

Guide de facilitation

Prévention et résolution des différends

**Un guide pratique selon l'approche de la CNV pour
soutenir les facilitateur·rices dans l'accompagnement
des situations de conflits et des dialogues collaboratifs**





Produit par

Commission scolaire Western Québec
15 Katimavik, Gatineau, QC J9J 0E9

westernquebec.ca

Écrit et traduit par

Geneviève Boileau, M.Ps.
Consultante et Formatrice certifiée (CNVC)

lesdialogistes.com

Version originale anglaise rédigée pour Spiralys Formation

spiralis.ca

En collaboration avec

Heidi Hall, B.Ed., inf. aut.
Représentante en santé et sécurité au travail
Formatrice clinique et théorique, CSWQ/PCEC

Kathlene Vibert
Enseignante et responsable pédagogique
Comité directeur du programme en prévention et résolution des différends (PRD)

Design graphique par Clenche

Avec le soutien des syndicats
et associations locales de la CSWQ,
des ressources humaines et de la direction générale



Independent Association of Western Quebec
Association Indépendante de Western Quebec

Travaillons Ensemble



© 2026 Commission scolaire Western Québec

Ce guide peut être partagé et reproduit à des fins éducatives avec mention de la source.
Toute utilisation commerciale ou modification requiert une autorisation écrite.

Table des matières

[Section 1] Introduction et fondements

Objectif du guide de facilitation	04
Synthèse du plan de PRD de la CSWQ	05
Considérations éthiques et confidentialité	06
Rôle et responsabilités du ou de la facilitateur-riche	06
Comprendre l'approche de la CNV	
Qu'est-ce que la CNV ?	08
Les trois compétences fondamentales	08
Les quatre étapes de la CNV	09
Se préparer et gagner en confiance comme facilitateur-riche	09
Vérifier si les conditions sont réunies	
Cette situation est-elle appropriée dans le cadre du PRD ?	10
Le contexte est-il favorable au dialogue?	11
Vous sentez-vous prêt-e à faciliter ?	12
Choisir l'intervention adéquate	13

[Section 3] Rencontres individuelles

Objectif et rôle	20
Liste de vérification – Rencontres individuelles	21
Scripts et questions clés	22
Accueil et cadre	22
Exploration de la situation	22
Intention – passer à une posture relationnelle	22
Transformer les jugements en besoins	23
Écouter et exprimer avec intention	23
Anticiper les défis et prévoir du soutien	23
Résultat souhaité et prochaines étapes	23
Clôture de la rencontre	23
Dialogue assisté : comment s'y préparer et à quoi s'attendre ..	24
Fiche à remplir – Dialogue assisté	25

[Section 5] Traverser les moments difficiles

Outils en CNV en cas de difficulté	
Conflits récurrents ou de longue durée	39
Refus d'écouter ou position ferme	39
Débordement émotionnel	40
Accusation ou blâme	40
Insulte ou agressivité	41
Temps de parole déséquilibré	41
Mettre de l'avant son autorité, son expertise ou une position morale	42
Recherche de validation ou de soutien pour sa perspective	42
Retrait ou silence	43
Défis intérieurs du ou de la facilitateur-riche	
Quand vous pensez connaître la solution	44
Quand vous vous sentez plus aligné-e avec une personne	45
Quand vous êtes émotionnellement affecté-e par ce que vous entendez	45

[Section 2] Séance de soutien

Objectif et rôle	14
Scripts et questions clés	14
Accueil et cadre	14
Exploration de la situation	15
Auto-empathie – clarifier ce qui se passe pour soi	15
Empathie – considérer la perspective de l'autre	16
Intention – rester ancré-e dans la discussion	16
Préparer une expression authentique grâce à la CNV	16
Préparer une hypothèse empathique grâce à la CNV	16
Clôture de la séance	17
Fiche à remplir – Discussion de résolution de problème	18

[Section 4] Dialogue assisté

Objectif et rôle	28
Liste de vérification – Dialogue assisté	29
Le processus de dialogue-navette	30
Scripts et questions clés	
Accueil et cadre	32
Phase d'écoute	34
Phase d'échange	34
Phase de résolution	35
Clôture du dialogue	36
Non-respect du cadre ou du processus	37

[Section 6] Apès le dialogue

Possibilités de suivi	46
Réflexions et apprentissages du ou de la facilitateur-riche	47
Possibilités de soutien entre pairs	47

Introduction et fondements

Objectif du guide de facilitation

Ce guide s'adresse aux facilitateur·rices qui jouent un rôle dans les mécanismes informels de résolution de conflits de la Commission scolaire Western Québec (CSWQ), dans le cadre du plan en prévention et résolution des différends (PRD). Son objectif est d'apporter de la clarté, de la confiance et des outils concrets aux personnes qui accompagnent d'autres membres du personnel dans des conversations importantes — surtout lorsqu'elles sont chargées d'émotions, complexes ou liées à des malentendus ou à des conflits.

Ce guide est conçu pour soutenir les facilitateur·rices dans trois formes d'accompagnement, chacune correspondant à un moment précis du processus de résolution de conflits :

- **Séance de soutien** : une séance conçue pour soutenir un·e employé·e à se préparer à une discussion de résolution de problème.
- **Rencontre individuelle** : une rencontre pour soutenir la préparation de chaque employé·e avant un dialogue assisté.
- **Dialogue assisté** : échange structuré entre deux employé·es et guidé par un·e facilitateur·rice.

Ancré dans les principes de la Communication NonViolente (CNV), ce guide invite les facilitateur·rices à allier structure et bienveillance. La CNV propose d'écouter au-delà des positions et de se relier au niveau des besoins, même en situation de tension. Elle renforce le cadre de référence en PRD qui favorise une résolution fondée sur le respect, la participation volontaire et la compréhension mutuelle.

Au fil des pages, les facilitateur·rices trouveront :

- Des listes de rappel et des outils pratiques pour soutenir leur préparation et leur posture.
- Des scripts et des questions pour guider leur accompagnement et soutenir des échanges constructifs.
- Des invitations à incarner l'empathie, l'authenticité et la responsabilité partagée.
- Des outils pour accompagner les personnes en situation de conflit.

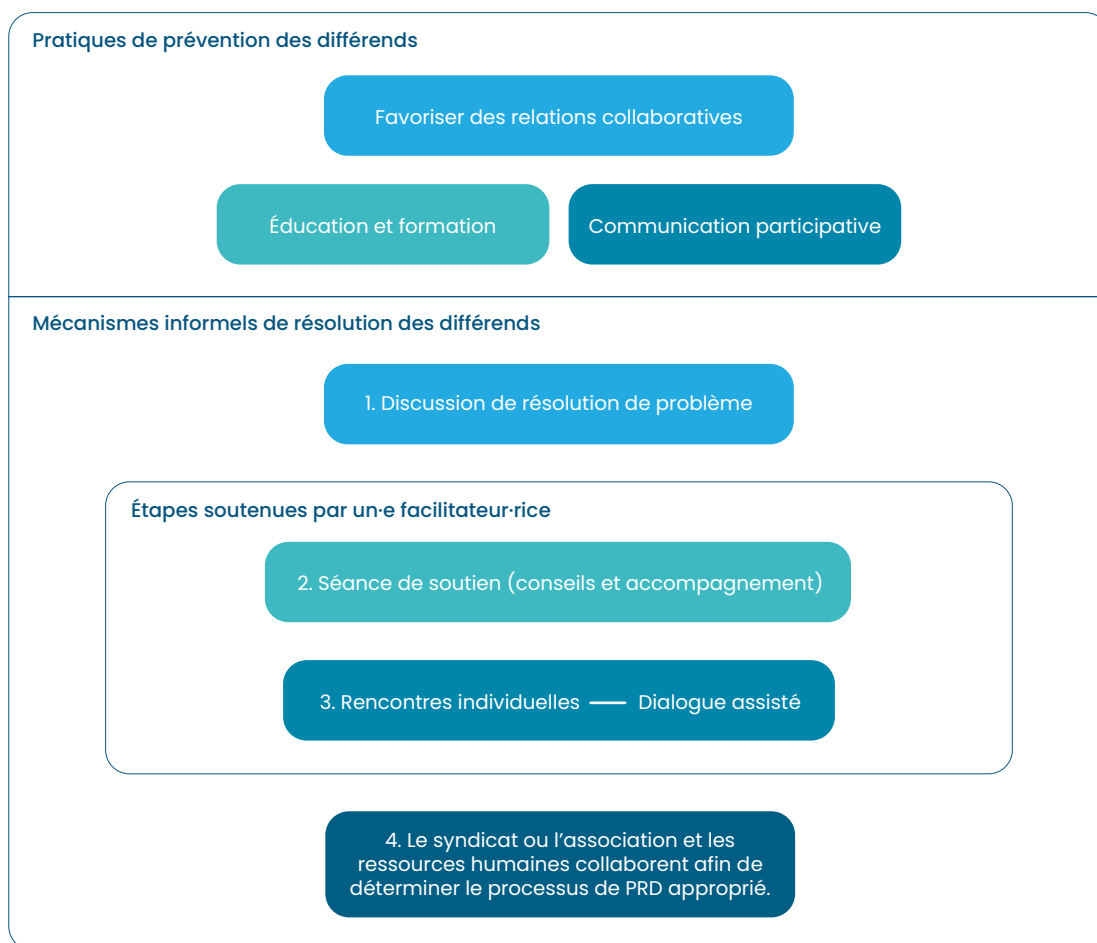
Plutôt que de proposer un modèle fixe, ce guide offre une démarche à la fois structurée et adaptable que les facilitateur·rices peuvent ajuster selon le contexte et les personnes impliquées.

En tant que facilitateur·rice, votre rôle ne se limite pas à encadrer des conversations. Il consiste surtout à créer des espaces sécurisants où les personnes peuvent passer de la déconnexion au dialogue. Ce guide est là pour vous soutenir dans cette démarche, avec confiance et bienveillance.

Synthèse du plan de PRD de la CSWQ

Le plan de PRD de la CSWQ est une démarche structurée, développée en collaboration avec les syndicats, les associations, les ressources humaines et la direction générale. Il vise à améliorer le bien-être du personnel et la manière de prévenir, d'aborder et de résoudre les conflits.

Ancré dans la conviction que chaque membre du personnel mérite de se sentir écouté, respecté et en sécurité au travail, ce cadre de référence propose des options souples, confidentielles et volontaires pour intervenir dès l'apparition des situations. Il soutient les employé-es dans une approche constructive des différends, favorise la collaboration et la résolution de problèmes, et offre des alternatives aux démarches formelles et à l'escalade vers des litiges.



L'approche repose sur des principes de renforcement du pouvoir d'agir, d'équité et d'efficacité. Elle permet à tous les employé-es de participer activement à la résolution des conflits, d'accéder à un soutien impartial et équitable, et de contribuer au bien-être et à la **santé mentale**. Elle contribue aussi à réduire certains coûts organisationnels, causés par l'absentéisme et les perturbations en milieu de travail, par exemple.

Considérations éthiques et confidentialité

Un dialogue respectueux et constructif repose sur des engagements éthiques clairs. En tant que facilitateur·rice, vous avez la responsabilité de créer un espace sécuritaire et neutre, basé sur l'impartialité, la confidentialité et le respect — des conditions essentielles à la sécurité psychologique.

Le cadre de PRD de la CSWQ soutient la sécurité psychologique grâce aux éléments suivants :

- **Participation volontaire** – Les personnes choisissent de s'engager dans le processus, ce qui renforce la confiance et la responsabilité.
- **Confidentialité** – Les informations ne sont pas partagées à l'extérieur du processus, dans le respect des limites légales et éthiques.¹
- **Facilitation neutre et impartiale** – Aucun parti pris ; chaque personne est traitée avec équité et considération.
- **Respect de la vulnérabilité** – Les personnes sont invitées à partager ce qu'elles sont à l'aise de nommer.
- **Rencontres préparatoires** – Les rencontres individuelles aident les employé·es à se sentir informé·es, en confiance et soutenu·es.
- **Processus collaboratif** – L'intention est de favoriser la compréhension mutuelle et de construire des solutions qui tiennent compte des besoins de chacun·e.

