

# Brainstormons ensemble au sujet de la médiation

Compte-rendu de l'atelier du 30 mai 2022

Atelier de 2h en distanciel  
avec et pour les membres de l'AndCO  
qui s'étaient portés volontaires pour y participer



*NB : les pages totalement grisées sont des ajouts proposés ultérieurement par le rédacteur*

Contexte de l'organisation de cet atelier :

- De nombreuses **réactions** dans la Framaliste\*
  - Des **interrogations** communes au sujet de la mise en place d'une médiation interne au sein de nos collectivités
  - Des expériences, connaissances, environnements,... différents mais certainement **complémentaires**
  - Proposition d'**enrichir mutuellement** nos réflexions :
    - Définition de la médiation
    - Opportunités-Menaces d'une médiation en interne
    - Quelles bonnes pratiques de mise en place en interne
    - Quelles autres solutions complémentaires ou de remplacement ?
- **Réflexion en sous groupes sur chaque thème (1/4h max) puis restitution en plénière**

## **\*FRAMALISTE**

Liste de discussion « Benchmark développement dispositif de médiation interne » - 30 mars 2022

Mais d'abord...

# QUI ÉTIIONS-NOUS ?



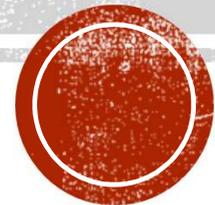
Présentation rapide de chacun :

- Prénom, fonctions, collectivité,
- Niveau de connaissance de la médiation,
- Attentes concernant cet atelier ?

# QUI ÉTIENS-NOUS ?

Prénom Nom	Collectivité	Fonctions	Attentes de la journée
Astrid ROUH	Ville de Nanterre	Responsable Ressources	Echanges
Catherine BONNET	Région Occitanie	Accompagnement au Management / Diagnostic et conseil en fonctionnement	Echanges
Dorothee TAXIL	Ville de Cergy	Responsable en accompagnement des organisations et des managers - Facilitatrice	Poser la réflexion sur ce sujet Identifier les enjeux, alertes, bonnes pratiques, expériences de chacun
Fabienne COLIN	Communauté d'agglomération de la Rochelle	Conseil en organisation Et accompagnement au changement	Echanges Questionnaire en cours dans le cadre de ses études
Florence JEAN	Département de l'Allier	CIO	Mieux comprendre ce qu'est la médiation et comment la mettre en place dans sa collectivité
Laure VOIVENEL	Département de la Manche	Facilitatrice en management et organisation	Echanges, sensibilisation de sa collectivité Faire la différence avec les missions de CIO et de facilitation en IC
Madleen MARGERY	Ville de Houilles	Conseillère en organisation et conduite du changement	Voir ce que peut être la médiation interne dans le public
Mathilde BOURRAT	Département de la Loire	Psychologue du travail	Echanges
Michèle DUSSOURD GRAFF	Ville et Eurométropole de Strasbourg	DGA Acc. humain, transformation & innovation - CIO et accompagnement management	Curiosité
Nadia TAIR-MEBARKI	Département de la Drôme	Cheffe du Service Organisation et Méthodes - CIO	Curiosité, échanges
Pauline VERVANT	CIG Grande Couronne	Conseillère en organisation (externe)	Echanges, comment travailler entre le CIG et les collectivités sur le sujet

**COMPTE-RENDU DES TRAVAUX  
EN SOUS-GROUPES ET EN PLÉNIÈRE**



# LA MÉDIATION...

## C'est...

- Un outil (complémentaire à d'autres)
- Tourné vers l'action
- Essayer de faire dialoguer des gens (deux parties, deux groupes, deux personnes, deux « médiés ») entre eux
- Faire du lien entre les individus
- Un processus structuré, complet et défini
- Une démarche volontaire
- Idéalement en prévention, en désamorçage
- Possibilité de résolution de conflits, de restaurer une relation
- Les parties trouvent elles-mêmes leur solution

## Ce n'est pas...

- Une démarche imposées, improvisée
- Un règlement de compte, un tribunal
- Un arbitrage
- Une thérapie
- De l'assistanat
- Un processus où les parties sont passives

