



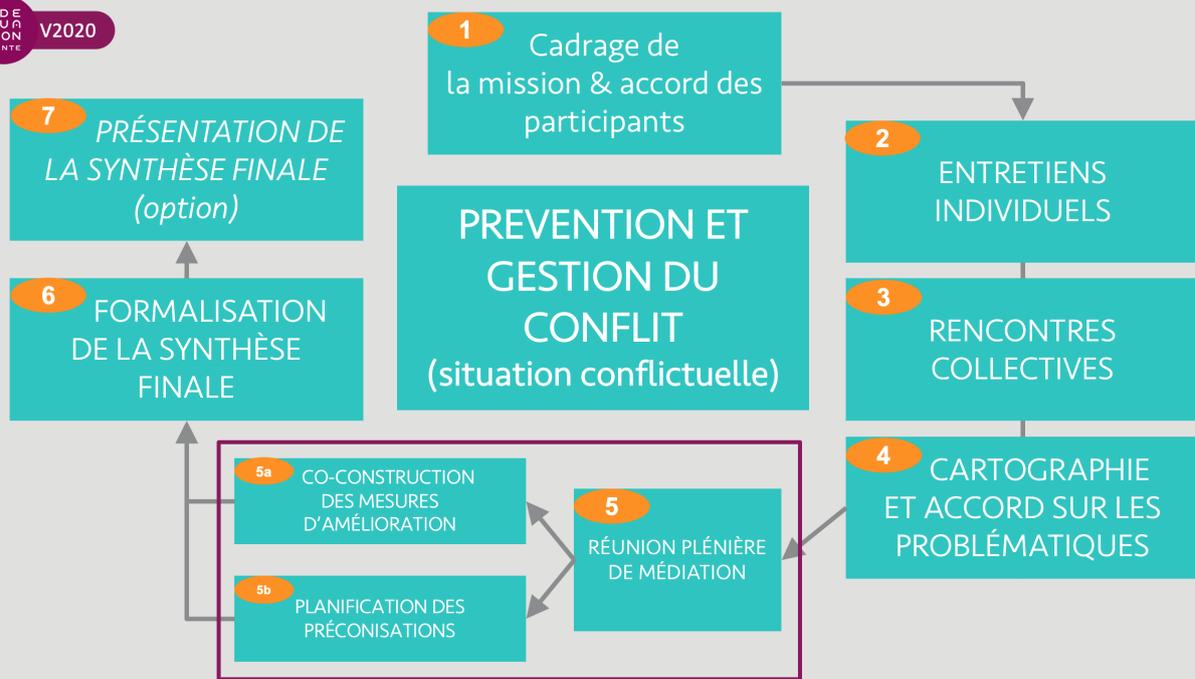
## GESTION DU CONFLIT ACCOMPAGNEMENT

### OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

#### Au terme de l'accompagnement proposé :

- La situation de conflit potentiel ou ressenti a été identifiée par l'ensemble des contributeurs impliqués ou concernés par ce conflit ;
  - L'intervention d'un tiers extérieur, humaniste et bienveillant, permettant la communication et le partage apaisé des points de vue, a été acceptée par les parties ;
  - Chacune des parties a pu exprimer son malaise et ses difficultés associées à sa volonté d'éviter ou de résoudre le conflit ;
  - Les solutions ou pistes de solutions ont pu être co-construites et leur mise en œuvre approuvée de façon consensuelle par les parties ;
  - Elles ont été mises en œuvre de façon effective et cette mise en œuvre fait l'objet d'un suivi ;
- 
- L'expérience acquise lors de ces travaux sous la supervision du médiateur, pourra être capitalisée et permettra à l'avenir, au mieux d'anticiper les conflits éventuels, et s'ils n'ont pu être évités, de les maîtriser ou d'en atténuer les conséquences au bénéfice de tous ;
  - À cette fin, la mission fera l'objet d'un rapport formalisé par le consultant ;
- 
- La prestation s'inscrit dans l'organisation institutionnelle permettant à l'établissement de satisfaire l'exigence 3.5-02 « *La gouvernance a mis en œuvre une organisation de gestion des difficultés interpersonnelles et des conflits* » ;

