression. **La micro-agression peut devenir ou peut s'inscrire dans du harcèlement et de la discrimination, il ne faut pas la banaliser.**

Les micro-agressions, bien que subtiles, peuvent avoir un impact profond. Ton rôle est :

- \* d'éduquer : contribuer à sensibiliser l'équipe, en continu, sur ce que sont les micro-agressions et leur impact.
- \* d'agir : Prendre au sérieux chaque signalement, même s'il peut sembler «petit».

- \* de transformer : trouver, avec le collectif, des opportunités d'apprentissage et de croissance pour toute l'équipe dans le respect de la confidentialité.

## Fiches à lire pour approfondir certains concepts

- \* [Pourquoi faire un signalement ?](#)

## La responsabilité individuelle

Notre fonctionnement organisationnel non-hiérarchique donne beaucoup d'espace aux individus mais également beaucoup de responsabilités, notamment en ce qui concerne la résolution de tensions. L'expérience nous a montré que ce poids pouvait être trop lourd sur les épaules des individus, mais également qu'une approche très décentralisée pouvait amener à un manque de compétences clés lors de ces processus délicats.

Notre processus de gestion des tensions donne donc une place importante au rôle RH, [en leadership ou en soutien](#), pour la résolution des tensions. Cela n'empêche pas que les personnes doivent être des parties prenantes actives et impliquées dans la résolution de tensions qui les concernent. Le rôle RH ne porte pas seul la responsabilité de la gestion de nos tensions.

## Quelques mots sur les enjeux relatifs à l'EDI

Au niveau organisationnel, une tension relative à l'EDI peut faire référence aux conflits, défis ou contradictions qui peuvent survenir dans une démarche qui vise la prévention des inégalités ou leur correction. Une personne ou un groupe de personnes peuvent ne pas comprendre les besoins et les droits des groupes historiquement marginalisés comme les femmes, les personnes autochtones, noires ou racisées. Par exemple, ces tensions peuvent survenir lorsqu'une personne ou plusieurs voient dans l'EDI la création d'iniquité ou encore lorsqu'elles sont indifférentes et réfractaires au souci d'inclusion. Ces situations peuvent aussi être des résistances au changement ou des problèmes dans l'application de l'EDI.

Les questions d'inclusion peuvent aussi engendrer des problématiques vécues au niveau des relations entre les individus qui s'inscrivent dans des systèmes d'oppression comme le sexisme, le racisme, le capacitisme ou le colonialisme. Il faut particulièrement porter attention aux micro-agressions.

**Fiches à lire pour approfondir certains concepts**

- \* [Préparation au dialogue authentique](#)
  - \* [Que faire si je suis auteur-e de micro-agressions](#)
- ?

## Le rôle RH : un périmètre d'autorité à cultiver en collaboration

### Un rôle de soutien ou un rôle de leadership des RH ?

#### *Comprendre les deux postures*

Rôle de soutien actif :

- \* Orienté vers l'écoute et l'accompagnement
- \* Aide la personne à clarifier sa situation et ses besoins
- \* Guide vers les ressources appropriées
- \* Encourage l'autonomie et le pouvoir d'agir de la personne

Rôle de leadership :

- \* Prend des initiatives pour résoudre la situation
- \* Applique les politiques et procédures formelles
- \* Intervient directement dans la résolution du conflit
- \* Prend des décisions dans son périmètre d'autorité

#### **AVANT D'ALLER PLUS LOIN**

Tu souhaites aller plus loin et vérifier les éléments reliés au cadre d'anti-oppressions, va lire la fiche [Le mécanisme proposé au regard du cadre anti-oppressions](#)

#### *Comment déterminer quelle posture adopter ?*

Les questions suivantes t'aideront à préciser cette posture :

##### **1. Quelle est la nature de la demande de la personne ?**

- \* Cherche-t-elle un soutien émotionnel ou des conseils ?
- \* Demande-t-elle une intervention directe ?

##### **2. Quelle est la gravité de la situation ?**

- \* S'agit-il d'un conflit interpersonnel mineur ou d'une situation plus sérieuse ?
- \* Y a-t-il des risques immédiats pour la sécurité ou le bien-être des membres de l'équipe ?

### 3. La situation relève-t-elle d'une politique formelle ?

- \* La [Politique RH](#) ou la [Politique de prévention du harcèlement](#) s'applique-t-elle ?
- \* Des processus formels doivent-ils être déclenchés par le rôle RH ?

