



# La médiation dans les contentieux individuels entre employé et employeur

Colloque - 5 octobre 2018

Barbara MORIN  
Claire NOBILET



# Qu'est-ce que le conflit ?

*« Le conflit est une interaction entre acteurs (individus, groupes, organisations, etc.) dans laquelle au moins un des acteurs ressent une incompatibilité entre ses façons de penser, son imagination, sa perception et/ou ses sentiments et ceux des autres. » (Glasl's - 2002)*

> **Rôle négatif** : le conflit se règle dans des rapports de force

> **Rôle positif** : permet de se questionner

➔ **L'individu prend conscience de ses valeurs et de ses besoins fondamentaux**

# La source du conflit



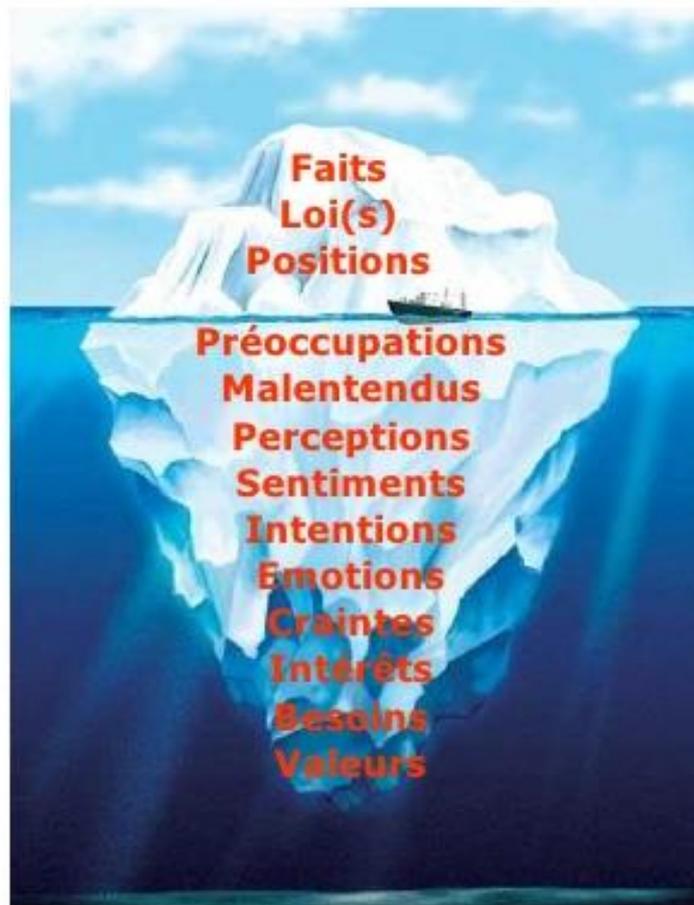


# La source du conflit

- A l'origine du conflit :
  - > Des malentendus / incompréhensions
  - > Des systèmes de valeurs de référence différents
  - > Des intérêts divergents
  - > Des besoins non satisfaits, sentiment d'injustice :  
« *ce n'est pas juste ...* »

# La face cachée du conflit

Un conflit n'est  
jamais ce qui  
semble être



Alors que le côté  
« objectif » du  
conflit semble  
évident...

... le côté  
« subjectif » reste  
à découvrir.

