



Formation à la fonction de Personne de confiance

Les formateurs :

- **Marc Dreze**
- **Valérie Lebrun**
- **Martine Hennuy**
- **Jean Martens**

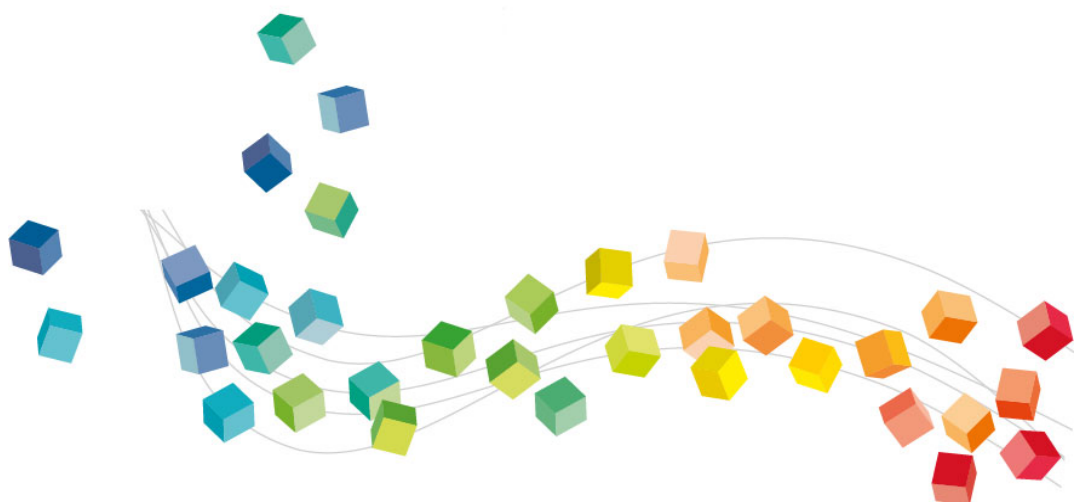


Table des matières

1	MODULE 1 : CADRE LÉGAL RELATIF AU RÔLE ET AU STATUT DE LA PERSONNE DE CONFIANCE	3
1.1	LA LOI BIEN-ÊTRE	3
1.2	POLITIQUE EN MATIÈRE DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL	3
1.3	ANALYSE DE RISQUES	4
1.4	MESURES DE PRÉVENTION	5
1.4.1	MESURES POUR ÉLIMINER LES DANGERS	5
1.4.2	MESURES POUR PRÉVENIR LES DOMMAGES	5
1.4.3	MESURES POUR LIMITER LES DOMMAGES	5
1.5	RÔLE DE LA PERSONNE DE CONFIANCE	6
1.6	MOYENS D'ACTION DU TRAVAILLEUR: LA PROCÉDURE INTERNE	10
	INTERVENANTS	9
	NOTION DE PERSONNE DIRECTEMENT IMPLIQUÉE	11
1.6.1	PHASE D'ÉCOUTE ET D'INFORMATION	10
1.6.2	CHOIX DE LA VOIE INFORMELLE: LA DEMANDE D'INTERVENTION PSYCHOSOCIALE INFORMELLE	10
1.6.3	CHOIX DE LA VOIE FORMELLE: LA DEMANDE D'INTERVENTION PSYCHOSOCIALE FORMELLE	14
1.7	AUTRES INFORMATIONS LIÉES AU CADRE LÉGAL	14
1.8	ATTITUDE DE LA PERSONNE DE CONFIANCE	16
	PRINCIPE 1 : CONFIDENTIALITE	16
	PRINCIPE 2 : PERSONNE DE REFERENCE DANS LA PROCEDURE INFORMELLE	16
	PRINCIPE 3 : NEUTRALITE ET IMPARTIALITE	16
	Annexe	16
2	MODULE 2 : LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX AU TRAVAIL	21
2.1.	RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL : DÉFINITIONS SELON LE CODE, ORIGINES ET CONSÉQUENCES	21
☒	CONSÉQUENCES DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL	23
2.2	LE STRESS	23
2.3	LE BURN OUT OU SYNDROME D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL	24
	DÉFINITION	24
2.3.1	UN SYNDROME A 3 DIMENSIONS	24
2.3.2	SYMPTOMATOLOGIE	24
2.3.3	6 AIRES CÉRÉBRALES TOUCHÉES	25
2.4	LE BORE OUT	25
2.5	LE BROWN OUT	25
2.6	DIAGNOSTIC DIFFÉRENTIEL BURNOUT ET DÉPRESSION	26
2.7	LE HARCÈLEMENT MORAL	26
2.8	LES FACTEURS ORGANISATIONNELS EN CAUSE :	27
2.8.1	FACTEURS DE DETERIORATION DE LA SANTE AU TRAVAIL	27

3	MODULE 3 : INTERVENTION PSYCHO-SOCIALE : TECHNIQUES D'ENTRETIEN	29
	Introduction	29
3.1	Les bases de la communication inter-personnelle	29
	<ul style="list-style-type: none"> • Emetteur, récepteur, feed-back • Contexte • Code • Le cadre de référence • Contenu et processus 	
3.2	L'écoute active	31
	Les attitudes facilitatrices	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'empathie 2. Le respect 3. La congruence 	
	Les attitudes activantes	
	<ol style="list-style-type: none"> 4. Le « recentrage 5. La confrontation 6. L'immédiateté 	
3.3	Les attitudes de Porter	32
3.4	Les cibles de l'écoute : faits, sentiments, représentations, désir, relation	34
3.5	La demande	34
3.6	Le cadre	35
3.7	Déroulement de l'entretien	36
3.8	Brève conclusion	36

4 MODULE 4 : INTERVENTION PSYCHOSOCIALE : GESTION DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES 38

Jour 3: gestion des émotions

4.1 Définition des compétences émotionnelles

- Fonctions des émotions
- Un système à 5 composantes

4.2 Les déclencheurs de l'émotion

4.3 Les fonctions des émotions

4.4 L'identification des émotions

4.5 L'expression et l'écoute des émotions

4.6 La compréhension des émotions

La pyramide des besoins de Maslow

4.7 Introduction à la régulation des émotions

4.8 L'utilisation des émotions

4.9 LE TRIANGLE DRAMATIQUE

4.10 LE TRIANGLE D'AUTONOMIE

4.11 LE TRIANGLE DRAMATIQUE ET LE TRIANGLE DU GAGNANT

Jour 4 : Les aspects organisationnels à prendre en compte dans la gestion de conflits

4.1 ANALYSE DES JEUX ORGANISATIONNELS

4.2 Analyse organisationnelle selon Ardoino

4.3 LA PYRAMIDE DE FRY

4.4 LES TYPES DE GESTION DE CONFLIT

4.5 RECADRAGE

Jour 5 : Initiation à la gestion de conflits et à la médiation

4.1 DEMARCHE POSSIBLE POUR UNE CONCILIATION 52

BIBLIOGRAPHIE 53

Module 1 : Cadre légal relatif au rôle et au statut de la personne de confiance

2.1 La loi bien-être

La loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail est la loi de base dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail. Cette loi, également appelée la "loi bien-être", crée en effet un cadre sur la base duquel des arrêtés d'exécution ont été pris.

La plupart de ces arrêtés d'exécution sont rassemblés dans le Code sur le bien-être au travail.

L'ensemble des textes est consultable sur le site du SPF Emploi, travail et concertation sociale à l'adresse suivante : <http://www.emploi.belgique.be/>
Les textes repris dans cette section sont pour la plupart repris tels qu'ils apparaissent sur ce site.

Le bien-être au travail est défini comme l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté:

- sécurité au travail
- protection de la santé du travailleur
- aspects psychosociaux du travail
- ergonomie
- hygiène du travail,
- embellissement des lieux de travail.

2.1 Politique en matière de bien-être au travail

Le code du bien-être impose à l'employeur l'obligation générale de prendre les mesures nécessaires afin de promouvoir le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Il doit pour cela respecter les principes de prévention.

Les principes suivants proviennent de la directive-cadre sécurité et santé:

- éviter les risques
- évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités
- combattre les risques à la source
- remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux
- prendre des mesures de protection collective par priorité à des mesures de protection individuelle
- adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail, ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de rendre plus supportable le travail monotone et le travail cadencé et d'en atténuer les effets sur la santé.

Tout employeur est obligé de mener une politique dans son entreprise pour promouvoir le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Cette politique s'appuie sur le principe de l'analyse des risques.

L'analyse des risques permet à l'employeur de développer des mesures de prévention appropriées pour

- éliminer les dangers, (prévention primaire)
- prévenir les dommages, (prévention secondaire)
- limiter les dommages. (prévention tertiaire)

La politique de prévention ne doit pas uniquement être centrée sur les risques classiques pour la sécurité et la santé des travailleurs (comme les risques qui découlent de l'utilisation de machines dangereuses ou de produits chimiques). Elle doit également porter sur les risques psychosociaux au travail.

L'intention de la législation est d'inciter les entreprises à mener une réflexion *a priori* sur les dangers présents dans l'entreprise et de prendre des mesures de prévention au niveau collectif pour prévenir les dommages à la santé des travailleurs.

Les procédures individuelles n'interviennent que lorsque la prévention collective n'a pas fonctionné.

2.1 Analyse de risques

Dans le cadre de l'analyse des risques générale qu'il réalise dans son entreprise, l'employeur identifie les situations qui peuvent engendrer des risques psychosociaux au travail. (Analyse des risques *a priori*)

Il tient compte entre autres des situations qui peuvent mener :

- au stress ou au burnout occasionnés par le travail;
- à un dommage à la santé du travailleur découlant de:
 - conflits liés au travail,
 - violence,
 - harcèlement moral,
 - harcèlement sexuel au travail.

L'employeur évalue ces risques psychosociaux en tenant compte des dangers liés aux composantes :

- de l'organisation du travail,
- du contenu du travail,
- des conditions de travail,
- des conditions de vie au travail,
- des relations interpersonnelles au travail.

L'employeur réalise l'analyse des risques avec la participation des travailleurs, via par exemple des questionnaires (pour des résultats quantitatifs) ou sous forme de groupes de discussion (pour des résultats plutôt qualitatifs).

Tous les travailleurs ne doivent pas forcément être entendus. Il peut s'agir uniquement de travailleurs représentatifs des différents postes de travail, surtout dans les grandes entreprises.

2.1 Mesures de prévention

Sur base de l'analyse des risques, l'employeur prend des mesures de prévention pour combattre les risques psychosociaux au travail.

Ces mesures de prévention peuvent prendre trois formes, selon que leur but est d'éliminer les dangers, de prévenir les dommages ou de limiter les dommages.

L'employeur ne prendra ces mesures de prévention que lorsqu'il a un impact sur le danger.

