

ARCHE

Administration centrale - Direction Générale des Finances Publiques -

2022



Créer un outil qui simplifie l'analyse du besoin et l'accès aux offres en mettant à disposition des ressources mobilisables par les équipes de direction et les managers. Partir du besoin plutôt que de l'offre : c'est le pari de l'application Arche qui accompagne le travail d'analyse des services RH déconcentrés de la DGFIP pour mieux soutenir et orienter les agents dans une période de changement.

Conduite du changement

Île-de-France

Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique

Description du projet

La cellule médiation de la DGFIP s'est dotée d'un outil dont l'ambition principale est d'aider les entités de la DGFIP à clarifier leurs besoins en termes d'accompagnement relationnel, en particulier quand elles préparent/vivent des changements ou en subissent les contrecoups.

Présentation de la cellule de médiation

Les apports de la médiation au soutien de la gestion et du pilotage RH :

- **En prévention**, en période de transformation, pour renforcer la cohésion et la communication au sein des équipes
- **En réparation**, pour dénouer des tensions relationnelles au plus près de leur origine afin d'éviter une escalade du conflit compromettant le fonctionnement d'un service
- Une **action rapide** : la majorité des médiations se déroule **entre 3 et 6 mois**

Un pas de côté dans la gestion RH

L'intervention d'un tiers extérieur

Un **espace unique et privilégié**, garanti par la présence d'un tiers formé à la pratique de la médiation, permettant de s'écouter et de se parler différemment pour mieux se comprendre

Une **dimension humaniste** sur le sens du travail et l'attention apportée aux besoins exprimés

Une approche basée sur l'**intelligence collective**

Une méthode qui permet une **transformation durable de la relation**, car résultant de l'accord des parties, co-responsables du plan d'action qu'elles ont choisi de retenir.

Cet outil propose :

- des questionnements et cheminements permettant d'affiner la réflexion sur les problématiques et projets et les problématiques relationnelles associées
- de faciliter l'orientation vers (et l'accès aux) ressources et services de nature à répondre à ces besoins (conseils, bonnes pratiques, fiches outils, services/ personnes à contacter, exemples de missions d'accompagnement, formations...)

L'outil a été conçu dans une approche basée sur le besoin de l'agent ou de l'équipe à accompagner, en permettant de naviguer entre 3 espaces :

1. un espace de présentation des offres internes disponibles (accompagnement individualisé par un conseiller mobilité carrière, par un coach, accompagnement collectif, séminaires de cohésion, coaching, médiation de projet, médiation de conflit),
2. un espace ressources permettant l'autonomie des acteurs locaux pour organiser des actions d'accompagnement ou répondre à un besoin méthodologique,
3. un espace d'exploration, sur la base d'un questionnaire en ligne permettant d'établir un diagnostic et d'orienter vers l'offre la plus adaptée pour répondre à la situation de l'agent ou de l'équipe à accompagner

Exemple de questionnaire

Relation entre 2 personnes

Préc. 1 2 3 4 Suiv.

1 – Identification et positionnement des personnes

Quelle est la fonction actuelle de la personne « A » ? (champ libre) *

Quelle est la fonction actuelle de la personne « B » ? (champ libre) *

Quelle est la nature du lien entre ces 2 personnes dans l'organisation ? (liste : hiérarchique, membres d'une même équipe, collègues appartenant à des équipes différentes, niveaux hiérarchiques différents mais sans lien managérial, aucun lien à ce jour, autre) *

- o Commentaires/précisions sur la nature de ce lien (champ libre)

D'autres personnes sont-elles directement impliquées dans la situation ? (oui/non)

- o Le cas échéant, précisez le nombre d'autres personnes directement impliquées, leurs fonctions, leurs liens avec les personnes A et B (champ libre)

Préc. 1 2 3 4 Suiv.

2 – Qualification de la relation et enjeux associés

- Quelle évaluation faites-vous de la **qualité** de la relation entre ces personnes ? (liste : très mauvaise, mauvaise, pas de relation à ce jour, correcte, bonne, très bonne) *
- Comment qualifieriez-vous la **tendance d'évolution** actuelle de cette relation ? (liste : NA, Construction, Statu quo, Détérioration, Détérioration avec risque d'extension à d'autres personnes) *
- Avec quelle **intention** vous intéressez-vous à cette relation ?
 - o Prise en charge d'une interaction distendue/tendue/conflictuelle
 - o Prévention d'un risque relationnel
 - o Anticipation d'un enjeu fort d'ajustement et de coopération dans le cadre d'une évolution future
- Quel est votre **objectif** à propos de cette relation ? (liste : Optimiser, Préserver, Etablir, Apaiser, Maintenir, Restaurer/réparer, Autre)
 - o Commentaires/ précisions (champ libre)
- Quels sont selon vous les **niveaux d'enjeu** associés à cet objectif :
 - pour l'organisation (liste : modéré/ fort/ très fort)
 - pour l'équilibre de la personne A (liste : modéré/ fort/ très fort)
 - pour l'équilibre de la personne B (liste : modéré/ fort/ très fort)
- Dans quelle mesure ces personnes **partagent-elles cet objectif** et sont-elles **prêtes à s'engager** dans des actions pour tenter de l'atteindre ?
 - pour la personne A (liste : je ne sais pas/ modérément/ pleinement)
 - pour la personne B (liste : je ne sais pas/ modérément/ pleinement)

Relation entre 2 personnes

Préc. 1 2 3 4 Suiv.