### 4. Quel est le niveau d'autonomie de la personne ?

- \* Choisit-elle de gérer la situation avec un simple soutien ?
- \* Demande-t-elle une intervention plus directe ?

### 5. Y a-t-il des implications plus larges pour l'organisation ?

- \* La situation nécessite-t-elle des changements systémiques ?
- \* Une obligation juridique doit-elle être respectée ?
- \* Une sensibilisation de l'équipe plus large est-elle nécessaire ?

**En cas de doute, il est toujours possible de discuter avec le comité RH.**

### *Flexibilité entre les postures*

- \* Il est possible de passer d'une posture à l'autre au cours d'une même situation.
- \* Commence généralement par une posture de soutien, puis évalue si un rôle de leadership devient nécessaire.
- \* Sois transparent-e/ explicite avec la personne sur ton rôle et tes actions à chaque étape.

Exemples de transitions entre postures

a) Soutien à leadership :

- \* Une situation initialement gérée avec du soutien révèle un besoin de sensibilisation de l'équipe.
- \* Tu passes à un rôle de leadership pour organiser une formation ou une réunion d'équipe.

b) Leadership à soutien :

- \* Après avoir appliqué une procédure formelle, tu reviens à un rôle de soutien pour accompagner la personne dans son retour au travail.

### Comment je passe à l'action ?

En tant que facilitateur-riche RH dans notre organisation en autogestion, ton rôle est d'orienter, conseiller et agir, tout en respectant notre autonomie collective. Les personnes sont invitées à venir directement te voir, en utilisant la [Fiche d'orientation : résolution avec ou sans le rôle RH](#).

## Voici comment aborder les situations de manière anti-oppressive

### Qualifier la situation avec discernement

- \* Ne jamais banaliser les cas potentiels de harcèlement, de microagression ou de discrimination et appliquer rigoureusement les procédures prévues lorsque nécessaire.
- \* Identifier les causes sous-jacentes et les dynamiques de pouvoir en jeu.

### Écoute active et compréhension approfondie

- \* Créer un espace sûr pour le dialogue : les voisins et voisines de bureau ne sont pas invité-es dans la conversation!
- \* Comprendre les besoins de la personne concernée.
- \* Explorer comment la situation s'inscrit dans notre vision pour un milieu de travail épanouissant à Solon.

### Pouvoir d'agir et soutien actif

- \* Vérifier si la personne peut résoudre la tension elle-même, tout en planifiant un suivi.
- \* Fournir un soutien actif - ne pas simplement renvoyer la personne vers la lecture de documents.
- \* Encourager la personne à puiser dans ses propres ressources et celles du collectif, lorsque c'est possible : a-t-elle réfléchi, elle-même à ce qu'elle pourrait faire avec ton appui?

### Facilitation de la résolution

- \* Mobiliser les outils appropriés pour faciliter la résolution des tensions.

### Respect de la confidentialité et de la vie privée

- \* Assurer la confidentialité des échanges. Un drive "Solon - RH" à accès restreint sert pour toute la documentation et le suivi des situations confidentielles.
- \* Respecter la vie privée lors des retours à l'équipe.
- \* Documenter de manière éthique toutes les interventions et actions entreprises y compris les discussions pour obtenir du soutien.

### Outils et approches à mobiliser selon les besoins

- \* Organiser des rencontres avec les personnes directement impliquées.
- \* Rencontre entre le Comité RH et le rôle RH pour des cas complexes ou à la demande du rôle RH.

- \* Enquêtes externes (personne enquêtrice agréée ou ressource spécialisée en harcèlement par exemple)
- \* Médiation, [espace de justice restaurative](#), [cercle réparateur](#)
- \* Ressources externes (expert-es en CNV, firmes spécialisées en gestion des conflits)
- \* [Fiche de préparation au dialogue authentique](#)
- \* Application de la [Politique RH](#) et de la [Politique de prévention du harcèlement](#) pour les cas qui le requiert y compris les cas de mesures disciplinaires et le congédiement
- \* Pour les enjeux organisationnels : [mobilisation des espaces collectifs pour les types de tension de nature organisationnelle](#). L'idée est d'ouvrir des espaces de dialogue pour trouver des solutions collectivement lorsque la tension est de nature organisationnelle.

