

La médiation interne

Rapport d'activité 2022



Sommaire

Edito	5
Introduction	7
L 'équipe des médiateurs internes	8-9
Les faits marquants	11-15
Les chiffres clés	16
Bilan quantitatif et qualitatif	17-29
Histoires vécues en médiation	31-41
Recommandations des médiateurs	42

*« Favoriser l'écoute mutuelle et le dialogue,
c'est mettre l'humain au cœur
des transformations et de l'efficacité
des politiques publiques »*



Edito

Valérie Séguéy

Cheffe du service des ressources humaines
Direction Générale des Finances Publiques

La médiation interne s'inscrit de façon visible et pérenne dans notre organisation interne. Elle joue un rôle essentiel, au soutien des directions, des managers et des agents, pour répondre à des besoins spécifiques ciblés sur la qualité des relations de travail.

La poursuite de la constitution d'un réseau de médiateurs internes en 2022 a permis d'élargir l'offre de soutien pour répondre aux besoins et attentes des managers et des agents en période de transformation, avec la médiation de projet et les ateliers thématiques proposés. Le développement du réseau se poursuivra dans les prochaines années afin de satisfaire les demandes exprimées.

Disposant de la culture interne propre à notre administration et de l'indépendance nécessaire à la poursuite de leur mission conformément au code national de déontologie des médiateurs, les médiateurs internes interviennent en complémentarité des acteurs locaux et nationaux et en cohérence avec les autres dispositifs d'accompagnement du service des ressources humaines.

Favoriser l'écoute mutuelle et le dialogue, c'est mettre l'humain au cœur des transformations et de l'efficacité des politiques publiques. Je salue l'action des médiateurs internes qui soutiennent cette dynamique engagée par les femmes et les hommes de la DGFIP.

*« 2022 : une année de renforcement de la
médiation préventive à la DGFIP »*



Introduction

Stéphanie Salen

Responsable de la médiation interne

Médiatrice certifiée

DGFIP, SRH

«La médiation est bien le fait d'accorder du soin à la relation entre les personnes. Une écologie de la relation en action». C'est avec ces mots que Gabrielle Planès, présidente d'honneur de l'association nationale des médiateurs (ANM), a ouvert les travaux du séminaire annuel des médiateurs internes des grandes entreprises et des administrations publiques organisé en juin 2022 à Bercy sur le thème de la médiation préventive dans les organisations internes.

Cette définition de la médiation traduit l'extension actuelle des missions des médiateurs internes dans le champ de la prévention, Elle trouve une illustration dans notre direction par le développement du recours à la médiation de projet et par différentes actions de sensibilisation proposées par l'équipe des médiateurs internes.

Avec le soutien des délégués interrégionaux, des directeurs, des CMC-RM, des services RH de proximité et des acteurs de prévention, notre équipe est intervenue en 2022 dans toutes les interrégions, auprès de cadres et agents de la DGFIP de tous types de structures, dans une démarche de diagnostic partagé.

28 directions locales, à compétence nationale ou spécialisées, commanditaires du recours à la médiation, nous ont fait confiance au cours de cette année en choisissant de recourir à la médiation interne pour traiter de situations relationnelles complexes.

Lorsque nous intervenons dans des situations de blocage de la communication, avec une forte polarisation des points de vue, il y a souvent une confusion entre le problème et la personne. Oser la médiation est un acte fort et engageant pour les participants, que nous soutenons dans la démarche. Nous interrogeons les conditions de restauration du dialogue et cherchons à faciliter l'écoute mutuelle, pour comprendre et non pour convaincre : c'est ce qui constitue le sens de notre action de médiateur interne.

Lorsque nous intervenons en accompagnement d'un changement d'organisation, à des moments clés de la création d'un service, nous apportons notre soutien aux équipes pour leur permettre de développer leurs capacités à coopérer et à dialoguer. Ce temps investi dans la qualité de la relation permet d'interroger ce qui fonde l'identité du nouveau service et ce qui favorise la cohésion. Il permet aussi de prendre le temps de questionner la gestion des désaccords.

Je remercie chaleureusement tous les contributeurs de ce rapport qui nous ont autorisé à publier des échanges ou photographies suite à nos interventions. Ils nous permettent d'illustrer concrètement le résultat de nos actions.

L'équipe des

Des médiateurs à temps plein

Professionnels de l'accompagnement relationnel des collectifs de travail



Stéphanie Salen *

Administratrice des finances publiques
Responsable de la médiation interne



Christine Leprince*

Inspectrice divisionnaire hors classe
Responsable adjointe de la médiation interne



Régis de Nicolo*

Inspecteur des finances publiques
Réfèrent national du réseau des animateurs d'ASEP

Une équipe pluridisciplinaire

- ✓ au parcours professionnel varié, expérimentée en accompagnement et management d'équipes de travail
- ✓ disposant d'une connaissance de la culture interne des organisations de travail
- ✓ formée à la médiation interpersonnelle et collective et à la médiation de projet (CNAM / IFOMENE – ICP)

****médiateurs internes également formés à la facilitation et membres de la communauté des facilitateurs de Bercy***

médiateurs internes

Des cadres du réseau, médiateurs à temps partiel



Angélique Bonneton*

Administratrice des finances
publiques adjointe
Chargée de mission SPIB 1



Christelle Cousyn

Administratrice des finances
publiques adjointe
CMC – RM, Délégation Sud Ouest
Référénte nationale des ateliers en
webinaire « *prévention et détection
des conflits* »



**Marilyn
Raimbault Le Dren**

Administratrice
des finances publiques
adjointe
Responsable RH/BIL DDFIP
du Maine et Loire



Eric Robin

Inspecteur des finances
publiques
Assistant de prévention
DDFIP des Deux Sèvres



David Bares

Administrateur des finances
publiques adjoint
Responsable PPR
de la DDFIP de l'Herault

En 2023,
4 nouveaux médiateurs
à temps partiel
vont rejoindre le réseau :

Florence Deschamps

Anne Deu

Laurent Guillon

Christelle Sarazin

Retour en images – Faits marquants

L'année 2022 est une année de croissance de l'activité et de mise en visibilité dans le champ de la prévention en interne et en externe, dans la communauté des médiateurs professionnels et auprès des toutes les communautés professionnelles de l'accompagnement

PRESENTATION DE LA MEDIATION DE PROJET – SRH en direct



Un **acte managérial** pour répondre à des situations relationnelles complexes comportant :

- un enjeu local fort
- et/ou une situation relationnelle à risque

La médiation de projet se situe **en amont** de la création du service ou du changement d'organisation, tenant compte des autres actions engagées pour accompagner le changement.



Objectifs :

- **anticiper** les conséquences relationnelles inhérentes à tout changement
- permettre de **réfléchir** individuellement et collectivement **aux futures interactions d'un collectif de travail**
- **aboutir à un plan d'actions concrètes**, finalisé avec la direction et à un suivi / bilan réalisé par les médiateurs



Les points forts :

- une **méthode innovante** d'accompagnement relationnel au changement
- un processus structuré de dialogue développer **la capacité à coopérer** **capacité à communiquer**
- une **ressource collective** pour pen le changement
- une **intervention conduite par des médiateurs internes qualifiés**, en partenariat avec d'autres acteurs de l'accompagnement relationnel : coac facilitateurs, en fonction du contexte

Une communication auprès de l'ensemble des responsables RH du réseau de la DGFIP sur l'offre de médiation de projet

ORGANISATION A BERCY DU SEMINAIRE ANNUEL DU CLUB DES MEDIATEURS INTERNES LE 22 JUIN

Sensibilisation, prévention des conflits, médiation de projet, accompagnement du changement : tels étaient les sujets abordés par la communauté des médiateurs professionnels lors du séminaire annuel du Club des médiateurs internes qui réunissait une soixantaine de participants.