1. Mesures pour éliminer les dangers

Exemple:

- supprimer des objectifs de travail irréalistes ou peu clairs,
- répartir les tâches entre collaborateurs de manière équilibrée,
- introduire un code de conduite,
- ...

2. Mesures pour prévenir les dommages

Lorsque l'employeur constate, par exemple, qu'il ne peut pas diminuer les exigences élevées imposées aux travailleurs, il devra prévenir le dommage en adaptant les conditions de vie au travail ou les conditions de travail. De cette façon, le dommage à la santé des travailleurs peut être prévenu à temps.

De même, lorsqu'il y a une violente dispute entre deux personnes dans un service, une prise en compte rapide par l'employeur ou le chef de service permettra d'éviter que la situation se détériore à un point tel que toute collaboration devienne impossible. Les membres de la ligne hiérarchique ont d'ailleurs un rôle de détection des problématiques d'ordre psychosocial.

Lors de période de restructuration, il est utile de communiquer de manière adéquate pour limiter les risques psychosociaux engendrés par le changement.

3. Mesures pour limiter les dommages

Les procédures relatives aux demandes d'intervention psychosociale formelle et informelle contribuent à la limitation des dommages.

L'employeur doit également mettre en place des procédures d'urgence pour prévenir ou limiter le stress post-traumatique au bénéfice des travailleurs confrontés à des événements traumatisants (c'est-à-dire qui ont provoqué la mort, de sérieuses blessures ou qui ont suscité une peur intense).

Quand des travailleurs, par exemple, sont victimes de violence de la part de tiers (par exemple lors d'une attaque à main armée dans une banque), l'accompagnement adapté des travailleurs permettra qu'ils puissent être remis au travail plus rapidement et d'éviter un stress post-traumatique trop important. La législation prévoit d'ailleurs une disposition particulière relative au soutien psychologique des travailleurs victimes de violence de la part de tiers.

L'employeur communique les résultats de l'analyse des risques au Comité pour la prévention et la protection au travail et demande l'avis du Comité sur les mesures de prévention collectives qui en découlent.

Les travailleurs et les membres de la ligne hiérarchique sont informés des résultats de l'analyse des risques et des mesures de prévention applicables.

2.1 Rôle de la personne de confiance

La personne de confiance est compétente pour tous les risques psychosociaux au travail mais sa mission est limitée à la **procédure informelle**.

Ce qui signifie que:

- Il n'est pas possible d'introduire une demande d'intervention psychosociale formelle auprès d'elle. Il faudra le faire auprès du conseiller en prévention aspects psychosociaux.
- La personne de confiance ne peut pas participer au traitement d'une demande formelle étant donné que cette mission appartient exclusivement au conseiller en prévention aspects psychosociaux qui possède l'expertise nécessaire pour ce faire.

Si le travailleur est d'accord, elle reçoit par contre l'avis du conseiller en prévention aspects psychosociaux rédigé suite à l'introduction de la demande formelle pour les situations dans lesquelles elle est intervenue préalablement au niveau informel.

Au niveau de l'**analyse des risques** a priori, la personne de confiance ne doit pas prendre en charge sa réalisation.

Par contre, l'employeur qui mène cette analyse des risques (avec ou non un conseiller en prévention aspects psychosociaux) peut lui demander de participer à sa mise en œuvre.

La personne de confiance ne peut donc pas gérer seule une analyse des risques mais, selon ses propres compétences, pourra y collaborer. Elle pourra par exemple informer les travailleurs sur la réalisation d'une telle analyse, organiser les réunions...

Elle **se concerta régulièrement avec le conseiller en prévention aspects psychosociaux**. Ils ont le droit et même l'obligation d'entretenir tous les contacts utiles à l'accomplissement de leurs missions. Elle transmet par écrit au moins une fois par an les données des incidents répétés qu'elle a traités au conseiller en prévention aspects psychosociaux pour l'évaluation de la politique de prévention des risques psychosociaux.

Elle fournit au conseiller en prévention du service interne les données anonymes lui permettant de rédiger le rapport annuel du service interne.

Le cas échéant, elle tient le **registre des faits de tiers** et participe à l'élaboration concrète de la procédure interne.

Lorsque l'ordre du jour du Comité contient un point relatif à la prévention des risques psychosociaux, la personne de confiance doit être convoquée à la réunion et y participe avec voix consultative. Ce sera par exemple le cas lors des discussions sur les procédures ou sur les résultats de l'analyse des risques et l'évaluation des mesures de prévention ou lors des discussions au Comité sur le traitement d'une demande d'intervention psychosociale formelle à caractère principalement collectif.

Dans les entreprises ou institutions au sein desquelles plusieurs personnes de confiance sont désignées, toutes les personnes de confiance ne doivent pas obligatoirement participer à toutes les réunions du Comité. Il faut cependant prévoir une procédure pour que l'information découlant de ces réunions leur soit effectivement transmise.

Les modalités particulières relatives à la participation des personnes de confiance aux réunions du Comité sont déterminées par l'employeur et pourraient faire l'objet d'un point spécifique au règlement d'ordre intérieur du Comité.

La personne de confiance exerce sa fonction en toute autonomie. Elle agit donc seule dans les situations qu'elle traite sans recevoir d'ordre de quiconque.

Lorsqu'elle agit dans sa fonction de personne de confiance, elle est rattachée fonctionnellement au service interne de prévention et de protection au travail. Cela signifie qu'elle fait partie de ce service dans l'exercice de ses missions de personne de confiance.

La direction du service interne ne peut toutefois pas lui donner des ordres quant à l'exercice de ses missions. Le rôle de cette direction vis-à-vis de la personne de confiance sera limité à l'organisation de la gestion du service (par exemple: l'organisation de l'utilisation des locaux, le remboursement des frais occasionnés par la fonction...).

Dans le cadre de sa fonction de personne de confiance, elle ne peut pas non plus recevoir d'ordre de ses supérieurs hiérarchiques qui conservent leur pouvoir de commandement uniquement pour la fonction que cette personne exerce habituellement, à côté de sa fonction de personne de confiance.

De plus, elle a accès directement à la personne chargée de la gestion journalière de l'entreprise ou de l'institution.

En pratique, la personne de confiance doit aussi disposer du temps nécessaire à l'accomplissement de ses missions et d'un local adéquat pour exercer ses missions en toute confidentialité.

L'employeur doit lui fournir les informations pertinentes pour accomplir ses missions, notamment les résultats des analyses des risques portant sur les risques psychosociaux.

La personne de confiance ne peut subir de préjudice en raison de ses activités en tant que personne de confiance.

Aucune personne ne peut faire pression sur la personne de confiance dans l'exercice de ses fonctions (par exemple pour obtenir des informations liées à sa fonction).

Si l'employeur veut l'écartier de sa fonction de personne de confiance, il faudra qu'il obtienne l'accord des membres représentants les travailleurs au Comité. A défaut de Comité, il devra obtenir l'accord des membres de la délégation syndicale, et à défaut, l'accord de tous les travailleurs.

La personne de confiance a le droit de faire appel au conseiller en prévention aspects psychosociaux pour l'accomplissement de ses missions si elle en ressent le besoin, notamment en lui transmettant la demande d'intervention lorsque celle-ci concerne l'employeur lui-même ou un supérieur hiérarchique et que cela peut compromettre son autonomie ou lui porter préjudice.

La personne de confiance est tenue au secret professionnel. Elle ne peut donc en principe pas révéler à des tiers les informations portées à sa connaissance dans le cadre de l'exercice de sa fonction.

Plusieurs exceptions tempèrent ce principe:

- Pour lui permettre de gérer au mieux l'intervention psychosociale informelle, la législation autorise la personne de confiance à transmettre à des tiers les informations qu'elle estime pertinentes pour le bon déroulement de cette intervention psychosociale.
- La personne de confiance peut échanger les informations strictement nécessaires à l'accomplissement de ses missions avec le conseiller en prévention aspects psychosociaux du travail (même sans l'accord du travailleur).

Le conseiller en prévention et la personne de confiance doivent connaître mutuellement les services dans lesquels ils ont été amenés à intervenir pour une demande d'intervention psychosociale formelle ou informelle ou pour l'analyse d'une situation de travail spécifique dans laquelle un danger était détecté. A ce stade du premier échange, il n'est cependant pas pertinent qu'ils s'échangent l'identité des personnes impliquées dans les demandes. Cela peut par contre s'avérer utile ultérieurement lorsque le conseiller ou la personne de confiance sont amenés à devoir intervenir dans les services mentionnés.

- La personne de confiance peut échanger les informations strictement nécessaires à l'accomplissement de ses missions avec d'autres personnes de confiance (mais il est recommandé de demander préalablement l'accord du travailleur).
- La personne de confiance peut échanger des informations qu'elle estime nécessaires avec le conseiller en prévention-médecin du travail pour que des mesures appropriées puissent être prises vis-à-vis d'un travailleur, à condition que ce travailleur ait donné son consentement par écrit à cet échange.
- Elle a le choix de transmettre ou non des informations issues de sa fonction lorsqu'elle est appelée à témoigner en justice auprès du juge d'instruction ou du juge d'un tribunal (en principe, pas aux services de police ni à l'inspection du contrôle du bien-être au travail, ni à l'Auditorat du travail).

2.1 Moyens d'action du travailleur: la procédure interne

Lorsqu'un travailleur estime subir un dommage découlant des risques psychosociaux au travail, il peut bien entendu toujours le faire savoir à son employeur ou à un autre supérieur hiérarchique. Il peut aussi faire appel à un membre du comité pour la prévention et la protection au travail ou à un délégué syndical. Il peut également demander une consultation spontanée au conseiller en prévention-médecin du travail s'il a des plaintes au sujet de sa santé qu'il met en relation avec son travail.

Outre ces possibilités, il existe une procédure interne spécifique qui est accessible aux travailleurs qui estiment subir un dommage découlant des risques psychosociaux au travail.

Cette procédure contient deux types d'interventions: l'intervention psychosociale informelle et l'intervention psychosociale formelle.

Les deux types d'intervention sont accessibles pour des faits de violence, harcèlement moral ou sexuel au travail mais également pour toutes les autres situations dans lesquelles il est question de problèmes psychosociaux au travail (stress, burn-out, conflits...).

Cette procédure interne doit être décrite dans le règlement de travail de l'entreprise.

Intervenants

Le travailleur s'adresse soit à la personne de confiance soit au conseiller en prévention aspects psychosociaux en fonction de ses affinités avec l'une de ces personnes, de la confiance qu'il a en elles ou de leur proximité géographique.

Les coordonnées de la personne de confiance et du conseiller en prévention aspects psychosociaux (ou du service externe pour la prévention et la protection au travail pour lequel il travaille) doivent être reprises dans le règlement de travail ainsi qu'à un endroit facilement accessible pour les travailleurs (affiche, intranet...). C'est une obligation de l'employeur.