# LA MÉDIATION DANS LES DICTIONNAIRES...

- **Petit Robert :**

« Entremise destinée à mettre d'accord, à concilier ou à réconcilier des personnes, des partis, des États »

- **Larousse :**

*nom féminin (bas latin mediatio, -onis, de mediare, s'interposer)*

1. Entremise, intervention destinée à amener un accord : Offrir sa médiation pour résoudre un conflit.
2. Fait de servir d'intermédiaire, en particulier dans la communication : Sensibiliser le public par la médiation de la radio.
3. Procédure de règlement des conflits collectifs du travail dans laquelle intervient un médiateur.
4. Mode de solution pacifique d'un conflit international, consistant à recourir à des médiateurs.

*Synonymes : arbitrage, conciliation, bons offices, entremise, intercession, intermédiaire*

- **Définition de Richard W. Hoffman :**

Processus par lequel une tierce personne neutre appelée médiateur agit pour encourager et faciliter la résolution d'un différend entre deux ou plusieurs parties.

Il s'agit d'un processus informel et non contradictoire dont l'objectif est d'aider les parties au différend à parvenir à un accord mutuellement acceptable et volontaire

# LA MÉDIATION EN INTERNE...

## ■ Menaces

- Comment être totalement neutre, indépendant, impartial, ... en interne ? Le médiateur peut-il connaître les parties ?
- Risque de méfiance des parties (sur l'impartialité et la non confidentialité notamment)
- Possibilité de pressions internes pour savoir ce qui s'est dit lors de la médiation, non respect du cadrage et du « contrat psychologique »
- Instrumentalisation de la médiation par manque de courage managérial - Recours à la médiation en interne par facilité ou fuite alors que la situation relèverait de la responsabilité du manager de gérer le conflit.
- Quand la solution des médiés (parties) porte sur les RH (ou la DG), comment le(s) positionner dans le processus de médiation ?
- Processus galvaudé : croyance que la médiation peut être menée par une personne non formée. Risque de faire pire que mieux et d'entacher la réputation du médiateur et de la méthode de manière générale

## ■ Opportunités

- Coût financier
- Réactivité
- Connaissance de l'environnement professionnel
- Accompagnement sur le long terme
- Facilité pour solliciter des outils complémentaires en interne (coaching, CIO, formation, accompagnement managérial, ...)
- Médiation menée dans le respect des règlements et culture internes à la collectivité
- Identification plus facile des freins avant de les lever ?
- Permet aux agents et managers de davantage exprimer leurs ressentis (et de développer leur intelligence émotionnelle) en envoyant un signe que la collectivité investit sur ces questions ?

# BONNES PRATIQUES DE MEDIATION EN INTERNE 1/2

## Positionnement au sein de l'organisation

- Rattachement au DG ou à la DRH ? Service prévention-conditions de travail – QVT ?
- La médiation n'est pas l'apanage du CIO (possible sur d'autres métiers et à temps non complet)
- Le manager des médiés doit être partie prenante (rôle à jouer pendant la rédaction de l'accord)
- La médiation ne doit pas suppléer l'incompétence ou la fuite du manager
- Le médiateur ne doit pas faire partie de l'équipe, et encore moins en être le manager

## Procédure, communication

- Faire connaître cette offre de service au sein de la collectivité (définir la cible : qui doit être informé ?)
- Sensibiliser les managers à la médiation : processus, cadrage, ... et leur donner des techniques
- En préambule, il faut lever les freins pour faciliter le travail de médiation
- Définir la procédure de saisine : qui ? Comment ? Quand ? Pourquoi ? ...
- Voir si la médiation est la bonne réponse à la situation. Elle ne fait pas tout, d'autres solutions existent. Le médiateur doit identifier si la médiation est la bonne démarche et doit pouvoir refuser la médiation
- Choix du lieu : neutre et confidentiel
- Faire un point de bilan à la suite de la démarche de médiation (permet d'établir le cheminement)

# BONNES PRATIQUES DE MEDIATION EN INTERNE 2/2

## Profil et posture du médiateur

- Posture d'accueil, écoute active, neutralité, impartialité
- Former le médiateur : formation certifiante, CNFPT, ...
- Expertise en gestion des conflits, CNV, coaching, ...
- Ne pas entrer dans le triangle de KARPMAN (sauveur, persécuteur, victime)
- Ne pas résoudre les conflits trop ancrés « émotionnellement » (psy) mais il faut tout de même accueillir les émotions = trouver le bon curseur

## Documents

- Charte de médiation
- Charte de déontologie interne
- Contrat d'engagement (confidentiel) – le rendu final est validé par les médiés et leur appartient.