Cette sécurité est essentielle. Lorsque les personnes se sentent en sécurité sur les plans émotionnel, social et professionnel, elles sont plus susceptibles de s'impliquer, de s'exprimer ouvertement, de prendre leurs responsabilités et d'écouter avec attention. Sans cela, les échanges risquent de rester en surface, voire de devenir nuisibles.

Rôle et responsabilités du ou de la facilitateur·rice

Les facilitateur·rices œuvrant dans le cadre de PRD de la CSWQ sont des membres du personnel provenant de différents corps d'emploi, services et/ou écoles de l'organisation. Les facilitateur·rices assument ce rôle sur une base volontaire, en plus de leurs fonctions habituelles, et partagent un engagement commun à favoriser un dialogue constructif en milieu de travail.

¹ Voir la section 9.0 *Confidentiality and Record-Keeping* dans *Dispute Prevention and Resolution in the Workplace Guideline*.

La sécurité psychologique est la conviction partagée dans un groupe qu'il est possible de s'exprimer avec authenticité, sans crainte du jugement ou de représailles.



Les facilitateur·rices sont...

- Des employé·es de la CSWQ formé·es en facilitation de dialogue
- Neutres et impartiaux·ales
- Des accompagnateur·rices du processus de dialogue
- Des personnes qui valorisent une communication saine et sécuritaire

Ce que les facilitateur·rices font...

- Aider les employé·es à se préparer et à aborder des conversations difficiles de façon sécuritaire et respectueuse
- Observer comment les employé·es communiquent et interagissent pendant le dialogue
- Veiller à ce que toutes les voix soient entendues équitablement, indépendamment du rôle, du statut ou de l'expérience
- Soutenir l'écoute, l'expression et la recherche de points communs et de solutions
- Reformuler, stimuler la réflexion et maintenir les échanges alignés sur leur but
- Intervenir lorsque nécessaire pour rétablir la clarté et le respect
- Mettre fin au dialogue ou orienter vers d'autres ressources si nécessaire

Les facilitateur·rices **ne** sont pas...

- Des médiateur·rices
- Des enquêteur·rices
- Des décideur·euses
- Des conseiller·ères
- Des expert·es en résolution de conflits

Ce que les facilitateur·rices **ne** font pas...

- Prendre parti
- Imposer des solutions
- Déterminer qui a tort ou raison
- Donner des conseils ou des directives
- Défendre les intérêts d'un·e employé·e
- Déterminer l'issue ou conclure des ententes à la place des employé·es

Comprendre l'approche de la CNV

Qu'est-ce que la CNV ?

La Communication NonViolente (CNV) est une approche centrée sur la relation, développée par le psychologue Marshall Rosenberg. Elle comprend quatre étapes et trois compétences. Elle vise la compréhension mutuelle, la sécurité émotionnelle et la collaboration volontaire, même en situation de tension ou de désaccord.

L'intention fondamentale de la CNV est de cultiver des relations fondées sur l'authenticité, l'empathie et le choix. La CNV ne consiste pas à « être gentil » ou à éviter les conflits à tout prix. Elle permet de rester en

lien avec ce qui compte réellement pour soi et pour l'autre, en évitant les pièges du blâme, de la défensive et des réactions automatiques.

Le processus et la conscience de la CNV s'appliquent à l'ensemble des relations : à la maison, au travail et dans la communauté. Cette approche est particulièrement pertinente dans les milieux professionnels complexes, lorsque la réussite dépend de la collaboration et de l'efficacité de la communication, malgré la diversité des points de vue.

Les trois compétences fondamentales

L'auto-empathie consiste à prendre un moment pour reconnaître son élan d'agir, s'offrir de l'empathie en lien avec les besoins présents pour soi, puis choisir une stratégie qui tient compte des besoins présents dans la situation — plutôt que de réagir dans l'urgence.

« Quand j'entends les voix s'élever comme ça, je sens mon corps se crispier. Je me sens déstabilisé-e parce que j'ai besoin de calme et de clarté dans cette conversation. Je vais prendre un moment pour respirer avant de parler, puis je vais demander à poursuivre l'échange d'un ton plus posé. »

L'écoute empathique consiste à écouter avec présence et en faisant preuve d'une curiosité sincère — sans juger ni chercher à réparer — pour comprendre ce qui est réellement important pour l'autre, au-delà de ses mots ou de son ton.

« J'ai l'impression que vous vous sentez peut-être irrité-e et que vous aimeriez vraiment vous sentir entendu-e, est-ce que c'est ça ? »

L'expression authentique consiste à exprimer ce qui est important pour soi — sans blâmer, exiger ou se défendre — en nommant ce qui s'est passé (observation), l'effet que cela a sur soi (sentiment), pourquoi c'est important pour soi (besoin) et une stratégie proposée pour aller dans ce sens (demande).

« Quand j'entends les voix s'élever, je me sens tendu-e et déstabilisé-e, parce que j'ai besoin de calme et de clarté dans cet échange. Seriez-vous d'accord de reprendre la conversation avec un volume un peu plus bas ? »

Les quatre étapes de la CNV

Les observations sont les faits, les actions, les gestes ou les paroles qui ont déclenché notre réaction.

« Quand j'entends les voix s'élever... »

Les sentiments font référence à notre état intérieur. Ils se manifestent par des sensations physiques et des signaux corporels, déclenchés par les observations et liés à nos besoins.

« ...je me sens tendu-e et déstabilisé-e... »

Les besoins font référence à ce qui est réellement important pour soi : ce que nous valorisons, ce à quoi nous aspirons et ce qui soutient notre bien-être. La conscience de ses besoins aide à mieux comprendre son état intérieur et augmente les chances d'entrer en relation de manière authentique avec les autres.

« ...parce que j'ai besoin de clarté et de respect dans cet échange. »

Les demandes offrent un point de départ concret vers un changement possible, clarifient notre intention et ouvrent un espace de dialogue.

« Seriez-vous d'accord de reprendre la conversation avec un volume un peu plus bas ? »

Évitez les exagérations, les généralisations, les adjectifs et les adverbes (p. ex. : « souvent », « tout le temps », « jamais », « trop », « pas assez »).

Évitez de transformer des pensées ou des jugements en sentiments (p. ex. : « je sens que... », « je sens que tu as tort », « je me sens rejeté-e / trahi-e / manipulé-e », « j'ai l'impression que tu t'en fiches »).

Évitez de blâmer, d'exiger ou de transformer les besoins en attentes (p. ex. : « j'ai besoin que tu arrêtes d'être impoli-e », « j'ai besoin que tu t'excuses », « j'ai besoin que ça se passe comme je veux »).

Évitez les demandes vagues ou floues (p. ex. : « peux-tu être plus gentil-le ? », « peux-tu arrêter d'être négatif-ve ? »), ainsi que les demandes déguisées en exigences lorsque vous n'êtes pas réellement ouvert-e à entendre un refus.

Se préparer et gagner en confiance comme facilitateur-riche

Faciliter des conversations tendues demande de la pratique, de la réflexion et du soutien. Il est normal de ressentir une certaine appréhension au début. Avant d'accompagner des employé-es, voici des façons de vous préparer et de gagner en confiance :

- **S'exercer grâce à des jeux de rôle** – Simuler des situations difficiles avec des collègues pour vous exercer à répondre, essayer différentes formulations et vous familiariser avec les outils.
- **Créer un réseau de pairs** – Apprendre ensemble en partageant des expériences, des stratégies et des idées entre facilitateur-rices.




- **Coanimer** – Travailler avec un-e collègue facilitateur-riche pour partager les responsabilités, vous observer, vous soutenir et échanger des rétroactions.




La facilitation, c'est avant tout une posture : être présent-e, neutre et attentif-ve. **La simple présence d'une tierce personne peut faire une réelle différence.** Cela aide à ralentir les réactions et crée un espace pour un dialogue plus honnête et constructif.

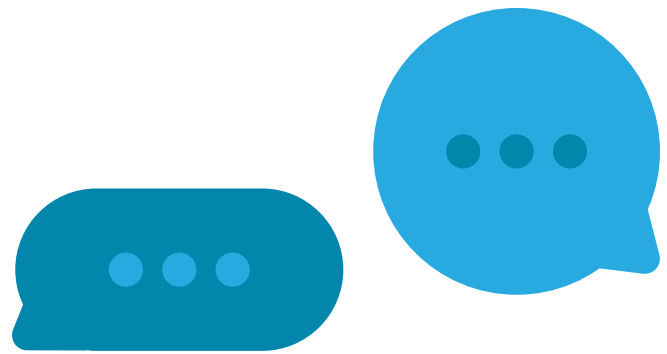
Vérifier si les conditions sont réunies

Avant d’offrir du soutien, utilisez les tableaux suivants pour déterminer si un accompagnement dans le cadre du PRD est approprié et si vous êtes en mesure de faciliter adéquatement.

Les conditions peuvent fluctuer dans le temps : votre rôle est de rester attentif-ve à la situation, aux personnes impliquées et à votre propre capacité, afin d’avancer à chaque étape avec discernement et attention.

Cette situation est-elle appropriée dans le cadre du PRD?			
Si une ou plusieurs de ces conditions sont présentes, une discussion de résolution de problème ou un dialogue assisté pourrait ne pas convenir. Dans ce cas, orientez les personnes vers les ressources appropriées.			
Y a-t-il un risque de préjudice physique ou émotionnel ?			
La situation soulève-t-elle des préoccupations liées au harcèlement, à l’intimidation ou à la discrimination ?			
Une plainte formelle ou une enquête est-elle en cours ou envisagée ?			
La confiance est-elle complètement rompue entre les personnes impliquées ?			
Y a-t-il un déséquilibre de pouvoir empêchant un dialogue ouvert ?			
Y a-t-il des attentes que vous jugiez la situation ou que vous trouviez une solution ?			
Une personne refuse-t-elle d’entendre le point de vue de l’autre, même avec du soutien ?			
Une personne blâme-t-elle entièrement l’autre, sans remise en question ?			
Y a-t-il un refus de respecter le cadre du PRD ou les conditions de base du dialogue ?			

 Non – approprié
  Incertain – à clarifier
  Oui – inapproprié



Le contexte est-il favorable au dialogue?			
Si certaines conditions ne sont pas réunies, il peut être préférable de reporter, d'adapter ou de proposer une autre forme de soutien.			
Les deux parties se sentent-elles libres de participer, sans pression ?			
La situation nécessite-t-elle un dialogue (i.e. il y a un impact réel sur le travail qui justifie les ressources à engager, les enjeux soulevés ne sont pas en dehors du contrôle des personnes impliquées, etc.) ?			
Une discussion de résolution de problème a-t-elle déjà été tentée ?			
Des séances de soutien ou des rencontres préparatoires ont-elles eu lieu ?			
Avez-vous eu ou aurez-vous le temps d'obtenir toutes les informations pour comprendre la situation ?			
Y a-t-il suffisamment de temps alloué pour tenir un dialogue complet, sans précipitation ?			
Le lieu choisi est-il privé et sécuritaire ?			
Le contexte est-il suffisamment stable pour permettre un dialogue ?			
Les personnes sont-elles dans de bonnes dispositions émotionnelles et psychologiques ?			