Si l'employeur ne remplit pas cette obligation, le conseiller en prévention du service interne, un délégué syndical, le conseiller en prévention-médecin du travail, l'assistant social ou l'inspection du Contrôle du bien-être au travail peuvent aider le travailleur à trouver cette information.

La consultation de la personne de confiance ou du conseiller en prévention aspects psychosociaux doit pouvoir avoir lieu pendant les heures de travail.

Si l'organisation habituelle du temps de travail ne le permet pas, la consultation peut aussi avoir lieu en dehors des heures de travail pour autant qu'une convention collective ou que le règlement de travail le prévoit. C'est par exemple le cas pour le travail de nuit ou le travail posté. Dans ce cas, le temps consacré à la consultation est considéré comme du temps de travail.

Les frais de déplacements sont aussi à charge de l'employeur, quel que soit le moment où la consultation a eu lieu (pendant les heures de travail, lors d'un congé de maladie,...). Si le travailleur veut faire usage de ce droit, il devra alors informer l'employeur de sa démarche auprès du conseiller en prévention ou de la personne de confiance.

Notion de personne directement impliquée

Il s'agit de la personne (collègue, ligne hiérarchique, tiers...) vis-à-vis de laquelle le demandeur a un problème interpersonnel (par exemple un conflit, du harcèlement...) et qui est impliquée dans le cadre de la demande d'intervention psychosociale formelle ou informelle. Il n'y aura pas toujours de personne directement impliquée. Par exemple lorsqu'il est question de stress ou de burn-out, il n'y a pas d'autre personne directement impliquée mais c'est l'organisation du travail qui peut poser problème.

1. Phase d'écoute et d'information

Le travailleur peut s'adresser selon son choix à la personne de confiance ou au conseiller en prévention aspects psychosociaux. Il peut le faire personnellement mais aussi par téléphone, e-mail ou courrier.

La personne de confiance ou le conseiller en prévention aspects psychosociaux doivent alors, dans un délai de dix jours calendriers, entendre le travailleur et l'informer sur les possibilités d'intervention.

L'écoute du travailleur et la dispense d'informations peuvent se faire par téléphone ou pendant un entretien personnel et peuvent déjà avoir lieu lors du tout premier contact. L'objectif est de pouvoir bien circonscrire le problème et d'informer le travailleur sur la possibilité d'obtenir une solution de façon informelle ou formelle.

Lorsque cela se passe pendant un entretien personnel, le travailleur peut demander à la personne de confiance ou au conseiller en prévention aspects psychosociaux de rédiger un document qui confirme l'entretien personnel (annexe 1).

Après avoir reçu l'information nécessaire, le travailleur va choisir quel type d'intervention il souhaite utiliser.

2. Choix de la voie informelle: la demande d'intervention psychosociale informelle

Lorsque le travailleur choisit d'utiliser la voie informelle, il introduit auprès de la personne de confiance ou du conseiller en prévention aspects psychosociaux une demande d'intervention psychosociale informelle.

Cette intervention consiste à rechercher une solution de manière informelle au moyen d'entretiens, d'interventions auprès d'une autre personne de l'entreprise ou de tentatives de conciliation. Le type d'intervention choisi par le demandeur est acté dans un document daté et signé par l'intervenant et le demandeur (annexe 2).

Pendant la phase informelle:

- La personne de confiance ou le conseiller en prévention aspects psychosociaux peuvent communiquer aux personnes qui participent à l'intervention informelle les informations qui sont pertinentes pour le bon déroulement de cette intervention.
- Les parties n'ont pas accès aux notes prises par le conseiller en prévention ou la personne de confiance pendant l'intervention.
- La personne de confiance ou le conseiller en prévention aspects psychosociaux n'ont pas pour tâche de faire un rapport à l'employeur et n'ont donc pas non plus pour tâche d'entendre des témoins ou de questionner des personnes qui font partie du service du demandeur.
- Le demandeur n'est pas protégé contre les représailles de l'employeur.

1. Entretiens

Dans certains cas, le demandeur peut trouver une aide utile uniquement par les entretiens personnels avec la personne de confiance ou le conseiller en prévention aspects psychosociaux.

Ils accueillent le demandeur et écoutent activement sa problématique, et le conseillent sur les possibilités de solutions.

2. Intervention auprès d'une autre personne de l'entreprise

Le demandeur peut demander à la personne de confiance ou au conseiller en prévention aspects psychosociaux d'intervenir auprès d'une autre personne de l'entreprise (comme un supérieur hiérarchique, l'employeur lui-même, un membre du service des ressources humaines...).

Ce qui est demandé à cette personne peut être très varié et dépend du cas spécifique.

Il pourrait s'agir de demander à l'autre personne de prendre des mesures au niveau de l'organisation du travail (ex. description de fonction), des conditions de vie au travail (ex. répartition des travailleurs dans les bureaux) ou d'avoir un entretien avec la personne avec laquelle le demandeur est en conflit.

La personne de confiance et le conseiller en prévention aspects psychosociaux peuvent seulement intervenir auprès d'une autre personne de l'entreprise après accord du demandeur.

3. Conciliation

Le demandeur peut demander à la personne de confiance ou au conseiller en prévention aspects psychosociaux de démarrer une procédure de conciliation avec l'autre personne directement impliquée.

L'objectif de la procédure de conciliation est de responsabiliser les deux parties en instaurant un lieu de parole et d'écoute afin de rechercher un accord respectueux des intérêts des deux parties.

La conciliation n'exige pas nécessairement une rencontre entre les deux parties. La personne de confiance ou le conseiller en prévention aspects psychosociaux peuvent aussi mener une conciliation par entretiens individuels séparés.

L'employeur sera mis au courant de la problématique si le demandeur le demande expressément ou si l'intervention de l'employeur est nécessaire pour l'exécution de l'accord entre le demandeur et l'autre personne directement impliquée par la problématique. Sinon, la conciliation peut avoir lieu sans que l'employeur ne soit au courant.

4. Fin de la phase informelle

Cette phase se termine lorsqu'il y a une issue positive.

Elle se termine également lorsqu'aucun résultat n'est atteint ou lorsque le demandeur souhaite mettre fin à la phase informelle avant qu'elle ne soit complètement terminée.

5. Dans ces cas, il peut choisir de s'engager dans la voie formelle en introduisant une demande d'intervention psychosociale formelle.

3. Choix de la voie formelle: la demande d'intervention psychosociale formelle

La demande d'intervention psychosociale formelle est introduite auprès du conseiller en prévention aspects psychosociaux. Elle consiste à demander à l'employeur de prendre des mesures qui offrent une solution concernant la problématique psychosociale du demandeur.

Avant d'introduire la demande d'intervention psychosociale formelle, le travailleur doit avoir un entretien personnel obligatoire avec le conseiller en prévention aspects psychosociaux.

Cet entretien permet au travailleur de recevoir des informations sur:

- les éléments que doit contenir sa demande pour être valable
- le déroulement de la procédure
- les conséquences et les risques liés à l'introduction de la demande
- l'éventuelle protection contre les représailles
- ...

L'entretien personnel doit avoir lieu dans les dix jours calendriers après que le travailleur ait exprimé au conseiller en prévention aspects psychosociaux sa volonté d'introduire une demande formelle. Autant le travailleur que le conseiller en prévention aspects psychosociaux veillent à ce que ce délai soit respecté.

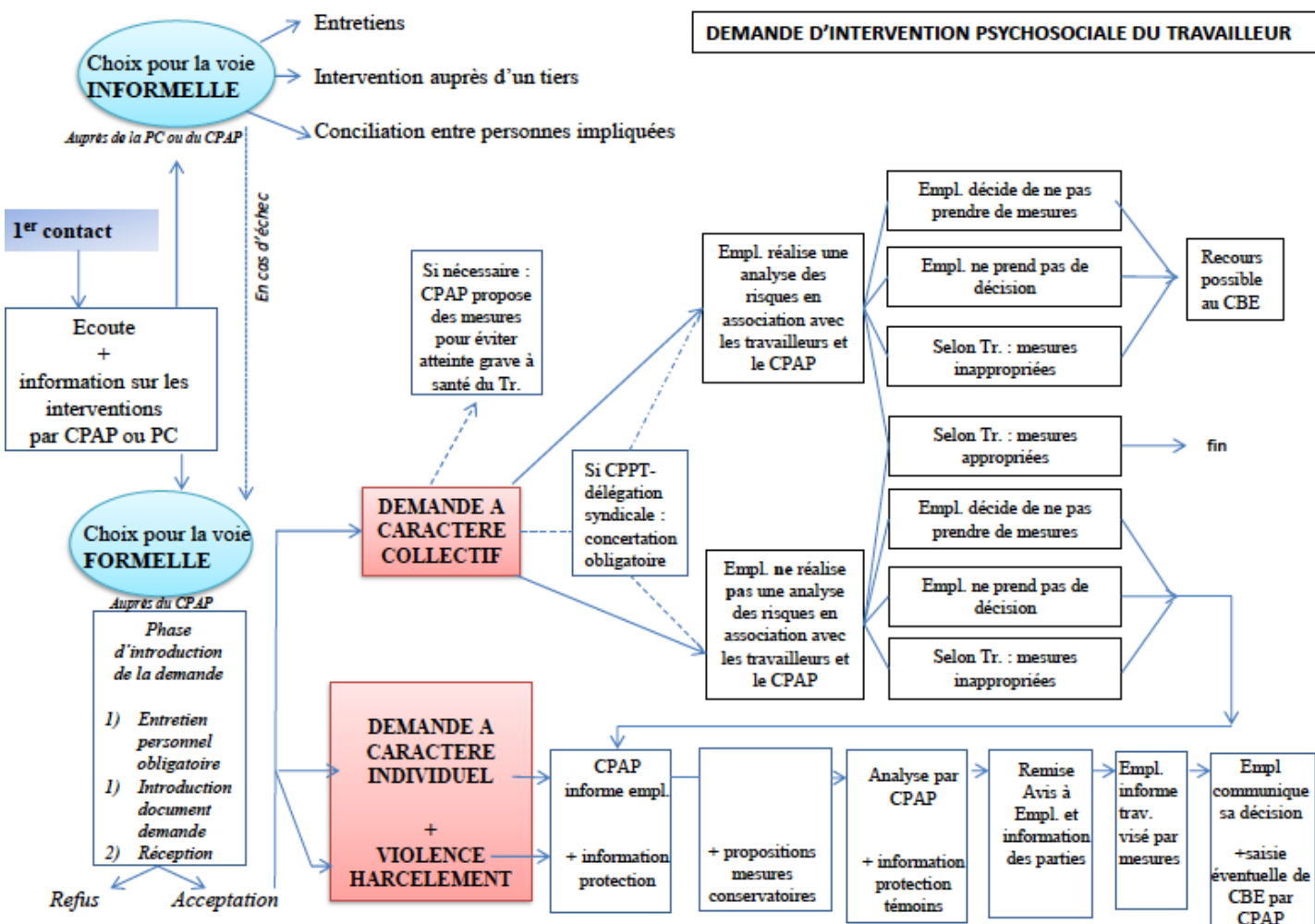
Le conseiller en prévention aspects psychosociaux atteste dans un document que l'entretien personnel obligatoire a eu lieu. Le travailleur reçoit une copie de ce document.

