

L'HARMONIE

AU TRAVAIL

d'un commun accord

La résolution de conflits par la médiation

Guide à l'attention du gestionnaire



La résolution de conflits par la médiation Guide à l'attention du gestionnaire

La résolution de conflits par la médiation est proposée lorsqu'un conflit ou un différend entre deux personnes crée des tensions, mais qu'elles désirent régler la situation. Le rôle du gestionnaire en tant que facilitateur dans le processus est de guider les parties dans la discussion.

Comme facilitateur de cette démarche, vous avez une obligation de moyen et non de résultat. Vous vous devez :

- De créer des conditions qui facilitent et permettent :
 - L'échange d'information entre les deux personnes au sujet de leurs difficultés et leurs attentes réciproques;
 - La recherche de solutions aux attentes et aux difficultés manifestées;
 - La conclusion par les personnes, sur la base d'un libre consentement, d'une entente concernant les solutions retenues.
- Contrôler le processus et les règles du jeu afin de ne pas détériorer la relation. Donc, en tout temps, la résolution de conflits par la médiation pourrait être arrêtée.

Votre conseillère du développement organisationnel est disponible pour vous soutenir et vous épauler dans la démarche, n'hésitez pas à la contacter.

Qu'est-ce que la résolution de conflits par la médiation?¹

L'objectif de la résolution de conflits par la médiation n'est pas de chercher à savoir qui a raison ou tort, mais de comprendre la dynamique du différend : les déclencheurs, les sources d'insatisfaction, les perceptions sur les difficultés vécues, la situation désirée ainsi que les attentes à l'égard de l'autre. La résolution de conflits par la médiation vise à :

- Rétablir une relation de travail saine, dans un climat de respect;
- Améliorer la communication entre les parties;
- Favoriser un climat de travail sain;
- Définir les rôles et les responsabilités des personnes;
- Établir des règles de fonctionnement.

Voici des conditions essentielles pour mener à bien le processus de médiation :

- **Liberté des parties** – La médiation doit être acceptée par les parties en toute connaissance de cause. Vous devez donc bien comprendre toutes les étapes et les règles du processus.
- **Neutralité et impartialité du facilitateur** – Le rôle du facilitateur n'est pas de trancher en faveur d'une partie ou d'une autre. Son principal objectif est d'amener les parties à prendre leurs propres décisions. Son rôle est de faire évoluer une situation et de rétablir la communication entre les parties.

¹ <https://ordrecrha.org/ressources/TBD/Archives/Vigie-RT/la-mediation-est-elle-une-bonne-option#2>

- **Adhésion des parties** – Les parties doivent adhérer librement aux règles et aux principes de la médiation.
- **Responsabilité du processus** – Le facilitateur et les parties sont responsables du processus. Le fond du problème et le dénouement sont la responsabilité des parties impliquées.
- **Empathie** – Les personnes qui sont au centre du processus et le facilitateur doivent faire preuve d'empathie afin de faire évoluer le déroulement de la médiation.
- **Confidentialité** – Il est fondamental qu'il y ait un engagement des parties, incluant le facilitateur, quant au respect de la confidentialité. Comme la confiance est au cœur du processus, le succès de la médiation repose sur cet engagement.

Quand proposer la résolution de conflits par la médiation

Vous pouvez offrir la médiation à deux employés lorsque vous constatez une tension ou un conflit qui semble avoir un impact sur eux et/ou sur le milieu de travail.

Un employé peut également venir vous voir lors d'un conflit ou de tension avec un collègue. Prenez le temps de regarder la situation avec lui :

- S'il s'agit d'incivilité au travail, vous devez inviter l'employé à consulter le lien suivant afin qu'il puisse essayer d'adresser la situation par lui-même :
<http://cisslaval.intranet.reg13.rtss.qc.ca/espace-employe/situation-conflictuelle-et-harcelement/>
 - Mentionnez que vous êtes disponible pour soutenir l'employé advenant que l'approche de la règle de 3 ne fonctionne pas.
 - N'hésitez pas à faire un suivi auprès de l'employé sur le développement de la situation.
- S'il ne s'agit pas d'incivilité, mais d'un conflit ou de tension, vous pouvez proposer la résolution de conflits par la médiation aux employés. Vous devez leur remettre le guide de résolution de conflits par la médiation pour les employés.