Oui – favorable
 Incertain – à clarifier
 Non – non-favorable

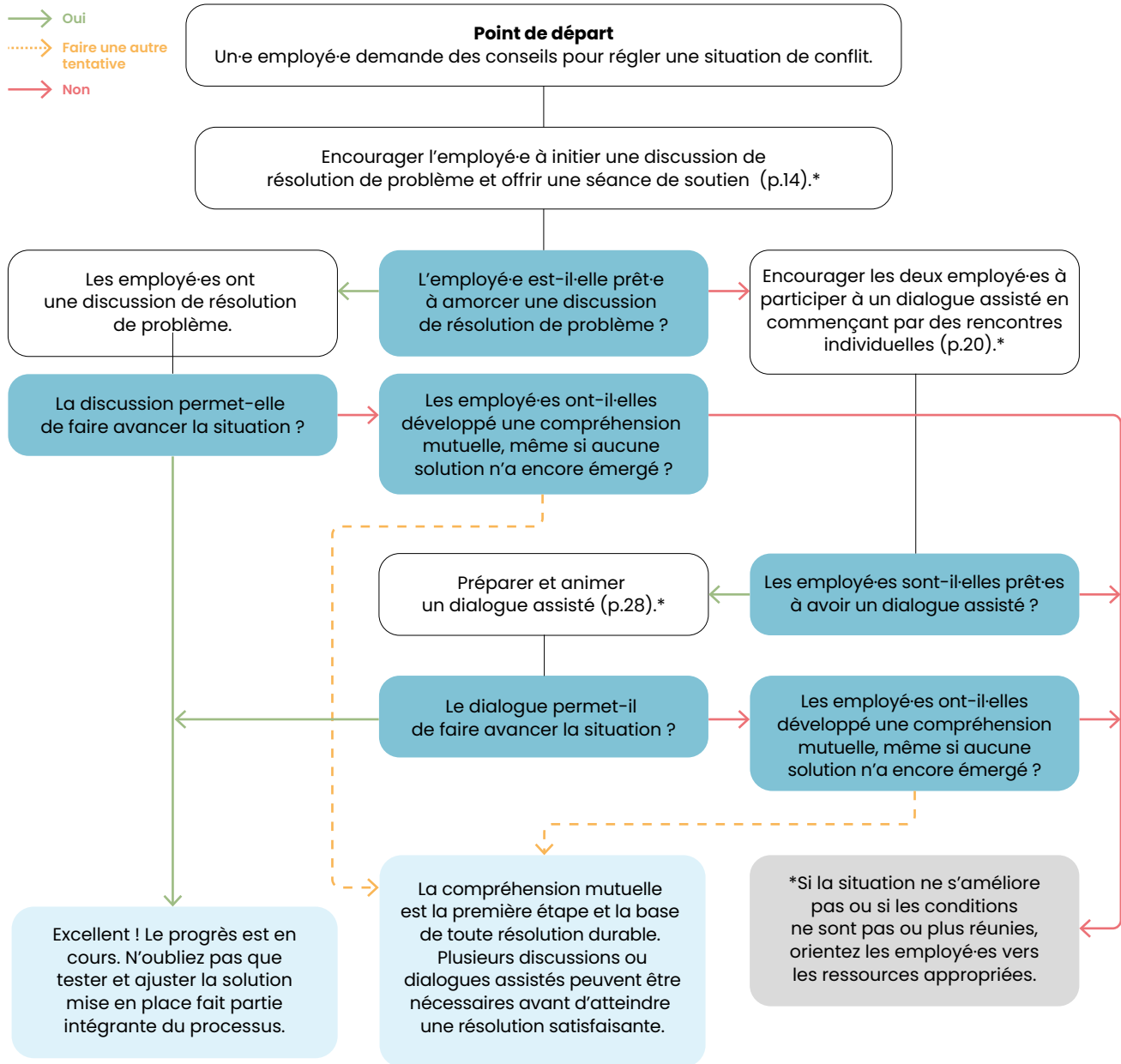


Vous sentez-vous prêt·e à faciliter ?			
Si plusieurs éléments soulèvent des doutes, envisagez de faire une pause, de demander du soutien ou de référer à un·e autre facilitateur·rice. Reconnaître ses limites permet de préserver son intégrité et la sécurité des personnes.	●	◆	■
Suis-je au clair avec le rôle que je dois jouer et ses limites ?			
Suis-je à l'aise avec les étapes de l'accompagnement à faciliter ?			
Ai-je le temps et l'énergie nécessaires pour m'engager de façon responsable ?			
Suis-je suffisamment centré·e et stable émotionnellement ?			
Suis-je libre de tout intérêt personnel ou professionnel dans l'issue ?			
Suis-je capable de rester neutre ?			
Est-ce que je me sens calme en pensant à la situation ou aux personnes impliquées ?			
Suis-je capable d'écouter sans juger, corriger ou prendre parti ?			
Suis-je à l'aise de poser des limites et de faire respecter le cadre ?			
Suis-je prêt·e à interrompre le processus ou à référer si nécessaire ?			
Suis-je conscient·e de mes limites et prêt·e à demander du soutien ou à me retirer si nécessaire ?			
Ai-je prévu du soutien après la démarche ?			

● Oui – prête
 ◆ Incertain – à clarifier
 ■ Non – je préfère me retirer

Choisir l'intervention adéquate

Le cadre en PRD propose plusieurs approches flexibles. Utilisez cet arbre décisionnel pour déterminer à chaque étape l'option qui favorise le mieux la sécurité, la clarté et l'engagement.



Séance de soutien

Objectif et rôle

Une séance de soutien est une rencontre individuelle visant à soutenir un·e employé·e dans sa préparation à une discussion de résolution de problème qu'il·elle mènera. Considérez cette séance comme un processus étape par étape pour aider l'employé·e à gagner en clarté, en direction et en confiance.

Votre rôle est de soutenir l'employé·e à :

- **Clarifier ce qui s'est passé et pourquoi c'est important**, en distinguant les faits, les perceptions, les sentiments et les besoins.
- **Explorer les besoins possibles de l'autre personne** pour mieux comprendre sa perspective.
- **Se préparer à la discussion** afin d'installer un climat constructif et une ouverture aux différentes options.
- **Identifier ses limites personnelles** en reconnaissant ce qui est possible pour lui·elle et ce qui ne l'est pas.
- **Évaluer sa préparation et son état émotionnel**, et réfléchir aux prochaines étapes.

Scripts et questions clés

Cette section propose des scripts et des questions clés pour vous aider à guider une séance de soutien avec clarté, empathie et structure. Ces propositions visent à vous inspirer et elles peuvent être adaptées à votre style et au contexte.

Accueil et cadre

But de la séance

« Merci de prendre ce temps. L'objectif de cette séance est de vous aider à préparer une discussion de résolution de problème. Il ne s'agit pas de déterminer qui a raison ou tort, mais de clarifier ce qui est important pour vous, ce que vous souhaitez exprimer, et si vous vous sentez prêt·e à en parler avec l'autre personne. Si ce n'est pas le bon moment, nous pourrions aussi explorer d'autres avenues. »

« Je suis ici pour soutenir votre réflexion. Vous pouvez dire ce que vous êtes à l'aise de partager. »

Règles et éthique

« Tout ce que nous discutons ici reste confidentiel, sauf si vous me demandez de partager quelque chose ou en cas de risque sérieux pour la sécurité. Cet espace est là pour vous permettre de réfléchir en toute sécurité. »

Processus

« Je vais vous poser des questions pour mieux comprendre la situation et voir si une discussion de résolution de problème pourrait être utile. Si oui, nous verrons comment vous préparer pour vous sentir plus à l'aise et efficace. Nous avancerons à votre rythme. Nous pouvons faire une pause ou ajuster le processus à tout moment. Est-ce que cela vous convient ? Avez-vous des questions avant de commencer ? »

Exploration de la situation

« Pour commencer, pouvez-vous me dire ce qui s'est passé ? Qu'est-ce qui vous amène à demander du soutien ? »

« J'aimerais entendre votre point de vue. Prenez votre temps. Je suis là pour vous écouter et vous aider à clarifier ce qui se passe. »

« Comment cette situation vous affecte-t-elle — sur le plan émotionnel, professionnel ou autre ? »

« Qu'est-ce qui reste difficile ou sensible pour vous ? »

À la fin de cette section, vous trouverez la **Fiche à remplir – Discussion de résolution de problème** qui peut être remplie pendant la séance. Elle sert à la fois à structurer votre accompagnement au cours de la séance de soutien et à soutenir la personne avant la discussion.

Auto-empathie – clarifier ce qui se passe pour soi

« Je vous propose d'utiliser les repères de la CNV pour examiner ce qui s'est passé, l'impact sur vous et clarifier ce qui est important pour vous. C'est une pratique de connexion à soi qui sert à se donner de la compassion, puis à avoir suffisamment de clarté pour prendre la décision d'aller vers une discussion ou une action. »

Observations

« Que s'est-il passé, le plus objectivement possible ? »

« Quels mots, gestes ou moments vous ont particulièrement marqué-e ? »

« Pouvez-vous donner un exemple précis ? Par exemple, parlez-moi de la dernière fois où ça s'est produit. »

« Quel moment ou interaction vous a le plus affecté-e ? »

Sentiments et besoins

« Comment vous sentez-vous par rapport à cette situation en ce moment ? »

« Quels besoins ou quelles valeurs sont touchées pour vous dans cette situation ? »

« Qu'est-ce qui est important pour vous de protéger ou d'exprimer ? »

« Qu'est-ce qui compte le plus pour vous dans cette situation ? »

Demandes

« Maintenant qu'il y a de la clarté sur ce qui s'est passé, j'aimerais que nous parlions de ce que vous espérez pour la suite. »

« Avez-vous des demandes précises et réalistes que vous aimeriez faire à l'autre personne ? »

« Quel changement aimeriez-vous voir ? »

« Même si tout n'est pas réglé immédiatement, quel premier pas pourrait aider à apaiser ou à avancer ? »

« Y a-t-il une chose en particulier que vous aimeriez que l'autre personne comprenne ou reconnaisse ? »

Empathie – considérer la perspective de l'autre

« Une autre façon de se préparer à la discussion, c'est d'explorer ce qui se passe pour l'autre personne. »

« Si vous essayez de vous mettre à sa place, pouvez-vous imaginer ce qu'elle a pu voir, ressentir ou chercher à faire ? »

« Je comprends que vous ne vous sentiez pas prête à entendre sa perspective. Seriez-vous tout de même d'accord pour que je partage des hypothèses sur ce qui a pu se passer pour elle ? Le but, ce n'est pas d'être d'accord avec le comportement. Comprendre les motifs qui ont pu l'amener à agir de cette manière permet d'arriver dans la discussion avec un peu plus d'ouverture. »

Intention – rester ancré-e dans la discussion

« Qu'est-ce qui rend cette conversation importante pour vous et pour l'autre personne en ce moment ? »

« Au-delà de la situation que vous voulez régler, au service de quoi souhaitez-vous avoir cette discussion ? Qu'est-ce qu'une discussion pourrait faire avancer même sans régler la situation immédiatement ? »

Préparer une expression authentique grâce à la CNV

« Parfois, préparer une ou deux phrases précises peut aider à réduire le stress de la discussion. Comment pourriez-vous débiter la conversation d'une manière qui soit à la fois honnête pour vous et dans la considération de l'autre ? »

« Essayons cette structure : ce que vous avez observé, ce que vous ressentez, ce qui est important pour vous et ce que vous espérez pour la suite. »

Observation *« Comme point de départ, quels faits pouvez-vous nommer, sans jugement ? »*

Sentiment *« Comment vous sentez-vous en lien avec la situation en ce moment ? »*

Besoin *« Quel besoin ou quelle valeur est touché-e pour vous ? »*

Demande *« Quelle proposition pouvez-vous faire à l'autre personne – non pas comme une exigence, mais comme une demande vers un changement en lien avec ce besoin ou cette valeur ? »*

Préparer une hypothèse empathique grâce à la CNV

« Quelle hypothèse empathique pourriez-vous proposer à l'autre personne pour manifester votre considération pour ce qu'elle vit ? »

« La personne pourrait être en désaccord, réactive ou émotive. Pour vous préparer à écouter, nous pourrions imaginer quelques réactions possibles et trouver quelques hypothèses empathiques à proposer. Cela aidera à garder l'échange constructif. »

Clôture de la séance

Vérifier les conditions

« Merci pour ce que vous avez partagé. Avant de terminer, comment vous sentez-vous à l'idée de discuter avec l'autre personne ? Envisagez-vous de le faire, que ce soit prochainement ou plus tard ? »

« Vous sentez-vous prête à initier la discussion ou y a-t-il encore des éléments à clarifier ou à préparer ? »

« C'est tout à fait correct si vous ne vous sentez pas prête ou si ce n'est pas le bon moment. Prendre du recul aide parfois à y voir plus clair. Une autre option pourrait être un dialogue assisté, si l'autre personne y est ouverte. Nous pouvons explorer les autres options ensemble, si vous le souhaitez. »

Conditions favorables

« Quelles conditions ou quel soutien rendraient cette discussion possible et constructive pour vous ? Y a-t-il des éléments à prévoir, en termes de moment ou de lieu, par exemple ? »

« Quels signes vous indiqueraient que ce n'est pas le bon moment – pour vous ou pour l'autre personne ? Est-ce que ça aiderait de dresser la liste de ce que vous préférez éviter et de ce qui pourrait aider, pour que vous restiez aligné-e avec votre intention ? »

« Y a-t-il quelque chose – de ma part ou de celle de l'autre personne – qui pourrait vous aider à vous sentir soutenu-e ? »

Conclusion

« Merci pour votre ouverture. Ce travail demande du courage. Je résume les prochaines étapes que vous envisagez. Dites-moi si c'est bien cela. »

« En terminant, pourriez-vous me nommer une chose qui vous a été utile dans notre échange ? »

« Êtes-vous à l'aise que je vous contacte dans quelques jours pour voir comment la situation évolue ? Vous pouvez aussi me recontacter si vous souhaitez plus de soutien ou pour revenir sur la discussion quand elle aura eu lieu. Plusieurs discussions peuvent être nécessaires avant de trouver une solution satisfaisante. »



Fiche à remplir – Discussion de résolution de problème

1. Auto-empathie – clarifier ce qui se passe pour soi

Observation	À quels faits est-ce que je réagis ? Que s'est-il passé objectivement ?
Sentiment	Qu'est-ce que je ressens ? Quel est mon sentiment ?
Besoin	Qu'est-ce qui est important pour moi ? Quel est mon besoin ?
Demande	Que voudrais-je voir se passer ensuite ? Qu'aimerais-je demander ?

