

AGENT DE MAITRISE TERRITORIAL

CONCOURS EXTERNE, INTERNE ET 3^{ème} CONCOURS

SESSION 2025

RÉSOLUTION D'UN CAS PRATIQUE

exposé dans un dossier portant sur les problèmes susceptibles d'être rencontrés par un agent de maîtrise territoriale dans l'exercice de ses fonctions, au sein de la spécialité au titre de laquelle le candidat concourt.

Durée : 2 heures

Coefficient : 3

SPÉCIALITÉ : RESTAURATION

À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET

- ♦ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation ou numéro fictif, ni le nom de votre collectivité employeur ou collectivité fictive, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni signature ou paraphe, ni date.
- ♦ Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne sont en aucun cas prises en compte.

Ce document comprend 14 pages, y compris celle-ci.

Il appartient au candidat de vérifier que le dossier comprend le nombre de pages indiqué.

Vous êtes agent de maîtrise à la direction de l'éducation de Techville, commune de 7 200 habitants. En tant que responsable du service de la restauration scolaire, vous encadrez 3 cuisiniers, 4 agents d'entretien et 1 secrétaire.

La direction générale, en accord avec les élus, a décidé d'accélérer la transition écologique de la collectivité.

A l'aide des documents joints, de vos connaissances et de vos expériences, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

Question 1 (6 points)

La direction générale a inscrit comme premier objectif de cette transition le développement de « la transversalité entre services ».

- a) En quoi la transversalité entre service est-elle nécessaire à la mise en œuvre de la transition écologique ? (2 points)
- b) Vous proposerez 2 mesures permettant de développer les liens entre votre service et les autres services de la collectivité. (2 points)
- c) En quoi la transition écologique impacte-t-elle la manière de travailler dans la collectivité et plus précisément dans votre service ? (2 points)

Question 2 (4 points)

La direction générale a pour ambition d'impliquer l'ensemble des agents de la collectivité dans le projet de transition, qui devra être partagé et co-construit. A ce titre, vous avez participé à journée de travail des encadrants, où différents supports de communication sur la transition écologique vous ont été présentés et sont désormais à votre disposition (présentation power point et module video).

La directrice de l'éducation souhaite que vous lui fassiez remonter toutes les questions et idées des agents composant votre équipe en matière de transition écologique.

Quelle démarche allez-vous mettre en place pour répondre à cette demande ? Vous en préciserez le calendrier sachant que la directrice de l'éducation attend vos éléments d'ici 1 mois.

Question 3 (6 points)

La conduite de cette transition représente une opportunité pour faire évoluer les agents. La directrice de l'éducation vous demande d'établir au sein de votre service un plan de formation.

Dans une note à son attention, vous indiquerez :

- a) en quoi consiste un plan de formation, (2 points)
- b) votre rôle en tant que chef de service dans une démarche de plan de formation, (2 points)
- c) comment évaluer les besoins de formation au sein de votre service. (2 points)

Question 4 (4 points)

Vous avez appris qu'une bagarre a éclaté entre 2 agents de votre service sur le lieu de travail. Ces agents étaient en conflit depuis quelques temps, et un incident dans un local de stockage a déclenché la dispute.

- a) Comment réagissez-vous dans l'immédiat ? (2 points)
- b) Le directeur des ressources humaines vous propose de mettre en place une médiation. Vous rappellerez en quoi consiste ce dispositif et indiquerez l'intérêt qu'il représente face à la situation rencontrée. (2 points)

Liste des documents joints :

- Document 1 :** « La coconstruction d'un projet d'administration d'après-crise » - *lagazette.fr* - 25 mai 2021 - 2 pages
- Document 2 :** « Management de la transition écologique : jouez la transversalité ! » (extraits) - *Techni.Cités* - 26 avril 2023 - 3 pages
- Document 3 :** « Le plan de formation. Guide méthodologique » (extraits) - *CNFPT* - 24 juillet 2012 - 4 pages
- Document 4 :** « Résoudre un conflit au travail avec la médiation » (extraits) - *One RH* - 1^{er} septembre 2020 - 2 pages

Documents reproduits avec l'autorisation du C.F.C.