## Autres

- Le médiateur peut refuser la médiation tout comme les parties/médiés
- Bien clarifier les rôles de chacun
- Ce sont les parties qui trouvent elles-mêmes leur solution
- Le bon timing : placer la médiation au bon moment du conflit

# FOCUS PROCESSUS DE MÉDIATION

## Engagement dans la médiation

- S'accorder au départ sur un souhait d'aller vers une situation plus satisfaisante
- Processus, cadrage, garanties, ... de la médiation
- Rappel : Le médiateur peut refuser la médiation tout comme les parties/médiés

## Entretiens individuels et/ou collectifs (selon les pratiques)

- Clarifier la situation, identifier les désaccords, problèmes, incompréhensions, ...
- Identifier ce qui est important pour chacune des parties, ce qui génère de l'émotion (colère, tristesse, dégoût, ...)

## Phase de déblocage

- Echanges, écoute, ... = renouer le dialogue et le lien
- Quels sont les attentes, besoins, valeurs, ... de chacun vis-à-vis de la situation
- Et si ... ? Quelles pistes d'actions seraient acceptables selon vous pour améliorer la situation ?

## Contrat de médiation

- Quelles solutions choisissez-vous ensemble ?
- Quels engagements réciproques ?

Passé

Présent

Futur

# SOLUTIONS COMPLÉMENTAIRES OU DE REMPLACEMENT

- Médiation externe (CDG, Associations (asso CNV, ...), ...) – Echange de talents entre collectivités ?
- La co-médiation (en interne, en inter-collectivités, ...)
- La médiation de binômes (Directeur/Directeur adjoint par exemple)
- Limite entre la médiation, l'arbitrage, la conciliation ?
  
- Conseil en organisation (résoudre le conflit en revoyant l'orga)
- Co-développement
- Approche holistique ou systémique
- Thérapie
- Coaching
- Théâtre forum
- Process Work
- Négociation (dont négociation raisonnée)
- Formations (feed-back notamment FB d'amélioration, CNV, gestion des conflits, ...)

En un mot...

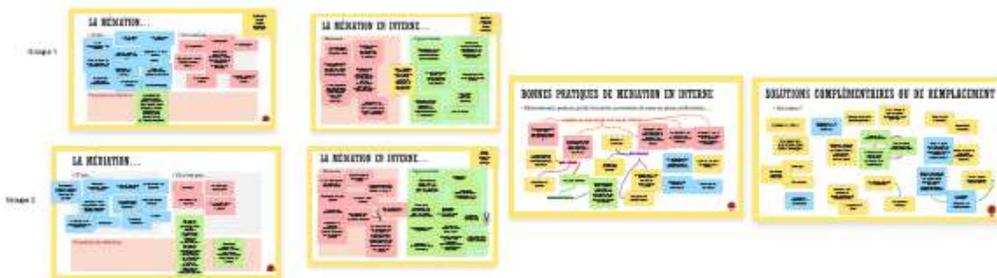
**AVEC QUOI REPORTEZ-VOUS ?**



« Il n'y a jamais d'échec. En médiation on chemine toujours »

# ANNEXE :

## Copie des productions sur klaxoon



<https://app.klaxoon.com/participate/board/SQBBJYH>

# LA MÉDIATION...

Groupe 1

Catherine  
Laure  
Nadia  
Madleen  
Michèle

## ▪ C'est...

de la communication non-violente

C'est essayer de faire dialoguer des gens entre eux

on parle de médiation professionnelle

une posture d'accueil

média : entre 2 personnes/groupe s

Expertise en gestion des conflits

un processus complet

être à l'écoute (active)

disposer d'un tiers neutre

neutre

c'est une possibilité pour résoudre un conflit

un désamorçage

## ▪ Ce n'est pas...

de l'assistantat

Ne pas rentrer ds le triangle sauveur, victime...