## Outils et ressources à explorer

Les [cercles restauratifs](#) (aussi nommés cercles restaurateurs): [vidéo d'intro](#) (la même qui est plus haut dans la section sur les conflits), [fiche pédagogique](#) (à laquelle Julien Berlusconi fait référence dans la précédente vidéo) et [tutoriel pour s'initier à la co-construction d'un système restauratif](#) (car chaque cercle restauratif est unique et créé pour l'occasion)

Le [cercle de médiation](#) de l'Université du Nous

## Actions orientées vers le bien-être

- \* Proposer des congés pour les personnes en besoin d'aide qui le demandent.
- \* Faciliter l'accès à une aide psychologique.

## Gestion holistique des défis

- \* Élaboration de plans d'action et de suivi individuels ou collectifs.
- \* Explorer avec l'équipe les tensions récurrentes et proposer des nouvelles façons de faire notamment lorsque la tension est de type organisationnel.

## Les acteurs autour du périmètre d'autorité du rôle RH

Le tableau suivant décrit les acteurs dans notre processus de gestion des tensions et donnent plus de détails sur chacun d'entre eux :

ASPECT	DÉFINITION	RESPONSABILITÉS	RÔLE	NOTES SPÉCIFIQUES
Individuels	Le processus de gestion des tensions et d'autres problématiques est centré sur la personne. Celle-ci n'a pas à catégoriser sa situation et peut demander de l'appui quand elle le souhaite sans avoir à parler avec l'autre personne concernée en première étape.	<p><b>Parler</b> avec l'autre personne concernée par la tension, lorsque c'est possible</p> <p><b>Évaluer</b> ses besoins et identifier ses droits</p> <p><b>Comprendre</b> les raisons de son inconfort ou les expressions de pouvoirs</p> <p><b>Demander</b> de l'appui</p>	La personne	
Collectifs	À Solon, dans une perspective d'autogestion, l'équipe est redevable de l'environnement de travail. Elle doit interpeller le rôle RH en cas de situation problématique et doit être sensibilisée de manière continue aux enjeux qui entrent en ligne de compte en matière de milieu de travail plus sécuritaire, épanouissant et inclusif.	<p><b>Être redevable</b> de créer un environnement sain, inclusif et plus sécuritaire</p> <p><b>Proposer</b> des initiatives et des formations</p> <p><b>Interpeller</b> le rôle RH si des tensions sont observées</p> <p><b>Encourager</b> une culture du dialogue : Nommer les situations pour les résoudre ensemble, et briser la culture des non-dits</p>	L'équipe	Les témoins actifs peuvent venir voir le rôle RH pour demander conseil ou pour faire un signalement.
Rôle RH	Le rôle RH détient l'expertise pour appuyer Solon et l'équipe en matière de RH. Décisionnaire dans son périmètre d'autorité,	<b>Recevoir</b> les signalements des membres de l'équipe et les traiter	Personne dédiée au rôle RH	

	<p>le rôle RH peut être en posture de soutien ou de leadership.</p> <p>Le rôle RH assure la réception et le traitement des signalements, tout en appliquant les politiques avec équité et transparence et avec l'appui du Comité RH. De plus, en collaboration avec le Comité RH, il contribue à développer des pratiques novatrices qui renforcent la redevabilité collective, favorisant ainsi une culture de transformation des rapports sociaux continue au sein de l'équipe. En intervenant dans la prévention, la sensibilisation et l'éducation, le rôle RH est un acteur qui participe activement à façonner un milieu de travail épanouissant pour tout le monde.</p>	<p><b>Appliquer</b> les politiques en matière de RH et de prévention du harcèlement</p> <p><b>Développer</b> des pratiques qui renforcent la redevabilité du collectif</p> <p><b>Intervenir</b> en prévention, sensibilisation et éducation</p> <p>Est <b>responsable</b> de l'application de mesures disciplinaires, du licenciement et du congédiement</p>		
Comité RH	<p>Le Comité RH, en collaboration avec le collectif, évite l'isolement du rôle RH en garantissant une diversité de perspectives dans les décisions prises. Composé de membres de l'équipe ayant des connaissances en RH, le comité renforce les capacités internes en co-construisant les pratiques et procédures avec le rôle RH, tout en les évaluant régulièrement. En travaillant de concert avec le rôle RH, il contribue à créer un environnement de travail épanouissant en mettant en œuvre des actions de prévention et de</p>	<p><b>Intervenir</b> à la demande du rôle RH dans le traitement des signalements</p> <p><b>Co-construire</b> avec le rôle RH les pratiques et procédures</p> <p><b>Contribuer</b> à la planification et à la mise en œuvre d'actions de prévention et de sensibilisation</p> <p><b>Documenter et évaluer</b> les actions entreprises dans la gestion des tensions avec le rôle RH</p>	<p>Composé de 3 personnes et dont la composition doit changer tous les 2 ans pour favoriser la rotation et l'implication de différents membres de l'équipe.</p>	<p>Éligibilité</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Suivre une formation en RH dès le début du mandat.</li> <li>* Faire partie de l'équipe de SOLON depuis au moins six mois</li> <li>* Un-e des membres doit être représentatif-ve des personnes employées plus récentes de Solon .</li> </ul> <p><b>À noter</b></p>

