



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*



FINANCES PUBLIQUES

GUIDE DE LA MÉDIATION INTERNE



SOMMAIRE

1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE	4
1.1. Champ d'intervention	5
1.2. Principes déontologiques	7
1.3. L'approche systémique du médiateur	8
2. LES MODALITÉS D'INTERVENTION DES MÉDIATEURS INTERNES	9
2.1. La médiation de conflit	10
2.2. La médiation de projet	14
GLOSSAIRE	21



Stéphanie Salen

Administratrice des Finances publiques

Médiatrice

Responsable de la médiation interne

SRH – Sous-direction dialogue social,
réglementation et valorisation RH

Direction générale des Finances publiques (DGFIP)

La médiation est un processus structuré, volontaire et coopératif de dialogue, facilité par la présence du médiateur, qui se développe dans tous les domaines de la société. C'est un outil puissant, révélateur de nouveaux liens possibles.

Dans les organisations de travail, la médiation interne est un dispositif de prévention et de régulation des conflits, d'amélioration de la qualité de vie au travail et d'accompagnement relationnel des transformations.

Une approche collective en prévention

À la DGFIP, les médiateurs internes peuvent être sollicités pour intervenir sur l'ensemble du territoire national, dans toutes les structures du réseau.

D'abord principalement mise en œuvre comme un outil de régulation des conflits, la médiation interne étend aujourd'hui son activité à tout le champ de la prévention, en proposant une méthode innovante de médiation de projet, processus structuré permettant de développer les capacités à coopérer et à communiquer au sein de nouvelles organisations.

Cette approche préventive de la médiation, intégrée à la culture interne de notre organisation, permet de proposer un espace privilégié d'écoute et de dialogue, en cohérence et complémentarité avec les autres dispositifs d'accompagnement du service des ressources humaines.

Le présent guide, qui fait l'objet de mises à jour régulières, présente les différents champs d'intervention des médiateurs internes. Un glossaire complète ce support. En complément, un bilan d'activité est établi chaque année. Depuis 2021, il est publié sur Ulysse et accessible à l'ensemble des agents.

Pour contacter la médiation interne :
mediationinterne@dgifp.finances.gouv.fr

1.

PRÉSENTATION GÉNÉRALE



1.1. Champs d'intervention

Le recours à la médiation dans l'organisation interne permet de soutenir la démarche de prévention des conflits des directions locales et nationales, en complémentarité d'autres acteurs locaux et nationaux.

Ce processus structuré d'échanges avec un tiers formé et diplômé en pratique de médiation interpersonnelle et collective permet d'aborder différemment une situation relationnelle complexe, hors du cadre administratif de la gestion RH.

L'accompagnement par les médiateurs internes prend des formes multiples. Il peut être spécifique ou gradué, interpersonnel ou collectif.

Cette démarche se différencie d'autres actions (dossier projet, audit, enquête, EDD...) pouvant être initiées par les directions ou par les CHSCT.

Un accompagnement relationnel en situation de conflit interpersonnel ou collectif

Le recours à la médiation de conflit est un acte managérial pour traiter de situations relationnelles complexes, qui peut être engagé pour résoudre un conflit interpersonnel ou collectif, sur saisine des directions.

Ce processus structuré d'échanges propose, avec l'aide d'un tiers, de renouer la communication si celle-ci est rompue ou dégradée ou si des tensions existent.

C'est une offre d'un temps de dialogue entre les personnes, au sein d'un collectif de travail, une parenthèse « confidentielle » pour comprendre l'origine des différends pour chacun.

C'est une démarche d'ouverture pour tenter de sortir du conflit et trouver ensemble des solutions acceptables par tous.

Un accompagnement collectif sur l'impact relationnel du changement en période d'évolution des organisations

Les impacts relationnels d'un changement résultent des modifications de l'environnement de travail des personnes, qui ont pour effet de modifier les interactions entre elles.

Lorsque le changement est perçu comme un facteur de déstabilisation, il produit de la confusion, des craintes, un sentiment de vulnérabilité, de l'indécision. Cela a pour effet de conduire à une fermeture à l'autre, une dégradation de la communication, des sentiments de méfiance, de repli sur soi, voire d'hostilité : une spirale négative et destructrice de liens.

La médiation de projet accompagne les changements d'environnement et d'organisation de travail en permettant aux agents concernés de réfléchir à leurs futures interactions au sein du nouveau collectif de travail. Elle favorise le développement de capacités à coopérer et à communiquer au sein de nouvelles organisations. Par la voie du dialogue et de l'écoute active, la médiation de projet permet l'expression des besoins et des attentes mais aussi d'engagements réciproques autour des valeurs communes : une spirale positive et créatrice de liens.

Une action de sensibilisation pour la diffusion d'une culture de prévention des risques

Les médiateurs internes interviennent également pour contribuer au développement de compétences relationnelles transversales favorisant la coopération et la communication en proposant :

- Les ateliers structurés d'échanges de pratique dans le domaine du contrôle fiscal (les ASEP)
- Les ateliers de prévention et détection des conflits, à destination des cadres
- Les actions de sensibilisation dans les cycles de formation de l'ENFIP, l'IGPDE et dans les réseaux professionnels des acteurs de prévention
- L'organisation de webinaires et d'événements thématiques, en interne ou en collaboration avec les réseaux professionnels des médiateurs, de coaches ou de facilitateurs.