Le déroulement de la phase formelle est détaillé dans le schéma qui suit et expliqué sur le site du SPF Emploi, Travail et concertation sociale : <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=45975>

Il est mis fin à l'application de la procédure interne lorsque le travailleur considère que sa problématique est solutionnée. Si ce n'est pas le cas, par exemple parce que l'employeur n'a pas pris de mesures ou a pris des mesures inappropriées, le travailleur peut introduire une plainte auprès de l'inspection du Contrôle du bien-être au travail ou éventuellement auprès de l'auditorat du travail (ou la police), ou introduire une action en justice auprès du tribunal du travail.

2.1 Autres informations liées au cadre légal

Les informations concernant notamment les procédures externes, les spécificités liées aux tiers sur le lieu de travail, l'analyse des risques d'une situation de travail spécifique dans laquelle un danger est détecté, le rôle détaillé des différents acteurs du bien-être sont disponibles sur www.emploi.belgique.be



2.1 Attitude de la personne de confiance

Principe 1 : Confidentialité

La personne de confiance respecte le secret professionnel. En ce sens, elle informe les demandeurs et personnes impliquées des limites de la confidentialité. Dans certains cas (conciliation, intervention), les parties donnent leur accord pour que leur identité soit révélée à certaines personnes. Cet accord est repris dans le document daté et signé de demande d'intervention (annexe 2).

Principe 2 : Personne de référence dans la procédure informelle

La personne de confiance intervient dans le cadre de la procédure informelle. Elle informe les travailleurs et, à leur demande, intervient dans des situations qui occasionnent des risques psychosociaux au travail (souffrance relationnelle au travail, conflits, harcèlement moral ou sexuel, violence au travail, etc.). Elle se limite aux problématiques d'ordre professionnel.

Elle agit dans le respect des délais et principes de voie informelle de la procédure interne.

Principe 3 : Neutralité et impartialité

On entend par impartialité que la personne de confiance soit libre de tout préjugé vis-à-vis des différentes parties (demandeurs, personnes impliquées et éventuelles personnes mises en cause).

Cela implique également que la personne de confiance ne pose pas de jugement sur le bien fondé de la demande, ne colle aucune étiquette sur la situation (c'est au conseiller en prévention à déterminer s'il s'agit, par exemple, de harcèlement). Elle n'est pas à la recherche de la vérité mais bien d'un équilibre entre les parties. En tant que personne neutre, elle doit éviter toute attitude laissant croire qu'elle agit pour l'une ou l'autre partie.

Typiquement, la personne de confiance reflètera sa neutralité dans le choix de son vocabulaire en évitant les termes tels que « plainte », « harceleur » ou « victime » notamment, à la faveur de termes non empreints de jugement comme : « demande », « personne impliquée » ou « demandeur »

S'il existe une relation quelconque entre la personne de confiance et une des parties concernées, la personne de confiance se doit de décider si elle est à même d'agir de façon impartiale sans quoi elle pourra relayer le dossier vers une autre personne de confiance ou vers le conseiller en prévention aspects psychosociaux.

Ces qualités d'impartialité et neutralités sont garantes du développement d'une relation de confiance avec toutes les parties.

Attestation d'entretien personnel avec la personne de confiance dans le cadre de l'information préalable¹

Travailleur (nom,	prénom)	:	
.....			
Date	de	l'entretien (jj/mm/aa)	:
.....			
- Heure de début :			
- Heure de fin :			
Lieu de l'entretien (adresse complète) :			
.....			
.....			
.....			

Je soussigné,, personne de confiance de l'entreprise, atteste avoir reçu le travailleur en entretien personnel et lui avoir fourni toutes les informations utiles au sujet de l'intervention psychosociale informelle et de l'intervention psychosociale formelle.

Document remis à la demande expresse du travailleur (conformément à l'art. I.3-11 du code du bien-être au travail).

Fait en 2 exemplaires, le à, chaque partie reconnaissant avoir reçu le sien.

Signature du travailleur

Signature de la personne de confiance

(Précédée de la mention « pour accord »)

¹ Ce document est conservé par la personne de confiance pendant 20 ans.

Lorsque le travailleur introduit ultérieurement une demande d'intervention psychosociale formelle auprès du conseiller en prévention aspects psychosociaux, la personne de confiance transmet ce document au conseiller en prévention à sa demande afin qu'il soit annexé au dossier individuel du travailleur.

Source de ce document : www.emploi.belgique.be

Demande d'intervention psychosociale informelle²

Annexe 2 – source www.emploi.belgique.be

Demandeur (nom, prénom) :

.....

.....

....

Personne de confiance (nom, prénom) :

.....

.....

.....

Dans le cadre de sa demande d'intervention psychosociale informelle :

- Le demandeur souhaite bénéficier **d'entretien(s)** d'accueil, d'écoute active et de conseil avec la personne de confiance susmentionnée³.

- Le demandeur souhaite **l'intervention** de la personne de confiance susmentionnée auprès d'une (ou plusieurs) personne(s) de l'entreprise (ou de l'organisation) (*ce qui peut devoir impliquer une levée de l'anonymat du demandeur*) :
 - Nom-prénom :
 - Fonction/ lien hiérarchique :
 - Nom-prénom :
 - Fonction/ lien hiérarchique :
 - Objet de l'intervention :
 -
 -

² Ce document est conservé par la personne de confiance pendant 20 ans.
Lorsque le travailleur introduit ultérieurement une demande d'intervention psychosociale formelle auprès du conseiller en prévention aspects psychosociaux, la personne de confiance transmet ce document au conseiller en prévention à sa demande afin qu'il soit annexé au dossier individuel du travailleur.

³ Chaque entretien peut éventuellement faire l'objet d'une attestation.

Le demandeur souhaite une **conciliation** menée par la personne de confiance susmentionnée entre le demandeur et la ou les autre(s) personne(s) impliquée(s) moyennant leur accord (ce qui implique, a fortiori, une levée de l'anonymat du demandeur) :

○ Nom-prénom :

Fonction/ lien hiérarchique :

○ Nom-prénom :

Fonction/ lien hiérarchique :

○ Nom-prénom :

Fonction/ lien hiérarchique :

Autre :.....
.....
.....

Document remis en main propre au demandeur (conformément à l'art. I.3-12 du code du bien-être au travail).

Fait en 2 exemplaires, le à, chaque partie reconnaissant avoir reçu le sien.

Signature du travailleur

Signature de la personne de confiance

(Précédée de la mention « pour accord »)

Module 2 : Les risques psycho-sociaux au travail

2.1 Risques psychosociaux au travail : définitions selon le code, origines et conséquences

Les risques psychosociaux liés au travail recouvrent des risques professionnels qui portent aussi bien atteinte à la santé mentale que physique des travailleurs(euses) et qui ont un impact sur le bon fonctionnement et les performances des entreprises ainsi que sur la sécurité.

Les risques psychosociaux au travail

sont définis comme “la probabilité qu’un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s’accompagner d’un dommage physique suite à l’exposition à des composantes de l’organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquels l’employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger”.

Stress, harcèlement moral, burnout, conflits, suicide, abus d’alcool et de drogues sont les manifestations les plus connues de ces risques psychosociaux. Les conséquences de ces risques ont un coût important pour les travailleurs (santé physique et mentale), pour l’entreprise et la collectivité en général.

Selon une enquête nationale belge sur les conditions de travail portant sur 2500 travailleurs belges menée en 2015, au cours des 12 derniers mois⁴:

- 3 travailleurs sur 10 (33%) ressentent la plupart du temps ou toujours du stress au travail;
- 7% ont fait l’objet d’intimidations ou de harcèlement;
- 3% ont subi des violences physiques.

L’origine de ces risques se situe dans les conditions de travail et l’organisation du travail.

On parle des 5 T:

- **l’organisation du travail**: notamment la structure d’organisation (horizontale-verticale), la manière dont sont réparties les tâches, les procédures de travail, les outils de gestion, le style de management, les politiques générales menées dans l’entreprise...;
- **le contenu du travail**: la tâche du travailleur en tant que telle: la complexité et la variation des tâches, les exigences émotionnelles (relation au public, contact avec la souffrance, devoir cacher ses émotions...), la charge mentale, la charge physique, la clarté des tâches...;

⁴ Cette enquête a été organisée en collaboration avec la Fondation Européenne pour l’amélioration des conditions de travail de Dublin.

- **les conditions de travail:** les modalités d'exécution de la relation de travail: les types de contrat et d'horaires (le travail de nuit, le travail posté, les horaires atypiques...), les possibilités d'apprentissage, la gestion des carrières, les procédures d'évaluation...;
- **les conditions de vie au travail:** l'environnement physique dans lequel le travail est effectué: l'aménagement des lieux de travail, les équipements de travail, le bruit, l'éclairage, les substances utilisées, les positions de travail;
- **les relations interpersonnelles au travail:** cela regroupe les relations internes (entre travailleurs, avec le chef direct, la ligne hiérarchique...), mais également les relations avec les tiers, les possibilités de contact, la communication, la qualité des relations (coopération, intégration...)...

On parle de souffrance relationnelle au travail lorsqu'une personne (ou un groupe de personnes) ressent un mal-être à cause des relations qu'elle vit sur son lieu de travail. Il s'agit par exemple de situations de conflits graves ou d'abus.

Lorsqu'il y a souffrance relationnelle, il est essentiel d'analyser la situation de façon globale et systémique. Rares sont les situations tranchées "bourreau-victime". La plupart du temps, on se trouve dans des situations plus complexes et l'impact du groupe, de l'organisation du travail et des conditions de travail ne sont pas à négliger.

De quoi s'agit-il?

- **La violence au travail** se définit comme toute situation où une personne est menacée ou agressée psychologiquement ou physiquement lors de l'exécution du travail.
- **Le harcèlement moral au travail** est défini comme un ensemble abusif de plusieurs conduites similaires ou différentes, externes ou internes à l'entreprise ou l'institution, qui se produisent pendant un certain temps, qui ont pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'une personne lors de l'exercice de son travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant et qui se manifestent notamment par des paroles, des intimidations, des actes, des gestes ou des écrits unilatéraux.

