

# L'HARMONIE

AU TRAVAIL

*d'un commun accord*

## La résolution de conflits par la médiation

Guide à l'attention des employés



## La résolution de conflits par la médiation Guide à l'attention des employés

La résolution de conflits par la médiation est proposée lorsqu'un conflit ou un différend entre deux personnes crée des tensions, mais que vous désirez régler la situation. Le présent guide présente l'approche utilisée par le CISSS de Laval et s'adresse à tous les employés intéressés par ce moyen de résolution de conflits au travail.

### Qu'est-ce que la résolution de conflits par la médiation?<sup>1</sup>

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.

Le principal rôle du facilitateur dans cette démarche de résolution de conflits est de guider les parties dans la discussion.

Voici des conditions essentielles pour mener à bien le processus de la résolution de conflits par la médiation :

- **Liberté des parties** – La résolution de conflits par 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.
- **Adhésion des parties** – Les parties doivent adhérer librement aux règles et aux principes de la résolution de conflits par 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 résolution de conflits par la médiation.

---

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

- **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 résolution de conflits par la médiation repose sur cet engagement.

### Comment avoir accès aux outils reliés au processus de la résolution de conflits par la médiation?

Plusieurs outils existent si vous éprouvez des tensions ou si vous vivez un conflit avec un collègue.

- ✓ S’il s’agit d’incivilité au travail, vous pouvez consulter le lien suivant afin d’essayer de résoudre la situation par vous-même.

<http://cissslaval.intranet.reg13.rtss.qc.ca/espace-employe/situation-conflictuelle-et-harcelement/>

Si l’application de la règle de 3 de la méthode civilité n’a pas fonctionné ou s’il ne s’agit pas d’incivilité, vous devez vous adresser à votre gestionnaire pour discuter avec lui de la mise en place d’un processus de la résolution de conflits par la médiation. Votre gestionnaire sera en mesure de vous soutenir dans cette démarche.

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 (ex. : l’absence de confiance envers l’autre partie; les personnes sont embourbées dans le passé et sont 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)) ou de l’existence d’enjeux légaux ou de relations de travail (ex. : mesures disciplinaires données récemment).

### 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.

### Les étapes de la résolution de conflits par la médiation

#### I. Les rencontres préliminaires

Le facilitateur rencontre individuellement chacune des parties afin de :

- Revenir sur les étapes de la démarche de la résolution de conflits par la médiation;
- Permettre à l’employé rencontré de décrire la situation problématique;
- Comprendre les faits, les sentiments et les perceptions en jeu dans la situation;
- Soutenir et aider l’employé dans l’amorce de sa réflexion personnelle;
- Répondre à toute question de la part de l’employé.

## II. La réflexion personnelle

À la suite de la rencontre préliminaire, les parties sont invitées à réfléchir à la situation avec l'aide de la grille (annexe page 4) et à trouver des solutions réalistes pour la résolution de conflits par la médiation. Vous pouvez apporter cette grille à la rencontre de la résolution de conflits par la médiation. Cette grille vous permettra de :

- Distinguer les faits de vos perceptions et de vos émotions;
- Déterminer les conséquences/impacts;
- Clarifier vos attentes et vos besoins, vos valeurs et vos limites personnelles;
- Trouver une situation désirée et des solutions acceptables pour les deux employés.

- ✓ Rappelez-vous que dans tous conflits, vous ne pouvez pas supposer les intentions de l'autre. Si nécessaire, prenez un moment pour vous calmer et vous recentrer. Vous pouvez consulter votre gestionnaire et les ressources suivantes pour vous soutenir : <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

- a) Le facilitateur fait un retour sur les étapes du processus ainsi que sur les règles de la rencontre.
- 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.
- c) Cet échange alimente une négociation en vue d'arriver à une solution acceptable, définie sur une base consensuelle par les parties.

## IV. La conclusion

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.

Si malgré le processus de la résolution de conflits par la médiation, vous ne trouvez pas de solutions, votre gestionnaire pourra communiquer avec le service de développement organisationnel de la direction des ressources humaines du CISSS de Laval afin de vous accompagner pour la suite.

## ANNEXE - Grille de réflexion personnelle avant une la résolution de conflits par la médiation

### **Événement**

Quels sont les effets du conflit sur moi? Quelles sont les difficultés reliées à ce conflit? De quoi avez-vous besoin pour que la relation soit fonctionnelle? De quoi, avez-vous besoin de l'autre personne pour que la relation soit fonctionnelle?

### **Insatisfactions ressenties – passé**

Qu'est-ce que vous voulez changer? Qu'est-ce que vous voulez éviter?

### **Solutions possibles – futur**

Comment voulez-vous aménager vos rapports dans le futur? Comment souhaitez-vous fonctionner dorénavant?



DRH- Service de développement organisationnel et de la formation

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

**Québec** 