Hors périmètre de la médiation interne : la médiation RH sur les actes administratifs

L'expérimentation d'une médiation dans le domaine RH (décisions individuelles défavorables s'appliquant à un agent du MEFR) est prévue par un [décret du 15 avril 2021](#).

Les directions volontaires concernées et les actes pour lesquels l'expérimentation est possible sont prévus par un arrêté du [24 décembre 2021](#) (JORF du 6 janvier 2022).

La DGFIP participe à l'expérimentation d'une médiation dans le domaine RH au sein du MEFR jusqu'en 2024.

Les dossiers de médiation RH sont traités pour la DGFIP sous l'autorité fonctionnelle du médiateur institutionnel de Bercy, qui coordonne l'activité de médiation RH pour l'ensemble des directions du ministère.

Pour en savoir plus :

[rubrique médiation RH](#) sur Ulysse



©free photos Pixabay

1.2. Principes déontologiques

Les médiateurs internes de la DGFIP se réfèrent aux principes de la médiation tels que décrits dans le [Code national de déontologie du médiateur](#), qui garantit le fonctionnement et l'efficacité du processus.

Une équipe professionnelle dédiée

Une [équipe de médiateurs](#) à temps plein, professionnels de l'accompagnement relationnel des collectifs de travail, pilote et coordonne l'action d'un réseau de médiateurs internes associés à temps partiel, dont l'emploi est positionné dans la direction dans laquelle ils exercent leur activité principale.

Pour garantir son indépendance, la médiation interne est directement positionnée auprès du sous-directeur dialogue social, réglementation et valorisation RH, au sein du SRH de la DGFIP.

La formation obligatoire du médiateur

Tous les médiateurs internes ont suivi une formation diplômante ou certifiante en pratique de médiation interpersonnelle et collective validée par un organisme indépendant (Conservatoire National des Arts et Métiers, Université Paris Dauphine – IFOMENE...).

Chaque médiateur interne, outre sa participation à des séances d'analyse de pratique, veille à actualiser et perfectionner ses connaissances théoriques et pratiques par une formation continue dans le domaine de la médiation.

Les médiateurs en cours de formation peuvent participer à des interventions en co-médiation avec un médiateur qualifié.

Des séminaires d'échange de pratiques et de partage d'expérience sont organisés par l'équipe de médiation interne afin d'harmoniser les pratiques et de participer à la montée en compétence des médiateurs internes du réseau.

Le cadre structuré des échanges

Le médiateur interne agit dans un cadre structuré et dans le respect des personnes.

Il doit maintenir sa position de tiers et vérifier, en permanence, que les conditions éthiques et déontologiques sont respectées tout au long de la médiation.

Il garantit un cadre sécurisé qui permet d'établir une relation de confiance avec les personnes :

- **La neutralité**

Le médiateur ne fait pas valoir son propre point de vue sur la situation. Il ne formule pas de préconisations sur les solutions en lieu et place des participants à la médiation.

- **L'impartialité**

Le médiateur ne marque pas de préférence à l'égard des participants à la médiation ni à l'égard de telle ou telle solution. Il garantit l'expression des points de vue de chacun sans prendre parti.

- **L'indépendance**

Le médiateur porte la responsabilité de la conduite de sa mission dont il détermine librement les modalités. Il peut refuser, suspendre ou interrompre une médiation si le contexte ne lui permet pas de respecter ses principes déontologiques. Il n'est pas intéressé personnellement au résultat de la médiation.

- **La confidentialité**

La confidentialité des échanges est garantie dans l'espace de médiation. Toute production écrite fait l'objet d'une validation par les participants avant diffusion.

1.3. L'approche systémique du médiateur

L'analyse systémique est une approche globale des interactions entre les individus qui composent une organisation.

Elle est intégrée en médiation interne, qu'il s'agisse de gérer un conflit ou d'accompagner un projet. Elle favorise la création d'un espace d'expression et de prise en compte des besoins et des ressentis de chacun des membres d'une équipe de travail en tenant compte de sa place dans l'organisation.



C'est une approche :

- **Responsable**

Chacun des participants a une médiation choisit d'en accepter le cadre, dans une démarche de co-construction. Cette responsabilisation de tous les acteurs est au cœur du dispositif.

- **Préventive**

Cette approche conduit le médiateur à explorer avec les participants les besoins ou les sources de tensions relationnelles, pour traiter les problèmes le plus en amont possible afin d'éviter l'émergence de conflits ou faciliter leur résolution.

- **Évolutive**

L'analyse systémique est engagée au début de la démarche et se poursuit tout au long du processus. Ainsi dans une médiation, les choix d'organisation des périmètres de rencontres ont en commun les objectifs de progressivité et de continuité pour écouter la parole individuelle et soutenir la parole collective.

©Emmanuel Stock.Adobe.com

2.

LES MODALITÉS D'INTERVENTION DES MÉDIATEURS INTERNES



2.1. La médiation de conflit

La médiation de conflit a pour objet de contribuer à l'amélioration de relations interpersonnelles difficiles entre agents, chef de service/agents ou entre encadrants, au sein d'un service, d'une équipe, ou entre services ou équipes.

Le médiateur invite les personnes concernées à comprendre l'origine des différends et à rechercher des solutions sur l'ensemble des éléments composant leur environnement professionnel. Il peut par exemple s'agir d'améliorer sa communication, de clarifier les rôles de chacun, ou encore d'être davantage attentifs au relationnel...

Les objectifs de la médiation, exprimés par le commanditaire lors de la saisine, seront approfondis avec les participants aux rencontres de médiation.