Source: Jeremy Lack

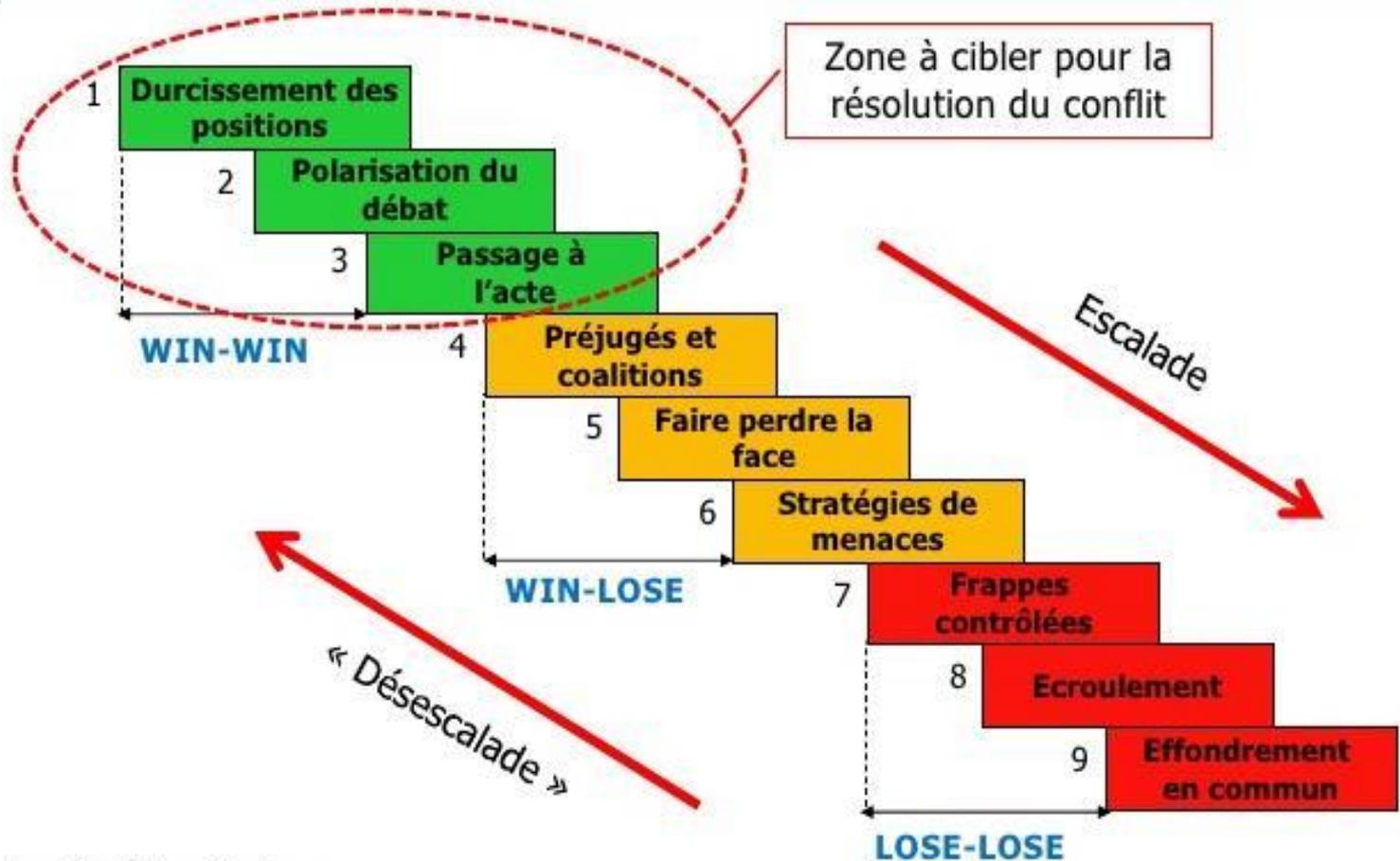


# La face cachée du conflit

- Cas concret - Exemple :
  - > Un agent Mme DURAND vient voir son service RH pour alerter sur un conflit avec une de ses collègues Mme DUPONT
  - > Raison du conflit (partie visible de l'iceberg) : Mme DUPONT ne dit jamais bonjour à Mme DURAND, elle ne lui parle pas elles ne peuvent pas communiquer
  - > Face cachée du conflit (partie immergée de l'iceberg) : Mme DURAND a eu le poste que souhaitait Mme DUPONT et celle-ci n'ayant pas accepté que Mme DURAND devienne sa supérieure hiérarchique ne lui parle plus

# L'escalade du conflit

## Les 9 étapes du conflit - un outil de diagnostic



Inspiré de Tina Monberg  
Source: F. Glasl's "Confronting Conflict"



# Quel est votre style de gestion des conflits ?

- Réfléchissez à votre façon d’agir en situation de conflit, c’est-à-dire lorsqu’une ou plusieurs personnes vont à l’encontre de ce que vous désirez.
- Pour chacune des affirmations de la diapo ci-après, inscrivez le chiffre qui correspond le mieux à la probable réaction que vous adopteriez dans une situation de conflit selon le barème ci-contre :
  - 1 = jamais
  - 2 = parfois
  - 3 = souvent
  - 4 = toujours

*Source : Thomas et Kilmann, Conflict mode instrument, Xicom Inc., Tuxedo*



# Quel est votre style de gestion des conflits ?

1	Je défends mes idées avec vigueur
2	J'essaie d'imposer mon point de vue
3	Je suis prêt à faire certaines concessions
4	Je préfère ne pas discuter, Chacun a droit à des opinions
5	J'essaie de trouver une position intermédiaire entre la mienne et celle de l'autre
6	Dans la négociation, j'accorde beaucoup d'importance aux désirs de l'autre
7	Je démontre la logique de mon point de vue et j'en explique les avantages
8	Je préfère toujours discuter franchement et ouvertement d'un problème
9	Je cherche une solution qui maximise les gains et minimise les pertes de chacun
10	Je cherche à résoudre les problèmes dès qu'ils apparaissent
11	Je n'aime pas les situations conflictuelles et je les évite
12	J'essaie de calmer l'autre car je veux garder de bonnes relations
13	Je tente d'identifier rapidement les préoccupations et les inquiétudes de chacun
14	Je préfère taire mes opinions plutôt que de provoquer des disputes
15	J'essaie de ne pas faire de peine à personne