3 – Caractéristiques et intensité des difficultés relationnelles

Si relation distendue/tendue/conflictuelle

- A quelle date, approximativement situez vous l'apparition de ces difficultés ? (champ date) *
- Des événements ont-ils été identifiés comme déclencheurs de ces difficultés relationnelles ? (oui/non/ je ne sais pas)
- Quelle est selon vous la contribution estimée des incompréhensions, malentendus, non-dits, à la dégradation de la relation ? (liste : modérée/forte/ très forte/ je ne sais pas)

Pour chacune des personnes impliquées, précisez dans le tableau suivant

- Son niveau de **déstabilisation** apparent (info bulle – exemples de signes : confusion, perte de lucidité, exagérations/ disproportion, perte de moyens, charge émotionnelle, souffrance exprimée...)
- L'intensité des **manifestations** de la conflictualité chez elle, envers l'autre (info bulle – exemples : apathie/ repli sur soi, évitement, hostilité/ agressivité, dénigrement/ diabolisation...)

Personne	Déstabilisation	Manifestation de la conflictualité
A - (* rappel fonction)	Liste : modérée/ forte/ très forte/ je ne sais pas	Liste : modérée/ forte/ très forte/ je ne sais pas
B - (* rappel fonction)	Liste : modérée/ forte/ très forte/ je ne sais pas	Liste : modérée/ forte/ très forte/ je ne sais pas

- Décrivez les **événements indésirables** associés à ces difficultés relationnelles (nature, fréquence...) (champ libre)
- Quel **niveau de risque** (info bulle – exemples : départ!), signalement (plainte, burn out, arrêt maladie, proposition/ impacts sur un collectif plus large) associez-vous à ces difficultés relationnelles ? (liste : ...)

Retour Préc. 1 2 3 4 Suiv.

4 – Actions passées/ en cours ou envisageables

Si relation distendue/tendue/conflictuelle

- L'une et/ou l'autre des personnes ont-elles été reçues par la hiérarchie et/ou un service de direction pour clarifier/ souligner certains principes/ règles ? (oui/non)
 - o sinon, est-ce envisageable ? (oui/non)
- Une **solution organisationnelle** (éloignement des personnes, changement de règles de fonctionnement, répartition des rôles...) est-elle envisageable ? (oui/non)
- Un **entretien d'écoute** a-t-il été réalisé avec l'une et/ou l'autre des personnes ? (oui/non)
 - o sinon, est-ce envisageable ? (oui/non)
- Une **rencontre de dialogue** en présence d'un tiers neutre a-t-elle été tentée en interne ? (oui/non)
 - o sinon, est-ce envisageable ? (oui/non)

Cet outil a pour objet d'offrir à ses utilisateurs une présentation dans un espace commun de l'ensemble des offres d'accompagnement de la DGFIP (« Espace Offres ») et de ressources documentaires (« Espace Ressources »).

Il dispose également d'un module de questionnement permettant de décrire/ analyser des situations relationnelles selon leur degré de complexité, en vue de proposer un accompagnement adapté au besoin décrit (« Espace Exploration »). Après avoir complété le questionnaire (temps moyen estimé à 10 mn), l'utilisateur disposera d'une restitution synthétique sous forme d'une page HTML archivable en format Pdf, aboutissant à des recommandations et liens hypertextes vers les offres et/ou ressources pertinentes. Le cahier des charges joint en annexe prévoit que la DGFIP sera propriétaire du code source et des droits patrimoniaux sur le développement spécifique et prévoit le transfert de compétences au porteur de projet.

PRÉSENTATION DU PROJET ARCHE

Stéphanie SALEN

Responsable de la médiation interne - DGFIP

Dans des organisations

de travail en perpétuelle évolution.

0:11 / 2:19



Personnes bénéficiaires du projet

Les bénéficiaires finaux de l'outil sont potentiellement les 96 000 agents de la DGFIP. Les utilisateurs de l'outil sont les responsables nationaux, territoriaux ou d'administration centrale et les équipes managériales des structures des finances publiques (environ 30 000 cadres).

Structures associées au projet

Un groupe de travail de la DGFIP composé de membres des services suivants : Délégation à l'encadrement supérieur, Mission d'accompagnement des cadres, Coachs internes, Pôle d'accompagnement des transformations, Conseillers mobilité carrières, Cellule de médiation interne ; 10 utilisateurs locaux pour tester et valider les fonctionnalités de l'outil

Objectifs et finalités

L'objectif recherché est de disposer d'une offre d'accompagnement adaptée et graduée en réponse aux besoins des responsables territoriaux, selon la complexité des transformations qu'ils ont à conduire, en s'appuyant notamment sur les réseaux des médiateurs internes, des coachs et des conseillers managériaux.

Il s'agit de clarifier et de documenter les différents niveaux d'accompagnement pouvant être mobilisés pour évaluer l'impact relationnel du changement, dans ses dimensions individuelles et collectives, en permettant d'aboutir à des réponses concrètes et opérationnelles tant pour les managers que pour les collectifs de travail.

Les objectifs et finalités recherchés :

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

Outil informatique de type Web App selon cahier des charges