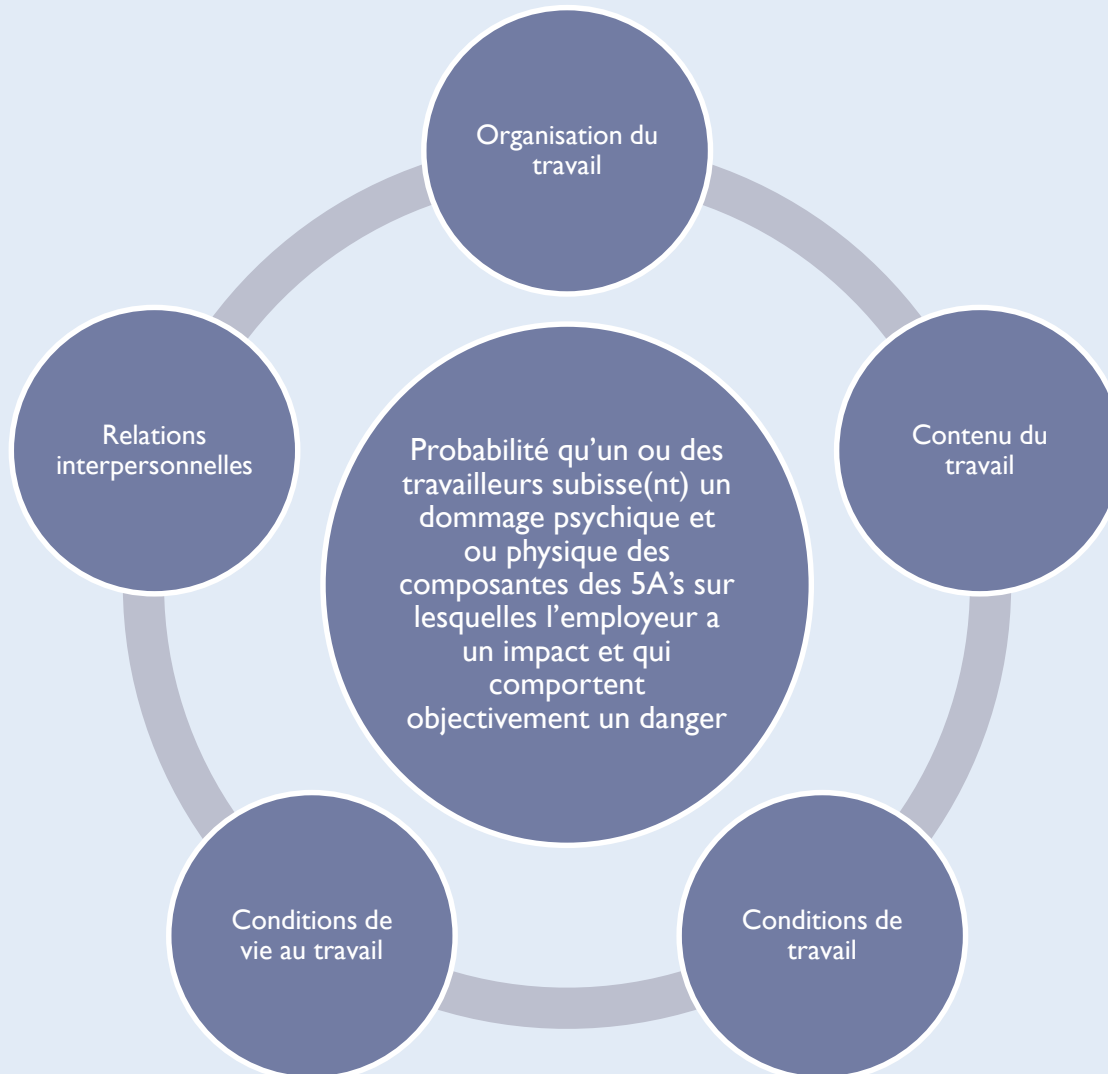


OUTILS DE MEDIATION AU SERVICE DU MANAGER DANS LA PREVENTION DES RPS



Risques psychosociaux (RPS): 5 A's



Organisation du travail: origine des dangers

- ❖ Structure de l'organisation (horizontale et verticale)
 - - Organigramme
 - - Relations hiérarchiques
 - - Relations fonctionnelles
- ❖ Procédures de travail (clarté, efficacité, respect)
- ❖ Répartition des tâches (description des fonctions, équité)
- ❖ Style de management (laxiste? autoritaire? participatif? compétitif?)
- ❖ Politiques générales