Le cadre d'intervention

Offerte à l'ensemble des membres d'un collectif de travail, sur saisine des directions, cette **action de résolution** amiable des différends s'inscrit dans un cadre structuré d'intervention.

La liberté des parties

Le consentement des personnes doit être libre et éclairé, ainsi toute action de médiation est précédée d'une étape de présentation du dispositif.

Le consentement des personnes est vérifié après chaque étape. La personne peut quitter la médiation à tout moment sans avoir à se justifier. Le médiateur peut également interrompre une médiation s'il considère que ce libre consentement n'est plus respecté.

L'ouverture d'esprit et l'écoute de l'autre

Lorsque la communication est très dégradée, voire bloquée et que les relations de travail doivent perdurer, la médiation permet de dialoguer avec l'aide d'un tiers afin de dépasser le conflit pour trouver un nouveau mode d'interaction.

Pour rendre ce cheminement possible, les personnes sont invitées à venir en médiation dans un état d'esprit ouvert et constructif, de faire preuve d'empathie et de volonté d'écoute.

Le médiateur invite chaque participant à exprimer ses ressentis et ses besoins dans le respect de l'autre, sans interruption ni jugement.

Dans une médiation collective, les médiateurs interviennent fréquemment à un moment de l'escalade du conflit où les personnes ont dépassé le stade de la polarisation des positions. Il y a alors une confusion entre le problème et la personne, une cristallisation des conflits relationnels : départ souhaité, séparation, passage à l'acte, éventuellement de la violence verbale. Les acteurs n'ont pas pu dire les choses, ou s'ils l'ont fait, ils n'ont pas été entendus. Les acteurs en responsabilité peuvent être en situation de perte de légitimité par rapport à leur équipe.

Le rôle du médiateur est alors de rendre possible la reprise de la communication en veillant à l'égalité de parole, indépendamment de la place occupée dans l'organisation.

La responsabilisation

Elle implique, pour chaque partie, de prendre conscience des différences de perception entre l'intention et l'impact de sa communication et de son rôle afin de contribuer à la prévention des tensions relationnelles ou à leur résolution.

L'objectif de la médiation est de favoriser ou rétablir les conditions du dialogue et de rechercher des solutions partagées qui conviennent à chacun. Le médiateur ne formule pas de proposition, il incite les parties à trouver leurs solutions et définir ensemble des moyens pour y parvenir.

Quand le rapprochement est impossible, la médiation peut alors permettre de se mettre d'accord sur la teneur du désaccord et sur des modalités paisibles de séparation.

La confidentialité des échanges

En médiation de conflit, la confidentialité commence dès l'étape des entretiens individuels et concerne toutes les rencontres interpersonnelles et collectives. Elle s'impose aux participants comme au médiateur. En conséquence, les entretiens et réunions ne font l'objet d'aucun compte-rendu de la part du médiateur.

L'accord des participants sur le respect de la confidentialité est demandé à chaque entretien et rencontre. Cet engagement peut être oral ou formalisé par écrit si les participants le souhaitent ou si le médiateur le juge nécessaire.

À la fin de la réunion de médiation, à l'issue de leurs échanges, les participants décident eux-mêmes des éléments qui sortent de la confidentialité et des modalités de leur transmission. Ils en désignent les destinataires. C'est par cette démarche volontaire

que les éléments utiles au rétablissement de bonnes relations entre les parties peuvent être communiqués aux personnes extérieures à la médiation (hiérarchie, collègues, etc.). Le reste des informations recueillies lors d'une médiation et qui n'a pas fait l'objet d'une levée de la confidentialité reste totalement confidentiel et ne peut être produit à l'occasion d'une procédure contentieuse.

Cette obligation de confidentialité s'applique au médiateur mais également aux personnes participant à la médiation qui ne peuvent se prévaloir à l'extérieur de l'espace de médiation d'aucune information écrite ou orale ayant été recueillie dans ce cadre.

Afin d'en respecter les principes déontologiques, l'intervention de la médiation ne fera l'objet d'aucune mention de la part du supérieur hiérarchique dans le dossier administratif de l'agent.

Concernant le médiateur, cette règle de confidentialité comporte deux exceptions :

- en cas de risque psychique majeur et de mise en danger, un signalement est fait auprès du médecin de prévention, du directeur et de son responsable RH.
- en cas de constatation de faits relevant de l'article 40 du code de procédure pénale (dénonciation au Procureur d'un délit ou d'un crime dont un agent aurait connaissance), une action doit alors être engagée.

Les modalités de saisine du médiateur

La demande

Une demande de médiation peut à l'origine être formulée par un responsable d'unité opérationnelle, un encadrant, un agent, un représentant du personnel ou un acteur de santé, sécurité au travail, auprès de sa direction (service RH) ou de sa sous-direction en centrale.

Avant toute saisine de la médiation interne, une phase d'analyse préalable débute toujours localement, à l'initiative de chaque direction. La direction (ou sous-direction en centrale) peut à ce stade contacter la médiation interne pour avis et suite à donner.

Lorsque la médiation interne est sollicitée directement par un chef de service, un agent ou un tiers, celle-ci en informera la direction concernée pour avis et décision sur la suite à donner.

La convention avec le commanditaire

Le recours à la médiation s'effectue au moyen d'une fiche de saisine complétée par la direction locale, ou la sous-direction en centrale, dont dépend le service concerné.

La saisine peut le cas échéant émaner directement du Directeur général, du Directeur général adjoint ou du chef de service des ressources humaines ou son représentant.