2. Empathie – considérer la perspective de l'autre

Observation	De son point de vue, que s'est-il passé ? Qu'a-t-elle vu ou entendu ?
Sentiment	Que peut-elle ressentir ?
Besoin	Quels besoins peut-elle chercher à combler ?
Demande	Que demande-t-elle, directement ou indirectement ?

3. Intention – rester ancré-e dans la discussion

Pourquoi est-ce important pour moi d'avoir une discussion avec cette personne ?
Qu'est-ce que j'espère que cette discussion va favoriser ?
Comment est-ce que je veux m'amener dans cette discussion ?

4. Préparer une expression authentique et une hypothèse empathique

Expression authentique	Observation : Quand je vois / entends / remarque... Sentiment : Je me sens... Besoin : Parce que j'ai besoin de / j'accorde de l'importance à... Demande : Serais-tu d'accord de... ?
Hypothèse empathique	Sentiment : J'imagine que tu peux te sentir... Besoin : Parce que tu as besoin de / tu accordes de l'importance à...

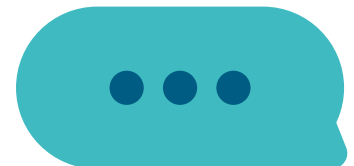
Rencontres individuelles

Objectif et rôle

Les rencontres individuelles ont lieu avant un dialogue assisté, généralement après une tentative de discussion de résolution de problème qui n'a pas permis d'aboutir à une solution satisfaisante. Considérez ces rencontres comme une façon de créer et d'évaluer les conditions favorables pour un dialogue constructif.

Votre rôle est d'aider les employé-es à :

- **Développer leur confiance dans le processus** en créant un climat sécurisant, en démontrant votre neutralité et en soutenant leur pouvoir d'agir.
- **Passer en revue les difficultés passées** et identifier ce qui est à leur portée pour contribuer à un échange plus constructif.
- **Clarifier ce qu'ils-elles souhaitent exprimer ou comprendre** lors du dialogue, à partir de la situation actuelle, plutôt que sur l'ensemble des difficultés passées.
- **Passer d'une posture réactive à une posture relationnelle**, ouverte à l'influence mutuelle.
- **Identifier les conditions nécessaires à une participation constructive**, incluant les éléments sensibles ou les limites à prendre en compte.
- **Vérifier leur niveau de préparation et leur volonté** à s'engager avec respect et ouverture.



Liste de vérification – Rencontres individuelles

Avant de tenir ces rencontres, assurez-vous de :

- Obtenir le consentement de chaque employé-e à amorcer le processus.
- Recueillir les informations de base : ce qui s'est passé, ce qui a été tenté et ce qui est en jeu actuellement.
- Partager le document **Dialogue assisté : comment s'y préparer et à quoi s'attendre** (p. 24), avec les deux employé-es.
- Clarifier les objectifs du processus, la séquence des rencontres, les attentes de chacun-e et les limites de votre rôle.
- Proposer un échéancier pour les rencontres et le dialogue assisté, et valider les disponibilités de chacun-e.
- Transmettre la **Fiche à remplir – Discussion de résolution de problème** (p.18) et la **Fiche à remplir – Dialogue assisté** (p.25) et inviter chaque employé-e à les consulter avant de les compléter avec vous.
- Prévoir un espace privé et confortable, et suffisamment de temps (en général 60 à 90 minutes par rencontre).
- Consulter les tableaux de la section **Vérifier si les conditions sont réunies** (p.10) pour valider que le processus est approprié.
- Vous préparer, tant au plan technique qu'émotionnel : vous recentrer, clarifier votre intention, revoir le guide et les outils et, au besoin, aller chercher du soutien.

Scripts et questions clés

Les scripts et questions clés de la section 2 restent utiles pour soutenir ces rencontres. Les éléments ci-dessous proposent une posture de facilitation plus active, avec un accent sur les apprentissages à tirer des tentatives précédentes, pour mieux préparer la suite.

Accueil et cadre

But de la rencontre

« Cette rencontre sert à vous préparer à un dialogue assisté avec l'autre personne. Je ne suis pas ici pour prendre parti ni pour déterminer qui a raison. Mon rôle est de vous soutenir à explorer les enjeux, clarifier la situation et exprimer ce qui est important pour vous. »

Règles et éthique

« Avant de commencer, je vous rappelle les principes qui encadrent le processus. Ce que vous partagez reste confidentiel, sauf en cas de risque sérieux pour la sécurité. Votre participation est volontaire. Vous pouvez faire une pause ou arrêter en tout temps. »

Arrivée ensemble

« Avant d'aller plus loin, comment allez-vous ? Comment vous sentez-vous par rapport à notre rencontre d'aujourd'hui ? »

« Y a-t-il quelque chose qui pourrait vous aider à vous sentir plus à l'aise et que vous aimeriez qu'on aborde tout de suite ? »

Exploration de la situation

« Y a-t-il eu des moments où les choses ont progressé ? Qu'est-ce qui a aidé ? »

« Qu'est-ce qui a rendu la discussion ou la résolution difficile jusqu'à maintenant ? »

« Qu'est-ce qui était clair dans ce que vous avez exprimé ? Qu'est-ce qui a pu être mal compris ? »

« Comment pensez-vous que l'autre personne a vécu vos échanges ? »

« Avez-vous remarqué certaines de vos réactions ou façons d'agir qui ont pu contribuer aux difficultés, même sans le vouloir ? »

« Si vous pouviez reprendre cette discussion, y a-t-il quelque chose que vous feriez autrement ? »

À la fin de cette section, vous trouverez la **Fiche à remplir – Dialogue assisté**. Elle bonifie la **Fiche à remplir – Discussion de résolution de problème** en invitant une réflexion sur les difficultés passées et sur la préparation de la prochaine étape.

Intention – passer à une posture relationnelle

« Quelle nouvelle posture – chez vous ou chez l'autre personne – pourrait faire en sorte que ce dialogue soit utile ? »

« Y a-t-il une façon de lier ce qui est important pour vous à un objectif commun ou à quelque chose qui soit au service de la collaboration entre vous ? »

« Y a-t-il quelque chose qu'elle pourrait apprécier entendre de votre part et qui l'aiderait à se sentir moins sur la défensive et plus ouverte dans le dialogue ? »

Transformer les jugements en besoins

« Dans les moments de conflit, nous pouvons avoir des pensées comme : “il se moque de moi” ou “c’est injuste”. Quelles pensées ou quels jugements vous viennent dans cette situation ? Notons-les, puis voyons comment les traduire en besoins. »

« Selon vous, qu’est-ce qui dérange l’autre personne ? Qu’est-ce qu’elle vous reproche ? Nous pourrions ensuite explorer ce qu’elle cherche à protéger. »

« Même si c’est difficile de le voir derrière des façons de faire qui vous dérangent, ses paroles ou ses gestes sont une façon de s’occuper de quelque chose d’important pour elle : une valeur, un besoin ou un espoir. De quoi pourrait-il s’agir ? Quelles raisons valables pourrait-elle avoir ? »

Écouter et exprimer avec intention

« Si vous deviez exprimer à nouveau ce qui est important pour vous, comment pourriez-vous le dire pour être mieux entendu-e ? »

« Qu’aimeriez-vous mieux comprendre dans ce dialogue ? Comment pourriez-vous le demander à l’autre ? »

Anticiper les défis et prévoir du soutien

« Qu’est-ce qui vous semble le plus difficile ou risqué à l’idée de vous rencontrer ? »

« Est-ce qu’il y a quelque chose que l’autre personne pourrait faire — ou ne pas faire — qui vous soutiendrait ? »

« Êtes-vous préoccupé-e que l’autre ait certaines réactions — comme se fermer, être sur la défensive, élever la voix ? Nommons-les pour mieux s’y préparer. »

« Si cela se produit, qu’est-ce qui pourrait vous aider à rester centré-e ? Ce peut être une pause, une phrase que vous vous dites ou un accord à convenir à l’avance. »

« Si la situation devient difficile, souhaitez-vous que j’intervienne d’une manière en particulier — par exemple en vérifiant avec vous ? Le savoir maintenant m’aidera à mieux vous soutenir. »

Résultat souhaité et prochaines étapes

« À quoi ressemblerait un changement significatif pour vous — quelque chose qui vous ferait dire : “ce dialogue en valait la peine” ? »

« Ce changement n’arrivera peut-être pas tout de suite. Y a-t-il de petits signes de progrès qui seraient déjà importants pour vous ? Pouvez-vous en nommer un ou deux ? »

Clôture de la rencontre

Conditions favorables

« Avec cette préparation, vous sentez-vous prêt-e pour le dialogue assisté ? »

« Voyez-vous autre chose qui pourrait vous aider à vous sentir plus en confiance ou mieux soutenu-e pendant le dialogue ? Quels éléments aimeriez-vous que nous gardions en tête ? »

Conclusion

« Merci pour votre ouverture et votre volonté d’aborder cette situation avec l’autre personne et avec mon soutien. Vos partages m’aident à préparer un espace qui tient compte de vos besoins. Une fois que j’aurai rencontré l’autre personne, je confirmerai si nous allons de l’avant avec le dialogue assisté. »

« Je crois que cette préparation peut vraiment aider à rendre le dialogue utile. Si vous avez des questions ou des préoccupations d’ici là, vous pouvez me contacter directement. »

Dialogue assisté : comment s’y préparer et à quoi s’attendre

Un dialogue assisté est une conversation informelle, mais structurée, animée par une personne neutre. Son objectif est d’offrir aux employé·es en situation de conflit un espace pour échanger de façon constructive et pour trouver leurs propres solutions. Le ou la facilitateur·rice guide le processus, veille à ce que chacun·e soit entendu·e et aide à maintenir un climat respectueux.

Comment s’y préparer?

- Participer à une rencontre individuelle avec le ou la facilitateur·rice pour clarifier ce qui est important pour vous et vous préparer au dialogue.
- Lire et signer le formulaire de consentement qui précise le cadre et les limites du processus.
- Compléter la Fiche à remplir – Dialogue assisté pour vous aider à vous exprimer clairement, à considérer le point de vue de l’autre et à rester centré·e pendant le dialogue.



À quoi s’attendre?

- Le ou la facilitateur·rice vous guidera à vous exprimer et à écouter l’autre avec attention, grâce à un processus étape par étape.
- Vous pouvez faire une pause ou mettre fin au dialogue en tout temps.
- Le ou la facilitateur·rice interviendra pour soutenir la clarté, le respect et la sécurité émotionnelle, par exemple en reformulant certains éléments ou en recadrant, si nécessaire.
- Il n’y a pas d’attente que les employé·es soient d’accord sur toute la ligne. L’objectif est avant tout la compréhension mutuelle, plutôt que de régler à tout prix.



Après le dialogue

Les prochaines étapes ou les ententes peuvent être résumées par écrit, si utile. Un court suivi peut aussi être proposé pour soutenir les progrès ou pour faire le point.

Si vous avez des questions ou des préoccupations avant la rencontre, vous êtes encouragé·e à contacter le ou la facilitateur·rice.