Le harcèlement moral au travail se manifeste par un ensemble d'attitudes et de comportements abusifs qu'il est important de situer dans le contexte plus large du travail. En effet, des aspects organisationnels et psychosociaux peuvent créer, à plusieurs niveaux, un contexte de travail favorable à l'apparition de harcèlement moral:

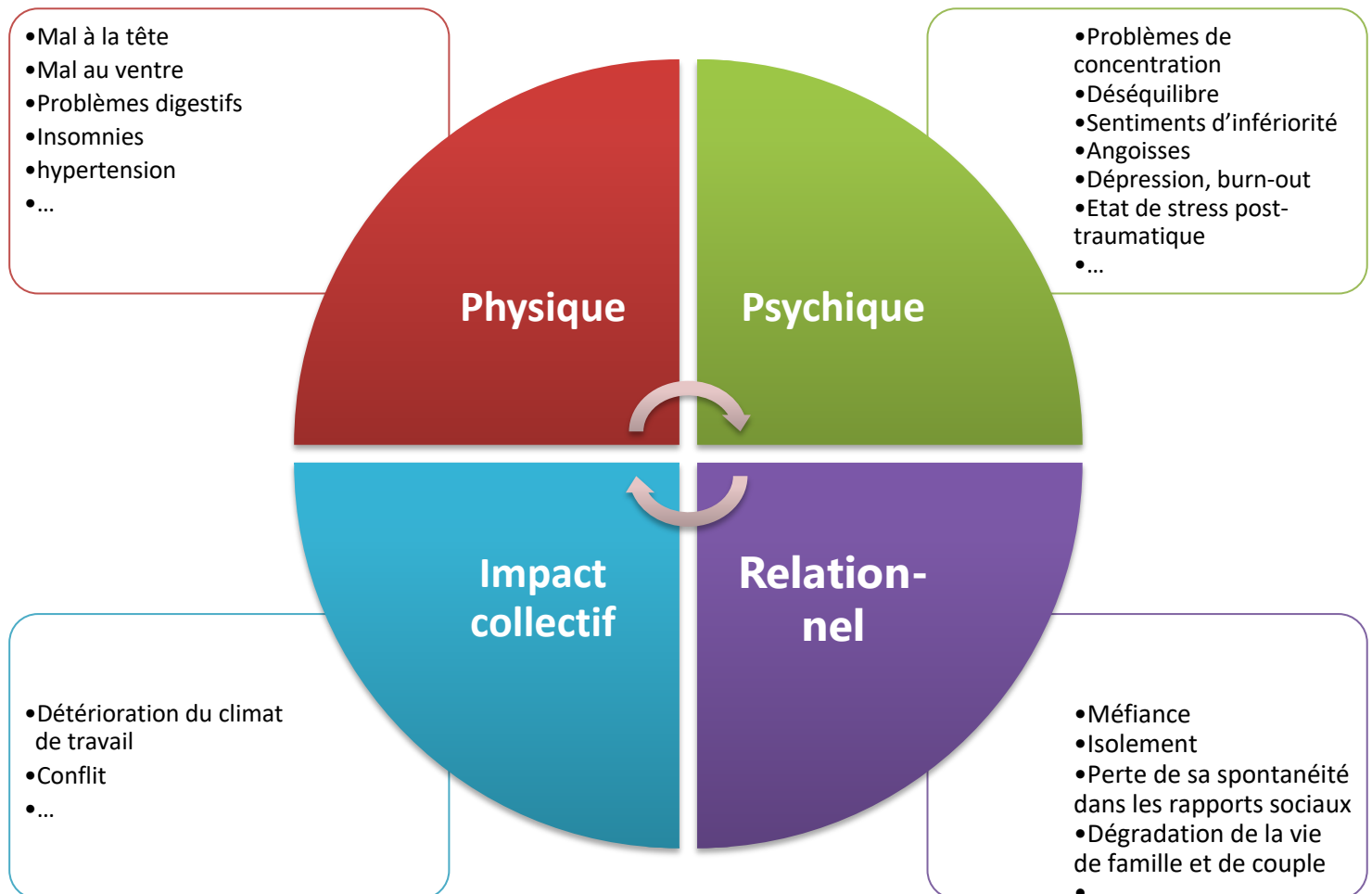
- **L'organisation du travail:** par les valeurs, la division du travail, les méthodes de management, peut induire du harcèlement moral en encourageant et/ou en tolérant certains comportements d'abus de pouvoir.
- **Les groupes et équipes de travailleurs:** par des effets de bouc émissaire ou de rejet, peuvent également mener à du harcèlement à l'encontre de l'un des membres.
- **Certaines relations entre travailleurs** caractérisées par l'emprise, la manipulation ou la terreur peuvent évoluer en harcèlement moral indépendamment du contexte de travail.

Les conséquences du harcèlement moral pour la personne peuvent être le développement de troubles anxieux, de l'agressivité, du stress, du burn out, des symptômes dépressifs, voire un stress post-traumatique. La situation peut mener à un décrochage du monde du travail pouvant aller jusqu'à l'arrêt de la carrière. Les impacts

négatifs du harcèlement se font également ressentir sur l'entourage professionnel en créant notamment un climat de travail délétère et en diminuant la qualité du travail.

- **Le harcèlement sexuel au travail** se définit comme tout comportement non désiré verbal, non verbal ou corporel à connotation sexuelle et qui, volontairement ou non, porte atteinte à l'équilibre psychologique ou à l'environnement de travail.

■ Conséquences des risques psychosociaux au travail pour les travailleurs



■ Conséquences des risques psychosociaux au travail pour les travailleurs

- Diminution des prestations de travail
- Diminution de la qualité du travail
- Baisse de la motivation
- Augmentation des accidents de travail
- Augmentation des absences
- Ambiance de travail tendue
- Retombées néfastes sur l'image de l'entreprise

■ Les facteurs de risques et ressources aux niveaux individuel et collectif spécifiques aux risques psychosociaux au travail

Les facteurs de risque sont l'« ensemble des éléments de nature organisationnelle, collective ou individuelle qui interfèrent de telle façon sur le danger qu'ils augmentent ou réduisent la probabilité de survenance des effets néfastes ainsi que leur ampleur ».

Quels que soient les dangers auxquels est soumis le travailleur, les effets sont différents en fonction des facteurs propres à l'individu. Par exemple, un travailleur expérimenté risque moins de souffrir de stress face à une nouvelle situation qu'un travailleur jeune et débutant. Ou encore, un travailleur ayant de bonnes relations avec ses collègues fera mieux face à une situation difficile qu'un travailleur étant dans un groupe où les relations de travail sont mauvaises. Certaines situations personnelles peuvent également interagir avec les facteurs de risques. Par exemple, un travailleur vivant une situation familiale difficile aura moins de ressources durant cette période pour faire face au stress lié au travail. À l'inverse, les problèmes rencontrés au travail peuvent envahir la vie privée d'une personne. Par exemple, avoir des horaires variables ou imprévisibles peut rendre l'organisation familiale très compliquée. Ou bien, le fait d'être harcelé moralement au travail peut contaminer la vie sociale de l'individu. C'est pourquoi il est important d'avoir une vision globale et de prendre en considération l'ensemble de la situation. C'est d'ailleurs là le sens même du principe de gestion dynamique des risques prévu dans la loi relative au bien-être des travailleurs.

En termes organisationnels, les ressources mises à la disposition du travailleur telles que la formation ou la reconnaissance, peuvent permettre de faciliter sa tâche et donc de réduire les risques psychosociaux. D'autres ressources peuvent être individuelles (ex. : tenant à la personnalité, à la vie privée du travailleur) ou collectives (soutien social des collègues, de la hiérarchie, etc.). Mais si certains travailleurs sont plus vulnérables en raison d'événements liés à leur vie privée, cela ne dispense pas l'organisation de sa responsabilité et de son obligation de prévention des risques professionnels, en veillant toutefois à ne pas interférer dans la vie privée du travailleur.

2.1 Le stress

« Le stress est une réponse non spécifique de l'organisme à toute demande d'adaptation »
Hans Selye

C'est l'ensemble des réponses d'un organisme soumis à des pressions ou contraintes de la part de son environnement. Ces réponses dépendent toujours de la perception qu'a l'individu des pressions qu'il ressent.

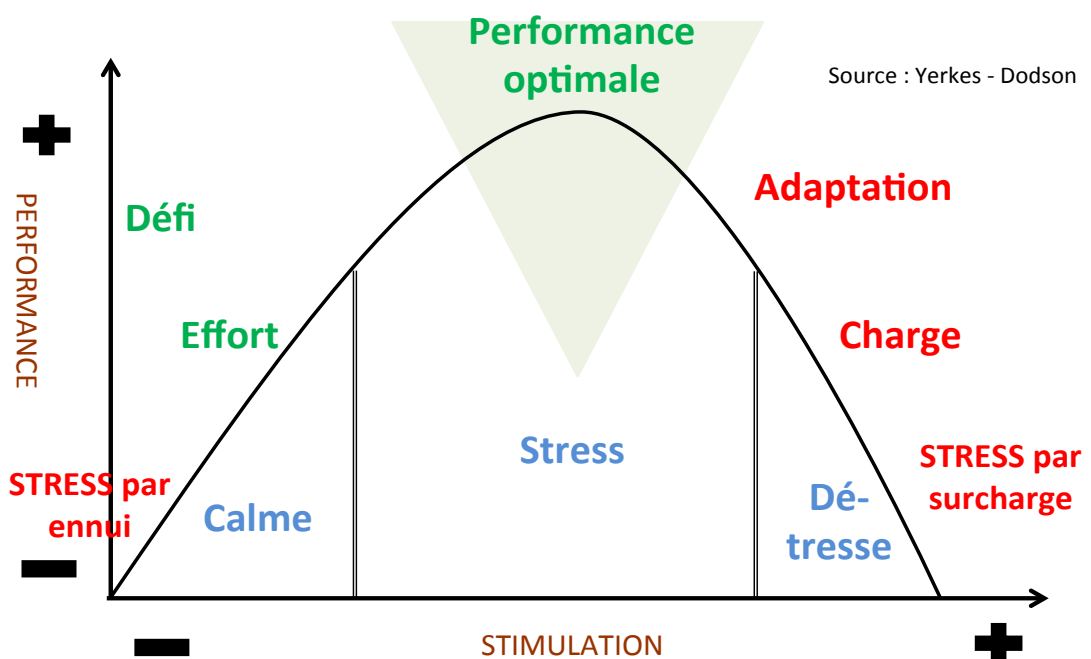
Selon la définition médicale, il s'agit « d'une séquence complexe d'événements provoquant des réponses physiologiques, psychosomatiques ».

Le mot stress vient du latin, stringere et stressus qui signifient serrer

Stress au travail, définition de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail

« Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise. »

Stimulation et performance



2.3 Le burn out ou syndrome d'épuisement professionnel

Définition

Le burnout est un processus multifactoriel qui résulte de l'exposition prolongée (plus de 6 mois) en situation de travail à un stress persistant, à un manque de réciprocité entre l'investissement (exigences du travail, demande) et ce qui est reçu en retour (ressources), ou un déséquilibre entre des attentes et la réalité du travail vécue.