Qu'est-ce que le Club des Médiateurs Internes ?

Créé en janvier 2011, le Club des Médiateurs Internes rassemble des professionnels de la médiation et de la gestion des conflits rattachés à une organisation (entreprise, administration, établissement public, collectivité, association..) qui leur a confié une mission d'intervention suivant les grands principes de la médiation : indépendance, neutralité, impartialité du médiateur, confidentialité des échanges, liberté et responsabilité des personnes.



Le Club regroupe aujourd'hui les médiateurs issus de 24 organisations, publiques et privées. Ces organisations totalisent environ un million d'agents/salariés, de droit public ou privé.

PARTICIPATION AUX TRAVAUX DES COMMUNAUTES PROFESSIONNELLES DES COACHS, FACILITATEURS et INNOVATEURS RH

Webinaire du 19 avril 2022 organisé par l'association Publicoach : regards croisés sur les métiers de l'accompagnement professionnel – Présentation de l'action des médiateurs internes de la DGFIP



Participation des médiateurs internes au séminaire des innovateurs RH des MEF

6 septembre 2022
Journée des innovateurs RH 2022

Intégration de l'équipe des médiateurs internes de la DGFIP à la communauté des facilitateurs de Bercy

Le réseau des facilitateurs internes de Bercy
Mission Innovation
DSCI / Secrétariat général

Intégration de l'équipe des médiateurs internes de la DGFIP à la communauté des innovateurs de Bercy


Le réseau des réseaux d'innovateurs du MEFSIN

Participation des médiateurs internes de la DGFIP au séminaire annuel des coachs de service public et des accompagnateurs des transformations - novembre 2022



■ ORGANISATION DU WEBINAIRE ASEP POUR LES PRATICIENS DU CONTRÔLE FISCAL

Un webinaire national dédié aux Ateliers Structurés d'Echanges de Pratiques (ASEP), organisé par la cellule de médiation interne et le bureau SJCF-1A le 28 juin 2022 qui a réuni près de 200 participants, praticiens du contrôle fiscal.

Ce webinaire, disponible en replay, a pour objet de sensibiliser les acteurs en charge d'opérations de contrôle fiscal externe au dispositif des ASEP, en présentant les retours d'expériences d'organismes, d'animateurs et les témoignages de participants à ces ateliers.



■ RENCONTRES DE LA MEDIATION INTERNE DE LA RATP

A l'occasion de la semaine nationale de la médiation, le groupe RATP a organisé le 10 octobre une journée de rencontre de la médiation interne au cours de laquelle Régis de Nicolo, médiateur interne et Hervé Brabant, directeur départemental des finances publiques du département de la Manche ont apporté leur témoignage sur une expérience réussie de médiation.



■ PARTICIPATION DES MEDIATEURS INTERNES DE LA DGFIP AU CONGRES D'ANGERS

2ND INTERNATIONAL
CONGRESS FOR ALL
MEDIATIONS



#MEDIATIONS2022
5-7 OCT. 2022
ANGERS - FRANCE

LA MÉDIATION, UN REPÈRE AU CŒUR D'UN MONDE EN TRANSITION

INTERVENTION AU MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES : REGARDS CROISES PUBLIC/PRIVE SUR LA MEDIATION DE PROJET

Une intervention le 11 octobre 2022 auprès de la communauté des médiateurs internes professionnels de Stéphanie Salen, responsable de la médiation interne et de Céline Kapral, médiatrice conventionnelle, pour présenter les spécificités de la médiation de projet dans le secteur public et en entreprise.



PUBLICATION DU NOUVEAU GUIDE DE LA MEDIATION INTERNE


**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**
*Liberté
Égalité
Fraternité*


FINANCES PUBLIQUES



Publié en octobre sur Ulysse, le nouveau guide de la médiation interne présente les modalités d'intervention des médiateurs internes de la DGFIP.

Il détaille en particulier les différentes étapes de la médiation de projet et les critères d'intervention.

Chiffres clés en 2022

Médiations de conflit

19 missions

29 rencontres, dont :

16 rencontres collectives

13 rencontres interpersonnelles

351 agents bénéficiaires

Durée moyenne d'intervention : **4 mois**

Médiations de projet

14 missions

dont 5 mixtes (conflit/projet)

79 ateliers collaboratifs

374 agents bénéficiaires

en moyenne 20 agents par collectif

Durée moyenne d'intervention : **6 mois**

Au total, **170 réunions** et **128 déplacements** de médiation
28 directions et 8 délégations bénéficiaires

Ateliers entre pairs

ASEP

17 ateliers

91 vérificateurs participants

25 animateurs d'ateliers formés

9 référents ASEP au sein des délégations

Détection et prévention des conflits

7 webinaires

1500 participants

(cadres du réseau DGFIP)

1 collaboration interministérielle au MTE

Sensibilisation des réseaux professionnels

Responsables territoriaux

Responsables PPR,

responsable Div RH

CMC RM

Assistants de prévention

Communautés des coaches et
des médiateurs professionnels

Formations

IGPDE

Animation de formations à la médiation interne

ENFIP

Interventions dans les cycles de formation des cadres

Bilan quantitatif et qualitatif

1. Bilan quantitatif

- **Un doublement de l'activité en raison du développement de la médiation de projet et des actions de sensibilisation à la prévention et la gestion des conflits**
- **Une stabilité du recours à la médiation de conflit**
- **Un tiers des nouvelles saisines provient de directions n'ayant jamais fait appel à la cellule de médiation interne depuis sa création**

L'activité des médiateurs internes a doublé en 2022 par rapport aux années précédentes.

Cela est dû au développement du recours à la médiation de projet et à la stabilisation des cas de saisine en situation de tensions relationnelles (19 en 2022, 17 en 2021).

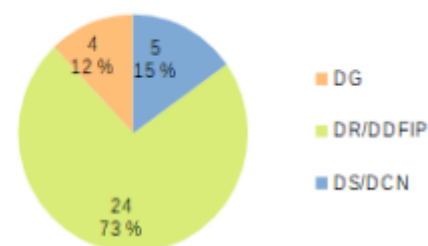
Les missions de médiation réalisées au cours de l'année ont donné lieu à :

- 128 déplacements (entretiens individuels, rencontres de médiation, ateliers de médiation de projet)
- 170 réunions préparatoires ou de clôture (dont la moitié en visio-conférence)
- 265 entretiens individuels confidentiels préparatoires aux rencontres de médiation de conflit
- 29 rencontres de médiation de conflit (21 rencontres collectives, 8 rencontres interpersonnelles)
- 79 ateliers collaboratifs (médiation de projet)

On observe une augmentation significative des cas de recours à la médiation dans les directions nationales ou à compétence spécialisée et à la direction générale par rapport aux années antérieures. 73% des médiations ont eu lieu à la demande de directions locales (DRFIP/DDFIP), 15% en direction nationale ou spécialisée et 12% à la direction générale.