	sensibilisation, assurant ainsi une gestion collective des ressources humaines.			Une personne de l'équipe ne peut aller voir les membres du Comité RH. Il y a une exception à cette règle. Il s'agit du cas où le rôle RH est en <a href="#">conflit d'intérêts</a> ou si la situation le concerne directement!
--	---	--	--	--

Ces infos se retrouvent également dans la [Politique RH](#) (il est important de répercuter des changements possibles dans ce document)

## L'importance du suivi dans le rôle RH

### Pourquoi le suivi est-il crucial?

- \* Maintient la relation de confiance
- \* Permet de détecter l'évolution ou la complexification des situations
- \* Assure une continuité dans l'accompagnement

### Comment procéder

1. Planifie un rendez-vous de suivi, même si ton intervention directe n'est pas requise.
2. Lors du suivi, écoute activement et reste attentif-ve aux changements subtils du comportement de la personne. Ex. désengagement, retards, absences.
3. Offre votre soutien continu, rappelant ta disponibilité en cas de besoin.

#### Points clés à retenir

- \* Le rôle RH est dynamique et adaptable selon les besoins de la situation.
- \* Le rôle RH reste décisionnaire dans son périmètre d'autorité, même en posture de soutien.
- \* La confidentialité et le respect des politiques sont essentiels, quelle que soit la posture de soutien ou de leadership du rôle RH.
- \* Le comité RH est un lieu de ressources pour le rôle RH.
- \* Le rôle RH ne s'arrête pas après la résolution initiale. Le suivi proactif est essentiel pour une gestion RH efficace et bienveillante.

En réfléchissant à ces points, tu seras mieux équipé-e pour déterminer quelle posture adopter et comment naviguer entre les postures de soutien et de leadership selon les besoins de chaque situation.

### POUR ALLER PLUS LOIN

[Le coaching de conflits : une boussole face à la confusion](#)

[Transformer les conflits en collaboration](#)

## Aperçu des obligations juridiques de Solon

### *Obligations pertinentes à la gestion des tensions et au respect des droits des personnes employées*

La redevabilité du collectif dans le processus de gestion des tensions ne remplace pas les obligations que Solon doit respecter. En effet, Solon, en tant qu'employeur, doit respecter des lois et règlements relatifs au milieu de travail. Dans un OBNL, le Conseil d'administration a la responsabilité de la mise à jour des règlements et des politiques de l'organisme et de l'analyse des risques pour se conformer aux diverses obligations juridiques. Bien qu'il en soit ultimement responsable, il peut en déléguer l'opérationnalisation, il est donc important qu'à Solon des rôles spécifiques s'occupent de s'assurer de la conformité des processus aux obligations juridiques lesquelles peuvent évoluer. Pour assurer la conformité de Solon, il est primordial de connaître les obligations juridiques et de rester informé-e.

En matière de RH et d'EDI, il importe, par exemple, de respecter les droits de la personne protégés, au Québec, par la Charte des droits et libertés de la personne qui interdit notamment toute forme de discrimination à l'emploi ou impose un devoir d'accommodement raisonnable dans certaines situations.

Droits des personnes

Normes du travail et sécurité

Il faut aussi veiller à respecter les normes du travail, ainsi que la réglementation en santé et la sécurité au travail, notamment en matière de prévention de toute forme de harcèlement.

Dans la gestion des tensions, la confidentialité est importante. Seuls le rôle RH et le comité RH devraient avoir accès aux informations sensibles qu'ils conservent de manière sécurisée (Drive "Solon - RH" à accès restreint). Avant de partager des informations confidentielles, le consentement des personnes concernées est toujours obtenu car elles ont droit au respect de leur vie privée.