Contenu de travail: origine des dangers

- ❖ Nature du travail
- ❖ Tâches complexes vs. simples
- ❖ Tâches monotones vs. variées
- ❖ Intensité du travail
- ❖ Contact avec les tiers (agressivité, conflits, pathologies des tiers)
- ❖ Charge physique du travail (manutentions de charge, de personnes, positions de travail)
- ❖ Charge mentale
- ❖ Charge émotionnelle

Il revient à l'employeur d'analyser la charge psychosociale en collaboration avec le Conseiller en prévention pour les aspects psychosociaux (CPAP)

Conditions de travail: origine des dangers

Modalités d'exécution du travail:

- ❖ Type de contrat
- ❖ Horaires
- ❖ Possibilités d'apprentissage, de développement
- ❖ Gestion de carrières

Conditions de vie au travail: origine des dangers

Environnement:

- ❖ Aménagement des lieux de travail
- ❖ Equipements de travail
- ❖ Bruit
- ❖ Eclairage

Relations interpersonnelles: origine des dangers

- ❖ Communication
- ❖ Ambiance général (responsabilité de chacun)
- ❖ Relations entre collègues
- ❖ Relations hiérarchiques
- ❖ Rumeurs
- ❖ Comportements abusifs (HM – HS – VT)

Nature des dangers pour le travailleur

- **Dommages physiques:** Insomnies, hypertension artérielle, cauchemars, palpitations, stress intense, troubles gastro-intestinaux, troubles musculo-squelettiques, fatigue, épuisement, ...
- **Dommages psychiques:** Angoisses, dépression, idées suicidaires, burn out, état de stress post-traumatique, ...
- L'employeur doit prévenir ces dangers par des mesures individuelles et collectives.

Rôle de la ligne hiérarchique

- Détecter les problématiques d'ordre psychosocial liées au travail via indicateurs (maladie, turn-over, informations reçues des membres du personnel...)
- Les traiter précocement pour éviter les dommages (demander au besoin une analyse des risques, article 6)
- Proposer des mesures de préventions et rendre des avis à l'employeurs sur leur application
- Examiner les incidents de nature psychosociale et proposer des mesures pour les éviter dan le futur
- Surveiller le respect des instructions données au personnel
- S'assurer que son personnel les comprend et les applique

Management des risques psychosociaux

- La prévention des RPS passe par un management de proximité, attentif aux moindres signaux et pour lequel la qualité relationnelle est essentielle.



- Elle s'accompagne d'une bonne capacité à diagnostiquer précocement les signaux émergents des RPS et à les traiter avec diligence et efficacité. La difficulté est moins la survenue du conflit que la manière dont il est géré.
- Il y a un déficit de formation et d'accompagnement des managers sur ces sujets. L'évitement des situations difficiles, la fuite face au conflit, le passage en force sont des maux managériaux fort répandus. Des outils de médiation pourraient être d'un apport utile pour les managers.