# Quel est votre style de gestion des conflits ?

- Résultats :

- > Total des points attribués aux affirmations 3, 5, 9

Compromis =

- > Total des points attribués aux affirmations 4, 11, 14

Evitement =

- > Total des points attribués aux affirmations 6, 12, 15

Accommodation =

- > Total des points attribués aux affirmations 1, 2, 7

Affrontement =

- > Total des points attribués aux affirmations 8, 10, 13

Résolution de problème =

Source : Thomas et Kilmann, Conflict mode instrument, Xicom Inc., Tuxedo



# Quel est votre style de gestion des conflits ?

- Interprétation :
  - > Les styles de gestion ne faisant que des perdants :
    - LE COMPROMIS : on fait en sorte que chacun obtienne partiellement satisfaction. Solution adaptée si l'on veut obtenir un accord temporaire sur des questions complexes ou si une solution rapide s'impose.
    - L'EVITEMENT : on élude le problème, on se dérobe ou on affiche une neutralité à toute épreuve. Ce peut être une solution adaptée si le problème est banal, ou si des questions plus urgentes mobilisent l'attention.
    - L'ACCOMODATION : on aplanit les divergences et on se focalise sur les points d'entente. La coexistence pacifique est préservée mais le problème reste entier... Cette solution est appropriée si l'enjeu revêt plus d'importance pour l'autre partie que pour soi ou si on veut accumuler un avantage qui sera utile ultérieurement.
  - > Dans ces 3 cas, comme personne n'obtient entière satisfaction et que les antécédents du conflit restent inchangés, il faut s'attendre à l'apparition de conflits ultérieurs de même nature.

*Source : Thomas et Kilmann, Conflict mode instrument, Xicom Inc., Tuxedo*



# Quel est votre style de gestion des conflits ?

- > Le style de gestion faisant un gagnant et un perdant :
  - L’AFFRONTMENT : on s’oppose activement aux volontés de la partie adverse. On impose la solution qu’on préfère grâce à son poids, la supériorité de ses compétences ou par son influence. Cette solution est appropriée si la situation exige une intervention rapide ou si on doit prendre une mesure impopulaire.

*Source : Thomas et Kilmann, Conflict mode instrument, Xicom Inc., Tuxedo*



# Quel est votre style de gestion des conflits ?

- > Le style de gestion ne faisant que des gagnants :
  - LA RESOLUTION DE PROBLEME : on cherche la satisfaction mutuelle en s'attaquant de front aux causes du conflit. On cerne le problème et on trouve une solution où toutes les parties trouvent leur compte. Cette solution peut être coûteuse en temps et en énergie mais reste la meilleure stratégie car elle permet d'éliminer les raisons qui pourraient faire renaître le conflit.

*Source : Thomas et Kilmann, Conflict mode instrument, Xicom Inc., Tuxedo*



## Exemple - Cas concret

- Un agent travaille dans un **EHPAD** en tant que **chef de cuisine** à **30h** par semaine. Elle part en **congé maternité**. Pendant ce temps la collectivité ne prend pas de remplaçant mais redistribue le travail sur plusieurs personnes du service. La cuisine passe également au Bio. A son retour, l'agent a du mal à reprendre sa place et est **réfractaire** à la cuisine bio et locale car, selon elle, plus coûteuse et plus longue à cuisiner.
- Suite à son entretien individuel qui reprend ces éléments, et après plusieurs recadrages le Président de l'EHPAD prend la décision de **diminuer** de 100 € son **complément indemnitaire** puisque les objectifs n'ont pas été atteints par l'agent.
- L'agent n'acceptant pas cette diminution de rémunération **cherche des solutions**



# Exemple

L'agent envisage 2 solutions :

- 1<sup>ère</sup> solution : Compenser la perte de salaire en cherchant à **cumuler son emploi** d'agent public à 30 h avec une activité de traiteur salarié pendant les week-ends  
**=> saisie du référent déontologue**
- 2<sup>ème</sup> solution : Faire un **recours** de l'arrêté d'attribution du complément indemnitaire qui est défavorable pour l'agent



# La place et le rôle du référent déontologue

- Référent déontologue :

« Article 28 bis de la loi du 13 juillet 1983 « **Tout fonctionnaire a le droit de consulter un référent déontologue, chargé de lui apporter tout conseil utile au respect des obligations et des principes déontologiques mentionnés aux articles 25 à 28** »

## Référent.e déontologue

- puis-je commenter la politique ou les choix de mon maire-employeur sur mon blog ou un autre réseau social?
- comment agir face à une situation de conflits d'intérêts présumés ?
- est-ce que je dois refuser un cadeau d'un usager ?
- puis-je ne pas obéir à mon supérieur hiérarchique si son instruction est illégale ?