Confidentialité

Pour [grandir ensemble](#), lorsque c'est nécessaire, on limite le partage d'informations d'ordre général au strict nécessaire pour sensibiliser le collectif sur des enjeux qui émanent de situations individuelles. Enfin, nos pratiques de confidentialité sont régulièrement évaluées et améliorées en fonction des retours.

**Il est recommandé de consulter un-e professionnel-le du droit ou les organismes compétents en cas de questions spécifiques.**

**Fiches à lire pour approfondir certains concepts**

- \* [Les accommodements raisonnables : ce qu'il faut savoir !](#)

## Ce qu'est le conflit d'intérêts?

### Définition

Un conflit d'intérêts survient lorsque les relations personnelles ou les intérêts du rôle RH peuvent compromettre son objectivité ou sa capacité à gérer équitablement une situation.

### Identification

- \* Liens d'amitié ou familiaux avec les personnes impliquées
- \* Intérêts personnels ou professionnels en jeu
- \* Implications émotionnelles ou historique personnel lié à la situation

### Marche à suivre

1. Reconnaître : Identifier rapidement tout conflit d'intérêts potentiel
2. Divulguer : Informer ouvertement le comité RH et les parties concernées
3. Évaluer : Déterminer si le conflit affecte la capacité à gérer impartialement la situation
4. Agir :
  - a. Si mineur : Maintenir la transparence et la vigilance
  - b. Si significatif : Se retirer et laisser le comité RH prendre le relais

### Exemple adapté à Solon de conflit d'intérêts mineur

Dans une organisation autogérée, la personne occupant le rôle RH est impliquée sur un projet avec l'un-e des membres de l'équipe en conflit et ne sent pas en mesure d'établir une neutralité. Elle doit :

- \* Informer ouvertement le comité RH de sa collaboration avec le-a membre concerné-e
- \* Proposer une réunion collective pour évaluer l'impact potentiel sur son impartialité
- \* Si le comité RH le juge nécessaire, faciliter un processus de décision pour désigner temporairement un-e autre membre du comité RH pour gérer la situation
- \* Rester disponible pour partager son expertise RH, tout en se retirant de la prise de décision directe

## Exemple adapté à Solon de conflit d'intérêts significatif

Dans une organisation autogérée, la personne occupant le rôle RH est directement impliquée dans la situation ou est citée comme témoin de la situation et a développé un avis personnel :

- \* Informer ouvertement le comité RH de son conflit
- \* Informer les personnes impliquées dans la situation par voie écrite
- \* Se retirer de la gestion de la situation

## Ressources pour aller plus loin

### Les ressources pour les RH

- \* [Espace OBNL](#) : organisation dont le site propose une multitude de ressources et de formations pour outiller les gestionnaires et les RH des OBNL -
- \* [Auto-diagnostic](#) des principales obligations des employeurs de Via Conseil : fichier Excel dynamique à remplir (remplir le questionnaire pour le télécharger gratuitement)

### La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec (traitement équitable, discrimination, accès à l'emploi sans discrimination, accommodements raisonnables)

- \* [L'accommodement raisonnable](#)
- \* [Guide d'accompagnement sur l'accommodement raisonnable](#)
- \* [Prévenir la discrimination et le harcèlement dans mon milieu de travail](#)
- \* [Obligations des employeurs](#)

### Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST)

- \* [Prévention de la violence conjugale, familiale ou à caractère sexuel en milieu de travail](#)
- \* [Santé psychologique](#)
- \* [Exercice du droit de gestion, mesures disciplinaires et gradation des sanctions](#)
- \* [Comprendre et prévenir le harcèlement psychologique ou sexuel au travail - Guide pratique de l'employeur](#)
- \* [Conditions de travail : congés, horaire, etc.](#)
- \* [Fin d'emploi, licenciement, mise à pied, congédiement et démission](#)

### Éducaloi

Site traitant spécifiquement du droit, article classé par sujet - <https://educaloi.gc.ca/>

# Évaluation des politiques applicables et mesures urgentes en RH

## Identification des politiques pertinentes

- \* [Politique RH](#)
- \* [Politique de prévention du harcèlement](#)

## Processus d'évaluation

Voici des étapes préliminaires pour aider le rôle RH à discerner les politiques et procédures applicables.

