

# OMBU

Bureau du médiateur



## Dans ce numéro :

- Mot de la Médiatrice
- Quelques étapes de la résolution des conflits professionnels, par Abdullahi Mohammed, NGFO
- Delight et les valeurs au-delà de la bienveillance, par Delight Ngwira, MWFO
- Nouvelles
  - Mouvements du personnel du VPC
  - 8e réunion annuelle de UNARIO
  - Mission de UNARIO
- Etudes de cas sur la charge de travail
- Le rire : meilleur remède pour le cœur
- Education permanente : aphorismes
- Fête d'adieu et mot de Mme Adia de Souza
- Futurs événements

## Champions de la promotion des valeurs



Cher collègue,

C'est un réel plaisir et un grand honneur pour moi de signer la première note éditoriale de ce bulletin d'information en qualité de Médiatrice de la Banque. Si vous êtes assis dans votre bureau de Tunis à ATR, EPI A, EPI B, EPI C, Amen Bank ou dans l'un des bureaux extérieurs et vous pouvez répondre par un "Oui" à l'une des questions ci-dessous, et si vous n'avez rien fait jusqu'ici, vous ratez là une occasion privilégiée de faire entendre vos doléances. Vous renoncez également à votre droit d'utilisation du Bureau du médiateur, une source légitime et impartiale d'assistance à la pré-

vention et à la résolution précoce des conflits et des préoccupations du personnel.

Avez-vous le sentiment que vous devez réagir face à une situation d'injustice/d'ini-quité dont vous avez été victime, et vous estimez par ailleurs qu'une conversation avec l'autre partie ne ferait qu'aggraver le problème et l'énervera au point qu'elle cherchera plutôt à se venger ? Vous sentez-vous mal outillé pour aborder le problème ?

Avez-vous le sentiment qu'un collègue vous met à l'écart, qu'il est cachottier ou qu'il ne vous fournit pas les informations ou l'appui nécessaire ?

Avez-vous le sentiment que vos collègues ont engagé une bataille silencieuse contre vous et vous avez l'impression de marcher sur des œufs lorsque vous entrez dans le bureau ?

Avez-vous le sentiment que l'on fait généralement abstraction de vous pendant les réunions, et que le mérite de votre travail revient à quelqu'un d'autre ou que votre travail n'est pas pris en considéra-

tion et vous avez l'impression que l'on vous manque de respect/que vous êtes exclu, au regard du traitement réservé à vos collègues ?

Evidemment si vous avez répondu par l'affirmative, votre degré de stress doit être très élevé et votre moral très bas, du fait notamment que ces sentiments sont seulement intériorisés et pas portés à l'attention de(s) l'autre(s) partie(s) concernée(s). Je suis persuadée que vous savez que la direction a formulé des politiques sur le harcèlement ou la fraude sur le lieu de travail, la protection des dénonciateurs contre les représailles, et publié des codes d'éthique. Par ailleurs, la direction organise actuellement des sessions de sensibilisation et d'apprentissage pour réduire les comporte-

ments qui sont source de conflits. Vous conviendrez avec moi que nous n'aborderons pas ici le stade de la mise en œuvre de ces instruments.

C'est pour cette raison que j'aimerais saisir cette occasion pour vous inviter à un entretien confidentiel avec le Bureau du médiateur concernant tout problème particulier qui vous préoccuperait à la suite d'un incident qui s'est produit, et pour lequel vous aimeriez connaître les options que vous avez, et son impact sur la Banque. Le Bureau du médiateur tirera parti de ces entretiens pour s'assurer que les politiques, les directives et les orientations du Président, la formation, les programmes d'encadrement et d'intégration, sont de nature à

induire l'équité et le respect de la diversité sur le lieu de travail. Si vous travaillez dans un Bureau extérieur, veuillez acheminer vos doléances par des personnes spécialement formées à cet effet, les champions de la promotion des valeurs (CPV). Vos doléances nous parviendront et nous ferons le nécessaire.

Rassurez-vous, nous travaillons en toute indépendance, impartialité, neutralité, confidentialité et avons une position privilégiée.

Nous vous exhortons à porter vos doléances à notre connaissance.