C'est pas un arbitre

rester passif

ne peut pas résoudre les conflits trop ancrés "émotionnellement" mais il faut reconnaître les émotions

de la thérapie

la seule option de résolution de conflits

## Proposition de définition :

Possibilité de résoudre les conflits, avec un tiers neutre, pour désamorcer une situation, qui combine une posture et un processus complet



# LA MÉDIATION...

Groupe 2

## ▪ C'est...

Médiation à distance dans un premier temps - visio comme solution

Processus structuré, suivant des étapes

Faire du lien entre les individus

un tiers neutre et impartial

un travail sur la restauration d'une relation / engager quelque chose

les parties qui trouvent leurs solutions

avec des règles établies

un temps et un espace d'échange sécurisés

de l'action

un processus volontaire

un outil

## ▪ Ce n'est pas...

Improvisé

un arbitrage, conciliation

une démarche imposée

Un règlement de compte, un tribunal

Processus :  
- Rencontre - cadrage (indiv puis coll)  
- Entretien préalable avec chaque partie  
- Clarifier la situation, identification des désaccords, problèmes, incompréhensions  
- Analyser les besoins, valeurs, ... ce qui a généré de l'émotion  
- Echange, renouer le lien  
- Rédaction du contrat final = l'accord réciproque

Pratiques différentes : certains reçoivent d'abord en individuel, d'autres directement en collectif

## Proposition de définition :



# LA MÉDIATION EN INTERNE...

Catherine  
Florence  
Fabienne  
Astrid  
Madleen

## ■ Menaces

Le médiateur ne doit pas connaître les parties/métiers

Comment être neutre, indépendant, impartial... EN INTERNE ?

Ne pas confondre médiation et gestion du conflit (qui peut relever du management)

Définition pas claire du management = mise en difficulté par rapport au contrat psychologique (sécurité de l'équipe, échanges confidentiels)

Les managers ne peuvent pas être médiateurs, mais peuvent utiliser outils : CNV, écoute, médiation...

Résister à la pression : ne rien dire à l'extérieur de ce qui s'est dit lors de la médiation

Qd les solutions des médiateurs (parties) portent sur les RH, comment positionner le DRH dans le processus de médiation ?

## ■ Opportunités

Préambule : lever les freins pour faciliter le travail de la médiation

Utiliser les managers en tant qu'arbitres et les sensibiliser aux techniques de médiation

Le médiateur peut refuser une médiation / Les médiateurs peuvent aussi refuser

Complémentarité avec métier coach et CIO

DRH garant de la conformité des échanges = intégrer(s) à la réglementation de la collectivité

Co médiation possible (même inter - collectivité)

coût financier

# LA MÉDIATION EN INTERNE...

Nadia  
Pauline  
Dorothee  
Laure  
Mathilde

## Menaces

ne pas être neutre ou ressentir.e comme neutre

Le stéréotype du métier (RH ou autre)

Instrumentalisation - qu'est-ce que l'on attend de nous ?

Connaissance des agents

Personne non formée

Absence de neutralité totale

Mal mener une médiation et empirer la situation

Aïe, la réputation du médiateur!

remplacer "le courage managérial" => clarifier l'intention et les rôles de chacun

En disposant de MI, on risque de s'en servir à mauvais escient, juste parce que nous disposons de cette offre et pas d'autres choses (ou usage par défaut)

## Opportunités

S'accorder au départ sur "un souhait" d'aller vers une situation plus satisfaisante

Réactivité / rapidité

Si source organisationnelle : connaissance de l'environnement

Offrir cette possibilité "de résoudre un pb" (ne pas laisser pourrir la situation)