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents volontairement non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

MANAGEMENT

La coconstruction d'un projet d'administration d'après-crise

Emeline Le Naour | France | Toute l'actu RH | Publié le 02/06/2021 | Mis à jour le 25/05/2021

A la suite du premier confinement, le besoin de rebondir et de créer du lien s'est vite imposé au sein de Grand Paris sud est avenir. L'établissement public territorial a fait le pari d'associer les agents à un projet d'administration dans une démarche de réflexion commune.

**[EPT Grand Paris**

sud est avenir (Val-de-Marne) 16 communes • 1 130 agents • 318 300 hab.] Donner aux agents la possibilité de participer aux transformations de leur collectivité. C'est l'initiative lancée il y a six mois par l'EPT Grand Paris sud est avenir (GPSEA), qui a imaginé une consultation participative pour construire son projet d'administration.

Le projet, baptisé « construisons l'après », a été récompensé lors des Trophées 2020 de la démarche participative. Il a d'abord été pensé comme une nouvelle page à inventer pour l'après-Covid-19. A la suite du premier confinement, le besoin de rebondir et de créer du lien s'est vite imposé. « Fabien Tastet, le directeur général des services, souhaitait faire ressortir le positif de cette période et en tirer des enseignements pour améliorer notre fonctionnement. Il était important que les agents participent et soient acteurs de cette transformation », retrace Michaël Calais, chef de projets transverses et coartisan de la démarche.

Des temps collectifs

Pour parvenir à rendre concrète cette « crise apprenante », il a fallu balayer un territoire de 100 kilomètres et inciter les 1 130 agents, parfois issus de corps de métiers très éloignés, à participer. Installation de boîtes à idées sur les sites du GPSEA, création d'une plateforme dédiée et organisation de temps collectifs ont permis de faire remonter du terrain les propositions des agents.

Ces derniers ont été invités à s'exprimer sur les sujets de leurs choix avec un engagement de la part de la direction : étudier toutes les idées et remarques. Pas moins de 1 076 propositions ont été faites.

Une implication et un engouement dont se félicite Michaël Calais et qui tient, selon lui, à la nature de la démarche : « L'initiative a permis au collectif de se projeter et a donné le sentiment aux agents d'appartenir à une interco qui imagine et se saisit de son avenir. C'est aussi une marque de respect et de reconnaissance de leur travail. »

Une considération appréciée par Souhaib Azlouk, responsable d'équipe au service propreté urbaine : « Cela montre que les décisions ne sont pas toujours prises d'en haut et que nos expertises ont de la valeur. Cela donne envie d'y rester et d'y évoluer », assure-t-il, ajoutant que son service a pu bénéficier d'un budget permettant l'achat de scooters.

Transitions écologique et numérique

Accélérer la transition numérique, rapprocher les agents des usagers, engager la collectivité dans la transition écologique ou assouplir et simplifier l'organisation interne figurent parmi les thèmes d'actions les plus cités. Des chantiers sur lesquels s'est engagée la direction générale de GPSEA qui a retenu une centaine de mesures à mettre en place et a fait voter un plan d'actions en janvier.

Selon Marie-Charlotte Cathou, responsable adjointe de la piscine de Sucy-en-Brie, « construisons l'après » est une plus-value : « Cela a permis à tout le monde de défendre une idée, de valoriser la liberté d'expression des agents. Nous aussi, pouvons être précurseurs et c'est gratifiant ! » Pour encourager « ce sentiment d'appartenance » et la dynamique collective expérimentée, elle a d'ailleurs décidé de monter une association sportive pour l'ensemble des agents de l'interco.

« Les collègues avaient beaucoup d'idées et envie d'échanger »

Yohann Zermati, directeur adjoint de l'observatoire de GPSEA et copilote de « construisons l'après »

Michaël Calais, chef de projets transverses

« Nous avons voulu prendre de la hauteur face à l'urgence de la situation et de la crise que nous vivons tous. C'est dans cet état d'esprit qu'a été lancé construisons l'après. L'idée n'était pas de créer une usine à gaz ; il nous fallait une trace et un compteur pour les propositions, donc nous avons lancé la plateforme, qui est toujours accessible aux agents. Nous nous sommes rapidement rendu compte que les collègues avaient beaucoup d'idées et une véritable envie d'échanger, et avons été surpris par la capacité de résilience dans les services. Les agents n'étaient pas du tout dans la plainte et proposaient des idées très constructives. Cela démontre que lorsque l'on donne aux gens la possibilité de s'exprimer, ils saisissent cette opportunité et le font avec bienveillance. Finalement, cette crise aura aussi été un appel d'air pour la collectivité. »

Management de la transition écologique : jouez la transversalité ! (*extraits*)

PUBLIE LE 26/04/2023 Par CATHERINE STERN



Rawpixel.com - stock.adobe.com

L'exigence d'accélérer le processus de transition écologique dans les collectivités invite à changer de manière de manager les équipes. Témoignages de collectivités qui ont réfléchi et mis en œuvre des actions concrètes pour travailler en transversalité plutôt qu'en silo, coopéré davantage en interne et en externe pour devenir plus agile dans un environnement plus mouvant et risqué.