1. Recueillir les faits
  - o Écouter attentivement la personne signalant la situation.
  - o Documenter les détails : dates, lieux, personnes impliquées, nature des incidents.
2. Analyser la nature de la situation
  - o Est-ce un conflit interpersonnel ou un cas potentiel de harcèlement ?
    - i. En cas de doute, n'oublie pas qu'il y a des obligations juridiques lorsqu'il est question de harcèlement au travail ! Relis la section [Aperçu des obligations juridiques](#).
  - o Si la définition du harcèlement est rencontrée en partie ou en totalité, n'oublie pas que tu as l'obligation d'appliquer la [Politique de prévention du harcèlement](#).
3. Consulter les politiques
  - o Relire les sections pertinentes des politiques.
  - o Identifier les procédures spécifiques à suivre selon la situation.
4. Solliciter un second avis
  - o En cas de doute, consulte le comité RH.
  - o Attention, même en consultation, tu dois maintenir la confidentialité.

## Évaluation des mesures temporaires ou urgentes

### *Critères d'urgence*

- \* Risque immédiat pour la santé ou la sécurité d'une personne.
- \* Détérioration rapide du climat de travail.
- \* Risque de représailles ou d'escalade du conflit.

### *Types de mesures temporaires*

- \* Séparation des parties : Réorganisation temporaire des équipes ou des espaces de travail.

- \* Congé administratif : Avec ou sans solde, selon la situation et les politiques.
- \* Soutien psychologique : Offrir des ressources d'aide immédiate.
- \* Médiation d'urgence: Intervention rapide d'un tiers neutre avec l'embauche d'une ressource externe.
- \* Surveillance accrue : Mise en place d'un système de suivi ou de rapport hebdomadaire.

## *Processus de décision*

- \* Évaluer la nécessité et la proportionnalité des mesures.
- \* Consulter rapidement le comité RH en cas de besoin
- \* Communiquer clairement les mesures aux personnes concernées, par écrit.
- \* Documenter les décisions et les raisons au dossier.

## *Suivi et réévaluation*

- \* Fixer une date de réévaluation des mesures temporaires.
- \* Ajuster les mesures en fonction de l'évolution de la situation.
- \* Assurer une transition vers des solutions à long terme si nécessaire.

**N'oublie pas** : La rapidité d'action est cruciale, mais elle doit toujours être équilibrée avec une évaluation soigneuse et le respect des procédures établies. N'hésite pas à faire appel au comité RH ou à des ressources externes au besoin pour te conseiller.

## Ressources pour aller plus loin

### **Tu as quelques minutes ?**

- \* [Conflit personnel ou harcèlement psychologique ?](#)
- \* [CNESST | Harcèlement psychologique ou sexuel au travail](#)
- \* [CNESST | Prévenir le harcèlement et intervenir](#)

**Tu as une heure ?** Regarde le portail [Intervalles RH](#) pour des conseils RH adaptés aux milieux communautaires..

## Le signalement

Ton rôle est crucial dans la gestion des tensions et la promotion d'un environnement de travail harmonieux. Cette section permet de comprendre et de gérer le processus de signalement de manière précise et respectueuse des personnes.

### Les éléments clés du signalement

#### *L'importance du signalement*

Le signalement est bien plus qu'une simple formalité. C'est un outil puissant pour :

- \* Reconnaître et valider les expériences de chacun-e, en particulier celles des personnes marginalisées.
- \* Renforcer ton rôle RH en matière de bien-être collectif : un signalement signifie que le rôle RH prend une posture de leadership.
- \* Créer un espace plus sécuritaire où chacun-e peut s'exprimer librement.

#### *Confidentialité et respect*

La confidentialité est la pierre angulaire de ce processus. Il est essentiel de protéger les informations partagées avec la même rigueur que nous protégeons notre environnement!

#### *Justice réparatrice*

Dans l'esprit de notre approche écologique, propose un espace de justice réparatrice quand c'est approprié, des moments pour désarmer les cœurs et les esprits. Cette approche vise à réparer les liens plutôt que de punir, en harmonie avec notre vision d'un écosystème social sain. Rappel important : le rôle RH est un-e facilitateur-riche de dialogue et de changement positif.

#### Fiches à lire pour approfondir certains concepts

- \* [L'espace de justice réparatrice](#)

#### *Obligations légales*

Bien que notre approche soit basée sur l'autogestion et la justice réparatrice, n'oublie pas que certaines situations peuvent relever du cadre légal du harcèlement. Dans ces cas, suis avec grande attention la [Politique de prévention du harcèlement](#).

## Le traitement des signalements par le rôle RH

### 1. Réception du signalement

- Recevoir le courriel de signalement d'un-e membre de l'équipe.
- Si le rôle RH est impliqué dans la situation, le signalement est reçu par les membres du comité RH.