Formation certifiante - CNFPT / Plusieurs médiateurs

Développe l'intelligence émotionnelle



Accompagnement long terme

Contrat de médiation avec début et fin

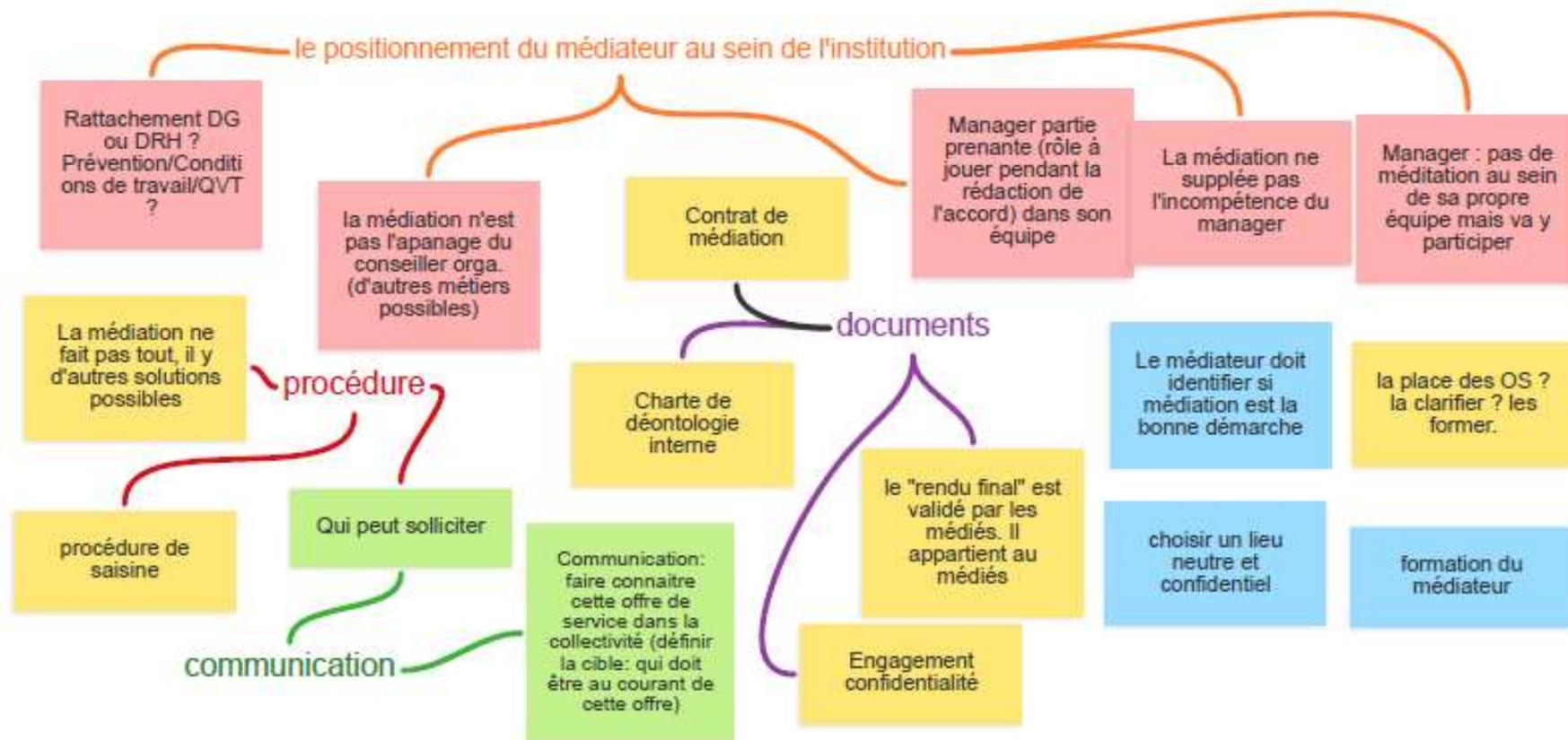
Formation / sensibilisation des managers

Accompagnement global avec stratégies d'accompagnement avec différents dispositifs

