Il peut arriver qu’une situation soit très complexe. Le conflit peut être trop important ou trop ancien. Les personnes impliquées ne trouvent plus de solution commune par elles-mêmes. La personne responsable des ressources humaines peut apporter un soutien immédiat en tant que personne neutre. Dans un premier temps, par le choix d’une procédure appropriée et, dans un deuxième temps, par la modération d'un entretien ou l'intervention de spécialistes externes.

Encadré: Qu’est-ce que la médiation?

La médiation est une méthode prometteuse de résolution des conflits. Des tiers neutres aident les parties à résoudre leur différend à l’amiable et de manière autonome. Lors d’entretiens confidentiels, les parties décident elles-mêmes de leurs possibilités et de leurs résultats. Les médiatrices et les médiateurs pilotent le processus et veillent à ce qu’il se déroule de manière équitable et ciblée. Ils/elles ont les mêmes obligations envers toutes les parties.

Les décisions préparatoires ainsi que le déroulement de l’entretien de résolution de conflit selon les étapes d’une médiation (voir encadré) sont décrits ci-dessous (sous forme de guide d’entretien).

**Préparation de la gestion du conflit**

Choix:

* Décider si les parties peuvent régler elles-mêmes le conflit ou s’il convient de recourir à la médiation
* Si une médiation neutre est appropriée et acceptée, décider si le conflit est suffisamment mineur / récent pour que la médiation puisse être effectuée en interne par les RH ou si le conflit est trop ancré / complexe et qu’il est nécessaire de faire appel à une médiatrice ou un médiateur externe.

Préparation:

* + Réfléchir à sa propre fonction (en tant que professionnel RH) et décider si l’on est approprié au rôle de médiatrice ou médiateur. Il peut être utile de se poser les questions suivantes et de vérifier si l’on y répond spontanément par «oui»:
    - Je ne suis moi-même pas impliquée ou impliqué dans le conflit et la modération de la discussion ne me met pas en conflit de rôle
    - Je suis neutre vis-à-vis de tous mes interlocutrices et interlocuteurs et je peux mener l’entretien de manière impartiale
    - Je suis ouverte ou ouvert à différentes solutions et je ne fais pas valoir mes propres intérêts
  + S’assurer que la personne intermédiaire est acceptée, par exemple en posant la question directement.
  + Réunir les personnes concernées autour d’une table ou, le cas échéant, parler d’abord séparément à chaque personne concernée
  + Ne jamais parler à une seule partie avant un entretien de résolution de conflit. Soit écouter les deux, soit aucune

**Gestion des conflits / Médiation**

Conseils pour la modération de l’entretien:

* + Répéter le plus souvent possible ce qui a été dit et poser régulièrement des questions pour bien comprendre et permettre une compréhension mutuelle.
  + Retenir les points clés (thèmes, propositions de solution, compromis) par écrit et de manière visible
  + Rester dans l'impartialité, ne pas prendre parti et montrer de la compréhension pour tous les points de vue
  + Ne pas proposer de solution soi-même, mais les exiger des parties en conflit
* **Étape:** Accueillir, clarifier le rôle, expliquer le déroulement et les règles de l’entretien de conflit

**Exemples de phrases pour s'orienter :** Accueillir, résumer brièvement les étapes effectuées jusqu'à présent / l’état des lieux, remercier d’avoir accepté l’entretien

* J’assume le rôle de modératrice ou de modérateur de l’entretien, je veille à ce que le déroulement soit structuré, que les deux parties soient entendues et que l’entretien reste respectueux. Je n’apporte pas mes propres solutions
* Toutes les parties seront d’abord entendues individuellement, puis vous chercherez des solutions ensemble.
* Il est important pour moi que vous vous laissiez parler et que vous adoptiez une attitude et un ton respectueux
* Cet entretien est confidentiel. Nous déciderons à la fin si nous devons informer une personne de certains points de l’entretien
* **Étape:** Écouter les points de vue Objectif: Aperçu du conflit et compréhension mutuelle

**Exemples de phrases pour s'orienter :**

* Vous avez maintenant toutes et tous un peu de temps pour expliquer les points les plus importants de votre situation. Nous nous contenterons d’écouter pendant ce temps. Je surveillerai le temps et je vous arrêterai au bout de trois minutes. Ensuite, nous résumerons ensemble les principaux thèmes à clarifier
* Qui veut commencer?
* **Étape:** Collecter les thèmes Objectif: Clarifier l’objet de l’entretien

**Exemples de phrases pour s'orienter :**

* Quels sont les sujets qui doivent être abordés?
* Quels sont les points à éclaircir pour que vous puissiez résoudre votre conflit?
* **Étape:** Clarifier les intérêts et les préoccupations relatives à chaque thème Objectif: Comprendre ce qui anime les parties en conflit et pourquoi elles défendent cette position

**Exemples de phrases pour s'orienter :**

* Pourquoi [thème] est-il important pour vous? Qu’est-ce qui est particulièrement important pour vous au sujet de [thème]?
* Quels intérêts, souhaits, espoirs accordez-vous à [thème]?
* Quelle est votre préoccupation majeure en rapport avec [thème]?
* **Étape:** Réunir des idées de solutions et développer des solutions Objectif: Trouver des solutions et se mettre d’accord sur les préférées

**Exemples de phrases pour s'orienter:**

* Après tout ce que vous avez entendu, quelles solutions pouvez-vous imaginer?
* Quelles solutions pouvez-vous alors trouver ensemble?
* Quelles sont les solutions sur lesquelles vous pouvez vous mettre d’accord?
* Quelles sont les solutions réalisables et acceptables pour les deux parties?
* **Étape:** Accord, prochaines étapes et conclusion Objectif: Parvenir à des accords ou convenir d’un autre rendez-vous

**Exemples de** phrases **pour s'orienter :**

* Êtes-vous d’accord avec ces solutions dans le sens d’un accord? (consigner éventuellement par écrit)
* Que faudrait-il de plus pour que vous puissiez résoudre le conflit?
* Quelles seraient les prochaines démarches à entreprendre? Qui d’autre devrait être informé de notre entretien ou des accords conclus?
* Qu’allez-vous entreprendre si les choses se compliquent à nouveau au quotidien?
* Je propose que nous prenions un autre rendez-vous pour voir comment cela se passe. Êtes-vous d’accord?
* Je vous remercie de votre coopération et de votre volonté à résoudre le conflit.