Définition du conseil supérieur de la santé septembre 2017

Terme qui vient de l'électronique

- surcharge de tension
- grillage des circuits

1. Un syndrome à 3 dimensions

- Epuisement professionnel
- Cynisme , dépersonnalisation
- Diminution de l'accomplissement personnel

2. Symptomatologie

M.DELBROECK, P.VENARA, IFTS

	Prévention primaire	Prévention secondaire	Prévention tertiaire	
	<i>Je vais bien et je tiens à me prévenir du burn-out</i>	<i>J'ai des symptômes d'épuisement et je veux échapper au burn-out</i>	<i>Je suis en plein burn-out et je veux en sortir</i>	
	1	2	3	
Tête	Pensées fluides Curieux Préoccupations ponctuelles en dehors du travail	Pensées récurrentes liées au travail Accélération des idées, étourderies	Oublis désorganisation déconcentration sentiment d'inefficacité	Sentiment d'incompétence Blocage sur tâches simples Pertes de repères, errance Peur de tout changement Perte d'estime de soi
Cœur	Expression et régulation simple des émotions Besoins sains retrait social adéquat	1ers signes de changt d'humeur Énerverment ou euphorie inhabituels	États excessifs impatience, perte d'humour Peurs, angoisses Relations perturbées	Impression de ne plus ressentir Clivage, retrait, isolement, cynisme, effondrement Passages à l'acte Difficultés à s'appuyer sur les gens même proches
Corps	Eutonie Fatigue normale comblée par le sommeil Appétit, libido	Sommeil modifié, tensions, crampes, tachycardie Maux de tête, orl	Sommeil, appétit perturbés Addictions, Maux de dos, peau, ventre, cœur 1ers arrêts de travail	Déficit immunitaire Troubles hormonaux (cortisol) Pathologies organiques variées (vasculaires, TMS...) Sidération Arrêts de travail prolongés

6 aires cérébrales touchées

- La régulation des émotions
- Les capacités d'imagination : manque de capacité à prendre du recul
- La flexibilité mentale
- Les capacités d'attention
- La gestion du temps : difficulté à planifier
- Les capacités d'initiatives

2.4 Le bore out

- Syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui.
Bore vient de boring qui signifie ennuyeux
- Le bore-out est engendré par un manque de travail et par l'absence de satisfaction dans son cadre professionnel
- le *bore-out* est généré par un manque de tâches et de responsabilités , de motivation, menant à un épuisement moral et physique
- Confronte la personne au vide de sa vie
 - image négative d'elle-même, honte, dégoût de soi
 - dépression et mal être général pouvant aller jusqu'au suicide
- Peut être en lien avec du harcèlement moral
 - Mise au placard
 - Arme pour se débarrasser d'une personne sans devoir la licencier

Ce syndrome toucherait 15% des employés de bureau (source Diagnose Boreout) et 31% des salariés européens (selon étude stepstone effectuée en 2008) tandis que 20 % de la population active européenne est sous-employée (selon enquête du site Atlantico)

2.5 Le brown out

- Le *brown-out* est le dernier-né des pathologies psychiques liées au travail. Cette baisse de courant psychique peut être envisagée comme une sorte de dévitalisation provoquée par l'absurdité quotidienne des tâches à accomplir.
- Il s'agit d'une perte de sens dans son travail lié à l'accomplissement de tâches répétitives ou inutiles.
Ex: jeunes employés surqualifiés à qui l'on confie des tâches bien en-dessous de leurs capacités
- Le sens est dépendant de l'être humain, de ses dimensions mentales et sociales et est en lien avec son psychisme et ses valeurs. Il est en lien avec la raison de vivre, la plénitude, la vocation.

2.6 Diagnostic différentiel burnout et dépression

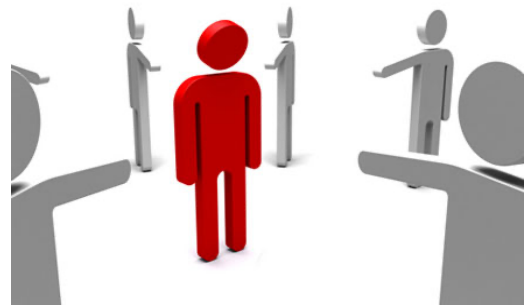
Burn-out	Dépression
Lié spécifiquement au travail	Touche tous les domaines de la vie
➤ Conservation du goût des choses dans les aspects autres que le travail	➤ Perte du goût des choses et de la vie

2.7 Le harcèlement moral

■ Définition cf. ci-dessus

■ **Ce que le harcèlement n'est pas**

- Le stress
- Le conflit ouvert
- La maltraitance managériale
- Les agressions ponctuelles
- Les mauvaises conditions de travail
- Les contraintes professionnelles



■ **Comportements pouvant être constitutifs d'une situation de harcèlement moral**

- Dépossession du sens critique
- Discrédit, attaques sur l'intime, sur ce qu'est la personne, sur ses points faibles.
- Isolement
- Brimades, rapport de force
- Refus de communication: on ne parle pas à la personne ou on la prive d'informations ne lui permettant plus de faire son travail, ou on ne lui donne plus du tout de travail
→ amène une perte de sens, une incompréhension chez la cible du comportement

■ **Que faire?**

- On ne peut pas s'en sortir seul → trouver de l'aide auprès de spécialistes (personne de confiance, conseiller en prévention, psychologue...)
- Importance de trouver un tiers
- Laisser le choix entre plusieurs interlocuteurs
- Entendre la souffrance
- Face à de la maltraitance managériale, envisager une solution collective

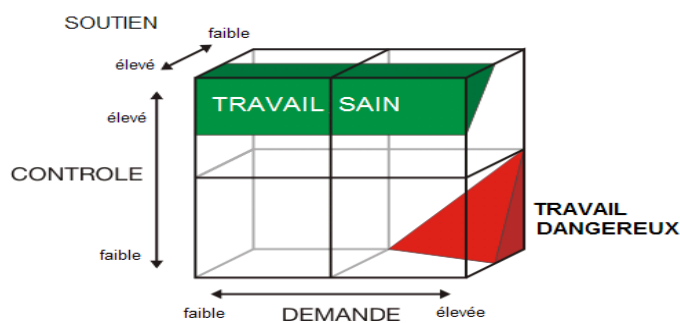
2.8 Les facteurs organisationnels en cause

3. Facteurs de détérioration de la santé au travail

Selon le modèle de Karasek, la combinaison d'une forte demande psychologique avec une faible latitude décisionnelle et un manque de soutien social constituerait une situation à risque.

- **La latitude décisionnelle**, soit le degré de contrôle que l'individu exerce sur son activité (autonomie ou contrôle, possibilité d'utiliser ou non ses compétences)
- **La demande psychologique**, soit la pression psychologique associée aux tâches à accomplir (tâches imprévues, interruptions, demandes contradictoires...)
- **Le soutien social** (aide et reconnaissance des collègues et supérieur)

sources organisationnelles du stress



Source : Karasek

Module 3 : Intervention psycho-sociale : techniques d'entretien – jour 3

Introduction

Les compétences en matière de conduite d'entretien sont évidemment fondamentales dans le cadre de la fonction de personne de confiance : celle-ci est amenée à *rencontrer* des personnes demandeuses ou impliquées dans des situations particulières.

Il s'agit de d'identifier les principales composantes de ces compétences. Au cours des entretiens, des confidences seront presque toujours communiquées à la personne de confiance. Il s'agit de créer les conditions dans lesquelles la personne se sentira entendue et accueillie avec tout le respect qui lui est dû d'une part et dans les conditions qui contribuent à l'efficacité des interventions, dans la mesure du possible.

Le module consacré à « la conduite d'entretien » consiste principalement à sensibiliser les personnes de confiance aux **attitudes** qui conditionnent la qualité de la *relation interpersonnelle*, la qualité de *l'expression personnelle*, et la qualité de *la prise en compte de l'expression* de l'interlocuteur (demandeur ou personne impliquée). En somme il s'agit de mettre en évidence les aptitudes relationnelles qui facilitent la gestion des entretiens.

3.1 Les bases de la communication inter-personnelle

Les aptitudes relationnelles s'inscrivent dans le cadre général de la communication inter-personnelle. Les grands principes de celle-ci sont repris ici.

Emetteur, récepteur, feed-back

La communication est bien davantage qu'un échange d'informations : c'est une interaction entre personnes qui s'influencent mutuellement. La qualité de la communication entre les « acteurs » de l'interaction, entre l'*Emetteur* et le *Récepteur*, est fonction notamment des caractéristiques du *feed-back* ou « retour d'information » (ou *rétroaction*). Celle-ci peut être considérablement affectée et transformée en l'absence de *feed-back*. Celui-ci permet de vérifier la qualité de la transmission. Par exemple, « Si j'ai bien compris, vous estimez que la situation requiert une intervention urgente ».

Contexte

Le *contexte* dans lequel se produit la communication influence également celle-ci. Le contexte est fait de toute une série de caractéristiques telles que le cadre (physique) dans lequel on communique, les conditions organisationnelles, mais aussi des éléments psychologiques et personnels (la personnalité, la qualité de l'humeur, ...) et des facteurs liés à l'environnement socioculturel et politique au sens large.

Par exemple, l'environnement dans lequel intervient la personne de confiance (l'esthétique et le confort de son bureau mais aussi les conditions matérielles qui contribuent à la confidentialité) est une caractéristique contextuelle qui influence indiscutablement la relation.

Code

La communication est assurée à l'aide d'un *code* (le langage au sens strict et au sens large). Des problèmes se posent évidemment si les protagonistes ne partagent pas le même code.

Le *cadre de référence* est un ensemble de représentations psychologiques et culturelles à travers lesquelles nous comprenons et interprétons la réalité, le comportement et le discours des autres.

Quand nous communiquons, nous avons intérêt, pour comprendre autrui et tenter de nous faire comprendre par lui, à saisir toute la *relativité* des perceptions respectives.

Par exemple, l'interlocuteur peut vivre la situation comme très dangereuse alors que nous en avons une autre représentation.

Contenu et processus

La communication est fondamentalement déterminée par deux dimensions : le *contenu* et le *processus*.

Le contenu est constitué par l'objet du message (par exemple : « il est 14 heures »). Le processus qualifie la façon dont le message est transmis (par exemple à travers le ton, le rythme, la voix ...), c'est-à-dire en définitive la façon dont on est « en relation ».

Un même message peut être transmis de façons radicalement différentes (par exemple sur un ton irrité voire agressif ou d'une façon respectueuse et avec le sourire).

Le processus est plus implicite et se révèle souvent dans le langage non-verbal. Il a plus d'impact communicationnel que le contenu, qui est pourtant plus explicite et s'inscrit davantage dans le « verbal ». Exemple : déclarer sur un ton manifestement très irrité : « Mais non je ne suis pas fâché !! ».