Mme Amabel ORRACA-NDIAYE  
La Médiatrice

## Quelques étapes de la résolution des conflits professionnels

Abdullahi Mohamed



La capacité à gérer un conflit constitue un atout important dans le milieu professionnel et elle a

été reconnue comme l'une des qualités essentielles des dirigeants et des chefs à tous les niveaux. Il est par conséquent paradoxal que des entreprises hésitent à investir du temps et de l'argent pour le renforcement des capacités des employés à gérer les conflits ; alors que les coûts liés aux conflits peuvent être énormes, en termes financiers et autres.

parce qu'ils ne veulent pas affronter les conflits, ou parce qu'ils ne font pas confiance à la technique ou à la procédure qui peut les aider à gérer ces conflits. Cependant, l'un des aspects les plus difficiles de la fonction de direction est la capacité à traiter des questions liées aux relations interpersonnelles.

Si les tensions et les incompréhensions sont normales et inévitables, il n'en demeure pas moins que si elles ne sont pas résolues, elles conduisent à l'hostilité, au stress et à la perte des ressources. Quelques étapes pour trouver une solu-

tion viable aux conflits sur le lieu de travail :

1. Convoquer toutes les parties concernées à une réunion, et décrire les faits de la manière la plus exacte possible. Procéder par exemple de la manière la plus simple ;
2. Chercher les problèmes et les contraintes qui opposent les deux parties. Les laisser énumérer leurs problèmes, insister à tout moment sur le fait que vous parlez des aspects « négatifs » éventuels ;
3. Encourager les parties à tenir compte des aspects positifs de leur relation ;
4. Emmener progressivement les parties à s'impliquer davantage. Leur demander de dire ce qu'elles attendent en principe de leurs relations ;
5. Discuter de la manière dont vous allez y parvenir. Partir de "vous ne m'écoutez jamais" pour arriver à "Je sais que vous m'écoutez parfois" ;
6. Préciser quel sera l'impact de leur conflit sur l'entreprise s'il n'est pas résolu ;
7. Tenir les parties pour responsables de la situation !
8. S'assurer que la procédure s'achève sur une note positive.

Les conflits interpersonnels au travail peuvent découler des conflits des personnalités, de la mauvaise communication, des commérages, des politiques négatives, ou l'impression de l'existence des intentions cachées. Ces facteurs détériorent les relations et procèdent généralement du non-respect des modèles de communication adéquats, ou des rancœurs nés des problèmes non résolus au début d'une relation et intériorisés par la suite.

Beaucoup de dirigeants préfèrent éluder les questions liées aux relations interpersonnelles,

## Delight et les valeurs au-delà de la bienveillance

Delight Ngwira, MWFO



Un prince à New York est une comédie dont l'un des thèmes principaux est l'amour des valeurs qui transcendent la richesse matérielle. L'actrice principale du film nous en dit long sur ce

thème, notamment dans son cheminement vers l'adoption des valeurs qui conduisent à des richesses jamais connues, et éventuellement à plus. Cette situation s'applique également à l'acteur principal qui obtient, des valeurs de réciprocité et de la beauté, une rétribution qui va au-delà de ses attentes.

Le thème du film rejoint la pensée de Friedrich Nietzsche : celui qui un jour veut apprendre à voler, celui là doit d'abord apprendre [...] à marcher. Par conséquent, dans la vie seuls ceux qui ont la capacité spontanée de comprendre et d'appliquer les valeurs sont capables d'aller au-delà de l'ordinaire. C'est ce qui constitue la différence dans la manière dont les valeurs de l'entreprise sont perçues par les différentes parties prenantes.

Les règles sont soit respectées, soit violées, mais l'on peut faire le meilleur usage possible des valeurs. Si les hommes ordinaires retien-

# Nouvelles

## Mouvements du personnel du VPC

Notre "grand" champion Eskendir, du bureau de l'Éthiopie, a été affecté à Tunis au Département OWAS comme ingénieur de l'eau et de l'assainissement. M. Eskendir s'est distingué par sa vitalité et son dévouement dans la mise en œuvre du programme VPC. Il nous laisse un grand vide et nous lui souhaitons plein succès à son nouveau poste.