À réception de la fiche de saisine, la médiation interne confirme qu'elle accepte sa saisine ou invite le demandeur à engager d'autres actions si elle estime que les conditions pour engager une médiation ne sont pas réunies.

Une phase d'analyse préalable à l'intervention de médiation

Sur la base des éléments transmis et complétés par un échange avec la direction, la médiation interne analyse le contexte de la demande.

Au cours de cette phase préparatoire, la médiation interne recense les autres solutions préalablement tentées (rencontres avec les agents et les cadres, visites sur place, mobilisation des acteurs sociaux,...).

Pour faciliter ce travail d'analyse dans cette première étape en amont de la mise en place d'une éventuelle médiation, la médiation interne a conçu et mis à disposition des directions **une fiche d'aide à la décision**. C'est une aide à la décision pour faire le bilan des actions déjà réalisées et mieux repérer si la médiation est la solution adaptée à la situation. Cette fiche est disponible dans Ulysse Cadres, rubrique médiation interne.

Sous-direction Dialogue social, réglementation, valorisation	Aide à la décision face à une situation de conflit
Médiation interne	Fiche-outil à destination des Directions et managers Médiation de conflit

Lorsque l'intervention est confirmée, le médiateur s'assure que le responsable du service et les agents concernés ont été informés par la direction de sa proposition de recours à la médiation et que les conditions sont réunies pour que le médiateur puisse venir leur présenter la démarche.

Si les conditions sont réunies pour engager une médiation, un médiateur est désigné pour prendre en charge la mission. Selon le contexte, une co-médiation peut être nécessaire dès le commencement de la médiation ou intervenir au cours de la médiation.

En adressant à la médiation interne la fiche de saisine, le commanditaire s'engage à accepter les conditions de déroulement d'une médiation et à en respecter les règles déontologiques. Il fournira

au médiateur désigné toute information utile au déroulement de son intervention en amont et pendant le processus de médiation. Il donne ainsi mandat au médiateur pour intervenir dans le service, selon les modalités et la temporalité qu'il estime appropriées au contexte.

Le médiateur s'engage à informer le commanditaire du déroulement de son intervention, dans le respect de la confidentialité des échanges.

Le médiateur est garant des modalités de participation des agents à la médiation. Il peut notamment solliciter auprès du commanditaire, pour les besoins des entretiens ou des rencontres de médiation, la mise à disposition ou la location de tiers lieux.

La méthode

L'intervention est structurée en cinq étapes, dont le médiateur s'assure du bon déroulement.

1^{re} étape : La présentation du dispositif et des modalités de l'intervention

- aux représentants RH et métier de la direction
- aux représentants des organisations syndicales locales
- aux acteurs de prévention
- aux cadres et agents du service concerné.

À l'issue de cette étape, le médiateur invite les personnes volontaires pour poursuivre la démarche de la médiation à le rencontrer.

La médiation peut prendre fin à cette étape à défaut d'acceptation des participants. Dans ce cas, le médiateur mettra fin à la médiation et en informera la direction et le cas échéant le chef de service concerné.

En cas d'acceptation des participants, le médiateur propose un planning d'entretien et précise les modalités de rencontre.

2^e étape : Les entretiens préparatoires

Ces entretiens sont individuels et confidentiels. Si le contexte le justifie et si des agents le demandent ou sur proposition du médiateur, ils peuvent se tenir en petits collectifs. Ils peuvent être proposés en présentiel, dans le service ou dans un tiers-lieu, ou encore en visioconférence.

Les entretiens préparatoires permettent un premier temps d'expression individuelle, afin que chacun dispose de l'espace nécessaire pour être entendu sur sa perception individuelle de la situation. Dans un second temps, ces entretiens permettent d'identifier le format de rencontre et l'objectif de chaque rencontre.

Le médiateur recherche si les conditions d'une médiation sont remplies: accord pour une rencontre, acceptation d'entendre l'autre, acceptation de chercher une solution pour sortir du conflit.

Selon le contexte, une ou plusieurs rencontres de médiation peuvent être proposées, interpersonnelles et/ou collectives.

3^e étape : Les rencontres de médiation

Le médiateur veille au bon déroulement des échanges et au respect du cadre d'intervention par les participants.

Le cadre structuré de la médiation va permettre à chaque participant de se parler et de s'écouter afin de comprendre d'où proviennent les différences de perception d'un même événement, à l'origine de la situation de conflit. Il va également permettre aux participants de rechercher des solutions mutuellement satisfaisantes, dans une démarche de co-construction.

À l'issue de la rencontre, si la médiation aboutit à un accord, celui-ci est formalisé entre les participants, avec l'aide du médiateur.

Ce sont les participants aux rencontres de médiation qui décideront eux mêmes de ce qu'ils souhaiteront porter à la connaissance de la direction ou d'autres personnes qu'ils identifieront, ainsi que des modalités de communication de ces informations.

4^e étape : La finalisation de l'accord et la clôture de la médiation

Une réunion de clôture de l'intervention de médiation est alors proposée au commanditaire. Le médiateur informe également les organisations syndicales locales et les acteurs de prévention (médecin, assistant de service social, assistant de prévention, ISST) de la fin de son intervention.

Le respect de la confidentialité des échanges va déterminer ce qui peut être dit. Dans tous les cas, le niveau d'information sera celui qui sera décidé par les participants à la médiation.

