

DIDIER TZWANGUE*«La médiation interne, un outil d'accompagnement de la réforme territoriale»*

Didier Tzwangue a introduit la médiation interne des conflits au travail à la ville de Paris en 2012. Il plaide pour que cet outil de management prenne toute sa place dans les collectivités.

En mai 2015, une mission de médiation des conflits au travail – que Didier Tzwangue dirige – a été créée à la ville de Paris. Elle est pour l'instant composée de trois agents, exerçant deux jours par mois comme médiateurs qualifiés. Une professionnalisation du dispositif dont il se félicite.

En quoi consiste la médiation interne ?

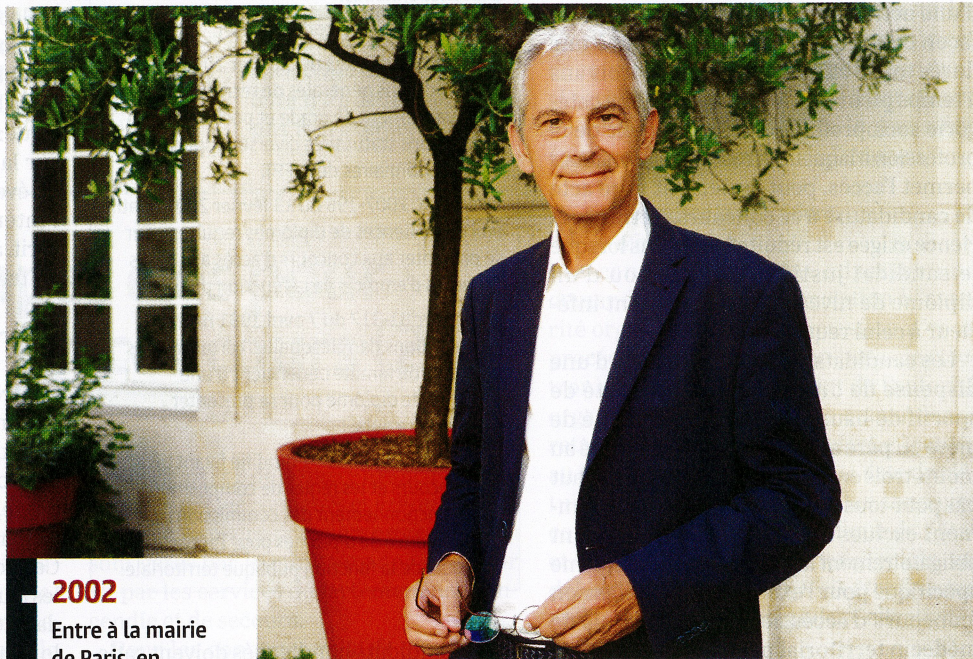
Il s'agit de créer un espace dans lequel les gens qui ne se parlent plus – deux agents ou une équipe entière – peuvent à nouveau s'exprimer et s'écouter. Le médiateur, lui, est le garant du processus métier et n'intervient pas. Son rôle est d'aider à objectiver les raisons du conflit.

Pourquoi le besoin de médiation se fait-il plus fort aujourd'hui ?

Les agents sont sous la pression de l'efficacité, les métiers évoluent en permanence, les encadrants de proximité doivent être immédiatement opérationnels. Les temps nécessaires à l'élaboration de coopérations – verbaliser des émotions, échanger sur les projets et leur mise en œuvre concrète – sont de plus en plus réduits. C'est pour cela que des conflits ou des comportements agressifs éclatent. C'est d'autant plus vrai dans la fonction publique, où les gens travaillent longtemps ensemble.

Quel bilan tirez-vous de votre mission à Paris ?

Depuis l'année dernière, huit médiations collectives et trois médiations internes interindi-



F. KLEMCZYNSKI / DIVERGENCE

2002

Entre à la mairie de Paris, en tant que chef de la mission organisation & temps de travail.

2012

Lance le dispositif de médiation interne des conflits au travail à la ville de Paris.

2015

Est nommé chef de la mission de médiation des conflits au travail, qui continue de s'étoffer de nouveaux médiateurs qualifiés.

duelles ont été entreprises. Quatre sont actuellement en cours. Du point de vue des résultats, sept médiations se sont conclues par un accord entre les parties, deux n'ont pas abouti et deux ont été interrompues pour des raisons externes à la médiation. L'intérêt de la médiation interne, c'est aussi de capitaliser sur les différentes expériences afin de sensibiliser les directions sur les sujets récurrents. Je produis un rapport annuel d'activité qui essaie d'attirer l'attention sur quelques points de vigilance.

La culture de la médiation trouve-t-elle sa place dans la fonction publique territoriale ?

Je propose en interne une journée de sensibilisation à la résolu-

tion des conflits par la médiation, ouverte grâce à un accord avec le CNFPT Ile-de-France à quelques cadres territoriaux de la petite couronne.

Le recours à la médiation se développe dans l'ensemble des collectivités territoriales. Cela peut être un outil d'accompagnement de la réforme territoriale intéressant dans la mesure où il permet aux agents d'exprimer leurs appréhensions face au changement.

On pourrait imaginer que la médiation interne intervienne en amont d'une prise de poste, ou pourquoi pas, de réorganisations de services afin de déminer très tôt les difficultés et éviter que les relations ne s'enveniment. ●

Propos recueillis par **Gaëlle Ginibrière**