Coût réduit - plus de facilité pour une "petite" collectivité

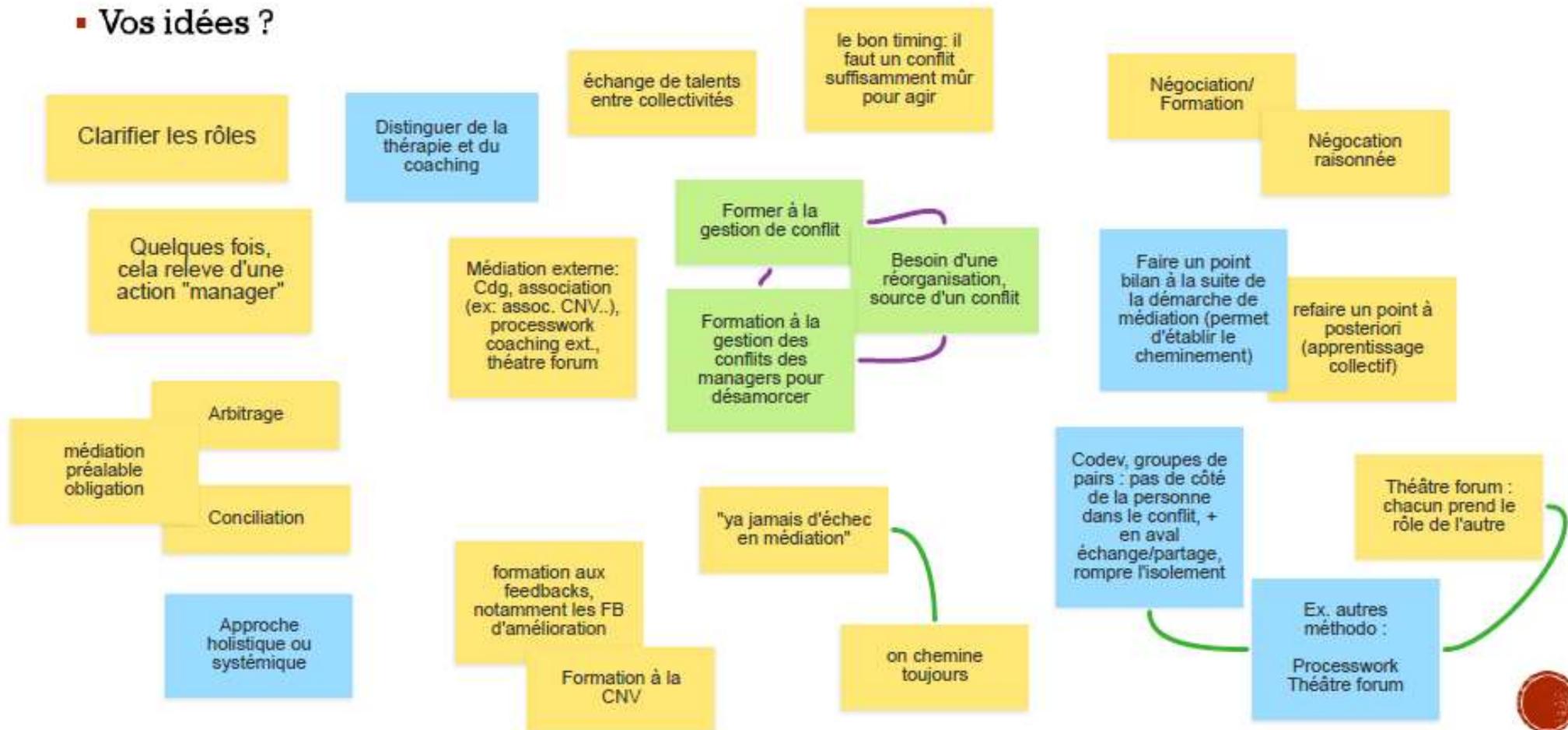
# BONNES PRATIQUES DE MEDIATION EN INTERNE

- Rattachement, posture, profil, formation, procédure de mise en place, sollicitation, ...



# SOLUTIONS COMPLÉMENTAIRES OU DE REMPLACEMENT

## ▪ Vos idées ?



**MERCI À TOUS !**