## Service RH

- pourquoi n'ai-je pas bénéficié d'un avancement de grade ?
- pourquoi n'ai-je pas d'augmentation de rémunération ?
- pourquoi ma candidature n'a pas été retenue sur tel poste ?
- peut-on modifier mes horaires de travail ou mes missions ?
- pourquoi ma demande de temps partiel discrétionnaire n'a pas été acceptée ?



# La résolution du conflit

- 2<sup>ème</sup> solution envisagée par l'agent :
- « *Faire un recours de l'arrêté d'attribution du complément indemnitaire qui est défavorable pour l'agent* »
- 2 options :
  - > Le recours au Tribunal Administratif
  - > Mettre en place un processus de « médiation » pour éviter la saisine du juge administratif et régler le conflit en amont



# Résolution du conflit

- 5 modes de résolution du conflit :
  - > La discussion et la négociation directe
  - > La conciliation
  - > L'arbitrage
  - > Le jugement
  - > La médiation



# La médiation

- Permet l'échange grâce à l'intervention d'un tiers
- Vise à rétablir la relation
- L'accord trouvé doit tendre vers la satisfaction des intérêts respectifs
- Les parties elles-mêmes doivent chercher la solution la mieux adaptée



# Les différents types de médiation

- La médiation à l'initiative du juge
- La médiation à l'initiative des parties
- La médiation préalable obligatoire
- La médiation conciliation (proposée par le CDG35)



# Médiation à l'initiative du juge

- **Quand ?**
  - > A tout moment d'une action juridictionnelle
- **Qui ?**
  - > Le juge administratif initie la médiation après accord des parties
- **Par qui ?**
  - > Le médiateur est une personne extérieure à la juridiction
- **Durée ?**
  - > Fixée par le juge administratif
- **Coût ?**
  - > Fixé par le médiateur
  - > A la charge de la collectivité mais peut entrer en compte dans l'accord



# Médiation à l'initiative des parties

- **Quand ?**
  - > A tout moment en dehors de toute procédure juridictionnelle
- **Qui ?**
  - > Les parties peuvent faire appel directement à un médiateur ou demander au Président du Tribunal Administratif de désigner un médiateur
- **Par qui ?**
  - > Le médiateur choisi par les parties ou désigné par le Président du Tribunal administratif
- **Durée ?**
  - > Pas de délai fixé
- **Coût ?**
  - > Fixé par le médiateur
  - > A la charge de la collectivité mais peut entrer en compte dans l'accord



# Médiation préalable obligatoire

- **Conditions :**
  - > Avoir conventionné avec le Centre de Gestion au plus tard le **31 décembre 2018**
- **Quand ?**
  - > Dans le délai de recours contentieux de 2 mois
- **Qui ?**
  - > L'agent destinataire d'une décision administrative défavorable (cf. liste diapo suivante)
- **Par qui ?**
  - > Le médiateur désigné par le CDG 35
- **Durée ?**
  - > 3 mois renouvelable une fois
  - > Expérimentation jusqu'au **18 novembre 2020**
- **Coûts au CDG 35 ?**
  - > Médiation avec 1er rendez-vous sans suite : 47 €
  - > Médiation globale : 500 €



# Médiation préalable obligatoire

- Pour quels litiges ?

- > Décisions individuelles relatives à la rémunération versée aux **agents titulaires** (traitement, indemnité de résidence, supplément familial de traitement, NBI, GIPA, régime indemnitaire, etc...)
- > Refus de détachement, de placement en disponibilité ou refus de congé sans traitement (pour les agents contractuels)
- > Décisions individuelles défavorables relatives à la réintégration à l'issue d'un détachement, d'un placement en disponibilité, d'un congé parental ou le réemploi d'un contractuel à l'issue d'un congé sans traitement



# Médiation préalable obligatoire

- > Décisions individuelles défavorables relatives au classement de l'agent à l'issue d'un avancement de grade ou d'une promotion interne
- > Décisions individuelles défavorables relatives à la formation professionnelle tout au long de la vie
- > Décisions individuelles défavorables concernant les mesures appropriées prises par les employeurs publics à l'égard des travailleurs handicapés (pour l'accès, la conservation ou l'aménagement de l'emploi)
- > Décisions individuelles défavorables concernant l'aménagement des conditions de travail des fonctionnaires reconnus inaptes à l'exercice de leurs fonctions



# Procédure de saisine du médiateur

- Arrêté ou courrier :
  - > Mention des éléments suivants :