### 2. Communication initiale

- Communiquer avec la personne ayant fait le signalement dans un délai maximal de 7 jours.
- Procéder à un examen initial de la situation ( [fiche](#))
- [Évaluer si des mesures temporaires ou urgentes s'imposent](#).
- Indique-lui qu'elle est tenue à la confidentialité. L'équipe sait qu'elle doit éviter les bruits de couloir qui exacerbent les situations et peuvent isoler.

### 3. Qualification de la situation

- Rencontrer la ou les autres personnes concernées pour bien comprendre la situation
- Sur base de toutes les informations recueillies, qualifier la situation
- Informer la personne de la qualification de la situation.
  - i. *Après l'examen initial, le rôle RH doit communiquer avec la personne dans un délai maximal de 30 jours.*
- Discuter des possibilités de résolution avec elle

### 4. Cas de harcèlement

- Si la situation répond en tout ou en partie à la définition du harcèlement :
  - i. Présenter le processus prévu par la [politique de prévention du harcèlement](#).
- Si la personne estime qu'il s'agit de harcèlement, mais que le rôle RH n'est pas d'accord:
  - i. Informer la personne qu'elle peut tout de même poursuivre le processus prévu par la politique.

### 5. Mise en place d'actions

- Développer et mettre en œuvre les actions appropriées en accord avec la volonté de la personne ayant fait le signalement.

### 6. Suivi

- Effectuer un suivi auprès de la personne dans un délai maximum de 3 mois.

### 7. Résolution de la tension

- Si la tension est résolue : Célébrer la résolution.

- Si la tension n'est pas résolue :
  - i. Évaluer les raisons de l'échec.
  - ii. Prendre les mesures pertinentes.
  - iii. Mettre en place un espace de justice restaurative si nécessaire.

## 8. Cas de nature organisationnelle

- Si la situation est identifiée comme étant de nature organisationnelle :
  - i. Collaborer pour identifier les espaces de discussion collective et les outils appropriés.
  - ii. Établir un plan d'action.

## 9. Recours à des ressources externes

- En cas de besoin, identifier les ressources externes adéquates en collaboration avec la personne ayant fait le signalement.

## 10. Confidentialité et leadership

- Maintenir une position de **leadership** tout au long du processus.
- Assurer la confidentialité du processus.

## Pour aller plus loin

### Tu as quelques minutes ?

- \* [Démythifier le rôle de la personne médiatrice et les modes de prévention et de règlement des différends \(PRD\)](#)
- \* [La médiation en entreprise comme outil de prévention des conflits pour intervenir en amont des litiges!](#)
- \* [Pratiques RH : La médiation](#)

**Tu as 1 heure ?** Éducaloi (article pour aider à le reconnaître) : [Le harcèlement psychologique au travail](#)

**Tu as plusieurs heures ?** [Formation, International Institute for Restorative Practices](#) (développement professionnel)

## Grandir ensemble

### Un processus continu

Pour intégrer un mécanisme de gestion des tensions de manière continue, nous nous engageons dans un processus constant de renforcement de notre milieu de travail et de transformation de nos rapports sociaux. Cela requiert une formation de tou-tes les membres de l'équipe, y compris le rôle RH et le comité RH, afin de renforcer leurs compétences en gestion des conflits et leur sensibilisation aux dynamiques de pouvoir. Chaque membre joue un rôle actif dans la résolution des tensions en signalant les problèmes, en participant aux discussions collectives ou en proposant des initiatives. Notre engagement envers la transformation sociale se manifeste dans la co-crédation de nouvelles pratiques inclusives et équitables, impliquant la consultation du collectif sur les pratiques RH. Des initiatives de sensibilisation et d'éducation maintiennent une prise de conscience collective des enjeux liés à l'équité, la diversité et l'inclusion, contribuant ainsi à créer un environnement de travail respectueux et plus sécuritaire pour tou-tes.