Fiche à remplir – Dialogue assisté

1. Intention – passer à une perspective relationnelle

Qu'est-ce que je souhaite...	...pour moi-même?
	...pour l'autre personne?
	...pour notre relation professionnelle?
	...pour notre mission commune?

2. Transformer les jugements en besoins

Quels jugements ou reproches ai-je envers l'autre ou la situation ?	Comment puis-je les traduire en besoins?
Quels jugements ou reproches est-ce que je perçois chez l'autre ?	Quelles hypothèses puis-je faire sur ses besoins?

3. Exprimer et écouter avec intention

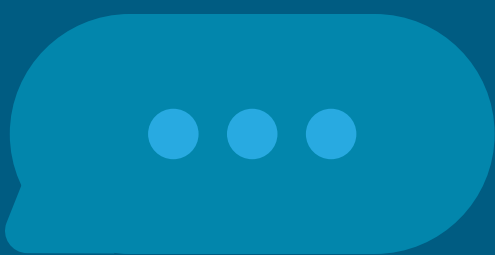
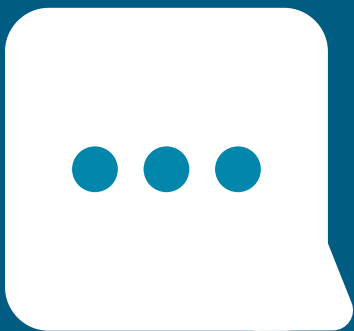
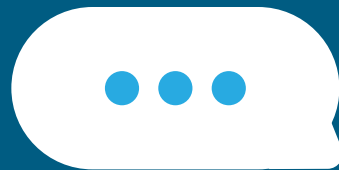
Qu'est-ce que je souhaite exprimer pour être réellement compris-e par l'autre ?
Qu'est-ce que je souhaite vraiment comprendre de l'autre ?

4. Anticiper les défis et prévoir du soutien

Quelles réactions (mots ou comportements) est-ce que j'appréhende...	
...de moi-même ?	...de l'autre personne ?
Qu'est-ce qui pourrait me soutenir si cela se produit ?	
Comment le ou la facilitateur-riche pourrait-il-elle me soutenir ?	

5. Résultat souhaité et prochaines étapes

Quelle serait l'issue idéale pour moi ?	Quel petit pas serait un progrès ?
---	------------------------------------



Dialogue assisté

Objectif et rôle

Un dialogue assisté est une conversation structurée entre deux employé-es en conflit, avec le soutien d'un-e facilitateur-riche agissant comme tierce partie neutre. Même s'il ne garantit pas une résolution, le dialogue vise à créer les conditions d'un échange différent. L'objectif n'est pas de déterminer qui a raison, mais de permettre aux employé-es d'échanger avec clarté et respect, afin d'ouvrir de nouvelles possibilités pour avancer. Considérez le dialogue assisté comme un espace encadré où chacun-e peut parler ouvertement et écouter avec attention.

Votre rôle est de soutenir les employé-es à :

- **Exprimer ce qui est important** avec honnêteté et respect.
- **Écouter l'expérience de l'autre** avec présence, sans interrompre.
- **Clarifier les impacts** du passé, tout en restant ouvert-es à d'autres perspectives.
- **Repérer les points communs**, les intentions partagées, les préoccupations mutuelles et les possibilités d'entente émergentes.
- **Explorer les prochaines étapes**, en soutien à la confiance et à la collaboration.
- **Clarifier ce qui soutiendrait** une relation de travail respectueuse.

Les pages suivantes présentent le processus de dialogue-navette, inspiré de modèles d'accompagnement relationnel. Il s'agit d'une approche structurée pour soutenir la communication entre des personnes en conflit — surtout lorsque les émotions sont fortes, que la confiance est fragile ou qu'une conversation directe risque d'augmenter les tensions.

Vous agirez comme un pont entre les deux personnes, en guidant la conversation étape par étape. Pour présenter le processus, expliquez les trois phases, établissez les règles de base et clarifiez les attentes. Votre clarté et votre posture aideront les employé-es à rester centré-es si la conversation devient émotive.



Liste de vérification – Dialogue assisté

Avant de tenir le dialogue, assurez-vous de :

- La participation préalable des deux personnes aux rencontres individuelles.
- Prévoir un espace privé, confortable et neutre, et suffisamment de temps (en général 90 à 120 minutes).
- Communiquer avec chaque employé-e avant le dialogue pour confirmer sa présence et répondre à ses questions.
- Consulter les tableaux de la section **Vérifier si les conditions sont réunies** tables (p.10) pour valider que le processus est approprié.
- Revoir les notes des rencontres individuelles, incluant les thèmes importants, les préoccupations et les limites personnelles à respecter.
- Préparer les aspects logistiques (sièges, matériel, documents).
- Être au clair avec le déroulement de la rencontre (accueil, mise en contexte, étapes, tours de parole et clôture).
- Vous préparer sur les plans technique et émotionnel : vous recentrer, clarifier votre intention, revoir le guide et les outils et, au besoin, aller chercher du soutien.

Le processus de dialogue-navette

Phase d'écoute

Dans la première phase du dialogue, chaque personne s'adresse directement à vous, le ou la facilitateur-riche. Votre rôle est d'offrir une écoute active et de créer les conditions d'un échange constructif.

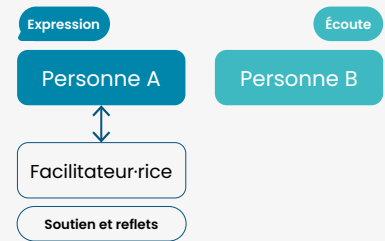
Étape 1. Inviter A à s'exprimer

Commencez avec la personne qui a initié le processus. Votre rôle est de l'aider à exprimer clairement les expériences, sentiments et besoins importants pour elle.

Invitez A à parler de ce qui a été difficile pour elle, en l'encourageant à se concentrer sur des événements précis — ce qui s'est passé ou ne s'est pas passé — plutôt que sur des interprétations ou des accusations.

Reformulez ses propos d'une manière plus neutre et centrée sur les besoins, afin d'aider à clarifier les enjeux et les impacts. Utilisez de courts résumés et des hypothèses empathiques pour reconnaître son vécu et faire ressortir les besoins importants. Vérifiez ensuite si A se sent bien comprise. Si ce n'est pas le cas, invitez-la à préciser ce qui manque. Reφέtez jusqu'à ce que A se sente entendue.

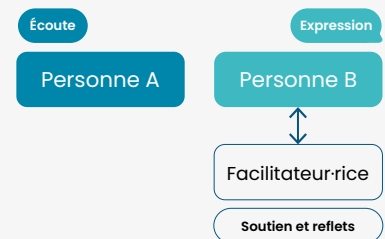
Maintenez un rythme équilibré : laissez à A suffisamment d'espace pour parler sans interruption, puis prenez des moments pour reformuler afin d'aider B à rester présent et attentif.



Étape 2. Inviter B à s'exprimer

Tournez ensuite votre attention vers B, en lui offrant le même espace d'expression et le même soutien qu'à A.

Restez attentif-ve aux comparaisons ou réactions qui pourraient surgir en réponse à ce que A a partagé. Lorsque cela se produit, accueillez ces réactions avec calme. Rappelez à B que ce moment sert à exprimer sa propre expérience, sans répondre directement à A — les échanges viendront dans la prochaine phase.



Portez attention au ton, à la posture et aux réactions émotionnelles. Votre rôle est de préparer la phase d'échange en aidant les employé-es à clarifier ce qui est l'essentiel pour chacun-e et à apaiser les tensions.

Ne précipitez pas la phase d'écoute. Certaines personnes ont besoin de plus d'un tour de parole pour se

sentir pleinement entendues, réguler leurs émotions ou clarifier leur pensée.

Lorsque vous sentez que l'essentiel a été exprimé, prenez un moment pour le valider avant de poursuivre. Si les deux employé-es confirment que c'est le cas, présentez la prochaine phase du dialogue.

Phase d'échange

Dans cette phase, les employé-es se parlent directement, un tour à la fois, selon la structure du processus et soutenus par votre accompagnement.

Pendant l'échange, portez attention :

- Aux points de rapprochement qui émergent (préoccupations communes, intentions partagées, besoins similaires ou possibilités d'entente).
- Aux éléments non-résolus qui pourraient nécessiter davantage de soutien.

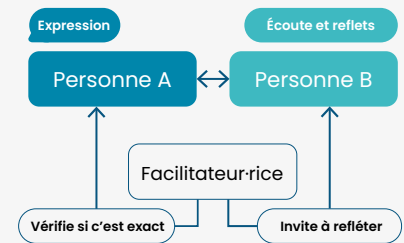
Étape 3. Inviter A à s'exprimer et B à écouter

Inviter A à exprimer directement à B ce qui est vraiment important pour elle.

Demander à B de reformuler, dans ses propres mots, ce que A exprime — sans répondre ni se défendre.

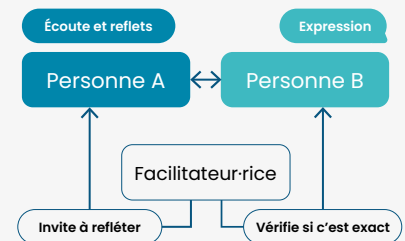
Vérifiez avec A si cela correspond bien à ce qu'elle voulait exprimer. Sinon, invitez-la à préciser ce qui manque ou ce qui est inexact.

Soutenez B à compléter la reformulation, jusqu'à ce que A se sente bien comprise.



Étape 4. Inviter B à s'exprimer et A à écouter

Répétez le même processus avec B.



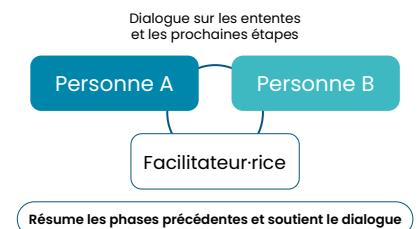
Phase de résolution

Après quelques tours, faites une pause pour résumer sur ce qui a émergé. Soulignez les points communs ainsi que les points de tension, puis invitez les employé-es à réfléchir aux prochaines étapes.

Les prochaines étapes peuvent inclure :

- Formuler des ententes concrètes.
- Poursuivre le dialogue assisté à un autre moment.
- Poursuivre avec une discussion de résolution de problèmes, sur certains sujets précis.
- Solliciter du soutien supplémentaire, si nécessaire.

Le dialogue peut se poursuivre jusqu'à ce que des ententes claires soient mises par écrit, ou jusqu'à ce que les deux personnes s'entendent sur les prochaines étapes.



Scripts et questions clés

Les scripts et questions clés des sections précédentes demeurent des repères utiles. Puisque faciliter un échange en direct comporte des défis particuliers, des pistes pour aborder les situations les plus fréquentes sont présentées à la section 5 : Traverser les situations difficiles.