Sécheresses, canicules, méga-feux, inondations, hausse des prix de l'énergie... Les événements impactants se succèdent et la transition écologique s'impose désormais à tous les territoires. Au point que le degré de priorité de cette transition est aujourd'hui jugé élevé par 35 % des directeurs généraux des services (DGS) et directeurs généraux adjoints (DGA) interrogés dans le cadre d'une étude présentée lors du colloque du CNFPT « Accélérer la transition écologique : quel chemin pour les collectivités locales ? »

Mais pour Aurore Colin, chargée de mission au sein du programme territoires d'I4CE qui vient de publier l'étude « Collectivités, les besoins d'investissement et d'ingénierie pour la neutralité carbone », (...) « La transition énergétique et écologique n'est pas une politique sectorielle mais multisecteur qui va presque nécessiter de mettre en place un nouveau projet de société en l'espace d'une génération », affirme-t-elle.

Changement d'attitude

Pour conduire cette indispensable transition, 63 % des directions de collectivités interrogées dans l'étude du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) ont déjà agi sur la gouvernance administrative et le pilotage transversal, chiffre qui monte à 73 % pour les intercommunalités. À la ville et à l'agglomération d'Agen, « la transition environnementale, qui faisait jusqu'à présent partie des services techniques, est en train d'être remontée au niveau de la direction générale des services, dans un objectif de transversalité et de pouvoir peser sur l'ensemble des directions », témoigne Delphine Piazza-Morel, responsable du service environnement mutualisé.

Dans cette collectivité du Lot-et-Garonne, la succession en dix-huit mois de deux épisodes d'inondations entraînées par des orages violents, s'ajoutant à la multiplication de canicules plus longues et intenses, ont accéléré la prise de conscience. Et enclenché un changement d'attitude. En témoigne la réhabilitation en cours d'un très grand parking à l'entrée d'Agen qui bénéficie d'un important budget pour une chaussée drainante, des dalles infiltrantes et la végétalisation contre les îlots de chaleur. « Si on avait fait ce projet il y a vingt-quatre mois, on ne l'aurait pas du tout porté comme aujourd'hui, assure l'ingénieure. C'est un des premiers projets portés de manière extrêmement transversale. »

Les agents de la voirie, premiers porteurs, ont été associés dès le début, en revue de projet, avec le service transport et mobilités (qui prévoit des navettes, des bornes pour véhicules électriques et des emplacements vélos), les espaces verts (qui vont végétaliser fortement la zone), la collecte et la valorisation des déchets (pour implanter des points d'apport volontaire), ainsi que « les collègues des eaux pluviales consultés pour proposer des alternatives et une gestion différenciée, moi-même au titre de la transition environnementale et de la cohérence globale. Avec cet aspect multiforme, la transition environnementale est un bon prétexte pour aller dans le sens du partage et essayer d'être le plus possible dans l'agilité », estime-t-elle.

Capacité à faire travailler ensemble

Après d'autres priorités, en tête desquelles la gestion des risques (via la lutte contre l'artificialisation des sols, la préservation des ressources en eau, la nature en ville ou la mobilité décarbonée) citée par 63 % d'entre elles, 31 % des directions interrogées dans l'étude du CNFPT jugent prioritaire pour 2023 de « bâtir une administration territoriale au service de la transition écologique et de la résilience, grâce au management, au développement des compétences, à la transversalité de l'organisation et à une gestion sobre des ressources. » La ville et l'agglomération de La Rochelle (Charente-Maritime) ont déjà mis en place en interne une structuration nouvelle grâce à des plans nationaux (comme le PPI – plan particulier d'intervention – construit avec Cit'ergie) mais aussi construit des cellules pour « encaisser » les risques.

