

OUTIL 48 La médiation

Présentation

Savoir gérer des conflits en entreprise est une des missions essentielles d'un bon manager. Pour cela, une compétence à maîtriser est la médiation. Le manager devient parfois un véritable médiateur entre deux parties en litige, que ce soit entre deux collaborateurs, deux services, deux générations, deux clients ou deux groupes aux opinions différentes. Son intervention doit alors être neutre et impartiale, pour aider les parties à trouver une solution satisfaisante destinée à répondre au mieux aux besoins respectifs de chacune. Il doit faire abstraction de ses opinions ou valeurs personnelles, qui ne doivent pas passer dans le processus. En revanche, il ne peut se passer de faire valider la démarche de médiation par les différentes parties en jeu, démarche qui doit être volontaire pour éviter d'avoir recours à une procédure judiciaire.

Intérêt de la médiation

- Chercher une solution à l'amiable à un conflit sans avoir recours à la justice.
- Impliquer chacune des parties dans la recherche de solutions équitables à leur différend.
- Trouver une solution qui répond au mieux aux besoins de chacun et de l'entreprise.
- Rétablir une relation positive et durable entre les parties.

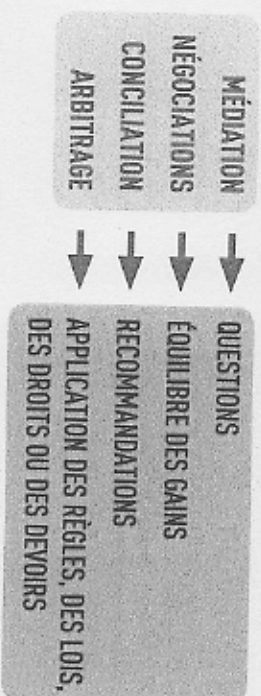
Pour l'utiliser

Selon le niveau d'avancement du conflit entre deux collaborateurs, le manager médiateur peut s'appuyer sur les 4 méthodes d'intervention suivantes :

- La médiation : il les accompagne pour trouver eux-mêmes une solution à leur problème, en les guidant par des questions.
- La négociation : il anime une discussion constructive dans le but de les faire converger vers un accord équitable pour chacun, en s'appuyant sur l'équilibre des gains respectifs.
- La conciliation : il peut leur proposer des solutions pour parvenir à un accord amiable sous forme de recommandations.
- L'arbitrage : il intervient en s'appuyant sur l'application des règles, des lois, des droits ou des devoirs officiellement reconnus par une fiche de poste, un règlement intérieur, une convention collective ou un texte de loi, et ce dans une intention d'équité optimale.



LA MÉDIATION



Exemple d'application

Directrice d'une ONG, Angélique s'engage à 200 % dans ses projets. Elle se trouve cependant confrontée à une situation conflictuelle entre les bénévoles et les salariés, qui n'ont pas les mêmes avis sur le nombre d'heures à consacrer à leur mission. Avant déjà suivi une formation sur la médiation des conflits au travail, Angélique a appris à prendre du recul sur ce type de différend. Malgré son profond engagement, elle parvient à rester neutre et à ne pas juger les salariés qui ne souhaitent pas cumuler plus d'heures que celles prévues dans leur contrat, contrairement aux bénévoles qui ne comptent pas leurs heures. À ce stade du litige, les membres concernés ne parviennent plus à trouver une solution à l'amiable par eux-mêmes. Angélique leur propose alors d'organiser une réunion de négociation, ce qu'ils acceptent tous volontiers. Afin d'équilibrer les gains, Angélique propose aux salariés qui sont d'accord pour faire quelques heures en plus, de leur offrir en compensation des journées de congés supplémentaires à la fin de cette mission. Concernant les bénévoles, Angélique propose à ceux qui le veulent de compenser leurs heures supplémentaires par des places offertes à des prestations culturelles. Chacun y trouve son compte et comprend les propositions adaptées à chaque situation.

POINTS DE VIGILANCE

- Toujours demander l'accord des parties avant d'organiser un processus de médiation.
- Vérifier que chaque solution proposée répond bien aux besoins de chacune des parties et qu'elle est équilibrée.