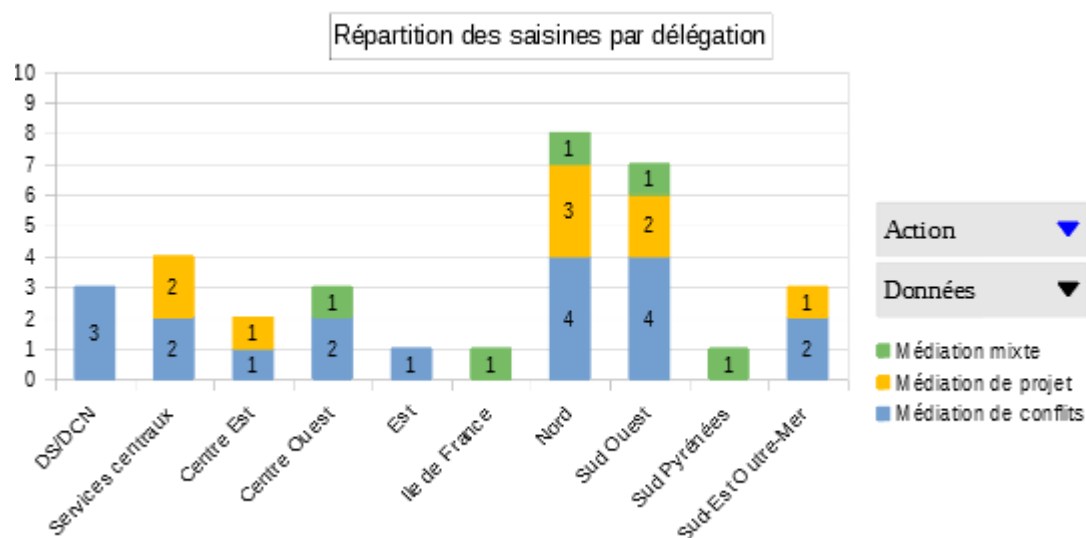
Un tiers des nouvelles saisines émane de directions n'ayant jamais fait appel à la cellule de médiation interne depuis sa création en 2015. La moitié de ces nouvelles saisines concerne des demandes de médiation de projet

répartition des saisines par commanditaire



Toutes les délégations interrégionales représentées

Les délégations Nord et Sud-Ouest sont celles dans lesquelles se trouve le plus grand nombre de directions ayant eu recours à la médiation interne en 2022.



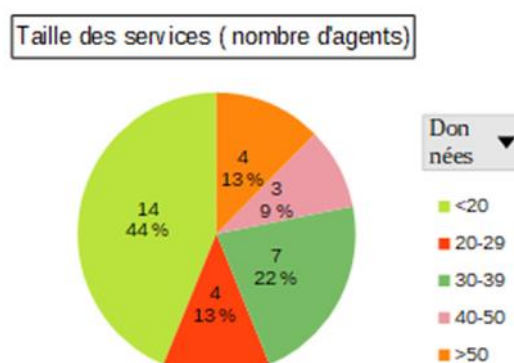
Ce sont également les délégations avec lesquelles la cellule de médiation interne a le plus souvent collaboré au cours des deux dernières années pour des actions de sensibilisation et de prévention par l'écoute et le dialogue (RDD, webinaire, CRT...), permettant de mettre davantage en visibilité le recours à la médiation interne comme solution possible à la résolution de situations complexes.

Une augmentation de la taille des collectifs concernés

La taille des collectifs de travail concernés par le recours à une médiation continue de progresser, pour atteindre en moyenne 30 agents par collectif, alors qu'au cours des années précédentes, plus de 80 % des médiations concernaient des collectifs de moins de 20 agents. Aujourd'hui, moins de 45% des médiations concernent des collectifs de moins de 20 agents.

Cette évolution est significative et suit l'évolution du réseau de proximité depuis 2019. Elle se constate aussi bien pour les médiations de conflit que pour les médiations de projet.

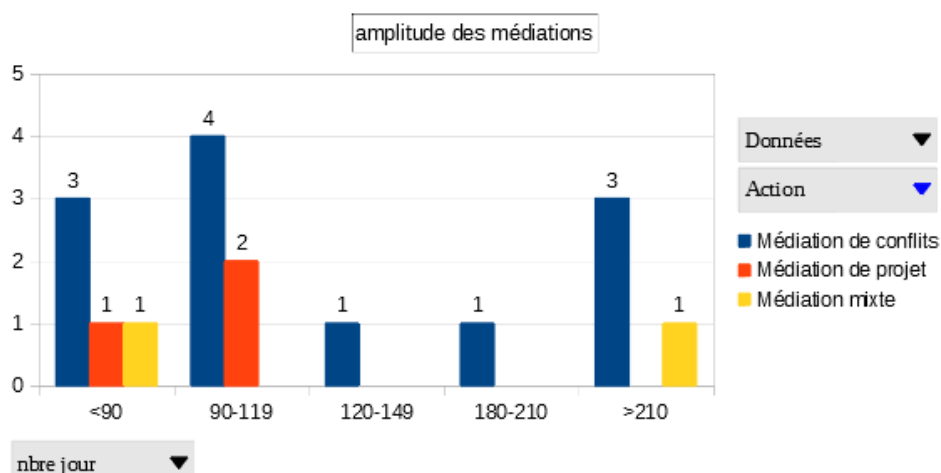
Elle conduit les médiateurs internes à intervenir de plus en plus souvent en co-médiation,



■ Un allongement du temps passé par médiation

La durée moyenne d'intervention est de 4 mois en médiation de conflit et de 6 mois en médiation de projet. Sur les 5 médiations ayant duré plus de 6 mois en 2022, 4 concernent des situations de conflit et une médiation, débutée en résolution de conflit qui s'est poursuivie en médiation de projet en raison d'un changement d'organisation.

La durée d'intervention s'est particulièrement allongée depuis 2019, pour tenir compte de la disponibilité des agents pour des rencontres en présentiel et de la taille des collectifs concernés. Auparavant, le processus de médiation se déroulait dans 70 % des cas en moins de 3 mois. Cet allongement est un point de vigilance pour les médiateurs.

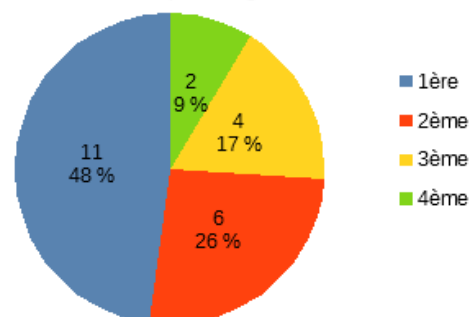


■ Le recours à la médiation, plus fréquent dans les directions de 1ère et 2ème catégorie

En 2022, le recours à la médiation a été globalement plus fréquent dans les directions de 1ère catégorie (48%) et 2ème catégorie (26%).

Cette tendance, déjà constatée dans les années précédentes, se renforce (+9 points). Cette évolution concerne autant les médiations de conflit que les médiations de projet.

Répartition des demandes par catégorie de directions



Typologie des situations

Le recours à la médiation se diversifie pour tous types de structures de la DGFIP, marquant une évolution par rapport aux premières années d'activité de la médiation interne. Jusqu'en 2020, près de 60 % des médiations étaient conduites dans des services des impôts des particuliers (SIP), des trésoreries et des brigades de vérification, structures les plus nombreuses à la DGFIP.

On constate aujourd'hui une plus grande variété de type de structures concernées.

Ainsi en 2022, 38% de l'activité des médiateurs s'est effectuée dans les services de gestion comptable (SGC), de trésoreries ou auprès de SIP. Les interventions dans les services de directions, les centres de services ou les services informatiques représentent 36% de l'activité. Le reste de l'activité se répartit entre les services de publicité foncière (14%) et les services des impôts des entreprises (12%).

Les principales causes de conflit au travail rencontrées en médiation

En médiation de conflit, 90% des saisines concernent les agents et leur encadrement, en progression par rapport aux années précédentes (72% en 2019). Dans les autres cas, les saisines concernent des situations de conflits entre agents.

3 principales causes de tensions sont traitées en médiation de conflit :

- **la fonction occupée** (différence de conception du rôle et de la place de chacun; absence de délégation dans les tâches; déstabilisation suite à changement de fonction ou d'attribution des tâches; contournement de la ligne hiérarchique) ;
- **la communication** (absence de diffusion de l'information collective et/ou individuelle ; communication orale ressentie comme agressive ou humiliante en tête à tête ou devant des tiers; désaccord sur les valeurs; différences de culture) ;
- **la notion d'équipe** (prises de décision unilatérales, sans concertation; non prise en compte des contraintes de l'autre; absence de réunion, d'échanges sur le fonctionnement de l'équipe ; sentiment d'iniquité)

Des médiations conduites en 2022 ont abouti à des recommandations d'accompagnement managérial : coaching individuel, mentorat, séminaire de cohésion, ateliers de co-développement entre pairs ou coaching d'équipe.