Situation où la résolution de conflits par la médiation n'est pas recommandée

Il est à noter que la résolution de conflits par la médiation n'est pas la solution pour toutes les situations de conflits. En effet, cela dépend de la complexité de la problématique ou de l'existence d'enjeux légaux ou de relations de travail :

- L'absence de confiance envers l'autre partie;
- Les personnes sont embourbées dans le passé et incapables de se tourner vers le futur;
- La colère de l'individu est si grande que toute entente lui paraîtrait une violation de sa personne (une question de principe)
- Des mesures disciplinaires données récemment.

Advenant l'une des situations décrites, veuillez contacter votre conseiller-cadre pivot.

Étapes de la résolution de conflits par la médiation et rôle du facilitateur

I. La rencontre préliminaire de chacune des parties

Le facilitateur revient sur les étapes de la démarche de résolution de conflits par la médiation puis chacune des parties décrit les faits qu'elle a vécus ainsi que sa perception de la situation problématique.

- ✓ Vous pouvez utiliser l'annexe 1 pour vous aider à organiser cette rencontre.
- ✓ Vous devez rencontrer les parties séparément pour expliquer et clarifier les étapes visées de la résolution de conflits par la médiation. Vous allez ensuite revenir sur les éléments du conflit. Sans prendre parti et en étant conscient des émotions présentes, vous recentrez l'échange sur les faits, en prenant soin d'écarter les interprétations et les accusations.
- ✓ Vous devez remettre la feuille de résolution de conflits par la médiation à l'employé pour le soutenir dans sa réflexion, notamment sur quel engagement minimal chacun peut-il prendre pour améliorer la relation.
- ✓ Voici quelques pistes pour vous soutenir dans la discussion :
 - Revenir sur ce qui s'est passé pour bien comprendre la situation;
 - Clarifier les faits des perceptions et des émotions;
 - Comprendre les conséquences, les impacts, les intérêts;
 - Valider les attentes, les besoins, les valeurs, les limites personnelles de l'employé;
 - Trouver une situation désirée et des solutions envisagées viables pour les deux employés.

II. La réflexion personnelle

À la suite de la rencontre préliminaire, les parties sont invitées à réfléchir à la situation avec la grille et à trouver des solutions réalistes pour la résolution de conflits par la médiation.

- ✓ Encouragez vos employés à préparer la résolution de conflits par la médiation et à faire une réflexion posée sur la situation. Vous pouvez les orienter vers des ressources pour favoriser le calme avant d'entreprendre la démarche :
<http://cissslaval.intranet.reg13.rtss.qc.ca/espace-employe/entreprise-en-sante/zone-saines-habitudes-de-vie/prendre-soin-de-soi/sante-psychologique/>

III. La rencontre de résolution de conflits par la médiation (voir annexe 2)

- ✓ Vous pouvez utiliser l'annexe 2 pour vous aider à organiser cette rencontre.
 - a) *Le facilitateur fait un retour sur les étapes du processus ainsi que sur les règles de la rencontre.*
 - Commencez par remercier les deux employés de consentir à la résolution de conflits par la médiation.
 - Revenez sur les principes de la résolution de conflits par la médiation qui vise à :

- Rétablir une relation de travail saine, dans un climat de respect;
- Améliorer la communication entre les parties;
- Favoriser un climat de travail sain.
- Définissez les rôles et les responsabilités des personnes.
- Établissez des règles de fonctionnement comme :
 - Importance des échanges de qualité; ouverture, respect, écoute, mode solutions, consensus, gagnant-gagnant;
 - Parler chacun à son tour et respecter le droit de parole de l'autre;
 - Amener les propos au JE;
 - Etc.
- b) *Avec l'aide du facilitateur, la discussion entre les parties se développe sous forme d'une plénière au cours de laquelle les parties identifient leurs intérêts et leurs besoins.*
 - Invitez les parties à exposer brièvement leur réflexion personnelle sur la situation et les sentiments ressentis.
 - N'oubliez pas de maintenir les droits de parole et l'application des règles définies en début de séance. Au besoin, vous pouvez reformuler les propos des parties pour clarifier.
 - Si vous constatez une tension, vous pouvez nommer les émotions et invitez les parties à faire de même.
 - N'hésitez pas à demander une pause si la tension vous semble trop grande. Revenez aux principes de la résolution de conflits par la médiation et soulignez la recherche de solution commune.
 - Vous pouvez conseiller aux employés de suivre leurs fiches de réflexion personnelle.
- c) *Cet échange alimente une négociation en vue d'arriver à une solution acceptable, définie sur une base consensuelle par les parties.*
 - Discutez des solutions acceptables pour les employés, convenez du moyen ainsi que de la façon de suivre la situation.
 - Si vous voyez que les parties n'arrivent pas à convenir d'une solution, vous pouvez faire des propositions justes ou proposer de remettre la suite de la démarche à plus tard.