3.2 L'écoute active

Les compétences relationnelles sont principalement synthétisées par ce qu'il est convenu d'appeler « l'écoute active ». L'approche de référence est celle de Robert R. Carkhuff. Ancien élève de Carl Rogers, cet auteur présente l'intérêt d'avoir systématisé et opérationnalisé ce que Rogers avait appelé les "conditions nécessaires et suffisantes à la relation (...)" (la relation d'aide, l'accompagnement des personnes, la « guidance », notamment en situation de crise ...).

Les **attitudes** constitutives de l'écoute active sont au nombre de six :

Les attitudes facilitatrices

Les attitudes facilitatrices favorisent l'accueil de la personne, facilitent son expressivité et la formulation de ses difficultés...

1. L'empathie: c'est la faculté de comprendre ce qu'éprouve l'interlocuteur tout en assurant une certaine "distance", une certaine "neutralité", tout en restant "à sa propre place" (celle de la personne de confiance). Elle requiert une « mise entre parenthèses » du cadre de référence personnel pour tenter de saisir le point de vue de la personne, ce qui ne signifie nullement qu'on adhère à ce point de vue.

L'empathie contribue considérablement à la qualité du contact et à l'établissement d'une relation de confiance. Elle constitue une compétence inter - personnelle « de base » dans la conduite des entretiens. La *reformulation* constitue l'un des volets techniques de l'empathie.

2. Le respect s'apparente d'abord à l'habileté à prendre pleinement en considération la personne, quelles que soient les caractéristiques de celles-ci (ses « différences » en termes de comportements, de valeurs, de références morales, culturelles...), donc « inconditionnellement » et sans jugement.

Il s'agit aussi de la confiance *a priori* dans les capacités de l'interlocuteur: capacité de s'exprimer, de se comprendre lui-même, de chercher des issues à ses difficultés, de recourir à ses propres ressources et celles de son entourage.

Sous l'angle "conditionnel", la notion de respect ouvre la voie à une variété de considérations concernant les *limites*.

Exemple :

- Les limites relatives à la fonction de personne de confiance : celui-ci ne doit pas se transformer en psychologue ni en assistant social ..., il ne peut non plus exercer une ingérence abusive dans certaines situations.
- Les limites liées aux objectifs des interventions de la personne de confiance, circonscrites dans le cadre du cadre légal.

- Les limites imposées par certaines réalités, comme le temps dont dispose la personne de confiance.
- Les limites à poser à l'égard de certains comportements, agressifs par exemple ou transgressifs.

Le respect « conditionnel » concerne dès lors les interventions de la personne de confiance en relation avec les règlements, des dispositions légales, et d'autres conditions qui déterminent le « cadre » de son activité, en ce compris des aspects comportementaux.

3. La congruence: elle confère à la relation son caractère éminemment humain et personnel. Elle peut donner lieu à une forme de « transparence » et n'est pas sans rapport avec « l'assertivité » et bien sûr avec l'authenticité et l'intégrité.

L'authenticité se réfère à la cohérence, la consonance, l'harmonie entre différents aspects de la personne (les sentiments, les pensées, les comportements). L'harmonie de la communication verbale et du langage non verbal contribue à la congruence. « L'assertivité » conditionne la crédibilité de la personne de confiance.

La notion d'authenticité ouvre la voie à des réflexions concernant le « vécu » de la personne de confiance dans sa relation avec l'interlocuteur et la façon de « gérer ses propres émotions » dans le cadre des entretiens.

Les attitudes activantes

Les attitudes "activantes" ont pour effet de mobiliser l'énergie vers l'action, la résolution des problèmes, la réduction du conflit ou de la crise, ou simplement vers une nouvelle représentation de la situation génératrice de tensions.

4. Le « recentrage » : Cette attitude a pour effet principal d'aider l'interlocuteur (demandeur ou personne impliquée) à se (re)centrer sur lui-même et à s'exprimer personnellement, plutôt que d'une façon dispersée ou anonyme/impersonnelle. Elle vise à faciliter la *spécificité* de l'expression.. Cette facilitation sera conditionnée par la spécificité de l'expression de la personne de confiance: clarté, « univocité » des messages (par distinction avec une attitude équivoque), distinction entre faits, opinions, sentiments personnels.

5. La confrontation : C'est la capacité, quand c'est adéquat, de mettre en évidence - sans animosité ni complaisance - les contradictions, les incohérences ou les conflits qui sont souvent la source et la conséquence des difficultés de l'interlocuteur.

6. L'immédiateté, ou la prise en considération de "l'ici et maintenant" de la relation. Des interventions à ce niveau peuvent désamorcer une communication « bloquée » ou entravée par des réactions émotionnelles non dites. Cette dimension revêt une importance significative dans les situations où l'interlocuteur présente des réactions émotionnelles plus ou moins vives à l'égard de la personne de confiance.

3.3 Les attitudes de Porter

Complètent et précisent de manière concrète les principes de l'écoute active.

ATTITUDES	CARACTERISTIQUES	EFFETS POSITIFS	EFFETS NEGATIFS
Compréhension	J'exprime ce que j'ai perçu des idées et des sentiments de l'interlocuteur, je lui renvoie une image sans ajouter ou retrancher quoi que ce soit aux idées exprimées.	L'interlocuteur sent que je l'écoute. Il perçoit que je suis prêt à le comprendre. J'incite l'interlocuteur à s'exprimer davantage, à chercher lui-même ses propres solutions.	Je peux montrer un refus de m'engager, de dire ce que je pense. L'interlocuteur peut se sentir en insécurité.
Interprétation	Je traduis les propos, les opinions. Je propose des explications.	Je donne un autre éclairage à ce que l'interlocuteur dit. Je l'aide à aller plus loin dans sa compréhension.	Je peux me tromper. L'interlocuteur peut se fermer et refuser de parler si les interprétations sont hâtives et sauvages.
Approfondissement	Investigation. Interrogation. Questions. J'incite l'interlocuteur à réfléchir et à s'exprimer davantage.	L'interlocuteur perçoit mon intérêt. J'aborde différents aspects pour mieux comprendre, pour ne pas conclure trop vite. Je peux aider l'interlocuteur à mieux cerner le problème.	L'interlocuteur peut s'impatienter et vivre la discussion comme un interrogatoire.
Encouragement	Je veux calmer, rassurer, remonter le moral. Je cherche à différer le problème posé.	L'interlocuteur se sent rassuré et pris en charge moralement au moment où il en a besoin.	Les bons sentiments permettent de se débarrasser à bon compte des problèmes
Jugement	J'approuve, je désapprouve, je critique, je donne mon opinion sur ce que l'interlocuteur a exprimé ou sur ce qu'il est	Si je donne raison à l'interlocuteur je lui fais plaisir, si je lui donne tort il peut comprendre son erreur ... à la condition que je critique les faits et que je ne l'attaque pas personnellement.	Je n'envisage pas le point de vue de l'interlocuteur. L'interlocuteur peut être sur la défensive ou bien chercher à se justifier s'il se sent attaqué. Il peut y avoir de la surenchère de part et d'autre.

Solution	Je dis à l'interlocuteur ce qu'il doit ou devrait faire ou penser. Je propose plus ou moins fermement des solutions.	Je suis constructif, je donne des idées. Cela permet une rapidité dans l'application si l'interlocuteur est d'accord.	Je limite l'autonomie de l'interlocuteur. Si ma solution vient trop tôt ou est inappropriée, l'interlocuteur peut résister.
----------	---	---	---

3.4 Les cibles de l'écoute : faits, sentiments, représentations, désir, relation

Lorsque nous communiquons au cours d'un entretien, nous nous intéressons forcément, même si nous n'en sommes pas toujours conscients, à différents aspects de ce qu'exprime l'interlocuteur.

Les sentiments

Si *l'empathie* a principalement pour objet les contenus affectifs et émotionnels manifestés par la personne, c'est-à-dire les *sentiments*, on peut aussi se centrer sur d'autres registres.

Les faits

Le registre des *faits* intéressera évidemment aussi la personne de confiance, en particulier quand il s'agit de comprendre, dans certaines situations, les éléments *objectifs* qui caractérisent celle-ci. Cette « objectivation », qui ne s'apparente nullement à une « enquête » porte sur l'explicitation de la dimension factuelle d'une situation.

L'imaginaire

Les *représentations* (mentales) sont relatives au monde imaginaire, aux fantasmes, aux rêveries. Par exemple : « selon votre intuition, que s'est-il passé ? » - ou bien : « qu'est ce que vous imaginez à ce sujet ? »

Le désir

La dimension du *désir* mérite toujours d'être prise en compte dans un entretien : « qu'attendez-vous de moi ? » - « qu'avez-vous envie de faire ? » - « que souhaitez-vous ? ».

La relation

La personne de confiance peut être amenée à s'intéresser explicitement à ce qui se produit dans la *relation-même* avec le demandeur ou la personne impliquée: celle-ci est-elle irritée à son égard ? Epreuve-t-elle de l'anxiété, de l'angoisse, de la méfiance ...? Idéalise-t-elle la personne de confiance ? A-t-il vis-à-vis d'elle des attentes irréalistes ? Est-elle déçue, contrariée ? ...

3.5 La demande

Demande explicite et implicite, identification des besoins

La personne de confiance est naturellement amenée à comprendre la *demande* du travailleur qui la sollicite, donc à aider celui-ci à l'explicitier. La demande résulte presque toujours d'une frustration, d'un désir de changement, par exemple dans le cadre d'un conflit, voire d'une véritable souffrance au travail, par exemple dans le cadre d'un harcèlement.

La demande est fondée sur le désir qu'éprouve le travailleur de trouver de l'aide pour réaliser quelque chose à quoi il tient. La demande révèle un *besoin* : besoin de changer les modalités d'une relation de collaboration, besoin d'être respecté ou reconnu, besoin d'améliorer les conditions de travail, ...

La demande est parfois évidente, immédiatement limpide, mais elle peut être occultée, aux yeux mêmes du demandeur, par des « interférences » : inhibitions (peur de déplaire, peur d'être jugé, besoin d'être « mal vu » ...), désir inconscient opposé aux souhaits exprimés (démontrer que la personne de confiance ne saura rien faire), ou plus consciemment, par des enjeux (les objectifs non déclarés : par exemple des jeux de pouvoir).

Il convient dès lors de distinguer ce qui, dans la demande, est explicite et ce qui est éventuellement implicite. La personne de confiance aidera le demandeur à rendre lisible l'implicite, avec la prudence requise. De même, un travailleur peut avoir une demande « première » et une demande « seconde » (l'arbre qui cache la forêt). Ce qui importe, c'est d'aider la personne à formuler sa demande de manière aussi sincère que possible.

Les leviers principaux de cette exploration sont l'écoute active, et des questions simples, comme « Que souhaitez-vous ? » - « Qu'attendez-vous de moi (ou d'une médiation / conciliation ...) ? » - « Que désirez-vous changer / obtenir ? ».