Les motifs de recours à la médiation de projet

Les interventions sollicitées dans le cadre d'une médiation de projet accompagnent un changement d'organisation représentant un enjeu local fort pour la direction à l'origine de la demande.

Un tiers des services ayant bénéficié d'une médiation de projet sont des services de gestion comptable en création. 25% des médiations de projet concernent des expérimentations de création de nouveaux types de services.

Un tiers des médiations de projet conduites en 2022 font suite à une intervention en médiation de conflit (médiations mixtes). Cela signifie que l'accompagnement, engagé dans une situation de tensions relationnelles se poursuit une fois le conflit traité, dans le cadre d'une médiation de projet, afin d'accompagner l'ensemble du collectif dans un changement d'organisation à venir.

Dans ce cas, le collectif concerné par la phase projet sera le plus souvent beaucoup plus vaste que dans le périmètre initial de la médiation de conflit.

2. Bilan qualitatif

Le taux d'aboutissement des médiations

En médiation de conflit, 95% des rencontres de médiation donnent lieu à un accord

Ce taux mesure la phase du processus comprise entre les réunions de présentation du dispositif et la clôture de la médiation auprès du commanditaire. Cet indicateur, particulièrement élevé, ne traduit pas une part importante de l'activité des médiateurs qui ne ressort pas d'une évaluation statistique mesurable. Cette part d'activité de « médiation invisible », concerne la phase de conseil, tant auprès des directeurs, des managers que des agents, qui prennent l'attache de la cellule de médiation en toute confidentialité. La fiche d'auto-évaluation mise à la disposition des directions et des managers par les médiateurs internes permet aux commanditaires de repérer si le recours à la médiation interne est adapté à chaque situation.

Cette phase d'analyse préalable est très importante dans le processus de médiation interne. En clarifiant le besoin et en permettant de mieux identifier l'intérêt du recours à la médiation, elle permet d'éviter d'engager un processus de médiation qui n'aurait aucune chance d'aboutir en raison de l'ancienneté du conflit et de l'absence de volonté de participants de s'engager dans la démarche.

En médiation de projet, 100% de réalisation des médiations engagées depuis 2021

Le taux d'aboutissement des médiations de projet est mesuré par l'élaboration d'un plan d'action transmis à la direction et dont le suivi est assuré par une phase de RETEX 3 à 6 mois après la phase de restitution du plan d'action. Ce taux est aujourd'hui de 100 % sur toutes les médiations de projet engagées depuis 2021.

Certaines directions locales, qui ont sollicité la mise en œuvre d'une médiation de projet, ont pu comparer l'offre de médiation de projet avec des devis proposés par des entreprises privées et ont exprimé leur satisfaction à pouvoir disposer d'une offre interne jugée qualitative, performante et très compétitive par rapport aux offres du secteur privé.

■ Questionnaire de satisfaction

Depuis sa création fin 2015, la cellule de médiation interne a procédé à une évaluation qualitative de ses interventions à deux reprises, en 2016 et en 2018. Les résultats de ces enquêtes ont été restitués dans le cadre du CNS-CVT et les bilans annuels d'activité.

La période de la crise sanitaire a reporté l'envoi de ces questionnaires d'évaluation. Une nouvelle campagne d'évaluation a été conduite au premier trimestre 2023, couvrant les interventions ayant eu lieu entre janvier 2021 et décembre 2022.

L'enquête a été adressée :

- aux personnes ayant participé à une rencontre interpersonnelle ou collective ou à des ateliers de médiation de projet (intervention terminée à la date d'envoi du questionnaire)
- aux directions qui ont fait appel à la médiation
- aux sections syndicales locales concernées lors de la mission

Population interrogée	2016	2018	2022
Directions	17	24	28
Participants à la médiation	128	95	254
Représentants du personnel	48	48	82
Taux de réponse	65% (125 réponses)	63% (106 réponses)	39% (142 réponses)

84% des réponses concernent des médiations de conflit

La médiation interne, un dispositif reconnu

Le bien-fondé du dispositif de médiation interne à la DGFIP est confirmé par tous ses bénéficiaires, 7 ans après sa création

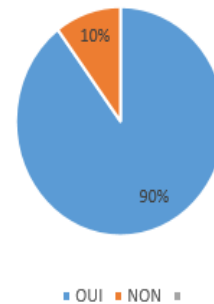
La médiation interne est un dispositif jugé utile pour 90 % des répondants.

En cohérence avec la précédente enquête de 2018, le recours à tiers extérieur à la direction est considéré comme un avantage ou est sans incidence pour 93 % des répondants.

83% des participants à une médiation qui ont répondu à l'enquête considèrent que disposer d'une équipe interne de médiateurs, disposant d'une culture interne de l'organisation est rassurant et facilite l'accès à la médiation.

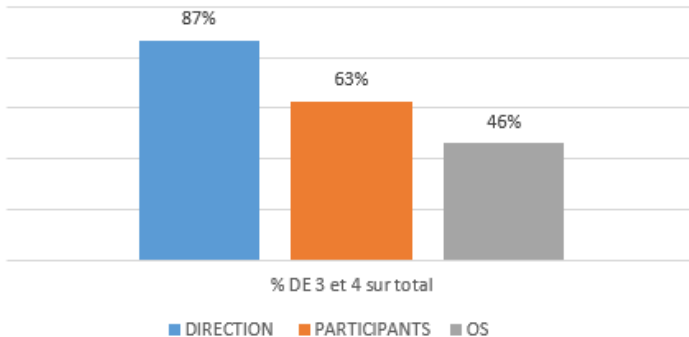
Même si toutes les demandes exprimées auprès de la cellule de médiation sont aujourd'hui prises en charge, les réponses exprimées par les directions permettent d'identifier une sous-expression du besoin, en médiation de conflit comme en médiation de projet, certains répondants indiquant que le dimensionnement restreint de l'équipe les conduit à ne pas solliciter le recours à la médiation pour toutes les situations complexes qu'ils identifient localement et qui nécessiteraient de leur point de vue le recours à un tiers.

La médiation interne est un dispositif utile à la DGFIP



Un taux de satisfaction en hausse sur le processus de médiation de conflit

Sur une échelle de 1 à 4, à combien évaluez vous le dispositif de médiation de conflit ?



87% des directions. 63% des participants et 46% des représentants du personnel qui ont répondu à l'enquête évaluent positivement ou très positivement le dispositif de médiation de conflit, en hausse par rapport aux résultats de la précédente enquête de 2018 (respectivement 72%, 51% et 31%).

Pour 80% des répondants, la phase de présentation a permis de répondre aux interrogations et tous les principes déontologiques de la médiation (confidentialité, impartialité, neutralité, indépendance) ont été respectés par les médiateurs.