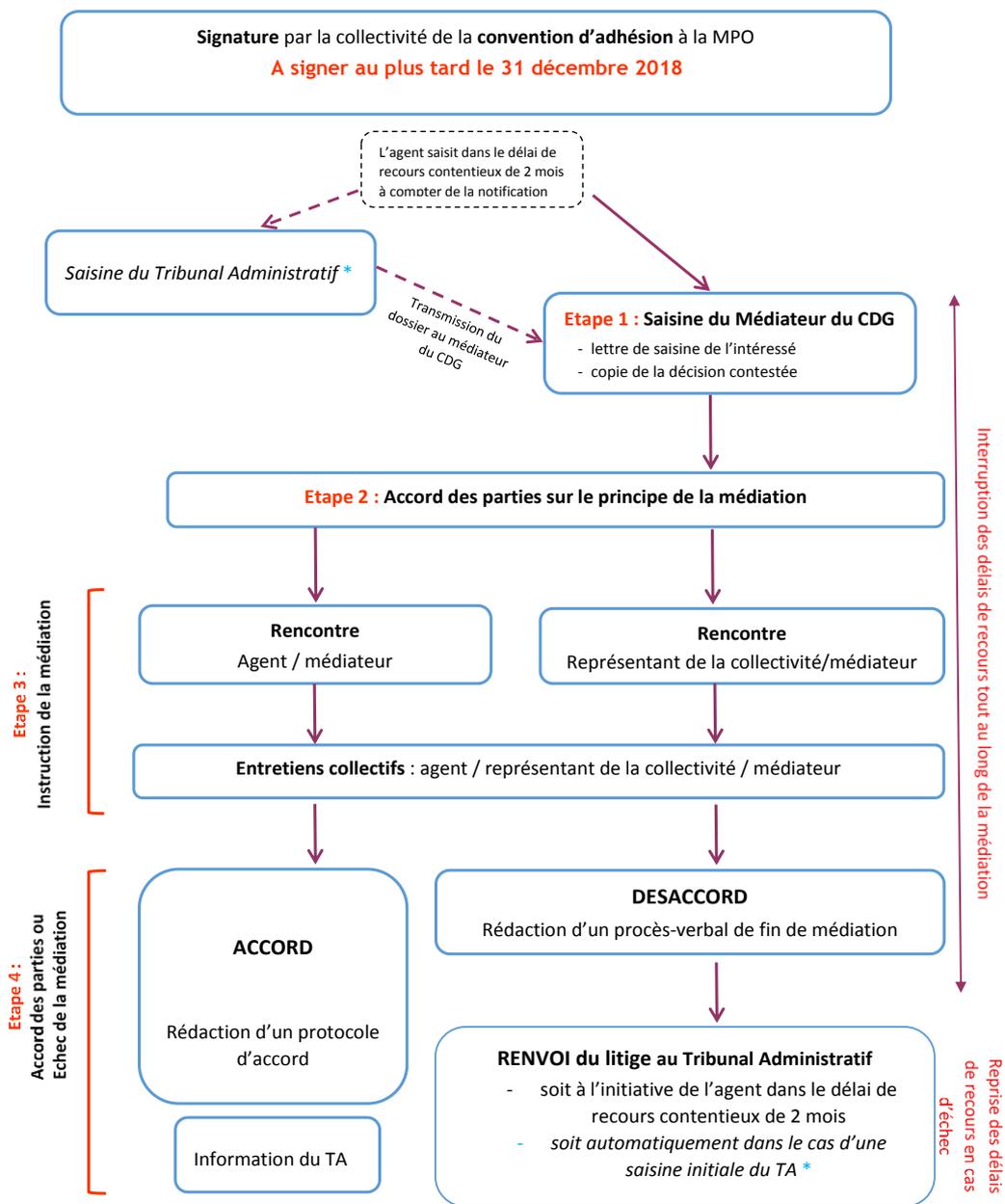
*« Le Maire, certifie, sous sa responsabilité, le caractère exécutoire de cet acte et informe que cette décision peut être contestée, dans un délai de deux mois à compter de sa réception, en saisissant le médiateur du Centre de gestion de la fonction publique territoriale d'Ille et Vilaine :*

- *soit par courrier portant la mention « confidentiel » à l'adresse :  
Médiation préalable obligatoire  
auprès du Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale d'Ille et Vilaine (CDG 35)  
1, avenue de Tizé  
35236 THORIGNE-FOUILLARD*

- *soit par courriel à l'adresse : [mediation@cdg35.fr](mailto:mediation@cdg35.fr)*

*Si cette médiation ne permet pas de parvenir à un accord, vous pourrez contester la présente décision devant le Tribunal Administratif de Rennes dans un délai de deux mois à compter de la fin de la médiation.*