Cette acceptation peut avoir différentes sources de motivation :

- la satisfaction d'être parvenus à s'entendre et à faire connaître ce travail constructif
- le besoin d'appui dans la mise en œuvre de l'accord, qui peut parfois également contenir des demandes d'actions de la part de tiers

5^e étape : Le suivi de la médiation

Si la médiation débouche sur un accord porté en tout ou partie à la connaissance du commanditaire, celui-ci accuse réception des informations qu'il a reçues et informe les agents des suites qui seront données aux éventuelles demandes de soutien mentionnées dans l'accord.

Un suivi de l'accord de médiation est proposé par la médiation interne à la direction et aux participants, dans les mois suivants la ou les rencontre(s), en fonction du contexte.

Si la médiation n'a pas abouti à un accord, le médiateur en informe la direction, qui communique auprès des agents pour prendre acte de la situation et les informer des autres actions envisagées pour restaurer les conditions de travail sereines, en associant les acteurs utiles à cette action collective.

2.2. La médiation de projet

La médiation de projet permet d'anticiper les conséquences relationnelles inhérentes à tout changement. C'est un outil de prévention, qui permet de renforcer la cohésion et la communication au sein des équipes en période de transformation.

Cette démarche :

- facilite le dialogue et l'écoute mutuelle entre les parties prenantes du projet,
- permet d'exprimer les attentes et les besoins de chacun,
- aide à une définition claire des objectifs collectifs,
- aide à l'organisation pratique dans un souci de co-construction,
- fait traiter par les acteurs du projet des sujets tels que :
le partage des valeurs communes dans ses différentes composantes, ce que représente ce changement, individuellement et collectivement et ses implications dans le travail au quotidien, ce qu'ils attendent ou espèrent pour eux-mêmes du projet et ce sur quoi ils s'engagent,
- permet l'identification des zones de forces et de fragilités du projet, les sujets qui les mettent en tension et pourraient créer un conflit.

Les objectifs de la médiation, exprimés et contextualisés par le commanditaire lors de la saisine, sont précisés avec les participants.

Les modalités de saisine

La demande

Au sein d'une DD/DRFiP, le commanditaire est le directeur territorial local ou son représentant au sein de l'équipe de direction. En administration centrale, c'est le chef d'un bureau métier ou son représentant.

Dans le cas où le projet à accompagner concerne une expérimentation pilotée en administration centrale et mise en œuvre dans une direction locale, plusieurs commanditaires peuvent être concernés par le projet. La médiation interne échangera avec chacun et une fiche de saisine par direction locale sera complétée par les commanditaires, précisant pour chaque direction les objectifs de la médiation de projet.

Une phase d'analyse préalable avec le commanditaire

Une phase d'analyse préalable de la demande entre la médiation interne et le commanditaire précède toujours la transmission de la fiche de saisine et la désignation de l'équipe de médiation. Elle permet de questionner la perception et l'intention du commanditaire au regard du changement à accompagner. Elle conduit à s'interroger sur les autres modalités possibles d'accompagnement relationnel du changement, à la fois au niveau individuel et collectif, notamment en répondant aux questions suivantes :

- **S'agit-il d'un besoin individuel ou collectif ?**

La médiation de projet est toujours un accompagnement collectif, tandis que le coaching peut être individuel ou collectif.

Une médiation de projet et un coaching individuel des cadres d'un nouveau collectif peuvent être proposés en complémentarité au moment de la création du service si le besoin d'accompagnement est à la fois individuel et collectif.

- **À quel moment l'accompagnement est-il sollicité ?**

La médiation de projet est un dispositif ciblé sur une période d'évolution d'une organisation, pour aborder les impacts relationnels du changement. La méthode de questionnement du médiateur et le cadre structuré de la médiation permettent d'interroger l'ensemble des participants qui constituent une nouvelle équipe sur le sens du travail et leur nouvelle identité collective. Par la voie du dialogue et de l'écoute active, la médiation de projet favorise l'expression des besoins et des attentes mais aussi d'engagements réciproques autour des valeurs communes.



©KOTO - stock.adobe.com

La médiation de projet peut être proposée dans quatre hypothèses :

- 1- dans la phase de préfiguration du nouveau collectif, moins de six mois avant sa création
- 2- dans la phase préparatoire, dans les trois mois du démarrage du projet
- 3- au moment de la création du service
- 4- moins de six mois après la création d'un nouveau collectif

Les critères d'une médiation de projet

Les potentialités sont nombreuses au soutien des évolutions des organisations de travail et ne nécessitent pas toutes d'être accompagnées par une médiation de projet.

Deux critères, non cumulatifs, permettent au commanditaire de déterminer si le recours à la médiation de projet est adapté au contexte, selon que le projet représente :

- **Un enjeu local fort :**

il peut s'agir, par exemple, d'une première création d'un type de structure, d'une nouvelle localisation de service, d'un redimensionnement important des équipes de travail ou encore d'un changement structurant de périmètre d'activité.

- **Un besoin d'accompagnement relationnel spécifique :**

cela peut être le cas, par exemple, d'un projet qui intègre une thématique managériale forte dans un contexte de réorganisation : constitution d'un binôme chef de service/adjoint, constitution d'une équipe d'encadrement, repositionnement de cadres de proximité. Il peut également s'agir de traiter, en amont de la réorganisation ou au démarrage du projet, des tensions relationnelles potentielles ou préexistantes entre des collectifs de travail conduits à être fusionnés.