Parmi les répondants qui ont participé à une rencontre de médiation de conflit :

- 60% considèrent que la présentation du dispositif de médiation et du cadre d'intervention du médiateur (confidentialité, indépendance, extériorité, impartialité, neutralité) a influencé leur participation
- 73% considèrent que la ou les rencontres ont été proposées au bon moment
- 81% considèrent que la durée de la ou des rencontres était adaptée
- 60% estiment que la rencontre a eu un effet positif pour eux même
- 50 % estiment que l'accord de médiation qui a été rédigé a été utile pour la suite
- 79 % estiment que le suivi post-médiation est nécessaire et 70% l'ont jugé utile dans leur situation
- 61% estiment que les actions prévues dans l'accord de médiation ont été effectivement mises en œuvre

Pour les directions commanditaires de médiation de conflit :

- 69% considèrent que les échanges avec la cellule de médiation ont eu une incidence sur les actions menées par la direction
- 65 % considèrent que l'intervention des médiateurs internes a aidé à résoudre le problème identifié
- 77% estiment que la médiation a eu un effet positif sur le service concerné
- Avec le recul, 71% des directions estiment qu'elles solliciteraient plus rapidement une intervention de médiation si une situation similaire se présentait aujourd'hui.

Les points forts de la médiation de conflit pour les participants

Les participants qui ont répondu aux questionnaires ont particulièrement relevé l'intérêt :

- de l'entretien individuel, qui permet de dire dans la confidentialité les difficultés rencontrées au sein du service et de mettre en confiance.
- d'être entendu par un tiers externe à la direction (neutralité, indépendance, impartialité).

Point d'attention : l'entretien préparatoire individuel

Dans les médiations de conflit, un entretien préparatoire individuel est effectué avec tous les participants qui envisagent de participer à une rencontre de médiation interpersonnelle ou collective.

89% des répondants qui ont participé à un entretien individuel considèrent que cet entretien est nécessaire et d'une durée adaptée. 84% estiment que le cadre de l'entretien était adapté (présentiel sur site ou visio). Des participants auraient souhaité que l'entretien puisse se tenir en dehors du lieu de travail habituel pour plus de confidentialité.

La moitié des répondants estiment que cet entretien préparatoire a été déterminant dans leur choix de poursuivre le processus de médiation.

Les points forts de la médiation de conflit pour les directions

La confiance dans la méthode, la rigueur d'intervention et le professionnalisme des médiateurs sont les points forts du dispositif. Les directions locales identifient de plus en plus souvent, dans l'analyse des situations, le recours à la médiation comme étant une solution à proposer aux personnes concernées, en complément d'autres actions identifiées localement.

Extraits des verbatim recueillis auprès des directions dans l'exploitation du questionnaire :

- Souplesse de mise en œuvre
- Rapidité, engagement personnel, plan d'actions et suivi
- Médiateur professionnel, extérieur à la direction.
- Un regard nouveau, bienveillant et objectif
- L'intervention d'un acteur extérieur, mais qui connaît les particularités des services de la DGFIP permet d'apaiser la situation et de dresser des perspectives adaptées.
- Ecoute impartiale, restitution et re-formulation des sentiments et idées exprimés, permettant aux participants de prendre de la hauteur par rapport au conflit
- La préparation, les échanges avec les médiateurs(trices) et la méthode apporte une véritable plus-value dans la résolution des tensions dans les services.

Les axes d'amélioration de la médiation de conflit

Le manque de notoriété du dispositif et le dimensionnement restreint des équipes mobilisables sont les principaux points d'amélioration relevés par tous les répondants.

Le caractère trop tardif des saisines est également évoqué comme un facteur limitant du bénéfice de la médiation en situation de tensions relationnelles.

Des participants ont exprimé le besoin de mieux faire connaître le dispositif, avec des cas concrets et des témoignages.

Les modalités de saisine de la médiation sont questionnées par les organisations syndicales, faisant echo au caractère tardif de la sollicitation.

Première évaluation du dispositif de médiation de projet

Trop peu de réponses au questionnaire ont été apportées dans le cadre de la médiation de projet (34 réponses complètes), ne permettant à ce stade que d'identifier une tendance, à confirmer dans les années à venir.

57% des répondants sont satisfaits du processus de médiation de projet, dont 100% des directions commanditaires.

Les points forts de la médiation de projet

Pour les directions commanditaires d'une médiation de projet qui ont répondu à l'enquête, l'écoute et le professionnalisme des médiateurs, l'analyse objective, la capacité à formaliser les projets et les attentes sont les points forts de cet accompagnement. La méthodologie utilisée, alliant travail de groupe et échanges individuels est perçue comme un atout, permettant aux agents de prendre du temps pour échanger et construire un projet commun.

Pour les participants, l'atout majeur du dispositif est l'instauration d'un dialogue permettant aux agents de dire ce qu'ils ressentent et d'atténuer ainsi leurs inquiétudes en situation de changement. Des solutions concrètes et intéressantes ont pu être apportées grâce à la médiation de projet, apportant un plus dans la conduite de projet.

Les axes d'amélioration de la médiation de projet

Pour les directions comme pour les participants, les modalités de communication sur le dispositif doivent être renforcées car le dispositif est encore mal connu, ce qui rend difficile l'adhésion à la démarche tant que l'on n'a pas fait l'expérience des ateliers et de l'intérêt des échanges qui en résultent.

Le suivi de la mise en place des préconisations est également identifié comme un axe à renforcer dans la méthodologie d'intervention, en plus de la phase de RETEX à 6 mois.

Le renforcement des ressources mobilisables pour mener ce type d'accompagnement est souhaité par les directions. Une direction propose que chaque délégation puisse disposer d'une équipe interne formée à l'accompagnement relationnel du changement afin de répondre à ce besoin afin de démultiplier les possibilités d'accompagnement.

Le recours systématique à la médiation dès qu'une évolution de structure est mise en place ou au plus près de la décision permettrait, selon une direction, de couvrir plus amplement l'accompagnement du changement

Histoires vécues en médiation

■ Témoignages de directeurs

DRFIP du Nord « Engager une démarche de médiation de projet dans une direction régionale à l'appui de la création d'un service »



Franck Mordacq
DRFIP du Nord

1° Pourquoi avoir fait appel à la médiation de projet en soutien à la création du CGF de Lille ? *Un accompagnement nous a paru indispensable pour la création du Centre de gestion financière de Lille. C'était un triple challenge avec un déménagement, la réunion de personnels de 3 ministères différents : finances, transition écologique, agriculture et la mise en place d'un nouveau process de la dépense associant ordonnateur et comptable.*

Bref des changements culturels dont on sait qu'ils sont les plus difficiles à réaliser : il apparaissait donc indispensable d'obtenir un accompagnement sur une durée suffisante pour garantir que la conduite du changement s'opère de la meilleure façon possible et donc entraîner l'adhésion de tous.

2° En quoi le recours à une équipe mixte de médiateurs internes de la DGFIP et du Ministère de la Transition Ecologique vous est-il apparu comme utile dans l'intégration des équipes venant de ministères différents ? *L'équipe mixte de médiateur est apparue évidente puisque nous avons des agents de ministères différents qui devaient travailler ensemble dans un service unifié chacun ayant sa culture propre. Pour faciliter l'appropriation de la démarche l'intervention de médiateurs des 2 ministères principalement concernés était une garantie supplémentaire de succès.*

3° Quel bilan tirez-vous de cet accompagnement ? *Le bilan est plus que positif, il est même particulièrement favorable puisque les satisfecit ont été nombreux tant de la part des agents et des cadres que même vis-à-vis des organisations syndicales. Celles-ci ont eu du mal à comprendre au début la notion de médiation de projet l'assimilant à la médiation de conflit alors qu'il s'agissait bien d'un accompagnement du changement dans lequel la direction n'était pas directement impliquée dans le processus. Lors des présentations successives tant de la médiation elle-même que de l'activité du CGF les organisations syndicales, « une fois n'est pas coutume » ont donné un réel satisfecit.*

4° Pour quel type d'action envisageriez-vous de faire à nouveau appel à l'équipe des médiateurs internes ? *Ce type d'action devrait être généralisé. J'ai eu la chance d'avoir un deuxième accompagnement lors de la mise en place d'une trésorerie hospitalière en milieu rural avec une difficulté d'installation. Une organisation comme la DGFIP de près de 100.000 agents qui réduit ses effectifs chaque année et réorganise son réseau de façon particulièrement forte mériterait une assistance dédiée car tout changement doit être accompagné pour donner du sens au collectif de travail et faciliter la réorganisation. Un accompagnement interne est aussi plus facilement accepté et moins coûteux que de faire appel à des cabinets de conseil.*

DRFIP de Seine-Maritime « Une médiation de projet au soutien d'un collectif en construction »



Denis GirouDET
DRFIP de Seine-Maritime

1° Une médiation de projet a été engagée en 2022 dans les mois qui ont précédé la création du SGC de Mesnil-Esnard-Grand-Quevilly. Quel bilan tirez-vous de cette expérience ?