Alemseged Eskendir, ETFO.

## 8<sup>e</sup> réunion annuelle de UNARIO

UNARIO a tenu sa 8<sup>e</sup> réunion annuelle à Bangkok en Thaïlande. La Banque était représentée à ces assises par Mme Orraca-Ndiaye, en sa qualité de Médiatrice de la Banque. UNARIO est l'Association des ombudsmans et médiateurs des Nations



Mme Amabel Orraca-Ndiaye, la Médiatrice à la Réunion annuelle de UNARIO à Bangkok.

Unies et des organisations internationales connexes. Parmi les points inscrits à l'ordre du jour de cette réunion annuelle, figuraient la définition des directives en matière de harcèlement, l'évaluation des coûts des conflits, ainsi que la formulation et l'administration du mécanisme de réforme de la justice, la place de la fonction de médiation dans la promotion du comportement civil et éthique et de la gestion du changement.



Mme Orraca-Ndiaye (suivre la flèche) avec les participants à la réunion de UNARIO.

## Mission de UNARIO

UNARIO a pour but de réunir les ombudsmans et les médiateurs des diverses organisations œuvrant dans le domaine de la coopération internationale. Pour promouvoir les principes d'indépendance, de neutralité et d'impartialité, et pour soutenir les performances efficaces ainsi que la collaboration entre les organisations. UNARIO offre une plateforme confidentielle pour l'échange des informations sur les questions systémiques d'intérêt commun, facilite une compréhension approfondie de la prévention, de la gestion et de la résolution des conflits, identifie les problèmes et les bonnes pratiques, tout en explorant les opportunités pour les pratiques de prévention, l'innovation et le soutien des pairs. A travers un échange d'idées et un franc partage d'expériences, UNARIO applique les normes professionnelles à nos efforts communs en vue de promouvoir le respect et la dignité sur le lieu de travail.

ment ce qui est évident, les personnes plus réfléchies, eux, vont un peu plus loin, au delà de ce qui se fait, de ce qui se voit et s'entend. En somme, les valeurs auxquelles l'on souscrit au travail doivent transparaître dans le vécu quotidien et non se réduire à une simple répétition. Si les personnes ordinaires cherchent à réciter les valeurs, les personnes réfléchies en revanche, vont les assimiler et les vivre au quotidien.

Il faut faire le meilleur usage possible des valeurs et non simplement les respecter comme des règles. Parmi les valeurs de certaines institutions par exemple, figurent un personnel souriant. Si l'idée qui sous-tend ces valeurs est d'enrichir et de potentiel d'une ambiance conviviale, seuls les membres du personnel obéissants vont adresser un sourire lorsqu'ils croisent un client, le temps d'échanger les civilités et froncer les sourcils du début jusqu'à la fin d'une réunion ; à ce moment là ils pourraient se rappeler de sourire. Par ailleurs, les clients qui auraient déjà étudié les valeurs de l'institution vont

constater l'existence d'une culture du sourire commune qui n'existait pas avant et qui est différente du sourire authentique. En conséquence, la confiance du client pourrait être soit gagnée, soit perdue.

Les valeurs n'ont de sens que si elles sont vécues et utilisées à bon escient. En revanche, si elles sont réduites à de simples principes à respecter comme des règles, elles peuvent devenir stériles. Les valeurs s'intègrent de manière inconsciente dans les modes de vie. Elles doivent sortir des tableaux d'affichage savamment décorés ou de belles plaques dorées posées sur les bureaux, ou des manuels, des brochures et des sites internet minutieusement mis à jour. Elles ne doivent pas enfin restées de simples signatures au bas des courriers électroniques, en caractères italiques et gras. C'est lorsque que les valeurs sortent du code écrit, à des occasions les plus ordinaires où elles sont mises en application, qu'elles offrent des opportunités de croissance.