« À chaque fois qu'on assume un nouveau danger (sécheresse, submersion, sanitaire), cela entraîne non pas des constructions de nouveaux services mais des travaux en transversalité pour que toutes les compétences puissent travailler ensemble. Cela implique d'accompagner les organisations et les managers un peu déstabilisés par rapport à ce qu'ils faisaient avant.

On leur dit : demain votre légitimité n'est plus dans le silo, mais dans votre capacité à faire travailler ensemble des collègues qui peuvent être attachés à d'autres directions », explique Émilie Bout, directrice générale des services.

(...)

Sensibilisation et contributions volontaires

À Pessac aussi, ville girondine de 61 000 habitants engagée depuis de nombreuses années dans la transition écologique, on explore de ce côté. « Du point de vue organisationnel, il y a un enjeu pour éviter de rester en tuyaux d'orgues. On parle depuis des années de transversalité sans qu'on ait encore trouvé la martingale pour y arriver », reconnaît Yvan Brégeon, son DGS.

Mais la formation des agents et des encadrants est un des axes majeurs d'action organisationnelle pour cette transition écologique, aux côtés de l'adoption d'un budget durable (dont c'est la troisième édition), d'un Spaser (schéma de promotion des achats publics socialement et écologiquement responsables) pour la décarbonation des achats et de la participation citoyenne. Si 250 agents sur 1 000 ont déjà bénéficié fin 2022 d'une journée de sensibilisation sur mesure, coconstruite avec le CNFPT (en plénière et en atelier thématique), une quinzaine d'encadrants ont quant à eux pu approfondir la question des outils de management autour de la transition.



Les agents sont sensibilisés à la prise en compte des sujets environnementaux.

« L'idée n'est pas forcément de changer la manière de manager mais de développer une nouvelle culture professionnelle complètement tournée vers ces enjeux de transition, explique le DGS. Cela nécessite de revoir les façons qu'on a de travailler soi-même mais aussi avec les autres. » La crise de l'énergie est un bon exemple du nouvel état d'esprit à Pessac : là où le sujet aurait été traité par la direction de bâtiments ou sous-traité à un chargé de mission il y a trois ou quatre ans, c'est désormais « l'affaire de tous ». « Le plan sobriété est aussi issu de contributions d'agents volontaires qui ont fait des propositions en lien avec leur métier, souligne Yvan Brégeon. Une fois sensibilisés, on a des agents qui, veulent contribuer, participer. C'est un retournement des choses. »

(...)

Parler le même langage

Mais pour coopérer autour de la transition, encore faut-il parler le même langage. « Quand on parle de plan de transition, de trajectoire carbone, on s'aperçoit assez vite qu'on ne parle pas forcément le même langage, qu'on n'a pas forcément les mêmes référentiels », signale Florence Peleau-Labigne, DGS de la région Centre-Val-de-Loire. Or, dans le cadre de ses conventions avec les six départements et l'ensemble des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), la région « souhaite qu'une part importante du contenu des financements soit portée sur les enjeux de la transition climatique ». Après avoir formé l'ensemble de ses 3 500 agents et organisé des journées de cohésion autour de la fresque du climat en invitant chacune des directions avec chacun des métiers à réfléchir sur l'impact du changement climatique, de la transition écologique, dans l'évolution de son métier, la collectivité veut aller plus loin.

(...)

(...) 1. UN PLAN DE FORMATION, POURQUOI ?

Des évolutions importantes

Les collectivités territoriales font face à un environnement en perpétuelle évolution :

- transferts de compétences et de personnels liés à la décentralisation : augmentation des effectifs, émergence de métiers nouveaux ;
- montée des intercommunalités : recomposition des territoires, mise en place de compétences nouvelles ;
- exigence accrue des usagers–citoyens en terme de proximité et de qualité de service ;
- départs massifs à la retraite de nombreuses catégories de fonctionnaires ;
- rationalisation, voire raréfaction des moyens budgétaires ;
- évolution des politiques publiques, modification du cadre législatif et réglementaire
- ...

Le service public doit en permanence adapter ses missions et ses services.

Il en résulte un besoin de qualification professionnelle des personnels territoriaux et une nécessité d'adaptation et de développement des compétences des agents.

La formation, un levier pour le développement des compétences

La formation est un des outils de la **gestion des compétences**. Elle permet, parallèlement au recrutement, à la mobilité, à la gestion des carrières et à l'évaluation, d'acquérir, maintenir, développer les compétences nécessaires à la réalisation des missions de service public. Elle est garante de la qualité du service rendu à l'utilisateur.