Extrêmement satisfaisant. En complément des actions d'accompagnement RH des agents et des groupes de travail métiers mis en place par la direction locale à l'occasion d'une réorganisation de services, la médiation de projet est un plus incontestable.

Lors de la restitution de la démarche, en présence de l'encadrement, du CDL et d'agents ayant participé activement à la médiation, j'ai pu mesurer tous les apports de ce dispositif innovant et participatif, qui repose sur la confiance et l'écoute.

La médiation de projet offre en effet l'opportunité de dresser un état des relations et du fonctionnement du collectif de travail et de définir un certain nombre d'engagements communs sur l'organisation, la communication et la formation. Elle a également favorisé la bonne collaboration entre le responsable du SGC et le CDL.

Tout ceci n'a été rendu possible que par une implication de chacun des acteurs du projet et par l'attention et la compréhension dont ont fait preuve les deux médiateurs qui ont accompagné le SGC tout au long de cette démarche. A cet égard, je tenais à les en remercier très sincèrement.

DDFIP de la Manche « *Recourir à une médiation mixte conflit/projet* »



Hervé Brabant, DDFIP de la Manche

1° Qu'est-ce qui vous a conduit à initier une proposition de médiation en résolution d'une situation de tension dans un service de votre département également concerné par un changement d'organisation ?

Lors de mon arrivée dans le département la situation d'un poste comptable m'a été signalée par différents acteurs de la direction, dont l'assistante de prévention, et les organisations syndicales. Il s'agissait d'une petite équipe divisée en deux pôles distincts, pilotés par un chef de poste et un des deux adjoints qui découvraient les métiers. Le management du chef de service semblait inadapté à ce poste, et les équipes déjà en tension étaient au bord de la rupture avec un risque opérationnel à court terme. Je me suis rendu compte de tout cela sur place, dans le cadre d'une réunion à laquelle j'ai assisté et où j'ai pu me rendre compte des difficultés.

2° En complément des actions menées localement, qu'est ce qui a été rendu possible par cette médiation ?

La médiation a permis aux un(es) et aux autres de se parler, d'évoquer les problèmes et les tensions dans un climat apaisé. Il faut noter que le chef de poste a pu profiter d'un accompagnement pour changer de fonctions. C'était un point très important, à la fois pour lui, mais aussi pour ses adjoints et l'ensemble de l'équipe. Parallèlement, dans ce nouveau contexte, un agent pilier du poste a accepté de décaler son départ à la retraite afin de relâcher la tension inhérente au risque opérationnel. Enfin le nouveau chef de poste a pu bénéficier de la médiation pour commencer à prendre en charge son équipe, avec plus de marges de manœuvre.

3° Vous avez été destinataire d'accords de médiation des participants, comment avez poursuivi les travaux engagés avec le collectif de travail ?

Les accords de médiation ont été importants dans le cadre du dialogue de gestion du nouveau chef de poste. Je me suis engagé sur les attendus de l'équipe à la main de la direction, et suis retourné dans le poste pour présenter l'ensemble des engagements avec le chef de poste. J'ai trouvé une équipe détendue et souriante, avec une vision prospective.

4° En quoi, selon vous, solliciter cet accompagnement est un acte managérial qui peut-être opportun dans certaines situations complexes ?

Recourir à la médiation est nécessaire dans le cadre de situations complexes, mais ne suffit pas à résoudre le problème. Dans le traitement de cette situation, j'ai pris ma part de responsabilité et ai accompagné l'ancien chef de poste vers une nouvelle orientation professionnelle. Clairement la médiation seule n'aurait pas abouti. Il faut dans ce type de situation combiner les actions pour être le plus efficace possible, et donner de la crédibilité à l'exercice.

■ Témoignages de participants

CGF de Lille « Intégrer la démarche de médiation de projet, c'est lever les incertitudes »



Thibaut Fourdrin,
Responsable du CGF de Lille

1° Comment avez-vous intégré l'aspect relationnel dans vos réflexions et actions, dans le cadre de la création du CGF ? L'aspect relationnel a été pris en compte à deux niveaux :

- lors de la constitution de l'organigramme, en particulier pour les binômes d'adjoints, qui ont été positionnés en fonction de leur champ de compétence, mais également de leur bonne entente. L'objectif était d'éviter toute dissension interne susceptible d'impacter en aval les chargés de prestations comptables.

- durant l'expérimentation, par le responsable du service (ex DREAL), qui a veillé à adopter une posture la plus neutre possible dans les relations avec son équipe afin de trouver un nouvel équilibre, sans parti pris pour les agents ex-DREAL.

2° Quelles étaient vos attentes de la médiation de projet ? *Les agents ont mieux appréhendé, via la médiation, le projet même du CGF; leur attente de la médiation était de lever les incertitudes sur les modalités d'organisation du service. Elle a apporté un accompagnement quasi-personnalisé en amont de la création du service et du collectif de travail. Elle a rendu possible l'identification de possibles problèmes/dangers/difficultés pour mieux les désamorcer.*

3° Quel bilan tirez-vous de cet accompagnement ? 3 points essentiels :

- *Les formations réalisées avant la constitution du CGF ont permis et encouragé les échanges*
- *La complémentarité préexistante des missions Chorus du centre de service partagé et du SFACT.*
- *Le but commun et la volonté partagée de chacun des agents de réussir ce nouveau CGF et de le formaliser via la médiation de projet, en un document établi collectivement.*

4° En quoi la médiation de projet a-t-elle été un « plus » pour l'équipe dans cette démarche ? *La médiation a invité à une réflexion de groupe plutôt qu'à des réflexions individuelles et a encouragé l'esprit d'entraide au sein du service (inter- et intra- unités). Elle a permis à tous de participer et a encouragé chacun à poser toutes les questions même celles dont les réponses pouvaient sembler les plus évidentes. Les demandes du collectif ont été entendues : notamment sur la création et la consolidation d'un collectif de travail, à l'aide de moments de convivialités. Une sortie et un repas ont effectivement pu être organisés.*

5° Qu'avez-vous pensé de la composition mixte de l'équipe des médiateurs internes (DGFIP, Ecologie) ? *Sans aucun doute une bonne idée qui a donné davantage le sentiment d'une fusion et d'une coopération plutôt qu'une absorption d'un service extérieur par un nouveau ministère.*

Centre de contact des professionnels de Lons le Saunier « *la médiation de projet : une démarche innovante, un regard extérieur* »



Dans le domaine de la gestion fiscale, les médiateurs internes ont accompagné le bureau GF2C et deux directions locales (DDFIP 39 et 64) dans la phase d'expérimentation des centres de contact des professionnels, dans les mois qui ont suivi la création des CC pro de Pau et de Lons le Saunier.

Que reprenez-vous de votre participation à la médiation de projet ?

Au sein du centre de contact de Lons le Saunier, cette médiation de projet a été un succès, car elle a permis de fédérer le groupe et de libérer la parole.