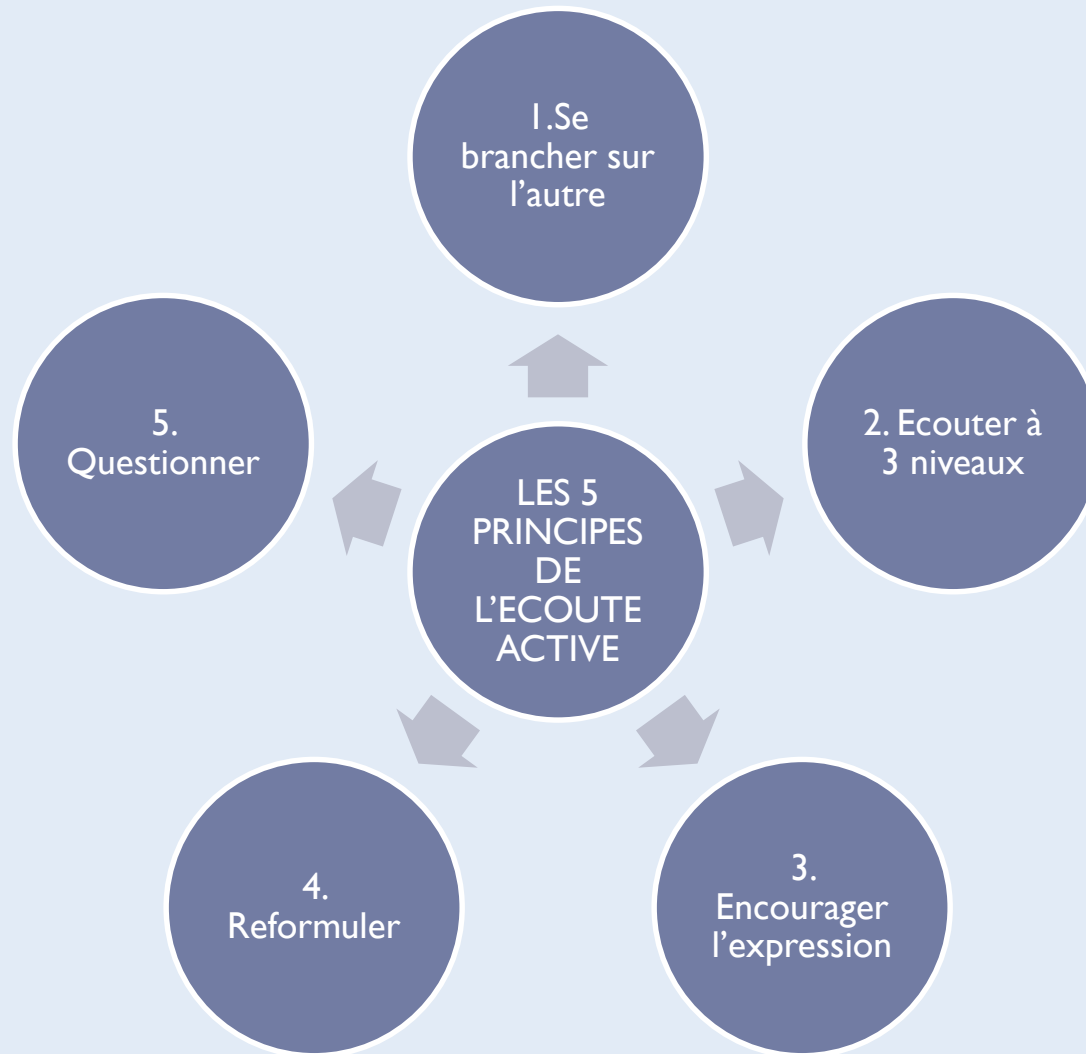
Outils de médiation

- Ecoute active
- Règles de communication
- Négociation raisonnée.

Ils intègrent la gestion des émotions, la mise en évidence et la satisfaction des enjeux fondamentaux des personnes impliquées.

Leur maîtrise peut aider le manager à mieux prévenir les risques psychosociaux et à gérer des dysfonctionnements.

Ecoute active comme guide des entretiens



Principe I: Se brancher sur l'autre

- Ne pas être réactif d'emblée
- *S'abstenir de juger, démentir, critiquer, réfuter.*
- Mettre en parenthèse sa propre opinion
- *Oublier pour un tps son objectif, son avis et rentrer dans la logique de l'autre.*
- Faire preuve d'empathie
- *Comprendre le raisonnement et les explications de l'autre sans éprouver ses émotions.*
- Comprendre n'est pas approuver
- Ne pas faire passer inconsciemment son point de vue
- *Ne pas induire des réponses ni retenir que ce qui est conforme à notre opinion.*
- *« Dans la communication, le plus compliqué n'est ni le message, ni la technique, mais le récepteur ». Dominique Wolton*

Principe 2: Ecouter à 3 niveaux

➤ Verbal

Distinguer les points saillants, les détails, les redondances, le remplissage

➤ Non verbal

Observer le non verbal pour comprendre la façon dont est vécu ce qui se dit

➤ Croyances

Être attentif aux valeurs, au système de références, de représentations à la base de l'univers de l'autre.