Si le changement comporte un aspect relationnel collectif ou un enjeu local fort, la médiation de projet permettra d'accompagner ce projet en aidant l'équipe à réfléchir sur différents aspects favorisant un relationnel de qualité, selon quatre axes :

Anticiper

- Révéler les non-dits
- Évaluer les risques
- Se réorienter
- Réparer les relations
- Construire l'identité professionnelle

Faciliter

- Gagner en hauteur et en neutralité
- Animer des projets en mode contributif / participatif
- Développer l'autonomie
- Révéler les potentiels
- Harmoniser la vision
- Réguler, encadrer, concilier
- Permettre une autre approche de l'écoute

Développer

- La cohésion d'équipe
- L'adhésion
- L'identité professionnelle

Fédérer

- Cultiver le vivre ensemble, le respect et la compréhension mutuelle
- Développer l'entente et la confiance
- Prendre conscience de la réalité de l'autre
- Redonner du sens
- Impliquer les acteurs
- Renforcer l'écoute active, la communication non violente
- Partager les valeurs communes

Une **fiche d'auto-évaluation** est mise à disposition du commanditaire pour faciliter son analyse. Cette fiche est disponible dans Ulysse Cadres, rubrique médiation interne.

Sous-direction Dialogue social, réglementation, valorisation	Aide à l'accompagnement relationnel du changement
Médiation interne	Fiche-outil à destination des Directions Médiation de projet

La convention avec le commanditaire

Le recours à la médiation s'effectue au moyen de la fiche de saisine complétée par la direction locale ou services centraux dont dépend le service concerné.

Complémentarité avec d'autres dispositifs d'accompagnement

Les travaux conduits par la médiation de projet sont distincts de ceux des groupes de travail métiers organisés par la direction. Cependant, si le périmètre relationnel est bien cadré, la médiation n'est pas pour autant isolée des autres réflexions portant sur le nouveau service et certains points peuvent être partagés avec les autres instances de travail pour y être pris en compte ou approfondis sous l'angle métier, avec l'accord des participants.

Le commanditaire peut également souhaiter la mise

en place d'une médiation de projet en coordination avec d'autres dispositifs d'accompagnement, en fonction du contexte.

Il peut s'agir par exemple :

- de coordonner une médiation de projet avec le coaching individuel des cadres et un parcours de formation et de coaching collectif sur la gestion de la relation téléphonique ;
- de coordonner une médiation de projet avec l'étude par un ergonomiste de l'aménagement des espaces de travail.

Dans ces situations, un échange préalable avec le commanditaire permettra d'adapter le planning d'intervention de la médiation de projet. Des échanges peuvent alors être prévus à différents stades du projet en fonction des interactions à construire entre les différents acteurs mobilisés.

Le cadre d'intervention

Lorsque le recours à la médiation de projet est décidé, la médiation de projet va être présentée aux équipes et aux différents acteurs locaux concernés par le projet :

- représentants RH et métier de la direction
- représentants des organisations syndicales locales
- acteurs de prévention
- cadres et agents du service concerné.

Avant de débuter chacun des ateliers, l'équipe de médiation rappelle le cadre d'intervention auquel s'engagent les participants.

La liberté des parties

En médiation de projet, la mobilisation de tous les agents est recherchée car elle permet d'aboutir à un plan d'actions concrètes validé par tous au démarrage d'un projet. Les agents d'un service concerné par une médiation de projet restent libres de participer à tout ou partie des ateliers proposés par les médiateurs.

L'ouverture d'esprit et l'écoute de l'autre

Les personnes sont invitées à venir en médiation de projet dans un état d'esprit ouvert et constructif, et ainsi faire preuve d'empathie et de volonté d'écoute.

Chacun exprime ses ressentis et ses besoins dans le respect de l'autre, sans interruption ni jugement. Le rôle du médiateur est de permettre l'expression de tous, en veillant à l'égalité de parole.

La responsabilisation

Un projet implique de se projeter dans le futur et peut être générateur d'inquiétude du fait de l'inconnu. Au-delà de la technique organisationnelle, le critère de réussite d'un projet dépend de l'intelligence relationnelle que développeront ensemble les acteurs réunis autour de celui-ci. Ce sont les acteurs du projet qui ont les solutions et la médiation de projet leur propose un cadre d'échange structuré pour réfléchir collectivement aux impacts relationnels du changement.

La confidentialité des échanges

En médiation de projet, le cadre d'intervention favorise le volontariat et l'expression libre.

La confidentialité des échanges est garantie dans l'espace des ateliers de médiation et par l'anonymisation des échanges dans les documents de synthèse.

Toute production écrite fait l'objet d'une validation par les participants avant diffusion.



L'équipe de médiation de projet

La composition de l'équipe de médiation

Elle est déterminée par la responsable de la médiation interne à l'issue d'échanges préparatoires avec le commanditaire, varie selon le contexte.

Il peut s'agir :

- d'une équipe de médiateurs internes, travaillant en co-médiation ;
- d'une équipe interministérielle ou interdirectionnelle, c'est-à-dire intégrant des médiateurs d'autres ministères, lorsque le nouveau service accueille des agents venant d'autres ministères ou directions ;
- d'une équipe mixte médiateur/coach quand le redimensionnement du service intègre une thématique managériale forte : constitution d'un binôme chef de service/adjoint, constitution d'une équipe d'encadrement, repositionnement de cadres de proximité... ;
- d'une équipe mixte médiateur/facilitateur, pour animer les ateliers en intelligence collective si le collectif est d'une dimension importante. Dans ce cas, la médiation interne, qui est membre du réseau des facilitateurs de Bercy, recherche le concours d'un facilitateur interne du Ministère des Finances ou d'un animateur formé par la mission d'accompagnement des cadres.