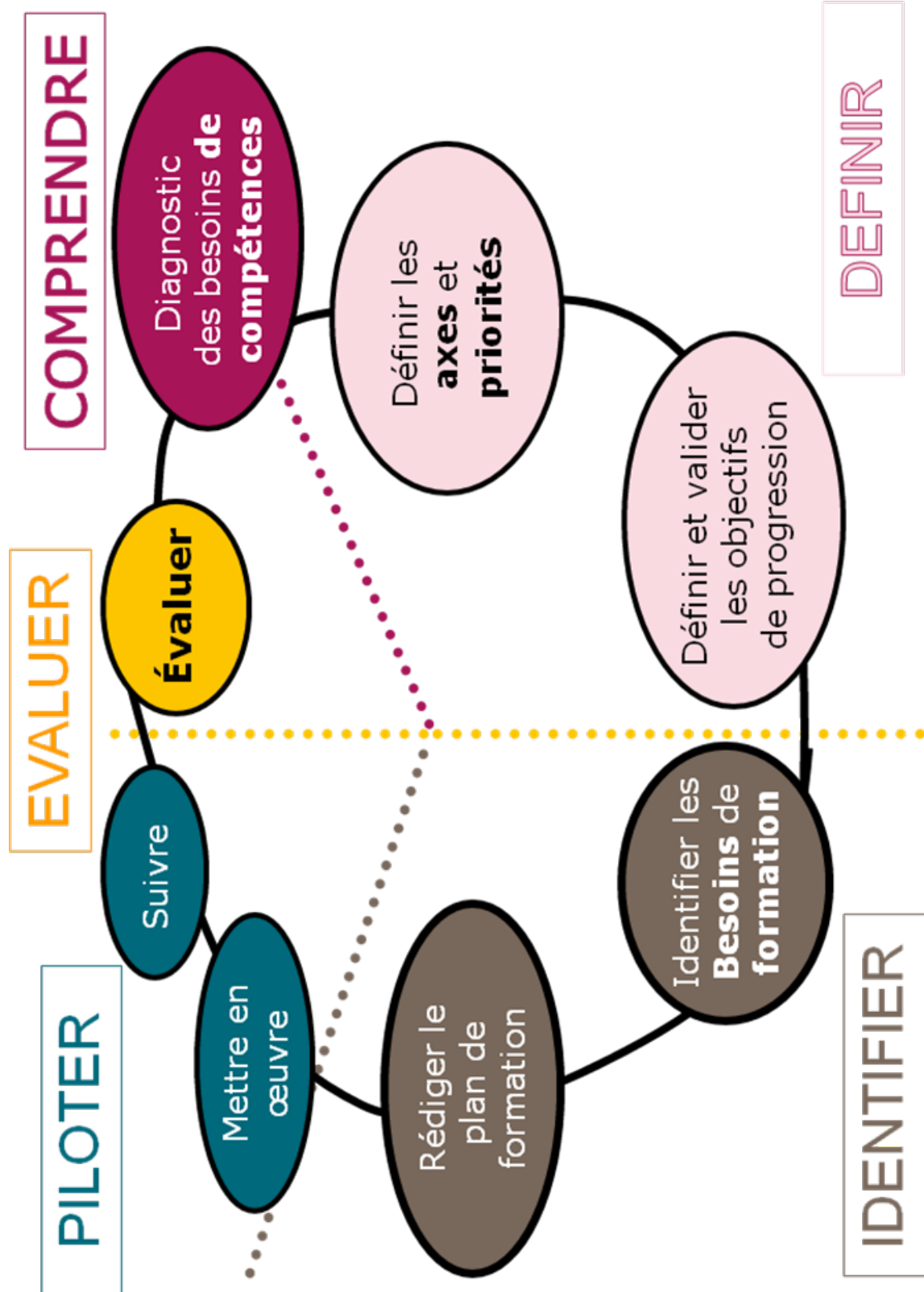
Ses finalités sont multiples. Elle permet de :

- **gérer** :
 - des ressources (agents) ;
 - des compétences ;
 - des départs (retraite, mutation, mobilité) ;
 - des dépenses (budget formation).
- engager une **réflexion** sur :
 - l'organisation de la collectivité ;
 - la gestion du personnel et des ressources.
- **favoriser** :
 - l'**insertion** ou la réinsertion professionnelle des agents ;
 - l'accès des agents aux différents niveaux de **qualification** professionnelle ;
 - le **maintien** dans l'emploi.
- contribuer à la **promotion sociale**.