Accueil et cadre

Mot de bienvenue

« Merci à vous deux d'être ici aujourd'hui. Je reconnais l'effort que demande ce type de conversation, surtout lorsque les choses sont difficiles depuis un moment. »

« J'ai rencontré chacun-e de vous pour mieux comprendre la situation et j'apprécie ce que vous avez partagé. Je comprends aussi que des tentatives ont déjà été faites pour améliorer la situation, sans donner le résultat que vous souhaitiez. »

Arrivée ensemble

« Avant de débiter, prenons un moment pour arriver ensemble. En quelques mots, pouvez-vous dire comment vous arrivez aujourd'hui dans ce dialogue ? »

« Merci de le nommer. Cela m'aide à mieux vous accompagner. Mon intention est de préserver un espace à la fois sécuritaire et utile. »

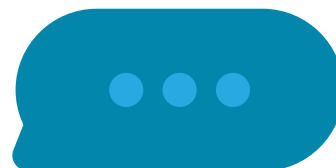
But du dialogue

« Pour commencer, j'aimerais rappeler brièvement certains éléments que j'ai présentés lors des rencontres individuelles pour démarrer avec des orientations communes. »

« L'objectif n'est pas de convaincre l'autre personne, ni de déterminer qui a tort ou qui a raison. Nous cherchons surtout la clarté et la compréhension mutuelle. Être entendu-e et compris-e est déjà une étape importante. Vous n'avez pas à tout régler aujourd'hui, mais nous allons voir s'il est possible d'avancer vers une solution dans un maximum d'aisance et de respect. »

Votre rôle

« Aujourd'hui, je vais faciliter le dialogue entre vous deux. Je ne prendrai pas parti, mais je vais vous soutenir afin que chacun-e puisse s'exprimer clairement et écouter l'autre. Mon rôle est de guider le processus et de soutenir un dialogue constructif. »



« J'aimerais aussi proposer quelques règles de base pour soutenir le processus. »

Participation volontaire et confidentialité « Votre participation est volontaire. Vous pouvez faire une pause ou arrêter le dialogue à tout moment. Tout ce qui est partagé ici demeure confidentiel, sauf si entente contraire entre nous. »

« Si vous vous sentez inconfortable-e ou saturé-e à un moment ou un autre, vous pouvez le dire. Nous pourrions ralentir ou prendre une pause. »

Tours de parole « Pour préserver la clarté et la confiance, j'aimerais que nous nous engagions à écouter avec le plus de présence et d'ouverture possible. Je vous demande aussi de parler seulement pendant votre tour et d'éviter de parler en même temps que l'autre. »

« Malgré cela, des interruptions peuvent arriver. Il se peut que j'intervienne pour rétablir les tours de parole. Sachez que si je vous interromps, ce n'est pas par manque de respect. Mon intention est simplement de permettre à chacun-e d'être entendu-e. »

Éviter le blâme « Visons à parler sans blâme, sans attaque personnelle et avec un ton calme. Merci d'éviter les réactions qui pourraient faire en sorte que l'autre personne ne se sente pas écoutée ou pas en sécurité. »

« Si je remarque que les propos deviennent difficiles, je pourrais intervenir pour aider à reformuler ce qui a été dit afin de garder un échange respectueux. »

Vérifier le consentement « Avant d'aller plus loin, j'aimerais vérifier que ces règles vous conviennent à tous les deux. Y a-t-il quelque chose que vous aimeriez ajouter ou ajuster ? »

« J'ai l'impression que ce n'est pas encore tout à fait confortable. Est-ce que l'un-e de vous souhaite vérifier ou nommer quelque chose avant de poursuivre ? »

« Merci pour votre confiance. Je suis heureux-se que nous puissions avancer avec clarté. Si nécessaire, nous pourrions ajuster le cadre pendant la conversation. »

« Je vais vous guider à travers différentes phases conçues pour rendre l'échange plus fluide. Je donnerai des consignes claires sur les tours de parole – qui parle et à quel moment – comme si je dirigeais la circulation, afin d'éviter la confusion et de soutenir l'écoute. »

« Dans la première phase, je vais inviter chacun-e de vous à me parler directement, un-e à la fois. Cela me permettra de vous aider à clarifier ce qui est important pour vous, pendant que l'autre aura la possibilité d'écouter sans répondre immédiatement. »

« Ensuite, nous passerons à la deuxième phase, où vous pourrez vous parler directement, toujours avec mon soutien et une structure claire. »

Phase d'écoute

Inviter les employé-es à s'exprimer

« Puisque vous êtes la personne qui a initié ce processus, je vous invite à commencer, **A**. Pendant que vous parlerez, **B** écoutera, simplement. Une fois que **A** aura partagé ce qui est important pour elle, je vous inviterai, **B**, à partager votre expérience pendant que **A** écoutera. »

« Pour commencer, pouvez-vous nommer ce qui a été difficile pour vous dans cette situation ? Prenez soin de parler de votre propre expérience et de décrire les événements précis qui ont eu un impact sur vous. »

Reformuler et refléter

« Puis-je vérifier si je comprends ? Vous dites que [observation – résumé des faits]. Ce qui semble important pour vous, c'est [besoin ou valeur]. Est-ce bien ça ? »

« Ce que j'entends, c'est qu'un élément important pour vous est [observation – bref résumé des faits] et cela vous affecte parce que... [besoins]. Est-ce que cela reflète bien votre expérience ? »

Soutenir l'expression

« Si vous aviez un ou deux éléments importants que vous aimeriez que l'autre personne retienne, quels seraient-ils ? »

« Qu'aimeriez-vous que l'autre personne comprenne de votre intention en abordant cela ? »

« Qu'espérez-vous voir changer après cette conversation ? Même un petit changement, lequel serait important pour vous ? »

Gérer les tours de parole

« Maintenant, je vais me tourner vers vous, **B**. Merci d'avoir écouté ce que **A** a partagé. J'imagine que ce pouvait être tentant de commenter certaines choses, surtout si vous aviez une perspective très différente. Maintenant, je vous invite plutôt à partager votre propre expérience de la situation. Qu'est-ce qui a été difficile pour vous ? »

« Vous avez déjà nommé plusieurs aspects importants. Pouvons-nous prendre une pause ici pour que je reformule ce que j'ai entendu avant de passer à **A/B** ? »

Transition vers la phase d'échange

« Merci à vous deux pour ces partages. J'ai l'impression qu'avec ce qui a été nommé jusqu'à maintenant, nous avons une bonne base pour poursuivre. J'aimerais savoir si vous ressentez que l'essentiel a été nommé pour chacun-e de vous ? Si oui, vous sentez-vous prêt-es à commencer à échanger ? »

Phase d'échange

Inviter les employé-es à s'exprimer

« Maintenant que vous avez eu l'espace pour exprimer ce qui est important pour vous, passons à la phase d'échange. Je vous invite à vous concentrer sur ce qui compte le plus pour vous et sur ce que vous aimeriez que l'autre comprenne. Est-ce que l'un-e de vous souhaite commencer ? »

Soutenir la reformulation et le reflet

« Prenons une pause un instant. Vous avez partagé plusieurs éléments importants, et j'aimerais que nous les abordions un à la fois pour permettre à **A/B** de bien vous suivre. Je vais maintenant vérifier avec elle comment elle vit la situation. »

« J'aimerais vous inviter à reformuler, dans vos propres mots, ce que vous avez entendu. Quel est le message principal ou la préoccupation importante que soulève **A/B** ? »

« Seriez-vous d'accord pour résumer ce que vous avez entendu, surtout ce qui semblait le plus important ou significatif pour **A/B** ? »

Soutenir l'expression

« Y a-t-il quelque chose d'essentiel que vous n'avez pas encore exprimé et qui pourrait aider **A/B** à mieux vous comprendre ? »

« Qu'est-ce qui vous aiderait à vous sentir davantage entendu-e ou compris-e dans cet échange ? Y a-t-il un élément important qui n'a pas encore été nommé ? »

« Y a-t-il quelque chose que l'un-e de vous aimerait clarifier, nommer ou ajouter avant de poursuivre ? »

Gérer les tours de parole

« **A/B**, souhaitez-vous répondre à ce que vous venez d'entendre — non pas pour vous défendre ou débattre, mais pour partager ce qui vous touche ou ce qui ressort pour vous maintenant ? »

« Je veux m'assurer que chacun-e ait un espace de parole et que l'échange demeure facile à suivre. Faisons une pause ici pour le moment, puis nous reviendrons vers vous après avoir entendu **A/B**. »

Phase de résolution

Reconnaître les points communs

« Jusqu'à maintenant, j'entends que vous accordez tous-tes les deux beaucoup d'importance à [valeur ou intention commune], même si vous l'exprimez différemment. Est-ce que cela vous semble juste ? »

« Je remarque que [thème] semble important pour vous deux. Seriez-vous prêt-es à explorer un premier pas dans cette direction ? »

Nommer les points de tension

« J'aimerais nommer certaines tensions qui semblent encore présentes. J'entends que **A** vit fortement [thème], tandis que **B** vit plutôt [sentiments, besoins] ... Est-ce que cela vous semble exact à tous-tes les deux ? »

« Je remarque certains points où vos perceptions diffèrent, particulièrement autour de [élément précis]. Seriez-vous ouvert-es à explorer cela davantage ? »

Inviter la réflexion conjointe

« Vous sentez-vous prêt-es à discuter de ce que vous pourriez mettre en place ensemble ? Même si tout n'est pas réglé aujourd'hui, y a-t-il un pas que vous seriez tous-tes les deux prêt-es à essayer ? »

« Vous avez déjà franchi des étapes importantes. Avant d'aller plus loin, serait-il utile de revoir ensemble les solutions discutées jusqu'à maintenant et de vérifier ce qui semble réaliste pour chacun-e ? »

Transition vers la phase de résolution

« Prenons un moment pour voir où nous en sommes. Je peux résumer ce qui a émergé jusqu'à maintenant, puis nous pourrions réfléchir ensemble à la suite — poursuivre le dialogue, approfondir un point précis ou explorer les ententes possibles. »

Vérifier la clarté des ententes

« Essayons de décrire cette entente de façon claire et concrète afin d'éviter toute ambiguïté : qu'est-ce qui sera fait, par qui et quand ? »

« Quand pourrait avoir lieu une rencontre de suivi pour voir comment les ententes fonctionnent et si des ajustements sont nécessaires ? »

« Est-ce que cette entente vous semble réaliste ? Sur une échelle de 1 à 10, à quel point vous sentez-vous confiant-es de pouvoir la respecter ? Si ce n'est pas un 9 ou un 10, qu'est-ce qui pourrait vous aider à vous sentir plus engagés ou confiant-es ? »

Clôture du dialogue

Prévoir un suivi

« Je vous enverrai l'entente écrite ainsi qu'une invitation pour notre rencontre de suivi. D'ici là, n'hésitez pas à me contacter si vous avez besoin de soutien. »

« Nous avons abordé des éléments importants aujourd'hui. En même temps, j'ai l'impression que certains aspects pourraient avoir besoin de plus d'espace. Serait-il utile de se revoir pour poursuivre certains échanges ? »

« Plutôt que de décider tout de suite, je vous propose de prendre un peu de temps pour laisser les choses se déposer. Je pourrai faire un suivi avec chacun-e de vous dans quelques jours pour voir comment vous vous sentez et si un autre dialogue pourrait être utile. »

« Parfois, ce type de processus fait émerger des éléments sensibles qui peuvent demander un soutien supplémentaire. Si c'est le cas, je pourrai vous faire des suggestions ou vous proposer des ressources. »

Tour de clôture

« Avant de terminer, pourriez-vous chacun-e nommer une chose utile que vous reprenez de ce dialogue ? »

« Souhaitez-vous partager comment vous vous sentez en terminant ? »

« Aimeriez-vous exprimer une appréciation — envers le processus ou quelque chose qui vous a marqué-e aujourd'hui ? »

« Y a-t-il un mot d'appréciation que vous souhaitez partager à l'autre ? »

Conclusion

« Merci à vous deux pour votre présence aujourd'hui. Je sais que ce type d'échange n'est pas facile et je tiens à reconnaître les efforts que chacun-e a faits pour s'y engager. »

« Beaucoup d'informations importantes ont été partagées aujourd'hui. J'apprécie la façon dont chacun-e s'est présenté-e aujourd'hui. Cela a fait une différence. »

Non-respect du cadre ou du processus

Nouveaux éléments après une reformulation

« Ce que vous venez de partager est important. Nous y reviendrons plus tard. Pour l'instant, je vous propose de faire une pause ici. Assurons-nous d'avancer un élément à la fois pour que chacun-e soit pleinement entendu-e et profite d'un temps de parole équivalent. »

« Je vous propose de retenir cette nouvelle information pour le moment. Terminons d'abord cette partie de la conversation en poursuivant avec A/B. Vous pourrez y revenir lorsque ce sera à nouveau à votre tour. »

Parler en dehors de son tour de parole

« Je vous interromps un instant. Je comprends que vous ayez envie de réagir et je vous invite à garder cette réponse pour plus tard. Chacun-e aura le temps de s'exprimer pleinement. J'aimerais que nous respections le déroulement convenu. »

« Revenons à une voix à la fois. Votre tour viendra bientôt. Je comprends que cela puisse sembler urgent et je veux m'assurer que chacun-e puisse être entendu-e sans interruption. »

Réactions non-verbales perturbatrices

« Je vois que quelque chose vous a fait réagir. Je veux m'assurer que cela puisse être entendu aussi. Seriez-vous d'accord de retenir votre réaction un moment pour maintenir le rythme convenu ? »

« Je reconnais que cette conversation peut susciter de fortes réactions. En même temps, j'aimerais que nous maintenions l'espace calme et respectueux pendant que chacun-e parle. »

Parler de l'autre personne

« Pour que la conversation demeure constructive, je vous invite à revenir à votre propre expérience — ce que cette situation signifie pour vous — plutôt qu'à ce que A/B aurait dû faire ou ne pas faire. »

« Je comprends que vous soyez bouleversé-e. Pour aider A/B à mieux vous comprendre, je vous invite à parler de vous : ce que vous avez observé, l'impact que cela a eu sur vous et ce qui est important pour vous. »

Pour obtenir du soutien supplémentaire face aux défis qui peuvent survenir pendant un dialogue, consultez la section suivante, **Traverser les moments difficiles**, qui présente les situations les plus courantes que vous pourriez rencontrer.