Dans toutes les configurations d'équipe, le médiateur en charge de la médiation de projet est le garant du cadre et des règles de la médiation : **confidentialité, anonymisation des échanges, impartialité, neutralité, indépendance.**

La posture du médiateur ainsi que le cadre structuré des échanges permettent d'instaurer la confiance entre les acteurs.

Le coach ou le facilitateur co-construisent avec le médiateur le déroulé des ateliers : préparation du déroulé, choix des outils.

Le médiateur veille à l'articulation des différents ateliers dans une approche systémique et progressive.

Le rôle de l'équipe de médiation

Quels que soient les parcours ou les compétences propres de chacun des membres de l'équipe, le cadre d'intervention de la médiation structure les modalités d'accompagnement.

À tous les stades de la médiation de projet, **l'équipe de médiation va accompagner la démarche dans une posture neutre, impartiale et bienveillante, pour permettre la confrontation des points de vue.** Elle facilite l'expression de chacun, en permettant aux acteurs du projet de réfléchir individuellement et collectivement pour proposer les solutions qui leur conviennent.

L'équipe de médiation n'intervient pas dans un rôle de consultant compétent dans un domaine propre au projet. Elle n'entre pas dans la pertinence et la cohérence du projet au plan de sa faisabilité opérationnelle.



©Jacob Lund Stock.Adobe.com

Les étapes d'une médiation de projet

Les étapes présentées constituent l'architecture de tout processus de médiation de projet, basé sur une approche systémique et une progressivité de la démarche, de l'individuel vers le collectif.

La méthode est construite autour de cinq étapes :



1- une phase introspective : **de l'individuel vers le collectif**

2- des **travaux en ateliers** : les différents niveaux d'interactions, les besoins, les valeurs, les points de convergence, les points de vigilance

3- une mise en commun en réunion plénière et la **co-construction d'un plan d'action**

4- une **restitution du plan d'action** auprès du commanditaire

5- un **retour d'expérience** 3 à 6 mois après la mise en œuvre du plan d'action

1^{re} étape : La phase introspective, de l'individuel vers le collectif

L'équipe de médiation accompagne les participants pour chercher à identifier, au travers des premières perceptions exprimées, les sujets communs, importants, sensibles ou divergents qui seront travaillés dans la suite des ateliers.

Cette étape, qui peut être abordée au moyen d'un questionnaire individuel préalable ou dans un premier niveau d'atelier, selon le contexte, permet de prendre le temps d'une expression individuelle sur :

- la perception du changement
- la place dans l'organisation
- les représentations des autres services avec lesquels le service de l'agent fusionne
- la culture interne de l'organisation, notamment en cas de fusions de service venant d'administrations différentes
- la place et le statut de chacun, notamment lorsque l'équipe est composée d'agents ayant des statuts différents (titulaires, contractuels, stagiaires...)
- les points de tension ou les irritants qui émergent à ce stade du projet

2^e étape : Les travaux en ateliers

Plusieurs ateliers s'articulent et s'enchaînent successivement pour aborder les différents niveaux d'interactions. Les choix d'organisation des ateliers (par catégorie d'agents, par positionnement au sein du service, par origine géographique et/ou fonctionnelle, par ancienneté dans le service, etc.) ont en commun les objectifs de progressivité et de continuité pour écouter la parole individuelle et soutenir la parole collective.

Cette étape permet à la nouvelle équipe constituée de se projeter dans la nouvelle organisation. Elle permet de faire prendre conscience des enjeux relationnels au sein de la nouvelle équipe et de sensibiliser à la communication non violente et à l'écoute active.

Des ateliers spécifiques pour l'équipe d'encadrement peuvent être proposés, pour aborder le rôle de l'équipe d'encadrement vis-à-vis des agents, les interactions entre les encadrants, la perception de l'aspect relationnel de la conduite du changement.

D'autres ateliers peuvent également être proposés afin d'aborder les interactions entre le collectif et ses partenaires extérieurs en fonction des thématiques retenues par les participants comme par exemple un atelier avec le CDL pour un SGC, un atelier avec un responsable de SIE pour le CC pros, etc.

En cas de tensions relationnelles apparaissant en médiation de projet, le médiateur pourra conduire un atelier centré sur une thématique préventive pour le collectif de travail de demain ou proposer des entretiens individuels et une rencontre interpersonnelle ou collective avec les personnes concernées.

3^e étape : La mise en commun en réunion plénière et l'élaboration d'un plan d'action

À la fin des ateliers, des synthèses des contributions de chaque sous-groupes sont produites et soumises à la validation des participants.

La réunion plénière permet de coconstruire le plan d'action sur la base de la synthèse des travaux antérieurs.

Après un temps d'échange collectif, les participants élaborent un plan d'action, validé collectivement, puis procèdent à la désignation des rapporteurs qui présenteront le plan d'action à la direction avec le chef de service.

4^e étape : La restitution du plan d'action auprès du commanditaire

Après validation des participants, la présentation du plan d'action au commanditaire permet un échange sur les points de convergence et les points de vigilance qui ont permis de dégager des actions concrètes pour répondre aux besoins de chacun et permettre de construire un relationnel de qualité au sein du service.

Cette étape conduit à évoquer les modalités de suivi des actions avec les différents acteurs concernés.

5^e étape : Le retour d'expérience

Cette dernière étape de la médiation de projet est programmée 2 à 4 mois après la mise en place de la nouvelle organisation afin de faire un suivi de la médiation.