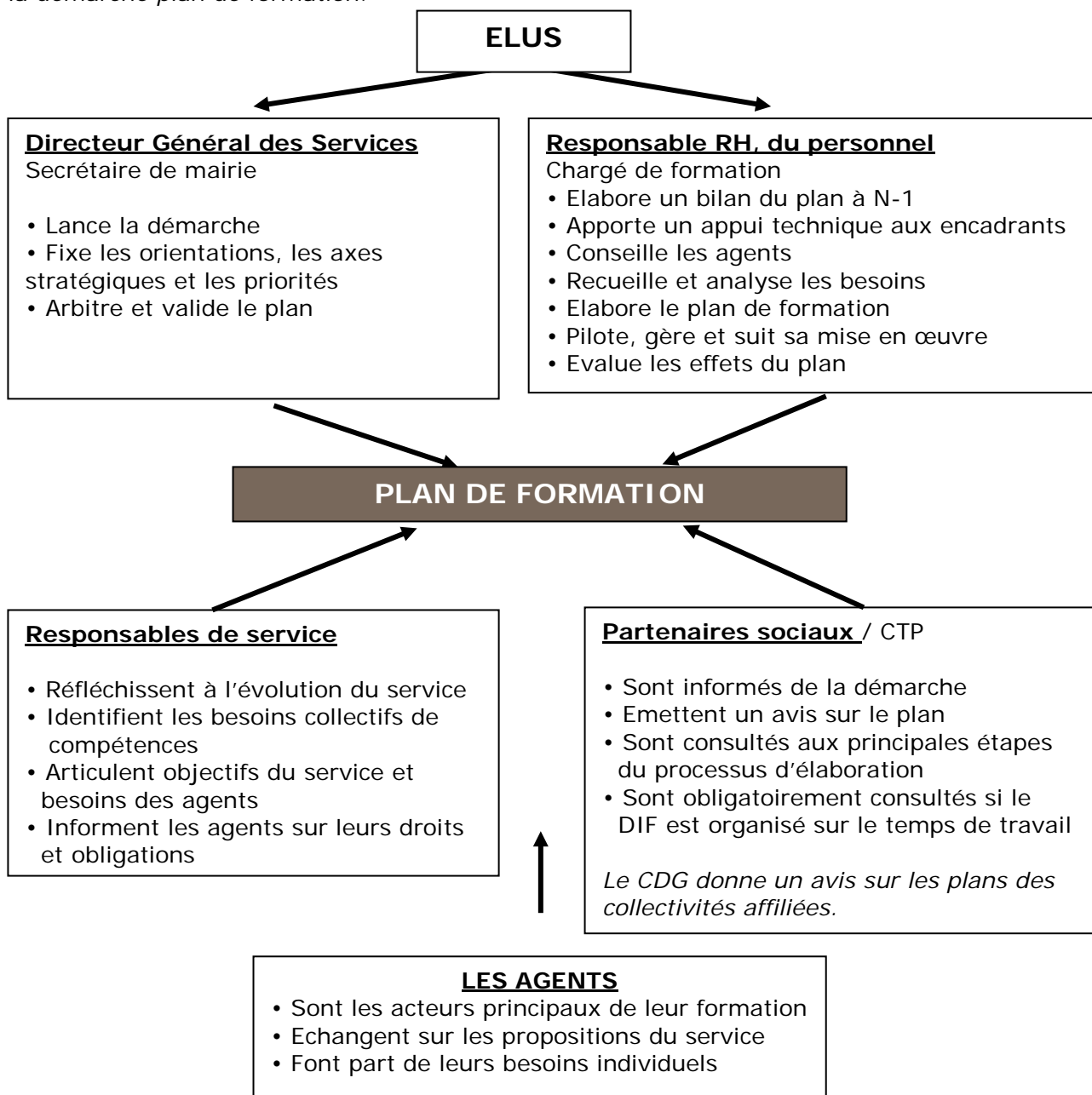
Elle constitue une opportunité, pour la collectivité, de mieux gérer et anticiper ses ressources humaines.

Elle permet d'ajuster les écarts entre les compétences requises pour assurer les missions de service public et les compétences mobilisées par les services et les agents.