« Se taire et écouter, pas un être sur cent n'en est capable, ne conçoit même ce que cela signifie ». Samuel Beckett

Principe 3: Encourager l'expression

➤ **Adopter une attitude d'intérêt bienveillant**

➤ **Accompagner le discours de l'autre**

Ex: «C'est cela»

«Je vois»

«Ok»

Attitudes montrant que nous sommes attentifs

Principe 4: Reformuler

- C'est entendre sans juger, valoriser et accepter sans approuver
- **Redire avec ses mots ce que vient de dire l'autre**
 - « selon vous.... »
 - « autrement dit, il vous semble que... »
- **Soumettre à son approbation la reformulation**
 - « c'est bien cela?... »
 - « est-ce que j'ai bien compris?... »

La reformulation peut se faire à 3 niveaux:

- **Ce qui est dit** (contenu du message)
 - *Paraphraser ce qui a été dit.*
- **Ce qui est ressenti** (non verbal)
 - *Se faire le reflet des sentiments de l'autre,*
- **Ce qui est cru** (valeurs)
 - *Comprendre le cadre de référence de l'autre.*

Principe 5: Questionner

Adapter les questions à la situation et à la personne

- **Questions ouvertes:** *permettent une réponse approfondie, portent à réfléchir.*
Commencent par: pourquoi, pour quelles raisons, comment, ...
- **Questions fermées:** *appellent une réponse unique, précise.*
Commencent par: qui, quoi, quand, où combien,...
- **Pas de questions orientées:** *induisent une réponse attendue*
- **Questions en retour ou écho**
- On reprend de manière interrogative un mot, ou une phrase de l'interlocuteur
- **Questions d'approfondissement:** *pour réexpliquer une idée confuse, surmonter une gêne.*

L'écoute active convient dans tous les aspects de la politique de prévention des RPS (primaire, secondaire et tertiaire).

Règles de communication comme cadre

Elles créent les conditions du dialogue, offrent un cadre sécurisé permettant l'expression de chacun. Elles peuvent aider à faire des conflits une opportunité pour restaurer les liens, et reconstruire des relations plus justes, plus équilibrées.

Règles:

- Chacun parle à son tour;
- On s'écoute mutuellement;
- On reformule ou questionne pour comprendre et éviter les malentendus;
- Chacun parle pour soi (pas de ON, pas de NOUS);
- Chacun parle de son point de vue, de sa perception;
- On ne fait pas de procès d'intention;
- On se respecte, on ne se coupe pas la parole (équilibre temps de parole)
- On s'exprime avec des mots et un ton appropriés, sans excès de langage même si les émotions sont fortes.

NB: détecter les enjeux fondamentaux et le message des émotions.

Détecter les 5 enjeux fondamentaux

- **La reconnaissance**

Pensez-vous que vos idées et vos actions sont valorisées?

- **L'appartenance**

Sentez-vous être traité comme un collègue?

- **L'autorité de décider**

Estimez-vous disposer d'assez d'autonomie dans votre travail?

- **Statut**

Pensez-vous être traité compte tenu de votre statut?

- **Rôle**

Votre rôle est-il apprécié?

Les enjeux fondamentaux sont des intérêts non tangibles, les ignorer démotive et entretient les oppositions.

Détecter le message des émotions négatives et leurs raisons

Colère – Peur – Tristesse

La colère

Débusquer les préoccupations fondamentales qui ont été heurtées chez la personne et les facteurs déclencheurs de la colère.

«Qu'est-ce qui vous met en colère?»

➤ **Message:** ras-le-bol? agressé? floué? abusé? ...

«Comment puis-je y remédier?»

Si la personne ne se sent pas reconnue:

- lui donner des signes de reconnaissance en rappelant ses succès appréciés dans le passé,
- lui dire ses qualités qu'on apprécie sincèrement.

La peur

Connaitre les raisons concrètes de la peur et les préoccupations qu'elles suscitent,
Savoir ce qui est de nature à insécuriser, à constituer une menace pour la personne.

«Que craignez-vous?», «Quel est votre souci?»

➤ **Message:** insécurité? menace? ...

«Qu'est-ce qui pourrait vous rassurer?»

Si attente d'une évaluation, d'un CDI, de changement de poste ou de service...,

- lui donner des informations, des recommandations,
- assurer la personne de son aide dans la limite du possible.