Outils en CNV en cas de difficulté

Même dans un dialogue bien préparé, des moments de tension, des incompréhensions ou de fortes émotions peuvent surgir. En reconnaissant les signes dès le début et en utilisant les repères de la CNV – faire une pause, proposer une hypothèse empathique, faire une expression authentique ou inviter un changement de posture – vous aidez les employé-es à rester aligné-es avec le but du dialogue.

Cette section présente des propositions concrètes inspirées de la CNV pour soutenir les moments difficiles avec clarté, stabilité et empathie.



Conflits récurrents ou de longue durée

À quoi prêter attention : Les personnes peuvent revenir sur des événements passés, des conflits répétitifs ou des tensions non résolues qui dépassent la situation dont il est question. Leur ton peut refléter du ressentiment, de la frustration, de l'épuisement ou de la méfiance. Expressions typiques : « Ça arrive tout le temps » ou « Rien ne change ».

Réponse du ou de la facilitateur-riche :

- Reconnaître le poids et la complexité de l'historique partagé.
- Cibler un ou deux exemples précis et liés à la situation actuelle.
- Soutenir les employé-es à identifier de petits pas concrets, tout en reconnaissant que tout ne se réglera peut-être pas immédiatement.

Hypothèse empathique « *Est-ce possible que vous portiez encore le poids de plusieurs déceptions liées aux tentatives passées et que vous vous demandiez si un changement est vraiment possible cette fois-ci ?* »

Expression « *Si je comprends bien, cette situation semble liée à une longue histoire qui pèse encore lourdement. En même temps, je crains que revisiter tous les événements passés nous fasse reproduire les mêmes échanges qui n'ont pas mené au changement souhaité. Seriez-vous d'accord pour que nous nous concentrons sur ce qui pourrait évoluer à partir d'aujourd'hui, tout en reconnaissant l'importance de ce vécu ?* »

Invitation « *Pour aujourd'hui, pourrions-nous choisir un exemple précis qui montre bien comment cette situation vous affecte ? Nous pourrions ensuite explorer quel pas concret pourrait apporter un certain soulagement ou amorcer un changement, même si tout n'est pas réglé immédiatement.* »

Refus d'écouter ou position ferme

À quoi prêter attention : Une personne peut interrompre, rejeter les reformulations, secouer la tête ou répéter le même point sans reconnaître ce que l'autre partage. Son corps peut sembler tendu (bras croisés, mâchoire serrée) et son ton peut être sec ou son volume élevé. Cela peut indiquer une impression de menace, un fort attachement à une position ou une grande méfiance.

Réponse du ou de la facilitateur-riche :

- Reconnaître l'intensité ou la frustration sans valider la rigidité.
- Inviter à la curiosité envers le point de vue de l'autre.
- Insister sur l'importance de la compréhension mutuelle, même sans résolution immédiate.

Hypothèse empathique « *Quand une situation semble bloquée depuis longtemps, il peut être difficile d'écouter avec ouverture. Est-ce possible que vous teniez fortement à votre position parce que vous ne vous êtes pas senti-e pleinement reconnu-e jusqu'à maintenant ? Je me demande si écouter l'autre vous donne l'impression d'invalider votre vécu ?* »

Expression « *Quand j'entends "C'est comme ça, point final!", je me sens tendu-e parce que j'aimerais soutenir un espace où chacun-e peut rester ouvert-e au dialogue. Seriez-vous d'accord de nommer ce qui vous semble problématique dans le fait d'écouter le point de vue de l'autre ?* »

Invitation « *Il ne s'agit pas d'être d'accord. Il s'agit d'entendre l'expérience de l'autre. Votre point de vue peut être différent. Nous l'entendrons juste après. Pour l'instant, seriez-vous d'accord de simplement écouter ?* »

Débordement émotionnel

À quoi prêter attention : Une personne peut être submergée par la tristesse, la colère, la honte, la peur ou la frustration au point d'avoir de la difficulté à réfléchir clairement, à parler de façon constructive ou à rester présente dans l'échange. Cela peut se manifester par une parole rapide ou hésitante, des propos confus ou répétitifs, des signes d'impuissance ou de désengagement, des tremblements, des pleurs, une respiration courte, peu de contact visuel ou un retrait soudain.

Réponse du ou de la facilitateur-ric(e) :

- Reconnaître les signes de débordement avec attention et vérifier comment la personne se sent.
- Normaliser la réaction émotionnelle et valider le vécu de la personne.
- Offrir des options simples de soutien et ralentir le rythme du dialogue.

Hypothèse empathique « *Est-ce possible que ce moment soit intense et qu'il vous soit difficile de rester pleinement présent-e ? Peut-être parce qu'il touche quelque chose de très sensible pour vous ?* »

Expression « *Quand je remarque que votre voix devient plus basse et que votre corps semble tendu, je me sens préoccupé-e parce que j'aimerais que cet espace reste sécuritaire et soutenant pour vous. Est-ce qu'une pause pourrait être aidante avant de continuer ?* »

Invitation « *Je veux simplement vérifier avec vous : est-ce que vous vous sentez à l'aise de continuer ou y a-t-il quoi que ce soit dont vous auriez besoin avant de poursuivre ? Si cela devient difficile de nouveau, n'hésitez pas à me le dire — que vous préféreriez faire une pause ou recevoir un autre type de soutien.* »

Accusation ou blâme

À quoi prêter attention : Une personne peut parler sur un ton accusateur, faire de grandes généralisations ou utiliser des phrases comme : « Tu fais toujours ça », « Tu ne fais jamais ça » ou « C'est ta faute ». Elle peut utiliser le sarcasme ou parler très rapidement. Le blâme peut viser l'autre personne, soi-même ou des tiers (collègues, direction, etc.). Sa voix peut monter, son corps se tendre ou son expression devenir plus dure. Cela révèle souvent une souffrance, un sentiment d'injustice ou un fort besoin d'être entendu-e et reconnu-e.

Réponse du ou de la facilitateur-ric(e) :

- Interrompre l'escalade avec calme et curiosité, sans blâme à la personne.
- Nommer ce qui se passe et reformuler l'intention derrière le propos de la personne.
- Inviter la personne à parler de son vécu ou de ses besoins sans étiqueter l'autre.

Hypothèse empathique « *Est-ce possible que vous souhaitiez surtout que l'autre personne reconnaisse l'impact que ses actions ont eu sur vous, même si c'est difficile à exprimer autrement en ce moment ? Pouvons-nous essayer de reformuler cela en parlant de ce que vous ressentez et de ce qui est important pour vous ? J'entends peut-être beaucoup de frustration et un besoin de reconnaissance. Est-ce que ça ressemble à votre expérience ?* »

Expression « *Quand j'entends des phrases comme "Ce comportement est inacceptable!", je ressens de l'inconfort parce que j'aimerais vous aider à exprimer votre vécu d'une manière que l'autre personne pourra entendre plus facilement. Seriez-vous d'accord de le dire autrement, en parlant davantage de l'impact sur vous, plutôt qu'en attribuant une faute ?* »

Invitation « *J'aimerais que nous évitions le pointage de doigt. Seriez-vous d'accord pour que je reformule ce que j'ai cru comprendre ?* »

Insulte ou agressivité

À quoi prêter attention : Une personne peut élever la voix, utiliser des paroles dénigrantes, attaquer l'autre personnellement ou adopter un ton moqueur ou sarcastique. Son langage corporel peut devenir plus intimidant : se pencher vers l'avant, pointer du doigt ou faire des gestes brusques ou agressifs. Ces comportements reflètent souvent une grande frustration, un sentiment d'impuissance ou la crainte de ne pas être entendu·e ou pris·e au sérieux. L'agressivité peut aussi servir à se protéger ou à reprendre le contrôle d'une situation vécue comme menaçante.

Réponse du ou de la facilitateur·rice :

- Intervenir fermement en nommant le comportement avec calme.
- Inviter la personne à exprimer ce qui est important pour elle sans attaquer l'autre.
- Faire une pause ou mettre fin au dialogue si nécessaire pour protéger la sécurité et la dignité de chacun·e.

Hypothèse empathique « Je me demande si vos paroles deviennent plus fortes parce que vous ne vous sentez pas entendu·e ou parce que vous avez l'impression d'être blâmé·e ? »

Expression « Quand les voix montent et que les paroles deviennent plus dures, je me sens préoccupé·e parce que je veux préserver un espace respectueux, même lorsque les émotions sont fortes. Prenons un moment pour reprendre notre souffle, avant de poursuivre en nous concentrant sur ce qui s'est passé et pourquoi c'est important pour vous ? »

Invitation « Je vais vous arrêter ici un instant. Je veux que votre point de vue soit entendu tout en gardant un espace sécuritaire pour vous deux. Seriez-vous prêt·e à ajuster le ton pour que nous puissions continuer ? Puis-je vous aider à trouver des mots qui expriment votre préoccupation d'une autre manière ? »

Temps de parole déséquilibré

À quoi prêter attention : Une personne peut prendre plus de place dans la conversation, donner de longues explications, interrompre souvent ou ramener régulièrement l'attention vers ses propres propos. L'autre personne peut alors devenir silencieuse ou répondre très brièvement. Cela peut venir d'un souhait d'être clair·e, d'une habitude de penser à voix haute ou d'une tentative de garder le contrôle de la conversation.

Réponse du ou de la facilitateur·rice :

- Intervenir et reconnaître le déséquilibre sans blâme.
- Présenter le partage équitable du temps de parole comme une responsabilité commune et une condition importante du dialogue.
- Vérifier comment se sent la personne plus silencieuse et l'inviter à prendre sa place.

Hypothèse empathique « Peut-être que vous donnez beaucoup de détails parce que vous voulez être certain·e d'être bien compris·e et de ne rien oublier, est-ce possible ? »

Expression « Je remarque que A/B prend actuellement plus de place dans l'échange. Cela me préoccupe un peu parce que j'aimerais que les deux perspectives aient suffisamment d'espace. J'aimerais maintenant me tourner vers l'autre personne. Est-ce que cela vous convient à tous·tes les deux ? »

Invitation « Merci pour ce que vous avez partagé. J'aimerais aussi m'assurer que l'autre personne ait l'espace de s'exprimer avant de poursuivre. A/B, y a-t-il quelque chose que je pourrais faire pour vous aider à vous sentir plus à l'aise de prendre votre place dans l'échange ? »

Mettre de l'avant son autorité, son expertise ou une position morale

À quoi prêter attention : Une personne peut s'appuyer sur son rôle, son ancienneté, son expertise ou son pouvoir décisionnel pour orienter la conversation. Elle peut adopter un ton professoral ou moralisateur, simplifier à l'excès le point de vue de l'autre ou laisser entendre que l'autre manque de compréhension, de compétence ou de légitimité. Ces comportements peuvent être une tentative de garder le contrôle ou de renforcer une posture de certitude ou d'autorité.

Réponse du ou de la facilitateur-riche :

- Recentrer le but de la conversation sur la compréhension mutuelle plutôt que la persuasion.
- Refléter les besoins ou les valeurs de la personne derrière sa position.
- Encourager la personne à parler à partir de son vécu plutôt que de son autorité, de son expertise ou d'une position morale.