## Le rire : meilleur remède du cœur

Un jour un jeune garçon avec un gros chien salua le facteur. Le facteur demanda au jeune garçon : « est-ce que votre chien mord ? ». « Non » répondit le garçon. Juste à ce moment, le gros chien mordit le facteur qui s'écria « mais je croyais que ton chien ne mordait pas ! » « C'est vrai » répliqua le garçon et il ajouta « ça ce n'est pas mon chien ! »

Avez-vous entendu parler du nouveau shampoing pour les hommes qui sont menacés par la calvitie, dont le nom est : « A quoi ça sert ? »

Un jeune homme cherchait une carte de vœu pour la Saint Valentin. Après avoir cherché frénétiquement la carte appropriée, il trouva une qui l'a fortement impressionné et qui portait ce message : « A mon unique et véritable amour, la plus belle femme du monde. » « Ce message me fait couler les larmes, » dit-il à l'agent qui se trouvait à la caisse juste à côté. « C'est là un message que toute femme aimerait recevoir. ... j'en prendrai six ! »

## Études de cas sur la charge de travail

Ven occupe un poste de direction depuis longtemps. Il tire sa fierté du travail ardu qu'abat son équipe. Il délègue, motive à l'aide de toutes les techniques acquises à l'université. Mais, la semaine dernière, son ego a pris un coup lorsqu'il a appris que l'un de ses collaborateurs a jugé qu'il était autoritaire et qu'il ne prenait presque jamais le temps d'écouter leurs problèmes personnels. Il a essayé en vain de deviner de qui il s'agissait. Alors chaque jour de la semaine, il venait au travail et épiait chacun de ses collaborateurs pour déceler un rire étouffé ou un étirement de la

langue. Lorsque vint la convocation, ce ne fut pas une surprise. Après la réunion, les réponses n'arrivaient pas, il sourit plutôt.

Il ne se rappelait plus la dernière fois qu'il avait tenu une réunion du personnel. Certes, il y a eu plusieurs réunions techniques, mais il n'a presque pas tenu une réunion du personnel proprement dite. En travaillant sur la correction du rapport, son esprit n'était plus hanté par la question de savoir qui était le dénonciateur ? Il pensait plutôt que pour la réunion suivante, l'ordre du jour viendra de ses collaborateurs.

## Éducation permanente : aphorismes

Vous êtes sur cette planète pour un but. Trouvez-le.

« L'expérience est cette chose merveilleuse qui vous permet de reconnaître une erreur quand vous la commettez à nouveau »  
(F. P. Jones)

« La vie de chaque homme est un journal intime dans lequel il est supposé écrire une histoire, mais il en écrit une autre, et son heure la plus humiliante est celle où il compare ce qui est écrit dans le volume avec ce qu'il s'était juré d'accomplir. »

James Matthew Barrie,  
écrivain-dramaturge écossais  
(1860-1937)

## Fête d'adieu à Mme De Souza, Médiatrice retraitée

Qu'est-ce qu'il faut faire pour paraître âgée de 36 ans alors que l'on a en réalité 60 ans ? Nous nous sommes tous posé cette question lors du dîner qui nous a réunis dans le Bureau du médiateur en l'honneur de Mme De Souza. Après 25 ans de loyaux services, la fondatrice du programme VPC a pris un repos bien mérité. Son ap-

proche énergique pour traiter les questions, son sourire généreux et sa volonté de fer sont autant de qualités qu'elle nous lègue. Nous avons bon espoir que nous allons réaliser son rêve de faire de la Banque une institution compétente en matière de gestion des conflits.



Mot de Mme Adia DE SOUZA:

« Où que vous partez, allez-y avec tout votre cœur » (Confucius)

« N'allez pas là où le chemin peut mener. Allez là où il n'y a pas de chemin et laissez une trace. » (Ralph Waldo Emerson)

« Il peut être agréable qu'un voyage prenne fin, mais finalement, c'est le voyage qui compte. (Ursule Le Guin)

### Évènements

- Le Bureau du médiateur partira des locaux d'Amen Bank pour EPI C, au 10 e étage, d'ici la fin de l'année.
- Les premières réunions et formation annuelles du VPC se tiendront en février 2010. Les dates et lieux précis seront annoncés ultérieurement.
- Une semaine sur le thème transparence et conflit se tiendra en janvier 2010 pour le lancement de la vision de l'ombudsman d'une Banque où l'on peut travailler avec et sans nos différences.