IV. La conclusion

Si les parties ARRIVENT à une solution.

La solution élaborée au cours de la résolution de conflits par la médiation est traduite en termes concrets pour être mise en œuvre pour la prévention ou le règlement du différend des parties. Idéalement, avec l'accord des parties, une rencontre de suivi doit être planifiée.

- ✓ Mettez la solution par écrit avec la signature des parties et convenez d'une rencontre de suivi si nécessaire.
- ✓ Rappelez aux parties que le processus est confidentiel et que vous appréciez leur collaboration.

- ✓ Remerciez les parties pour la recherche de solutions et leur engagement à un milieu de travail sain.

Si les parties NE TROUVENT PAS de solutions.

Dans certains cas, la démarche de résolution de conflits par la médiation n'atteint pas son objectif. Ce n'est pas nécessairement un échec puisque les parties ont pu avoir un entretien. Suggérez d'arrêter la rencontre pour l'instant et de la reprendre plus tard, avec vous ou avec un tiers.

- ✓ Remerciez les parties pour leur participation.
- ✓ Rappelez aux parties que le processus est confidentiel et que vous appréciez leur collaboration.
- ✓ Indiquez la possibilité de faire intervenir une conseillère du développement organisationnel afin de les soutenir dans la recherche de solutions.

ANNEXE 1 : Rencontre préliminaire à la résolution de conflits par la médiation de chacune des parties

| | |
|---------------------------------------|--|
| Nom de l'employé : | |
| Matricule : | |
| Date et lieu de la rencontre : | |

| ÉTAPES | EXEMPLES ET NOTES PERSONNELLES |
|---|---|
| Clarifier le but de la rencontre | Ex. : La rencontre vise à revenir sur le but et les étapes de la démarche de résolution de conflits par la médiation et de permettre de discuter de la situation. |
| Revenir sur les étapes et le but de la démarche | Ex. : Dans la situation actuelle, la résolution de conflits par la médiation pourrait permettre de reprendre une relation cordiale avec ton collègue. |
| Rappeler que le tout est confidentiel | Ex. : Je te souligne que notre discussion ainsi que l'ensemble du processus sont confidentiels et reste entre les parties. Je compte sur ta collaboration habituelle. |

| | |
|---|--|
| <p>Revenir sur ce qui s'est passé pour bien comprendre la situation</p> | <p>Ex. : Peux-tu me décrire la situation?</p> |
| <p>Distinguer les faits des perceptions et des émotions</p> | <p>Ex. : Quelles émotions as-tu ressenties, ou ressens-tu?</p> |

| | |
|---|---|
| <p>Comprendre les conséquences, les impacts, les intérêts</p> | <p>Ex. : Qu'est-ce qui te dérange dans la situation décrite?</p> |
| <p>Valider les attentes, les besoins, les valeurs, les limites personnelles de l'employé</p> | <p>Ex. : Qu'est-ce qui serait une situation acceptable pour toi? Quelles sont tes attentes?</p> |
| <p>Trouver une situation désirée et des solutions envisagées viables pour les deux employés</p> | <p>Ex. : Qu'est-ce que tu es prêt à faire pour améliorer la situation?</p> |
| <p>Conclure la rencontre et inciter l'employé à faire sa réflexion personnelle (annexe du document pour les employés)</p> | <p>Ex. : Merci de ton ouverture aujourd'hui, d'ici à notre rencontre, je t'encourage à faire une réflexion personnelle avant la résolution de conflits par la médiation avec (nom de l'autre employé). Tu pourras apporter la fiche à la rencontre.</p> |