Hypothèse empathique « *Est-ce possible que vous parliez avec conviction parce que cette situation touche quelque chose qui a beaucoup de valeur pour vous – comme l'équité, la clarté ou le besoin d'être compris-e ? Aimerez-vous que A/B réalise à quel point c'est précieux pour vous ?* »

Expression « *J'ai l'impression que votre point de vue est bien réfléchi. Je me sens préoccupé-e parce que je veux m'assurer que chaque perspective ait de la valeur. J'aimerais que nous restions centré-es sur le partage de l'expérience vécue plutôt que sur la comparaison d'arguments. Pouvons-nous parler de ce que chacun-e vit dans la situation ?* »

Invitation « *Avant de poursuivre, j'aimerais aussi vous entendre sur ce que cette situation représente pour vous personnellement ? Seriez-vous prêt-e à partager comment elle vous affecte ?* »

Recherche de validation ou de soutien pour sa perspective

À quoi prêter attention : Une personne peut se tourner vers vous pour chercher du réconfort, de l'approbation ou une forme d'alliance, en cherchant à ce que vous confirmiez que sa perspective est la "bonne". Elle peut utiliser des phrases comme : « Tout le monde sait que... » ou « Vous voyez ce que je veux dire ? ». Son ton peut traduire un sentiment d'urgence, de certitude ou une forte charge émotionnelle. Ces comportements révèlent souvent un besoin d'être reconnu-e ou soutenu-e.

Réponse du ou de la facilitateur-riche :

- Éviter de valider ou d'invalider une perspective.
- Proposer une hypothèse empathique en vous concentrant sur le vécu de la personne, sans confirmer les faits ou les attentes.
- Rediriger la recherche de validation vers la compréhension mutuelle.

Hypothèse empathique « *Est-ce possible que vous aimeriez être rassuré-e sur le fait que votre vécu est pris au sérieux ? Ce que j'entends, c'est beaucoup de tension autour du besoin d'être inclus-e et de partager une compréhension commune de la situation. Peut-être aimeriez-vous que A/B voie les choses plus près de votre point de vue ?* »

Expression « *J'imagine que ce serait rassurant d'entendre que je suis d'accord avec vous. Comme mon rôle est d'aider chacun-e à se sentir entendu-e, sans déterminer qui a raison, est-ce que ça vous conviendrait si je vous disais plutôt ce que je comprends de toute l'importance que cette situation a pour vous ?* »

Invitation « *Plutôt que de vérifier avec moi, pourrions-nous revenir à l'impact que cette situation a eu sur vous ? Je vous propose de terminer en demandant à A/B de reformuler ce qui est particulièrement important pour vous.* »

Retrait ou silence

À quoi prêter attention : Une personne peut devenir silencieuse, répondre brièvement, éviter le contact visuel ou sembler émotionnellement distante. Sa posture peut paraître fermée ou immobile. Cela peut refléter un débordement émotionnel, un retrait, une peur du jugement ou une impression que parler ne changera rien.

Réponse du ou de la facilitateur-ric(e) :

- Reconnaître le silence avec soin et curiosité.
- Normaliser la difficulté du moment sans mettre de pression.
- Proposer une pause ou un espace pour vérifier avec la personne.

Hypothèse empathique « *Est-ce possible que vous ne sachiez pas encore comment répondre à ce qui vient d'être dit ? Souhaitez-vous partager quelque chose ? Peut-être sur ce que vous vivez en ce moment ?* »

Expression « *Quand je remarque un long silence et votre regard pensif, je me sens intrigué-e et je veux m'assurer qu'il y ait de l'espace pour vous. Je me demande si quelque chose rend difficile votre engagement dans la conversation. Est-ce que je peux prendre un moment avec vous pour vérifier ?* »

Invitation « *Ce peut être difficile de partager ce qui se passe pour vous. J'aimerais que nous nous donnions la permission de demander ce qui nous soutiendrait, que ce soit une pause ou une forme de soutien.* »



Défis intérieurs du ou de la facilitateur·rice

Cette section présente certains défis intérieurs que vous pourriez vivre comme facilitateur·rice, ainsi que des repères pour vous aider à rester présent·e, impartial·e et aligné·e avec votre rôle. L'objectif n'est pas de trouver le moyen d'éliminer ces réactions, mais de les reconnaître et de revenir à une posture basée sur la curiosité, l'humilité et le soin du processus.

Quand vous pensez connaître la solution

Comme facilitateur·rice, vous souhaitez aider les personnes à avancer. Votre expérience ou votre formation peut vous amener à identifier rapidement les solutions possibles. Lorsque les personnes semblent perdu·es, réactif·ves ou coincé·es, il est naturel de vouloir les aider à sortir de l'impasse. Cependant, proposer une solution trop rapidement peut détourner l'attention de la compréhension mutuelle et laisser les personnes avec le sentiment de ne pas avoir été pleinement entendues. Cela peut aussi diminuer leur autonomie plutôt que de renforcer leur capacité à dialoguer.

À quoi prêter attention : Vous pouvez ressentir un fort élan de proposer une solution, d'orienter la conversation vers ce qui vous semble être la meilleure issue ou d'accélérer le processus en apportant une clarté que les personnes n'ont pas encore atteinte elles-mêmes.

Auto-empathie d'urgence « *J'ai envie d'aider et je tiens sincèrement à ce que les choses avancent. Cette impression d'urgence montre à quel point j'accorde de l'importance à la clarté et au mouvement.* »

Rappel pour se centrer « *Mon rôle est de soutenir la compréhension mutuelle, pas de résoudre le conflit. Les ententes durables émergent de la prise de conscience, pas des directives.* »

Repères et gestes utiles : Portez moins attention à ce qui est dit et davantage à la manière dont les personnes interagissent. Remarquez le processus, au-delà du contenu

Quand vous vous sentez plus aligné-e avec une personne

Lorsqu'une personne partage quelque chose qui vous touche particulièrement ou rejoint votre propre vécu ou vos valeurs, vous pouvez vous sentir naturellement plus en résonance avec elle. Même si cela vient d'une intention bienveillante, cela peut influencer votre neutralité de façon subtile et la perception que l'autre personne se fait de votre présence.

À quoi prêter attention : Vous pourriez remarquer que vous reprenez davantage les formes de langage d'une personne, que vous hochez plus souvent la tête, que vous reformulez ses propos avec plus de chaleur ou que vous ressentez plus de résistance lorsque l'autre personne parle.

Auto-empathie d'urgence « *Ce que j'entends me touche profondément. Cela montre à quel point j'accorde de l'importance à la sécurité émotionnelle et à la dignité.* »

Rappel pour se centrer « *Je peux rester connecté-e à cette intention et l'utiliser au service du processus, même si je me reconnais davantage dans la perspective d'une personne.* »

Repères et gestes utiles : Adoucissez votre posture physique face à l'autre personne et dirigez votre attention vers ce qui pourrait être important pour elle en ce moment.

Quand vous êtes émotionnellement affecté-e par ce que vous entendez

Comme facilitateur-riche, vous n'êtes pas à l'abri de l'impact émotionnel. Certaines paroles peuvent faire écho à votre propre vécu ou réveiller quelque chose de douloureux. Des émotions fortes peuvent alors affecter votre capacité à rester centré-e et présent-e. Cela ne signifie pas que vous ne pouvez plus faciliter. L'important est de reconnaître ce qui se passe et de revenir à une posture stable et consciente.

À quoi prêter attention : Vous pouvez remarquer des tensions dans votre corps, un flot de pensées, une difficulté à rester connecté-e à l'échange, ou encore une envie de vous retirer ou d'intervenir rapidement.

Auto-empathie d'urgence « *Je me sens ébranlé-e parce que j'accorde beaucoup d'importance au soutien et à la compassion et parce que je connais bien cette souffrance.* »

Rappel pour se centrer « *Les émotions fortes sont un signal pour revenir à ma présence et à mon intention.* »

Repères et gestes utiles : Respirez. Ralentissez le rythme. Proposez un résumé ou une pause afin d'offrir à tout le monde – y compris à vous-même – un moment pour se recentrer.

Possibilités de suivi

Après une séance de soutien ou un dialogue assisté, prévoir un suivi aide à consolider les progrès, à maintenir l'élan et à intégrer les prises de conscience qui ont émergé. Dans le cadre d'un dialogue assisté, l'objectif n'est pas de rouvrir la conversation, mais plutôt de soutenir la responsabilité personnelle, reconnaître les changements dans la relation et aider les employé-es à intégrer ce qui a été compris et les nouvelles possibilités. Ces suivis préviennent un retour des anciennes façons de faire et rappellent que le processus s'inscrit dans une vision durable.

Selon le contexte et les besoins exprimés pendant la rencontre, les options de suivi peuvent inclure :

- **Suivi individuels** – Proposer de courtes rencontres de suivi avec les employé-es afin de reconnaître leur contribution, pour voir comment ils-elles se sentent et pour identifier les besoins de soutien pour la suite.
- **Réflexions personnelles ou prochaines étapes** – Inviter les employé-es à écrire une réflexion personnelle ou à noter les progrès observés. Les soutenir à identifier une ou deux actions concrètes qu'ils-elles se sentent prêt-es à mettre en place pour améliorer la relation ou avancer vers leurs intentions.
- **Révision des ententes** – Si des ententes écrites ont été prises, proposer une date de suivi, par exemple dans 2 à 4 semaines, pour revoir comment celles-ci se vivent dans la réalité et voir si certains ajustements sont nécessaires.
- **Références** – Si certaines difficultés émotionnelles, relationnelles ou organisationnelles persistent, encourager les employé-es à contacter les ressources appropriées (médiation, coaching, thérapie ou soutien organisationnel), tout en respectant leur autonomie.

Réflexions et apprentissages du ou de la facilitateur·rice

Prendre un moment pour revenir sur votre expérience aide à intégrer les apprentissages et à développer sa pratique de facilitation. Vous pouvez écrire quelques notes ou enregistrer un mémo vocal pour garder une trace de vos réflexions.

Questions de réflexion :

- Quels moments ont été particulièrement difficiles ou marquants ?
- Avez-vous remarqué certaines de vos réactions intérieures ? Comment les avez-vous gérées ?
- Qu'avez-vous appris sur vous-même en tant que facilitateur·rice dans cette expérience ?
- Quelles actions ou contributions souhaitez-vous reconnaître ou célébrer dans ce processus ?
- Quelles questions ou difficultés cette expérience a-t-elle fait émerger pour vous ?
- Quel soutien et quelles prochaines étapes pourraient vous être utiles ?
- Que souhaiteriez-vous faire différemment – ou de façon semblable – la prochaine fois ?

Possibilités de soutien entre pairs

Le soutien entre pairs aide à intégrer ce qui a été vécu, à réduire le sentiment d'isolement et à apprendre grâce au partage d'expériences. Que vous ayez facilité un dialogue seul·e ou avec une autre personne, prendre un moment pour faire un retour avec un·e pair·e ou un·e cofacilitateur·rice peut être très soutenant.

Les options de soutien entre pairs peuvent inclure :

- **Rencontres individuelles avec un·e pair·e ou un·e cofacilitateur·rice** Peu après une expérience de facilitation, prévoir un moment avec une personne de confiance. Invitez-la à vous écouter avec empathie afin de vous aider à clarifier ce que vous retenir de l'expérience. Vous pouvez aussi demander des commentaires ou des conseils, une fois que l'objectif principal d'être entendu·e a été atteint.
- **Rencontres entre pair·es** Des rencontres régulières avec d'autres facilitateur·rices offrent un espace pour partager les réussites, les difficultés et les apprentissages liés à vos expériences.
- **Groupes de pratique** Ces groupes permettent de développer les habiletés de facilitation à travers le dialogue, les rétroactions et les jeux de rôle, en lien avec les besoins rencontrés dans des situations réelles. Avec le temps, ils contribuent à créer un sentiment de communauté et de soutien mutuel, tout en aidant les facilitateur·rices à rester connecté·es à leur intention et à leur développement.



Références & Ressources

Dispute Prevention and Resolution in the Workplace Guideline, Employees of Western Quebec School Board (2022) from Western Quebec School Board DPR Steering Committee, in collaboration with WQSB Union-Associations, Human Resources, and the Director General.

Marshall Rosenberg (2025).
Les mots sont des fenêtres (ou des murs) : Introduction à la Communication NonViolente. Jouvence.

Françoise Keller (2024).
Pratiquer la CNV au travail : La Communication NonViolente, passeport pour réconcilier bien-être et performance. Dunod.

Les dialogistes
lesdialogistes.com

CNVC – Center for Nonviolent Communication
cnvc.org

Spiralis Formation
spiralis.ca





COMMISSION SCOLAIRE
WESTERN
QUÉBEC
SCHOOL BOARD