(...)



Le schéma ci-après vous aide à positionner chaque acteur (interne et externe) et son rôle dans la démarche plan de formation.



LE CNFPT

- Reçoit le plan et construit des réponses formation (à partir de l'ensemble des plans)
- Détermine les programmes des formations statutaires obligatoires
- Organise et met en œuvre les dispositifs et actions de formation
- Accompagne la collectivité à sa demande

D'autres opérateurs de formation (organismes, prestataires formateurs...) proposent et réalisent des actions en complément de l'offre du CNFPT.

(...)

Le guide d'entretien ci-après permet au responsable de service d'interroger l'agent afin d'appréhender les difficultés qu'il rencontre sur son poste de travail et de mesurer les écarts entre les compétences nécessaires et les compétences mobilisées.

Vous pouvez l'utiliser en totalité ou en partie.

Afin d'optimiser l'entretien, veillez à vous munir de la fiche de poste de l'agent, ainsi que de la fiche métier correspondant aux activités exercées (cf. Répertoire des Métiers Territoriaux).

1. Prise de poste

- Où en êtes-vous dans votre parcours de formation statutaire obligatoire ?
- Possédez-vous l'ensemble des habilitations requises pour le poste ?
- Y a-t-il, au regard de votre poste de travail, des domaines ou des activités que vous ne parvenez pas à réaliser ou en partie, ou qui vous posent problème ?

(...)

2. Tenue et/ou évolution du poste

- Quelles sont les activités que vous réalisez avec succès (en fonction des résultats, du temps passé, voire de la satisfaction personnelle) ?
- Rencontrez-vous des difficultés actuellement sur votre poste de travail ? Dans quels domaines et/ou quelles activités ?
- Quelles sont les compétences dont vous avez prioritairement besoin ?
- Avez-vous des propositions de formation qui vous permettraient d'améliorer vos résultats ou votre confort de travail ?

(...)

3. Evolution de carrière

- Quel est votre objectif en terme de carrière (changer de grade, de cadre d'emploi, de filière) ?
- Etes-vous informé sur les différentes voies d'accès à ce grade et/ou métier ?

(...)

4. Evolution de métier (reconversion)

- Quelle est votre motivation à changer (lassitude, pénibilité, manque de perspectives, difficulté dans l'exécution, envie de progresser ...) ?
- Quelles nouvelles activités souhaiteriez-vous développer ?
- Y a-t-il un métier qui vous intéresse plus que d'autres ?

(...)



Résoudre un conflit au travail avec la médiation

L'orage gronde dans le service. Le climat est lourd, tendu. Deux collègues ne s'adressent plus la parole. Le conflit est larvé ou carrément ouvert. Les échanges se font à coup de piques lancées ou n'existent plus.

En tant que manager, vos efforts de conciliation ou d'apaisement se heurtent à un mur. Vous ne savez plus vraiment quoi faire. Faut-il laisser les choses ainsi au risque de nuire à la qualité de vie au travail de l'ensemble du service ? Ou faut-il employer la manière forte pouvant aller jusqu'aux Prud'hommes ? **Il existe une troisième voie plus constructive et amiable : la médiation.**

On fait le point avec Matthieu Hue, avocat en droit du travail chez LexStep Avocats et médiateur certifié ESCP Europe – CMAP.

Qu'est-ce que la médiation au travail ?

La médiation est un processus **amiable, volontaire et confidentiel** qui fait intervenir **un tiers neutre et indépendant pour résoudre un conflit** sans passer par un procès.

La médiation repose sur une personne clé, **le médiateur**, un **spécialiste de la gestion des conflits** qui doit mettre en confiance, libérer la parole et permettre l'écoute entre deux parties qui n'arrivent pas à sortir de l'impasse. Il s'agit souvent d'avocats, d'anciens DRH ou de juges à la retraite. Si la profession n'est pas réglementée, il est toutefois préférable de **faire appel à un médiateur ayant suivi une formation ou une certification et agréé par un centre de médiation** comme le CMAP ou Alsace Médiation.

Dans quels cas faire appel à un médiateur ?

Les sources de conflit ou de litige peuvent être très nombreuses en entreprise. Il peut s'agir de remarques désobligeantes d'un collègue envers un autre, d'une cohabitation difficile dans l'espace de travail, d'une incompréhension entre deux collaborateurs de générations différentes, d'une pression insoutenable de la part d'un manager ou d'un différend au sujet d'une commission "piquée" par un autre commercial. Dans de nombreux cas, il s'agit aussi et malheureusement de harcèlement qui peut être moral ou sexuel.