OUTIL 17 La méthode gagnant-gagnant

Présentation

Créée par le psychologue humaniste Thomas Gordon, cette méthode est une alternative aux modes de communication fondés sur un rapport de force qui repose sur le concept de relation gagnant-gagnant, également appelée relation sans perdant. Elle est basée sur le postulat simple qu'une bonne communication entre deux personnes ne peut se faire que si chacune écoute l'autre et que toutes deux expriment librement leurs besoins. Ce processus repose sur 3 axes principaux :

- **Le Message-Je** : il permet de s'attribuer les choses et reprendre sa responsabilité en exprimant ce que l'on vit comme inacceptable, sans blâmer. Le Message-Je est composé de trois parties : exprimer les faits objectifs, expliquer les effets tangibles et concrets sur soi, donner son ressenti. On parle de soi sans poser de jugement.
- **L'écoute active** : elle consiste à écouter la personne avec attention, en accueillant vraiment ce qu'elle dit et ressent tout en reconnaissant ses besoins sans chercher immédiatement à donner de solution. Il s'agit d'accepter l'autre et de le reconnaître dans son intégralité.
- **La résolution des conflits gagnant-gagnant**, décomposée en 6 étapes :
 - Définir le problème.
 - Réfléchir ensemble à toutes les solutions possibles.
 - Évaluer les solutions et éliminer celles qui ne conviennent pas.
 - Choisir une option parmi celles qui conviennent.
 - Planifier l'application de la solution (Oui, Quand, Ou, Comment ?).
 - Vérifier les résultats produits.

Intérêt de la méthode gagnant-gagnant

- Sortir des messages-Tu qui sont souvent mal reçus, enveniment la situation et font porter à l'autre la seule responsabilité du problème.
- Permettre d'être véritablement entendu.
- Susciter l'envie de collaborer.

Pour l'utiliser

- Dans une conversation dénuée de tension, utiliser l'écoute active et le message-Je pour faire en sorte que chacun se sente entendu et validé dans ce qu'il vit.
- En cas de conflit, intégrer les 6 étapes de la résolution de conflit gagnant-gagnant afin de trouver une solution acceptable et validée par les deux parties.

LA MÉTHODE GAGNANT-GAGNANT

LE MESSAGE-JE
Exprimer les FAITS objectifs, Expliquer les EFFETS tangibles et concrets sur soi, Donner son RESENTI.



L'ÉCOUTE ACTIVE
Écouter la personne avec attention, Reconnaître ses besoins, Ne pas donner immédiatement de solution.

LA RÉSOLUTION DES CONFLITS GAGNANT-GAGNANT

- 1/ Définir le problème.
- 2/ Réfléchir tous deux à toutes les solutions possibles.
- 3/ Évaluer les solutions et éliminer celles qui ne conviennent pas.
- 4/ Choisir une option parmi celles qui conviennent.
- 5/ Planifier l'application de la solution (Oui, Quand, Ou, Comment ?).
- 6/ Vérifier les résultats produits.

Exemple d'application

Luc et Léa sont associés dans une agence événementielle lilloise. Ils partagent une voiture de fonction. Ce jour-là, ils ont chacun une mission dans des lieux différents. Au lieu d'entrer en conflit, ils définissent :

- **Le problème** : une seule voiture/2 déplacements.
- **Les besoins** : tous deux ont besoin d'un moyen de transport.
- **Les faits, effets et ressentis** : Pierre doit être près de Dunkerque de 11 h à 13 h / Léa est stressée : elle doit être à Douai à 12 h, puis à Roubaix à 15 h.
- **Les solutions possibles** :
 - Dunkerque : en voiture 1 heure - en TER 1h30 + taxi vers le site.
 - Douai : en voiture 40 minutes - en TER 32 minutes
 - Roubaix : en voiture 40 minutes / en TER 55 minutes.
- **La décision** : Léa prend la voiture, car même si Dunkerque est plus loin et dans un endroit isolé, Pierre n'a pas de contrainte après sa réunion, alors que Léa doit jongler entre deux rendez-vous et ne peut dépendre des horaires de train.

POINTS DE VIGILANCE

- Mettre le focus sur le vrai problème
- Prendre en compte les besoins de toutes les parties en présence
- Lâcher le projet de vouloir gagner à tout prix