*Une copie de cette décision sera à joindre au recours. »*





# Médiation / Jugement

	La décision de justice	La médiation
<b>Délai</b>	En moyenne 1 an et 11 mois en Ille et Vilaine Situations non résolues pendant ce temps	3 mois renouvelable 1 fois
<b>Coûts</b>	Avocats + temps passé à s'occuper de pièces du procès + attendre plusieurs années le versement des sommes en réparation du dommage => temps et argent perdus	Coût réduit du fait de l'absence possible d'avocats + délais courts + application rapide des modalités de l'accord
<b>Relations</b>	Après jugement tout espoir de reprendre des relations est abandonné <i>Gagnant / Perdant</i>	Maintien des relations pour l'avenir <i>Gagnant / Gagnant</i>
<b>Publicité</b>	Décision judiciaire rendue publique : nuisance de l'image de la collectivité/agent	Confidentialité des entretiens de médiation



# Une autre approche apportée par le CDG35

- **La Médiation - conciliation :**

- > Elle vise l'apaisement d'une situation de conflit au travail, grâce au dialogue entre les acteurs
- > Elle peut intervenir entre 2 personnes (hiérarchiques ou non) ou au sein d'un collectif
- > Elle peut se dérouler uniquement si les 2 parties sont demandeuses et volontaires...
- > L'accord de médiation concerne les parties présentes, il n'y a pas de **rapport à la collectivité**
- > **A l'inverse des autres Médiation**, la médiation conciliation ne porte pas sur des aspects juridiques
- > L'idée étant de traiter les points de désaccord mais également de renforcer les points de convergence pour mieux les ancrer.
- > En complément, lorsque qu'un conflit est soulevé dans une équipe, avec l'expression de difficultés voire de souffrance de la part des agents, un soutien psychologique individuel peut être proposé à l'ensemble de l'équipe, via des entretiens avec le psychologue du travail.



# Quelles sont les garanties du médiateur au CDG

- **L'éthique** du médiateur repose sur une Charte de déontologie à laquelle il adhère, « la charte des médiateurs des centres de gestion » :
  - > Le médiateur est tenu au **secret** et à la **discrétion** professionnels.
  - > Le médiateur est soumis au principe de **confidentialité** et s'engage à observer la plus stricte **discrétion** quant aux informations et données auxquelles il a accès.
  - > Il agit dans le **respect de l'ordre public/pénal**,
  - > Il se comporte de manière **équitable** vis-à-vis des parties
- **Ses qualités** :
  - > l'impartialité
  - > la neutralité
  - > l'indépendance
  - > la diligence
  - > la loyauté



# Quels sont les principes de la médiation ?

- Chacune des parties doit accepter d'entrer en médiation :
  - > Faire un pas vers l'autre
  - > Parler en toute confidentialité
  - > Exprimer son ressenti pour trouver une solution adaptée à chaque partie
  - > Expliquer les raisons du conflit (par des entretiens individuels et collectifs avec le médiateur)
- L'accord ne doit pas être la stricte application de la loi mais doit respecter les dispositions des règles publiques :
  - > Convenir aux 2 parties
  - > La solution doit être acceptable pour tous
- La médiation peut s'interrompre à tout moment par décision de chacune des parties (employeur/agent/médiateur)