Ces situations conflictuelles génèrent des frustrations, de l'agressivité, du stress ou de la peur. Elles peuvent devenir de **vrais casse-tête pour les dirigeants et les managers** qui ne possèdent ni les clés, ni les techniques pour gérer les conflits. Elles touchent aussi **les collègues** qui en subissent bien souvent les **dommages collatéraux**. Enfin, elles s'avèrent avant tout **dramatiques pour les deux parties** qui se retrouvent dans l'impasse et peuvent le vivre difficilement.

La plupart des conflits viennent de **différences de perception** entre les parties. Le simple fait d'en parler permet de s'en rendre compte. Encore faut-il **réussir à libérer la parole** et que chacun puisse faire un pas vers l'autre ! **Le recours à un tiers indépendant et neutre permet d'instaurer un dialogue et de résoudre les conflits** dans un climat apaisé et constructif.

La médiation doit toutefois être une **démarche volontaire et active des deux parties**. Elle ne fonctionne que si les personnes ont vraiment envie de sortir du conflit.

Quels sont les avantages d'une médiation ?

La médiation est un règlement à l'amiable qui présente de nombreux avantages. Elle permet notamment d'**éviter le recours aux Prud'hommes**, solution bien plus longue et coûteuse dont l'issue est incertaine.

- C'est un **processus rapide et efficace** pour résoudre des conflits en entreprise sans subir les aléas judiciaires
- Les parties **conservent la maîtrise de leur litige**. Chacun peut arrêter le processus quand il le souhaite
- Toutes les discussions restent **confidentielles** entre les parties
- La médiation permet de **limiter les frais** et d'**éviter dommages et intérêts**

Comment se déroule un processus de médiation ?

La procédure de médiation doit commencer à l'initiative de l'une des deux parties ou parfois de l'employeur. Un processus efficace repose sur plusieurs étapes qui permettent de **faire prendre conscience** aux parties de la situation, d'en **comprendre les origines** et d'**élaborer des pistes de sortie acceptables pour tous**. La première réunion dure en général entre 3h et 4h. Pour les conflits au travail, une ou deux réunions suffisent souvent pour trouver une solution.

Le médiateur américain Thomas Fiutak a identifié **4 étapes essentielles pour mener une médiation efficace** :

1. **"LE QUOI"** : Cette étape consiste à mettre les parties face à face et à les faire parler sans agressivité mais avec assertivité. Le médiateur pose des questions ouvertes, comme par exemple *"Qu'avez-vous ressenti ? Comment cela s'est passé ?"*. Le climat s'apaise assez vite car les parties se sentent écoutées. Il est possible de faire des apartés et d'en parler séparément.
2. **"LE POURQUOI"** : *Comment en sommes-nous arrivés là ?* Ici, les deux parties doivent **se mettre d'accord sur pourquoi elles sont en désaccord**. C'est une avancée importante qui, en posant la nature du conflit, permet de commencer à travailler sur une sortie de conflit. Le médiateur va essayer d'amener les gens à exprimer ce qu'ils ressentent, pourquoi cela les affecte.
3. **"ET SI"** : *"Si vous aviez une baguette magique, que feriez-vous pour que la situation s'arrange ?"* Une fois qu'il a identifié le conflit, le médiateur va amener les participants à trouver la solution à leur problème et qui conviendra à tous.
4. **"LE COMMENT"** : Et après ? Chaque partie amène ses idées puis, après discussion, le médiateur aide les parties à trouver un compromis.

Le processus se termine avec la rédaction d'un protocole d'accord approuvé par toutes les parties et qui doit permettre de résoudre le conflit durablement. Il peut être homologué par un tribunal pour avoir la valeur d'un jugement.

Comment faire appel à un médiateur ?

En cas de conflit dans votre entreprise ou avec un collègue, nous vous recommandons de **vous adresser au centre de médiation le plus proche** comme **Alsace Mediation** par exemple. Il s'agit souvent d'associations qui sont fédérées auprès de la Fédération Française des Centres de Médiation (FFCM).

Le coût d'une médiation s'élève en général entre 500 et 800 euros et se partage entre les deux parties. Il est parfois pris en charge en tout ou en partie par l'employeur