Ahmed ALAOUI, responsable du centre de contact des professionnels de Lons le Saunier (Jura)

Les différents ateliers mis en place par les médiatrices ont permis de substituer des problèmes individuels par des solutions collectives. Je recommande ce mode d'accompagnement innovant et utile à la constitution d'un collectif.



Les participants à la médiation de projet du CC Pro de Lons le Saunier

SGC Mesnil-Esnard Grand-Quevilly « l'apport de la médiation de projet pour mieux nous connaître et proposer des actions concrètes pour un meilleur fonctionnement du collectif »



Philippe GUERIN
Responsable du
SGC Mesnil-Esnard
Grand-Quevilly

1° en tant que responsable du SGC de Mesnil-Esnard Grand-Quevilly, comment avez-vous intégré l'aspect relationnel dans vos réflexions pour la création de votre service ?

Nous avons travaillé en amont avec la DRFIP sur les aspects métier : quantification des tâches, choix d'organisation, dimensionnement des équipes.

Afin de commencer à créer un collectif, nous avons organisé des réunions sur site avec les futurs agents pour présenter nos choix d'organisation, répondre à leurs questions, leur permettre de faire connaissance et s'approprier leur futur lieu de travail. La médiation de projet a utilement complété cette démarche, en permettant à chacun de s'exprimer sur ses attentes et inquiétudes, dans un cadre neutre.

Témoignages de l'équipe :



Aurélie ADAM



Florence HORNAIN



**Frédérique
LE BLEVENNEC**



Thomas DENELLE

2° Quelles étaient vos attentes par rapport à la médiation de projet ?

Frédérique LE BLEVENNEC (FLB), adjointe du SGC : *je ne connaissais pas ce dispositif, que je pensais réservé à la résolution de conflits. Donc je n'avais pas d'attentes précises, à part faire la connaissance des nouveaux collègues. Mais cela m'a semblé intéressant d'y participer.*

Florence HORNAIN (FH) : *pour ma part, j'avais peu d'attentes pour cette médiation, tant il y avait d'inconnues dans notre situation, sur le NRP et la mise en place du SGC et sur ce qu'était une médiation de projet, pourquoi elle nous était proposée.*

Thomas DENELLE (TD) : *j'attendais de la médiation de nous accompagner dans le changement d'environnement et d'organisation, de rencontrer les nouveaux collègues, d'échanger sur nos appréhensions, d'organiser le nouveau service dans la bienveillance, avec une bonne ambiance de travail.*

3° Qu'est-ce qui a été facilitant ou freinant pour la constitution du nouveau collectif de travail ?

FLB : le principal frein est le fait que le service soit partagé sur 2 sites. A l'opposé, c'est justement la médiation qui a facilité la constitution du nouveau collectif de travail, aussi le fait de participer ensemble ou par petits groupes à des événements festifs, ou bien encore l'organisation de réunions de travail et d'actions de formation.

TD : le côté positif est que la plupart des collègues ont suivi leur mission. On ne perdait pas en compétence, il s'agissait simplement d'un changement d'environnement, avec une harmonisation des méthodes. Le SGC dispose d'une antenne dans une ville éloignée, ce qui rend difficile les échanges entre sites. Les collègues se connaissent moins, mais dépendent l'un de l'autre, notamment pour l'arrêté comptable.

Aurélie ADAM (AA) : ce qui a été facilitant, c'est que nous pouvions nous exprimer librement lors des diverses réunions. Le rôle des 2 médiateurs était positif, car ils ont centralisé et restitué nos demandes, nos interrogations et nos échanges en gardant une position neutre. Ce qui a été facilitant, ce sont des moments de convivialité organisés par notre chef de service, qui ont permis de créer du lien.

4° En quoi la médiation de projet a pu être un plus pour l'équipe dans cette démarche ?

PG : la médiation a permis de mieux nous connaître et de proposer des actions concrètes pour un meilleur fonctionnement du collectif : utilisation des moyens de communication, institutionnalisation de réunions et moments de convivialité. Un bilan est prévu en juin (2023) et il nous reviendra de pérenniser les bonnes pratiques.

FH : la médiation a eu une action bénéfique sur notre organisation. Elle a permis de prendre conscience des difficultés de chacun, de s'ouvrir aux autres, d'écouter et de trouver ensemble des solutions aux problèmes posés. Cela a désamorcé des tensions naissantes, en instaurant un dialogue entre tous.

AA : grâce à la médiation, l'équipe a pu apprendre à se connaître avant la création du SGC. Ce fut sécurisant, car la majorité des agents ont pu se projeter en amont. Les échanges ont permis d'interagir, d'apprendre à travailler ensemble et à mutualiser nos compétences.

Merci à Angélique et à Régis, les médiateurs, pour leur investissement !



Témoignages de médiateurs

La formation certifiante en médiation « un socle de connaissances indispensable à la pratique des médiateurs internes »



**Laurent Guillon,
DDFIP de l'Hérault,
Médiateur
en cours de certification**

En quoi consiste la formation suivie pour être médiateur ?

La formation IFOMENE-Institut Catholique de Paris, d'une durée d'un an, s'articule autour de:

- *3 modules obligatoires préalables (durée totale 1 semaine)*
- *8 modules de 2 jours (de novembre à juin), chacun permettant de disposer de références et d'outils pour mener à bien une médiation*
- *la tenue d'un livret de bord, un examen écrit et la confection d'un mémoire.*

Quels apports essentiels reprenez-vous de la première partie de votre formation, qui va se poursuivre tout au long du 1^{er} semestre 2023 ?

Cette première partie formation m'a permis de mieux appréhender les principes fondamentaux de la médiation enrichie de l'expérience des intervenants de l'IFOMENE tous expérimentés et ayant une approche complémentaire de la médiation. A noter également la constitution d'un groupe de stagiaires, composé de collègues de la DGFIP et d'autres sphères d'activités (certains stagiaires sont médiateurs au sein d'entreprises privées, d'autres ont une expérience de médiateurs d'entreprises...), qui permet d'enrichir ma réflexion personnelle.

Que représente pour vous votre engagement à rejoindre le réseau des médiateurs internes de la DGFIP ?

C'est avant tout un chemin personnel, qui se poursuit, conscient que les évolutions récentes et à venir doivent s'accompagner d'espaces de dialogue et de modes amiables de résolution des différends. C'est donc un engagement au service de la collectivité DGFIP et aussi un petit challenge que d'être le premier directeur à devenir médiateur.

Comment se passe votre intégration dans l'équipe des médiateurs internes ?

Je rejoins une équipe que je ne connaissais pas mais qui m'a réservé un super accueil. Dans la phase d'accompagnement à la pratique, Stéphanie SALEN m'a permis, comme pour tous les collègues en formation, d'être associé en qualité d'observateur à une première médiation depuis le début de l'année 2023. Cette période d'observation aux côtés de Christine LEPRINCE est une vraie chance car rien ne remplace "la vraie vie".

Retour sur les ateliers détection de prévention des conflits à destination des managers

7 webinaires ont été organisés en 2022 dans toutes les délégations, permettant à près de 1500 managers de suivre les ateliers détection et prévention des conflits. Tous les médiateurs internes de la DGFIP peuvent animer ces ateliers, organisés avec l'aide des CMC-RM.



Christelle Cousyn, CMC-RM de la délégation Sud Ouest, Médiatrice certifiée

Quels sont pour moi les apports des ateliers de prévention et détection des conflits proposés par la cellule de médiation interne ?

En tant que médiatrice ? Il est particulièrement utile en tant que médiatrice de participer aux actions de prévention primaire se plaçant avant l'apparition du risque avec l'objectif d'en diminuer sa probabilité et sa survenance. Notre action dans ces ateliers permet d'illustrer, de donner du concret, sur les situations de médiation que nous rencontrons dans notre activité. Et c'est toujours un plaisir de co-animer ces actions avec mes collègues médiateurs avec lesquels j'ai l'occasion de réaliser des co-médiations.