### PROGRAMME PÉDAGOGIQUE DÉTAILLÉ



### Par une approche du conflit humaniste, bienveillante et éthique

- Prise en compte de la problématique potentielle, ressentie et/ou réelle ;
- Approche éthique de cette problématique :
  - L'intervention d'un tiers et d'une médiation externe, sont-elles pertinentes et opportunes (répond aux besoins au bon moment) ?
  - La situation justifie-t-elle une intervention extérieure au stade où elle en est ?
  - L'approche pertinente et éthique aura fait l'objet d'une réflexion préalable à l'offre de prestation ;
  - La mission est acceptée par les parties en présence ;
  - Le cadre des débats puis de la négociation à venir fait alors l'objet d'un consensus formalisé ;

- 
- Sur la base du cadre préalablement déterminé, les modalités pratiques de la mission, sont précisées.
  - Les contributions des parties en présence et les modalités de ces contributions, seront convenues avec l'ensemble des professionnels impliqués dans les travaux ;
  - Les entretiens et les travaux avec les membres de l'équipe impliqués dans le conflit, sont planifiés ;
  - Un accord des participants sur la méthode et l'intervention d'un tiers extérieur bienveillant est confirmé ;

- 
- Par et avec l'encadrement à l'origine de la demande ;
  - Animation du recueil des faits mais aussi du ressenti des personnes impliqués dans la situation conflictuelle ;
  - Dans le plus grand respect de la liberté d'expression de chacun ;
  - Reformulation pour confirmer les informations exprimées par les participants ;

- Enregistrement anonymes des données ;
- 

#### Avec le plus grand nombre de professionnels impliqués dans les problématiques évoquées :

- En groupes ou sous-groupes ;
  - Animation du recueil des faits mais aussi du ressenti des professionnels, expression consensuelle du groupe ;
  - Reformulation pour confirmer les informations exprimées par les membres du groupe ;
  - Enregistrement anonymes de ces données ;
- 

- Synthèse anonyme des entretiens par le médiateur ;
  - Analyse des faits et des ressentis enregistrés lors des entretiens individuels et collectifs ;
  - Formalisation de la cartographie des problématiques, problématiques racines et problématiques périphériques associées (facteurs humains, effet de groupe, facteurs historiques, interactions, effets culturels, relation entre le thérapeute et son patient, etc.) ;
  - Formalisation du découpage entre-elles et de l'organisation des problématiques, construction de leur hiérarchisation ;
  - Formulation claire et explicite des « désaccords » par les participants ;
  - Formalisation de ces désaccords, base documentée de la recherche de solutions ;
- 

- Co-animation de la rencontre par l'intervenant et un professionnel leader et reconnu par ses pairs.
- Entre les parties en présence impliquées dans la situation de tension :
  - Reformulation des problématiques factuelles et accord consensuel sur ces formulations
  - Les participants sont d'accord « sur les désaccords » !
  - Recherche de mesures d'amélioration sur chacun des désaccords reconnus par la médiation et la négociation.

#### 5a - CO-CONSTRUCTION DES SOLUTIONS

- Les points de vue convergent, les échanges sont constructifs.
- Toutes les pistes d'amélioration émanent des parties en présence.
- Les points d'achoppement ou les désaccords persistants font l'objet d'un éclairage renforcé puis d'une négociation allant vers le consensus.
- Le consultant contribue à la formalisation de ces solutions pour obtenir un consensus durable.

#### 5b - FORMULATION DE SOLUTIONS RÉALISTES PAR LE MÉDIATEUR

- À défaut d'accord et de consensus sur l'essentiel.
- Les lignes individuels et collectives ne se rejoignent pas ou de façon insuffisante.
- Formalisation par le médiateurs de recommandations, hiérarchisées entre elles après

reformulation par les parties.

- « Mieux vaut quelques solutions imparfaites que pas de solution du tout. »

- 
- Commentaires sur la méthode utilisée, son efficacité, la qualité des débats ainsi que les points à améliorer dans cette méthode.
  - Synthèse des données recueillies.
  - Formalisation de préconisations ou d'actions d'amélioration et du plan d'actions d'amélioration qui lui est associé.
  - Recueil de ces préconisations et du plan d'action dans le pré-rapport.
  - Navette de ce pré-rapport entre le consultant et la Direction commanditaire de la mission ;
  - Approbation du rapport final et du plan d'actions qui lui est associé.