### Pratique d'auto réflexion régulière et sensibilisation

- \* **Documenter les situations** dans le respect de la vie privée des personnes et des paramètres de confidentialité pour adapter les actions préventives.
- \* **Organiser des ateliers d'auto réflexion** ou de la formation sur les privilèges et les biais pour tous les membres de l'équipe, y compris le rôle RH et le comité RH. Ces sessions encouragent chacun-e à reconnaître ses propres privilèges et à réfléchir sur les structures de pouvoir internes.
- \* **Encourager des discussions collectives** où le collectif est invité à réfléchir sur les dynamiques de pouvoir et à proposer des ajustements pour des pratiques plus inclusives dans une perspective de co-construction (exemple d'outil : [cartes du pouvoir](#)).
- \* **Cultiver le Nous** : initier ou soutenir l'organisation d'activités qui permettent de renforcer la cohésion de l'équipe (voir également le [Guide du modèle organisationnel](#))

### Espaces plus sécuritaires, feedbacks mutuels pour la croissance collective

- \* **Encourager les feedbacks mutuels réguliers**, que ce soit via les [potlucks individuels ou de cercle](#) (processus de rétroaction formels) ou les moments de dialogue authentique.
- \* **Proposer des rencontres en non-mixité** à la demande des membres de l'équipe, permettant des discussions approfondies sur les enjeux d'équité, diversité, et inclusion (EDI). Ces espaces peuvent aussi servir à aborder des tensions spécifiques liées à des dynamiques de pouvoir internes.

- \* **Mettre en place des formations obligatoires** pour tou-tes les employé-es, centrées sur la gestion des conflits ou les enjeux d'inclusion. Ces formations doivent être ajustées pour être accessibles à tous, en évitant toute approche capacitiste.
- \* **Identifier les difficultés plus tôt que tard** : Le rôle RH doit détecter les signes de difficulté dans les compétences des personnes employées dès le début. Au lieu de se concentrer sur la performance pure, l'objectif est de comprendre les obstacles spécifiques et d'y répondre de manière proactive. La présence active du rôle RH pendant la période probatoire et lors de la décision de fin de probation est essentielle.
- \* **Créer des plans d'amélioration individualisés** : Pour les personnes employées rencontrant des difficultés, des plans de développement personnalisés sont mis en place, incluant des objectifs clairs, des ressources adaptées, et un accompagnement continu. Ces plans doivent être conçus pour soutenir la personne sans la stigmatiser. Ce suivi peut inclure des formations supplémentaires, du coaching, ou des ajustements dans les responsabilités pour les aider à surmonter les difficultés identifiées.
- \* **Prévention du congédiement** : Avant de considérer le congédiement pour des raisons de compétence, explorer toutes les alternatives possibles, l'ajustement des responsabilités, ou un soutien renforcé en plus de respecter les droits et obligations dans les processus.
- \* **Veiller à se former** sur les obligations légales en matière de sanction et de congédiement pour appliquer les procédures appropriées.

### Check-ins annuels et évaluation continue du rôle RH

- \* **Organiser des check-ins annuels avec le rôle RH** pour évaluer non seulement la performance, mais aussi le bien-être et la satisfaction des personnes employées. Ces check-ins incluent une réflexion sur les difficultés rencontrées et les besoins en soutien (voir plans d'amélioration individualisés ci-dessus).
- \* **Évaluation des pratiques RH** : Impliquer le collectif dans l'évaluation continue des pratiques RH, en tenant compte des retours pour ajuster les politiques et les processus en fonction des besoins évolutifs des employé-es.

## ANNEXE – Ressources spécifiques

### Formations

- \* [Espace OBNL](#) : propose des formations spécifiques en RH dans le secteur communautaire
- \* Formation de la CDPDJ : [Formation | Le racisme vu sous l'angle des droits de la personne](#)
- \* [Autoformations de la CDPDJQ](#)
- \* CNESST : [formations et webinaires](#)
- \* [Carrefour RH](#)
- \* CRHA, [Gestion en matière de harcèlement / notions de base](#)

### Firmes d'enquête et gestion des tensions externes

- \* [Latitude Management](#)
- \* [Percolab](#) : approche faisant appel aux méthodes d'intelligence collective (son équipe propose certaines jeux/ateliers pour faire la médiation)
- \* [Spiralis](#) : approche utilisant la communication non violente, certain-e-s des coachs ont des [formations en médiation](#)
- \* [CoCo](#) : techniques perspicaces de médiation, qui favorisent l'écoute active, un langage clair et une approche basée sur des valeurs (note : Il y a également des ressources pour des femmes racisées vivant des discriminations et des micro-agressions dans leurs emplois)
- \* Approche classique : [Clinique de médiation de l'Université de Sherbrooke](#) (gratuit) ou [Institut de médiation et d'arbitrage du Québec](#) (IMAQ) - pour [en savoir plus](#) sur la médiation classique