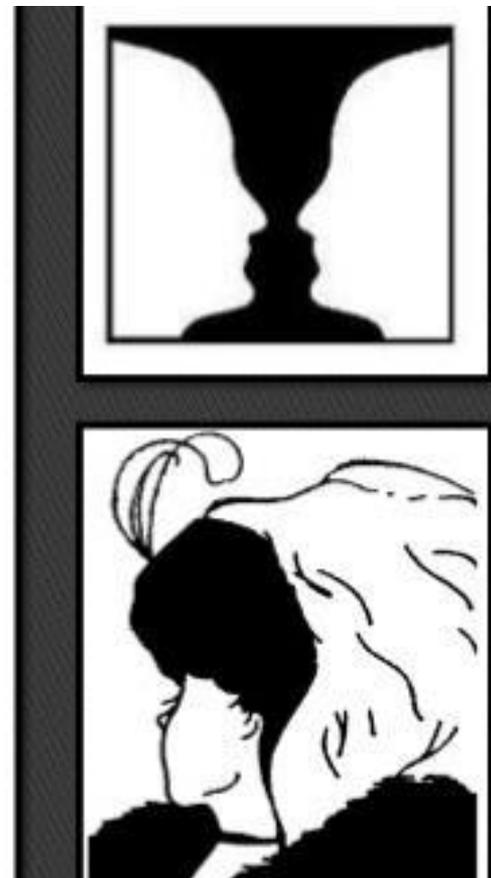
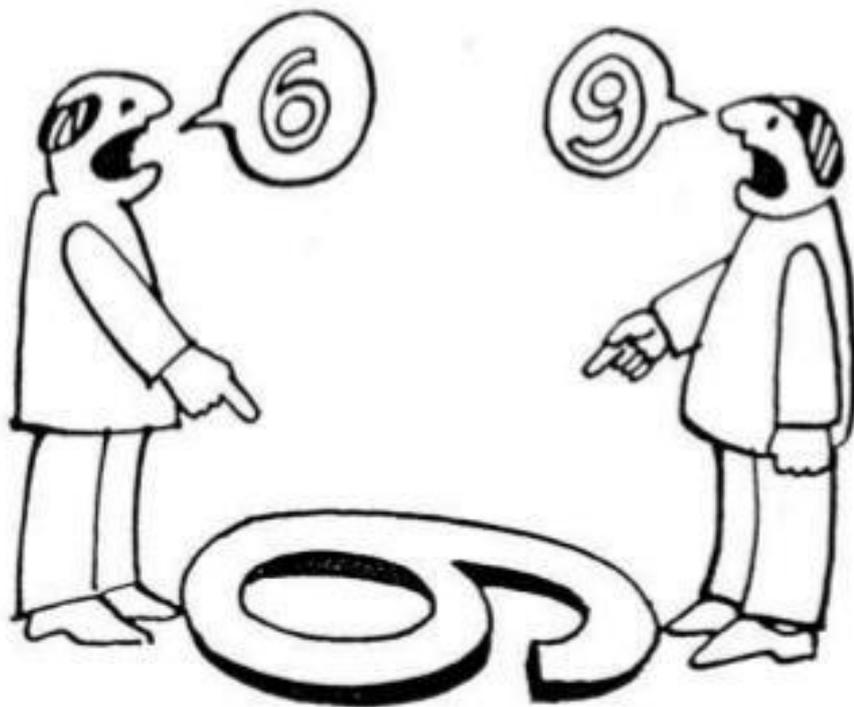


# Prévenir l'apparition des tensions dans les services



# Eviter les conflits en amont

- La nécessité d'agir tôt pour éviter les situations gangrénées
  - > Prise d'ampleur du conflit = finalement, plus le conflit sera à un stade avancé, plus il sera difficile de le résoudre ; cela demandera une démarche plus rigoureuse et une forte volonté de part et d'autre.
  - > Contamination des autres services ou agents
- Intégrer qu'il existe des cultures professionnelles différentes, des modes d'expression différents - ce qu'on peut appeler les biais perceptifs
- Informer - développer un dialogue ouvert afin que ceux qui résistent aux changements soient au fait de ce qui se passe et des raisons qui sous-tendent les changements.





# Sécuriser l'organisation

- Rôles et missions de chacun, charge de travail...
  - > Identifier et réduire les « zones grises »
  - > À travers l'organigramme et les fiches de poste
  - > Avec des objectifs collectifs et individuels, définis et communiqués
- Protocoles, modes opératoires / outils de mesure des résultats et de la qualité
- Communiquer et partager sur l'organisation
  - > Connaître les missions des autres
  - > Informer, limiter les incompréhensions
- Assurer la coordination
  - > Réunions de travail
  - > Transmissions d'information