- 
- *La restitution plénière des travaux, présentation des constats et des préconisations associées peut être assurée en face à face entre le médiateur les équipes ou parties impliquées dans la situation conflictuelle maintenant apaisée.*
  - *Dans ce cas, il est possible au commanditaire comme au médiateur, de répondre aux questions éventuelles des participants invités à cette restitution plénière.*
  - *Très certainement souhaitable, cette restitution plénière n'est pas obligatoire.*

## MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

- Méthode globale inspirée de la roue de Fiutak ;
- Recours aux bonnes pratiques de médiation et à l'approche éthique la prévention et de la maîtrise du conflit ;
- Aide bienveillante des participants à la recherche du consensus ;
- Préservation de la parole par l'anonymat des contributions enregistrées ;
- Cartographie des problématiques et des solutions consensuelles construite par les participants ;
- Analyse systémique des problématiques, recherche des causes immédiates et profondes, humaines et systémiques ;
- Approche positive et non punitive de la résolution de problème ;
- Retour et partage d'expérience ;
- À toutes les étapes de la mission, le consultant s'assure pour lui-même comme pour les participants, du strict respect des règles d'éthique et de la déontologie de la médiation ;

# PUBLIC

La mission peut être proposée dès lors qu'il y a deux parties en confrontation dans le cadre d'un conflit potentiel (situation pré-confliktuelle) ou avéré :

- Au sein d'un groupe d'établissement ;
- Au sein d'un établissement ;
- Au sein d'un pôle ;
- Au sein d'un service ;
- Au sein de l'équipe de soins ;

---

En fonction de la problématique et du conflit considéré, doivent être impliquées et à tout le moins sollicitées, toutes les parties prenantes ou potentiellement contributives à la situation :

- Des représentants des parties en présence.
- L'utilisateur, sa personne de confiance autant que nécessaire s'il est partie du conflit.
- Le représentant des usagers autant que nécessaire si un usager est partie du conflit.
- La Direction des ressources humaines autant que nécessaire.
- Le psychologue du travail autant que nécessaire.
- Le médecin du travail autant que nécessaire.
- La Direction des soins autant que nécessaire.
- Le médecin-coordonnateur (ESSMS) autant que nécessaire.
- L'infirmière coordinatrice (ESSMS) autant que nécessaire.
- Un représentant du personnel membre du CSE autant que nécessaire.
- Le responsable qualité et gestion des risques.
- La Gouvernance de l'établissement et les membres de l'équipe de direction autant que nécessaire.
- Dans tous les cas, un leader sera désigné parmi les membres de l'équipe de l'établissement pour être le gestionnaire ou responsable de la gestion du conflit en cours.
- Celui-ci aura pu suivre avec profit le programme **PRÉVENTION DES CONFLITS FORMATION**.

# DURÉE

- La durée de l'accompagnement sera adapté sur demande, de 4 à 6 jours ;
- Le calendrier, la densité et la durée de la mission seront appréciés en fonction du contexte et préalablement à l'offre formelle.
- Ils pourront faire l'objet d'ajustements consensuels entre l'établissement commanditaire et l'intervenant.

## MODALITÉS D'ÉVALUATION

- Au terme de la mission, un feed-back ou retour d'expérience est assuré entre le partenaire externe, le leader de la gestion du conflit, les participants et le commanditaire de celle-ci.

## PRÉREQUIS

- Suivre le programme **PRÉVENTION DES CONFLITS FORMATION** permettra aux professionnels de s'impliquer dans la gestion des conflits.
- Programme recommandé pour le responsable interne et leader de la gestion des conflits.

## BUDGET PÉDAGOGIQUE

- Le budget pédagogique sera établi sur demande en fonction de la durée et de la densité du programme de formation à la gestion du conflit.

Siège social / Région sud  
54 rue Saint Ferréol  
13 001 Marseille

04 91 75 75 75



Région Nord  
20/22 avenue du Général Sarrail  
78 400 Chatou

[contact@adequationsante.com](mailto:contact@adequationsante.com)