NB: Seulement 8% de nos peurs seraient fondées sur une menace concrète. Le reste se passe dans la tête.

La tristesse

Déceler les raisons pour lesquelles la personne se culpabilise, s'auto-déprécie, est révoltée.

«Qu'est-ce qui s'est passé que vous n'acceptez pas?»

➤ **Message:** perte? échec? déception?....

«Qu'est-ce qui pourrait vous faire vous sentir mieux?»

Si échec professionnel...,

- voir les possibilité de compensation, revoir les objectifs,
- octroyer un temps de récupération,
- manifester de l'écoute empathique, de la compréhension, du soutien.

La satisfaction des facteurs déclencheurs des émotions négatives apaise, transforme les émotions hostiles en émotions positives.

La négociation raisonnée: 4 étapes d'un outil de prise de décision

Etape 1: Séparer les personnes du problème

Etape 2: Chercher les intérêts derrière les positions

Etape 3: Générer des options en vue d'un gain mutuel

Etape 4: Négocier sur base de critères objectifs

Phase I - Séparer les personnes du problème

Etablir dès le début un climat de confiance propice au bon déroulement des échanges.

Outre le problème à régler, il y a des personnes avec leur cadre de référence, leurs représentations, leurs subjectivités, leur manière de se comporter, de voir les choses de parler, de ressentir et d'exprimer ce qu'elles éprouvent.

Se focaliser uniquement sur les problèmes à traiter sans prendre en considération ces éléments humains risque de conduire au blocage dans une discussion sans fin. Les problèmes et les personnes deviennent alors un magma indissociable.

Au-delà de cet aspect humain à gérer, il faut arriver à dissocier les problèmes à traiter des personnes concernées, amener les parties à redéfinir ensemble le différend à résoudre, à se concentrer pleinement sur ce qui est essentiel et fondamental pour chacune.

Phase 2 - Chercher les intérêts derrière les positions

Une position est la solution unique la plus évidente pour celui qui l'a choisie afin de résoudre son problème.

Le plus souvent le problème est défini de façon limitée et fatalement la solution aussi.

Après avoir entendu les positions des parties, déceler et révéler grâce à l'écoute active, aux questions et à la reformulation, les raisons qui, de part et d'autre, ont motivé chaque partie à choisir sa position.

Ce faisant, on découvre derrière les positions, les intérêts ou besoins fondamentaux de chacun qu'il convient de rencontrer dans le cadre d'un accord satisfaisant.

Phase 3 - Générer des options en vue d'un gain mutuel

Une fois les intérêts ou besoins des parties identifiées, puiser dans leur créativité des pistes de solutions, à savoir des options qui pourraient de façon abstraite rencontrer les intérêts ou besoins identifiés.

Une option n'est pas une solution.

Rassurer les parties que l'on est pas encore dans la phase de solution, que les idées qu'elles émettent ne les lient pas. Il s'agit de générer un maximum d'idées.

Plus il y a d'idées (brainstorming), plus il y a de chances de trouver une solution satisfaisante pour toutes les parties en négociation.

Par ailleurs, plus les parties collaborent et travaillent ensemble, créent ensemble, plus le respect et la confiance entre elles grandissent.

Phase 4 - Négocier et décider sur base de critères objectifs

Quand il s'agit de régler un problème, chacun a son idée de ce qui est juste, normal, équitable, bon à ses yeux. Ce qui est rarement partagé par toutes les parties.

Pour éviter une spirale d'argumentation, il convient de dépassionnaliser le débat et investiguer ce que les mots juste, normal, équitable, bon signifient concrètement pour chaque personne.

Sur base de l'information récoltée, proposer de trouver un critère qui puisse convenir aux parties et qui satisfasse leur besoin d'équité.

Pour être objectif, le critère retenu doit être légitime, pratique et indépendant de la volonté des parties.

La négociation raisonnée convient pour la préventions des RPS, notamment au niveau des changements organisationnels, des fusions d'activités, de services ou d'entreprises.

- ▶ *«Lorsque les hommes seront capables d'avoir des relations authentiques non défensives, de se parler comme des personnes et non comme des rôles sociaux, de se comprendre et non de se juger, ils seront en mesure d'avoir des modes de communication permettant de résoudre tout type de conflit».*

Carl Rogers