ANNEXE 2 : Rencontre préliminaire à la résolution de conflits par la médiation de chacune des parties

| | |
|---------------------------------------|--|
| Nom de l'employé : | |
| Matricule : | |
| Nom de l'employé : | |
| Matricule : | |
| Date et lieu de la rencontre : | |

| ÉTAPES | EXEMPLES ET NOTES PERSONNELLES |
|---|--|
| <p>Le facilitateur fait un retour sur les étapes du processus et le but.</p> <p><i>N'oubliez pas de remercier les employés de leurs démarches et de rappeler que le processus est confidentiel.</i></p> | <p>Ex. : Dans vos rencontres personnelles, vous m'avez fait part d'une situation que vous désirez améliorer. Nous allons discuter calmement de la situation, des impacts et des solutions possibles. Je me réserve le droit, en tant que facilitateur, d'interrompre les propos qui ne vont pas dans le sens d'une recherche de solutions.</p> |
| <p>Établir des règles de fonctionnement.</p> | <p>Ex. : Établir des règles de fonctionnement comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Importance des échanges de qualité; ouverture, respect, écoute, mode solutions, consensus, gagnant-gagnant; ○ Parler chacun à son tour et respecter le droit de parole de l'autre; ○ Amener les propos au JE. ○ ○ ○ |

| | | |
|--|------------------------|---|
| | | |
| <p>Inviter les parties à exposer brièvement leur réflexion personnelle sur la situation et les sentiments ressentis.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ N'oubliez pas de maintenir les droits de parole et l'application des règles définies en début de séance. Au besoin, vous pouvez reformuler les propos des parties pour clarifier. ✓ Si vous constatez une tension, vous pouvez nommer les émotions et invitez les parties à faire de même. ✓ N'hésitez pas à demander une pause si la tension vous semble trop grande. Revenez aux principes de la résolution de conflits par | EMPLOYÉ (NOM) : | <p>Ex : Pourrais-tu expliquer brièvement la situation de ton point de vue et les effets que cela a eus sur toi?</p> |

| | | |
|---|-------------------------------|--|
| <p>la médiation et soulignez la recherche de solutions commune.</p> <p>✓ Vous pouvez conseiller aux employés de suivre leurs fiches de réflexion personnelle.</p> | <p>EMPLOYÉ (NOM) :</p> | <p>Ex.: Maintenant, que (nom employé) à exposer son point de vue, comment le reçois-tu? Quelle est ta lecture de la situation?</p> |
|---|-------------------------------|--|

| | |
|--|--|
| <p>Discuter des solutions acceptables pour les employés, convenir du moyen ainsi que de la façon de suivre la situation.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ N'oubliez pas de maintenir les droits de parole et l'application des règles définies en début de séance. Au besoin, vous pouvez reformuler les propos des parties pour clarifier. | <p>Ex. : Quelles solutions pourriez-vous mettre de l'avant pour régler la situation?</p> |
|--|--|

| | |
|---|--|
| <p>Si les parties ARRIVENT à une solution. <i>La solution élaborée au cours de la résolution de conflits par la médiation est traduite en termes concrets pour être mise en œuvre pour la prévention ou le règlement du différend des parties. Idéalement, avec l'accord des parties, une rencontre de suivi doit être planifiée.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vous pouvez mettre la solution par écrit avec la signature des parties et convenir d'une rencontre de suivi. ✓ Rappelez aux parties que le processus est confidentiel et que vous appréciez leur collaboration. ✓ Remerciez les parties pour la recherche de solution et leur engagement à un milieu de travail sain. | <p>Si les parties NE TROUVENT PAS de solutions. <i>Dans certains cas, la démarche de résolution de conflits par la médiation n'atteint pas son objectif. Ce n'est pas nécessairement un échec puisque les parties ont pu avoir un entretien. Suggérez d'arrêter la rencontre pour l'instant et de la reprendre plus tard, avec vous ou avec un tiers.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Remerciez les parties pour leur participation. ✓ Rappelez aux parties que le processus est confidentiel et que vous appréciez leur collaboration. ✓ Indiquez la possibilité de faire intervenir une conseillère du développement organisationnel afin de les soutenir dans la recherche de solution. |
|---|--|



DRH- Service du développement organisationnel et de la formation

**Centre intégré
de santé
et de services sociaux
de Laval**

Québec 