# Les outils RH favorisant la prévention des conflits

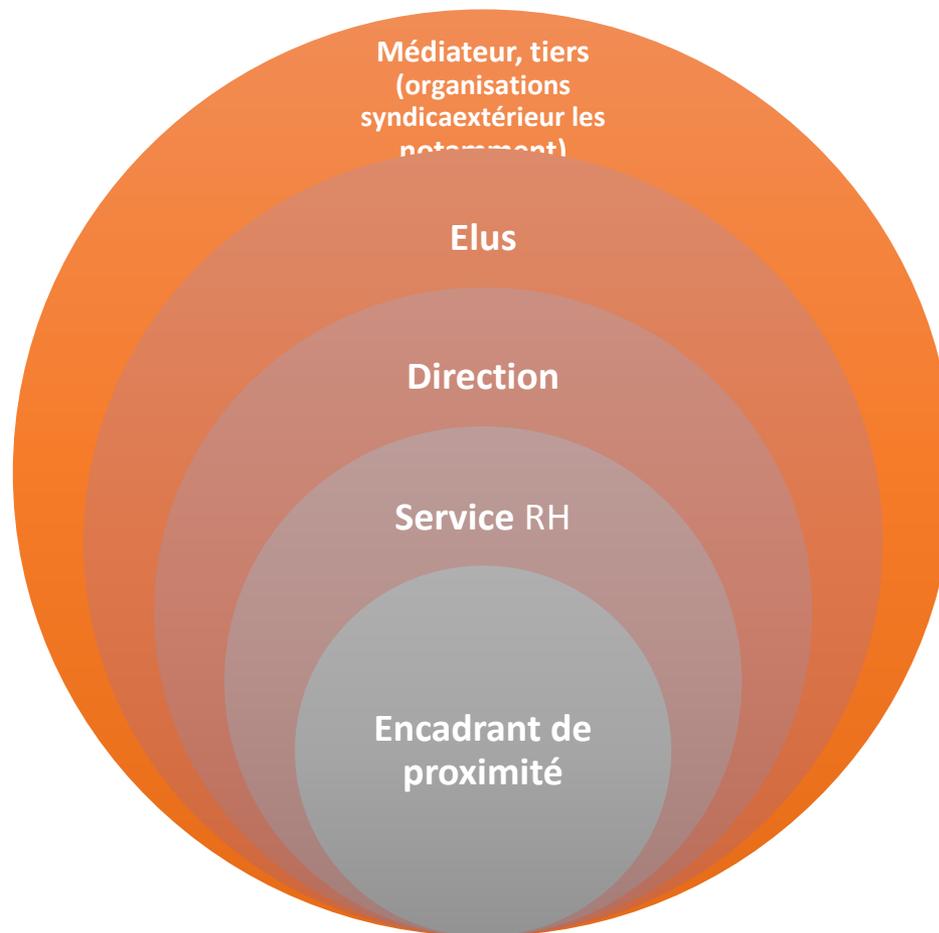


- Règlement intérieur, charte informatique...
- Chartes professionnelles
- Evaluation professionnelle
- Document unique
- Plan de formation





# Les acteurs mobilisables



# Développer la qualité de vie au travail pour favoriser des bonnes relations au travail

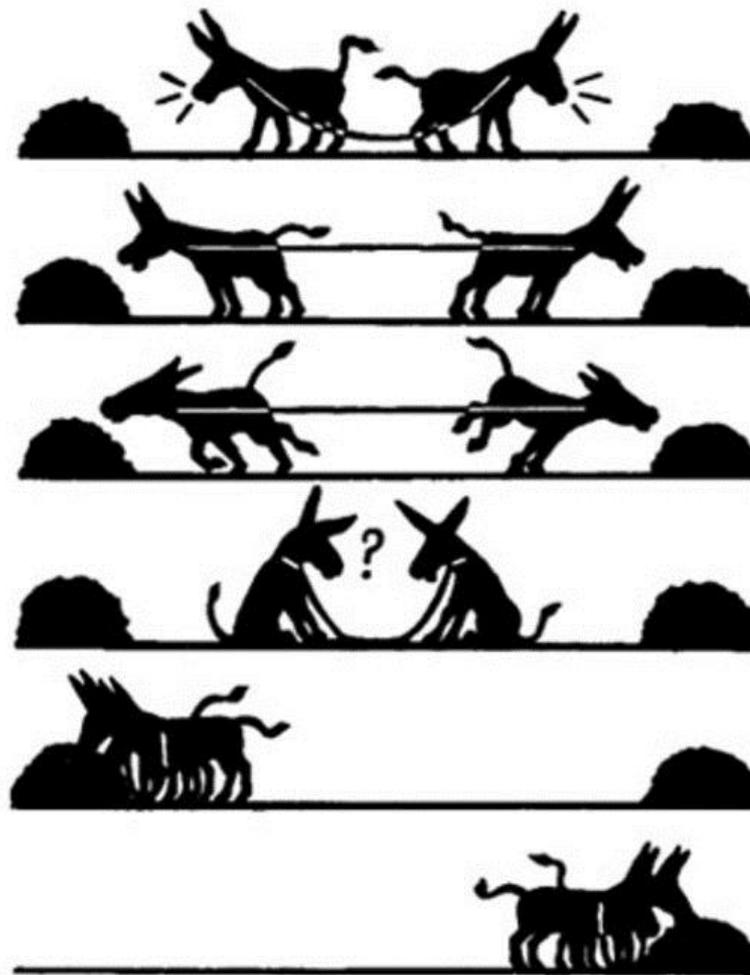
- Définition : elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe



# CONCLUSION

Un proverbe africain dit :

*« Il n’y a pas deux personnes qui ne s’entendent pas, il y a seulement deux personnes qui n’ont pas discuté »*



# Contacts



Médiation préalable obligatoire et précontentieux : [mediation@cdg35.fr](mailto:mediation@cdg35.fr)

Médiation-conciliation : [conseil-developpement@cdg35.fr](mailto:conseil-developpement@cdg35.fr)

## VOS INTERLOCUTEURS

Barbara MORIN : [barbara.morin@cdg35.fr](mailto:barbara.morin@cdg35.fr)

Claire NOBILET : [claire.nobilet@cdg35.fr](mailto:claire.nobilet@cdg35.fr)

**Téléphone : 02 99 23 31 00**