Elle conduit à un travail collectif entre l'équipe de médiation, le chef de service et son équipe.

Cette phase de clôture de la médiation de projet permet d'échanger sur :

- la mise en œuvre du plan d'action : ce qui est réalisé, en cours, à approfondir, mais aussi ce qui est n'a pas été poursuivi ;
- les changements de contexte : les imprévus, les nouveautés à prendre en compte.

Une réunion de restitution avec la direction permet ensuite de conclure le processus de médiation.

GLOSSAIRE



ANALYSE SYSTÉMIQUE

L'analyse systémique est une approche globale des interactions entre les individus qui composent une organisation. Elle est pratiquée en médiation interne, qu'il s'agisse de gérer un conflit ou d'accompagner un projet. Elle favorise la création d'espace d'expression et de prise en compte des besoins et des ressentis de chacun des membres d'une équipe de travail en tenant compte de sa place dans l'organisation.

ÉCOUTE ACTIVE

Initialement conçue pour l'accompagnement de l'expression des émotions, elle est opérationnelle dans les situations de face-à-face où le professionnel écoute activement l'autre. Elle met en mots les émotions et sentiments exprimés de manière tacite ou implicite par l'interlocuteur. L'écoute active est plus fine que la reformulation car elle ne se limite pas à dire les choses autrement. Elle vient décoder la dimension affective généralement non verbalisée. La Haute Autorité de Santé française considère l'écoute active comme un outil d'amélioration des pratiques professionnelles pour la simulation en santé et la gestion des risques.

FACILITATION

La facilitation est une démarche d'évolution qui met au cœur les dynamiques collaboratives et l'intelligence collective. Adopter une posture de facilitation permet d'être à l'écoute d'un collectif et contribue à l'appropriation par l'expérimentation.

Les facilitateurs ont pour rôle de :

- clarifier les intentions communes et maintenir la cohérence tout au long d'un projet/d'une réunion ;
- faciliter la mise en place d'une dynamique d'acteurs engagés ;
- assurer la diversité et l'équilibre du temps de parole ;
- poser les conditions de l'intelligence collective en :
 - créant des espaces de confiance et de partage
 - mobilisant les énergies par des techniques collaboratives
 - faisant appel à la créativité pour décadrer les réflexions et ainsi favoriser l'émergence d'idées.

IMPARTIALITÉ

L'équipe de médiation ne marque pas de préférence à l'égard des participants à la médiation ni à l'égard de telle ou telle solution. Elle garantit l'expression des points de vue de chacun sans prendre parti.

INDÉPENDANCE

Le médiateur porte la responsabilité de la conduite de la mission dont il détermine librement les modalités. Il peut refuser, suspendre ou interrompre une médiation si le contexte ne lui permet pas de respecter ses principes déontologiques. Il n'est pas intéressé personnellement au résultat de la médiation.

INTELLIGENCE COLLECTIVE

L'intelligence collective est la capacité à collaborer pour réussir ensemble ce que les individus ne parviendraient pas à réaliser seuls. C'est un processus collectif volontaire qui implique la réflexion, l'émotion et l'action.

Les méthodes d'intelligence collective :

- visent à une augmentation de la capacité d'adaptation collective favorisant la production de solutions de qualité, cohérentes pour toutes les parties prenantes ;
- sont à utiliser pour :
 - traiter de problématiques complexes sur lesquelles personne seul n'a la réponse ;
 - dégager une vision commune, des priorités et des solutions avec les personnes concernées par un sujet.

LIEU NEUTRE, TIERS-LIEU

On définit par un lieu neutre, un espace qui n'est investi par aucune des parties en conflit. La terminologie utilisée par les lieux d'accueil en médiation familiale renvoie à la notion de territoire, réel comme symbolique, ce « dispositif spatial qui sépare et qui réunit »¹. Pour Thomas Fiutak, le défi du médiateur est de créer une « arène authentique », c'est-à-dire qui respecte les conditions physiques et psychologiques des parties. « L'espace physique doit rendre possible des interactions physiques qui n'ont pu se produire à l'extérieur de l'arène. Les parties arrivent en médiation en désirant une relation de qualité différente de celle qu'elles avaient avant la médiation. Un espace physique congruent renforce la possibilité intellectuelle et émotionnelle du changement »².

INTERACTIONS

Dans le champ des relations humaines, le mot « interaction » est défini comme une « relation interpersonnelle entre deux individus par laquelle les comportements de ces individus sont soumis à une influence réciproque, chaque individu modifiant son comportement en fonction des réactions de l'autre ».

NEUTRALITÉ

Le médiateur ne fait pas valoir son propre point de vue sur la situation. Il ne formule pas de préconisations sur les solutions en lieu et place des participants à la médiation.

PRÉVENTION

Il y a trois niveaux d'actions en prévention :

- **niveau primaire** : actions réalisées avant l'apparition du risque dans le but de réduire voire supprimer la probabilité de survenance de celui-ci.
- **niveau secondaire** : actions réalisées quand un risque est repéré dans le but d'en réduire les effets et/ou la propagation
- **niveau tertiaire** : actions réalisées quand le risque est présent dans le but de trouver des solutions pour traiter la situation complexe et/ou en réduire les complications.

1. Christian Leclerc, « l'espace et la règle : ethnographie d'un point de rencontre, Revue Dialogue, 2005/1 (n°167), p. 105 à 119.

2. Thomas Fiutak, le médiateur dans l'arène, ed Eres, p. 76-77.