En tant que CMC -RM ? Mon intervention dans ces ateliers est complémentaire avec mon rôle d'accompagnement des cadres dans leurs pratiques managériales en tant que CMC-RM. Nous abordons en effet lors des ateliers les conseils managériaux, les comportements et postures à adopter. Nous les invitons également à mieux se connaître par leur approche naturelle de la gestion des conflits et nous remettons en perspective les outils et leviers sur lesquels je communique régulièrement auprès des cadres : les formations managériales qu'ils peuvent mobiliser, les outils déjà disponibles sur Ulysse Cadres, la communication non violence (CNV), le coaching... Et finalement, dans les deux métiers, j'essaie de mettre en visibilité auprès des managers qu'ils disposent d'un réseau pour pouvoir faire face à leurs problématiques professionnelles.

Réactions des participants sur les apports du médiateur et de la médiation



L'appréciation globale des cadres ayant suivi les ateliers en 2022

Le contenu de l'atelier était-il adapté à vos besoins ?

8,5/10

Avez-vous apprécié la thématique « le conflit, de quoi parle-t-on ? »

8,9/10

Avez-vous apprécié la thématique « comment je réagis face au conflit ? »

8,7/10

Avez-vous apprécié la thématique « quels sont les outils et leviers dont je dispose face au conflit ? »

8,8/10

Avec quoi repartent ils de l'atelier ?



De nouveaux ateliers en webinaire seront programmés dans toutes les interrégions au cours de l'année 2023.

Pour plus d'informations, contactez le CMC-RM de votre interrégion.

Retour sur une expérience de médiation de conflit en co-médiation

« La médiation, un outil puissant au service des relations humaines »



Angélique Bonneton,
Chargée de mission SPIB 1B
Médiatrice certifiée

Vous êtes intervenue à plusieurs reprises cette année dans des services déconcentrés de la DGFIP, en médiation de conflit comme en médiation de projet. Vous avez souhaité partager votre expérience d'une médiation de conflit qui vous a été confiée en co-médiation avec une autre médiatrice interne. Que souhaitez-vous en dire ?

Dans ce cas précis, l'expérience de cette rencontre montre combien la médiation permet de dépasser l'approche binaire "j'ai raison, tu as tort" qui mine les relations en l'absence de conditions favorables à l'écoute.

Nous sommes deux médiatrices et organisons une rencontre de médiation au sein d'une unité de travail. 1 chef d'équipe, 4 agents.

Les entretiens individuels préparatoires nous avaient déjà permis de détecter l'importance des non-dits, les effets négatifs de l'interprétation, et tout un panel d'émotions de la tristesse à la peur.

Premier espoir, une demande unanime de rencontre pour tenter d'améliorer les relations de travail au sein de l'unité. La rencontre démarre mais, malgré des points de convergence manifestes, l'absence totale d'écoute d'un des participants à la médiation, malgré lui au cœur des tensions, ne permet pas de sortir de la boucle conflictuelle.

Par la reformulation, répétée, patiente, mais aussi - surtout - le soutien inconditionnel apporté à chacun des participants, la tension palpable dans la pièce s'est soudainement dissipée.

L'écoute du besoin de l'autre a permis d'éclaircir la situation, il n'était alors plus utile de "devoir se justifier". Et parce les besoins ont pu simplement se dire et être entendus, la recherche de solutions est venue naturellement conclure la rencontre.

Quel meilleur retour que ce mot de la fin de ce participant : "un grand soulagement".

Recommandations des médiateurs internes

1. Pour repérer le bon moment pour engager une médiation

La phase d'analyse du contexte avec le commanditaire est une étape indispensable.

Dans une démarche d'accompagnement d'un projet, en complément des actions mises en œuvre localement sur le plan métier et RH, la médiation de projet permet de se projeter vers un nouveau collectif et de développer la cohésion. Anticiper le besoin de recours à la médiation 4 à 6 mois avant le début de la mission permet une bonne articulation des différentes actions d'accompagnement. Au lancement de la mission, une communication par la direction locale de son intention en ayant recours à cet accompagnement ciblé sur l'aspect relationnel du changement permet de soutenir l'adhésion collective de tous les acteurs à la démarche.

Dans une situation de tensions relationnelles, plus le conflit est ancien, plus il est difficile pour les personnes concernées d'en sortir. Prendre contact avec la cellule de médiation interne au plus près de l'apparition de la situation conflictuelle dans le service donnera les meilleurs chances d'acceptation à la démarche de médiation. Cela permet d'associer les personnes concernées par le conflit à sa résolution, dans une démarche de co-responsabilité.

2. Pour détecter les risques de conflictualité

Avoir conscience que la distance agit comme un facteur d'accentuation du risque de conflictualité reste particulièrement nécessaire aujourd'hui dans nos organisations de travail. Dans la mise en œuvre du télétravail, les équipes sont passées très rapidement d'un régime d'exception à une organisation généralisée et pérenne. Le développement des modes hybrides de travail du point de vue relationnel, nécessite d'intégrer une réflexion dans chaque structure sur le maintien de la cohésion du collectif, avec la sanctuarisation de temps de présence communs des équipes ou la mise en place de rituels d'échanges. Dans une majorité de situations rencontrées par les médiateurs internes lors de leur intervention, l'absence de temps collectifs préservés a eu un effet révélateur de conflits ou de cristallisation de tensions relationnelles.

3. Pour diffuser une culture du dialogue et de l'écoute mutuelle

Renforcer la formation et la sensibilisation des managers à la prévention des conflits permet de mieux repérer l'escalade conflictuelle mais aussi d'agir sur son propre comportement face au conflit. Cela rend également plus facile l'acceptation collective du recours à un tiers pour traiter de situations complexes.

Valoriser et promouvoir les bonnes pratiques relationnelles identifiées lors des ateliers de médiations de projet ou d'autres actions d'accompagnement et favoriser leur mutualisation auprès de structures similaires pour capitaliser sur l'expérience acquise, avec des formats de RETEX et d'échanges entre pairs.

Conclusion et perspectives 2023

- **Poursuivre le développement du réseau des médiateurs internes**

Par délégation du Directeur Général, sur décision de la responsable de la cellule de médiation interne, des médiateurs internes sont choisis chaque année, avec l'accord de leur autorité hiérarchique, pour rejoindre le réseau de la DGFIP au regard de leurs compétences et aptitudes particulières à exercer la mission, à l'issue d'un cycle certifiant de formation professionnelle.

La constitution d'un réseau de médiateurs internes représentatif des parcours et des métiers de la DGFIP se poursuivra dans les prochaines années, en permettant l'intégration au maximum de 5 nouveaux médiateurs par an jusqu'en 2027.

- **Faire connaître et déployer l'offre d'ateliers de facilitation**, en partenariat avec la Mission Innovation du Secrétariat Général de Bercy. Ces ateliers, d'un format plus court que les médiations de projet et mobilisables à tout moment de la vie d'un service, permettent d'explorer, avec des méthodes et outils d'intelligence collective, les solutions concrètes pour répondre à une problématique nouvelle ou envisager de nouvelles hypothèses pour répondre à un besoin pérenne.
- **Mener une étude pour former des personnes ressources** pouvant analyser et accompagner en premier niveau des situations relationnelles complexes. Le niveau adéquat d'intervention (inter-régional ou départemental) et le profil des intervenants seront précisés.
- **Développer l'offre d'ateliers d'échanges entre pairs pour les réseaux professionnels**, sur le modèle des ASEP, en partenariat avec les bureaux métiers ou transverses qui le souhaitent. Une réflexion est en cours avec le bureau CVT de la DGFIP afin de proposer ce format d'ateliers à la communauté professionnelle des assistants de prévention.