Absence de demande

La personne de confiance peut aussi se trouver face à un interlocuteur qui n'a pas de demande, par exemple dans le cas où elle rencontre une personne impliquée dans une situation conflictuelle à l'initiative d'un travailleur qui se plaint d'un conflit avec elle.

Face à un interlocuteur qui n'est pas demandeur, la personne de confiance s'intéressera à la manière dont il se positionne à l'égard de la situation présentée et à l'égard des solutions proposées.

3.6 Le cadre

La personne de confiance devra rendre explicite les constituants du *cadre* de son intervention : il s'agit de préciser son rôle et les limites de celui-ci, les objectifs poursuivis, les types de situations dans lesquelles son intervention peut être sollicitée, les règles selon lesquelles elle assure ses missions (notamment en matière de confidentialité), les modalités qu'elle peut mettre en oeuvre (entretiens, conciliation, etc ... voir module 1), les méthodes de travail, les droits et devoirs de chacun, les aspects pratiques (y compris le nombre et la durée des entretiens).

Il n'est pas rare que la personne de confiance doive préciser ce qui ne relève pas de ses compétences : il n'intervient pas comme psychologue ou assistant(e) social(e), ni comme attaché aux Ressources Humaines, etc ...

La cadre conditionne la *sécurité* psychologique sans laquelle les entretiens ne peuvent être menés de manière à la fois respectueuse et efficace. Le cadre constitue les repères *structurants* de l'entretien : il est un *contenant* au sein duquel la personne est invitée à s'exprimer librement.

3.7 Déroulement de l'entretien

Il n'y a pas lieu de décrire un déroulement rigide ou standardisé. Cependant, on distinguera les « phases » suivantes. Celles-ci ne se déroulent pas forcément dans un ordre strictement chronologique mais elles constituent des dimensions toujours présentes au cours d'un entretien.

L'écoute

La personne de confiance fera preuve d'une écoute *centrée-sur-la-personne*, dans un esprit de bienveillance, de respect, d'impartialité et de neutralité (voir ci-avant les attitudes propres à l'écoute active).

L'identification du problème

La situation qui pose problème aux yeux du demandeur fait l'objet d'une explicitation aussi claire que possible.

L'analyse de la demande

L'analyse de la demande fait l'objet d'une attention particulière en relation avec les besoins de la personne.

Le cadre

La personne de confiance explicite le cadre de son intervention en relation avec la demande du travailleur le cas échéant.

L'information et les pistes de solution

Suivant les situations, une diversité de pistes peuvent être mises en évidence dans les limites de la fonction de personne de confiance.

La clôture de l'entretien

La conclusion de l'entretien mérite d'être « soignée » : quelles sont les conclusions (du demandeur ou la personne impliquée, et de la personne de confiance) ? Comment le travailleur se sent-il ? Quels sont les engagements des parties ? Quelle est l'étape suivante ?

3.8 Brève conclusion

La qualité de la communication et les habiletés relationnelles de la personne de confiance constituent des compétences dont la mise en œuvre conditionne radicalement la conduite des entretiens.

La capacité de créer et d'entretenir la sécurité psychologique et le sentiment de confiance déterminent pour le travailleur sa liberté de s'exprimer et de se confier (d'adresser des confidences). A cet égard des *attitudes* spécifiques, dont *l'empathie*, sont constitutives de l'écoute active.

La conduite d'entretien requiert l'explicitation du cadre structurant dans lequel la personne de confiance exerce ses missions, ainsi que l'identification du problème, de la demande et des besoins du travailleur. L'entretien se déroule en différentes phases qui débouchent normalement sur des pistes concrètes permettant de rencontrer la problématique soulevée.

Module 4 : Intervention psychosociale : gestion des situations problématiques

Jour 3 : La gestion des émotions

4.1 Définition des compétences émotionnelles :

« Les compétences émotionnelles désignent la capacité, mise en pratique, à identifier, à comprendre, à exprimer, à gérer et à utiliser ses émotions et celles d'autrui. Elles jouent un rôle essentiel dans la santé mentale, la santé physique, la performance au travail et les relations sociales. » Mikolajczak

Fonctions des émotions:

- elles facilitent l'identification d'un danger
- elles préparent l'organisme à faire face à toute une série de situations
- elles orientent et accélèrent le processus de prise de décision
- elles influencent les interactions sociales
- elles améliorent la mémoire des événements importants

Un système à 5 composantes:

- la pensée suscitée par la situation. Ex : ce chien a l'air méchant.
- les modifications biologiques (neuronales, physiologiques et neuro-végétatives).
Ex : modification de la respiration, sueur, palpitations...
- les tendances à l'action. Ex : envie de fuir pour la peur, désir de se volatiliser, de rentrer sous terre pour la honte, tentation de frapper pour la colère.
- les modifications expressives et comportementales.
Ex : sourcils levés, bouche ouverte, posture en retrait, voix chevrotante..
- l'expérience subjective, le ressenti. Ex : je ressens que j'ai peur

4.2 Les déclencheurs de l'émotion

- Ceux qui mettent à mal les objectifs de l'individu

Ont trait à l'atteinte de buts:

- Conscients et complexes (vouloir grimper les échelons dans l'entreprise)
- Inconscients et simples (retirer ma main de la taque électrique)
- Partagés au sein d'une même structure (réussir un projet)
- Particuliers et curieux aux yeux des autres (collectionner les tournevis)

- Ceux qui mettent à mal ses croyances fondamentales
Toute situation qui va à l'encontre des croyances va provoquer une émotion.

4.3 Les fonctions des émotions

- L'émotion comme source d'information
- L'émotion comme facilitateur de l'action
- L'émotion comme support à la décision
- L'émotion comme outil indispensable à l'adaptation

Les 5 compétences qui semblent les plus importantes à l'adaptation de l'individu à son environnement sont :

- l'identification des émotions
- l'expression des émotions
- la compréhension des émotions
- la régulation des émotions
- l'utilisation des émotions

4.4 L'identification des émotions

= première compétence émotionnelle, pilier sur lequel vont se développer les autres compétences

- comme prémisses à la régulation des émotions
- comme prémisses à l'utilisation des émotions
- pour s'adapter à son environnement

Prérequis:

- L'ouverture aux émotions: accepter leur existence
- La richesse du vocabulaire émotionnel.
En utilisant les 5 portes d'entrée (modèle de Scherer)

Les émotions sont des signaux qui nous indiquent qu'il y a des besoins à satisfaire. On distingue habituellement 4 émotions de base : la joie, la colère, la tristesse, la peur.

Toute stimulation émotionnelle est le signal d'un changement dans le vécu interne de la personne.

Mal comprendre ou méconnaître l'émotion, c'est se priver d'une source inestimable d'informations sur sa propre réalité psychologique et sur les comportements qui ont toute chance d'en découler.

Il est intéressant de bien connaître ses propres modes de gestion émotionnelle.

Ensuite, on peut s'entraîner à percevoir celles du vis-à-vis pour entrer en relation avec lui à partir de sa porte privilégiée: c'est « s'ajuster » au vécu de l'autre.

ÉMOTIONS	SIGNIFICATION	BESOIN	STYLE D'EMPATHIE
Colère	Invasion Non-respect - du territoire, - des valeurs	Mettre des limites Demander réparation	Prendre au sérieux
Peur	Danger (orientation vers le futur) Inconnu	Être en sécurité	Rassurer
Tristesse	Perte	Pleurer Être soutenu	Être compatissant
Joie	Satisfaction	Partager	Écouter (E – E)

Tableau de Brigitte EVRARD

4.5 L'expression et l'écoute des émotions

= seconde compétence émotionnelle

- Nous permet d'exprimer nos émotions de manière adaptée au contexte et à nos objectifs
- Facilite l'expression de nos interlocuteurs
- Importante sur le plan social dans la mesure où elle contribue à résoudre les problèmes de la vie en société
- Favorise la régulation des relations interpersonnelles
- Intervient également dans la construction des liens affectifs et de l'intimité des personnes
- Renforce la cohésion sociale
- Encourage un processus de partage et de communication

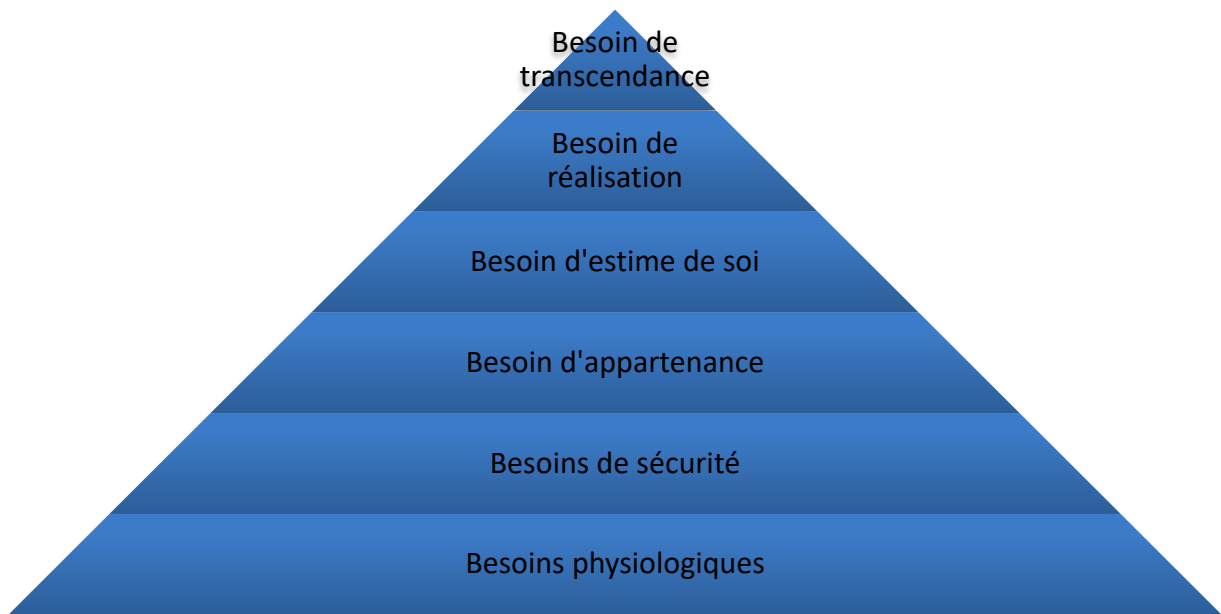
4.6 La compréhension des émotions

- L'émotion comme information sur les besoins
- La théorie des besoins de Maslow
- L'accueil des émotions
- La reconnaissance des besoins.
- La satisfaction de mes besoins

Distinguer besoins et moyens. Face à un besoin insatisfait, il est utile de réévaluer la frontière entre besoin et moyen.

- « Quel besoin se cache derrière ce que je désire ? »
- « Ai-je plusieurs alternatives derrière ce que je désire ? »
- « De quelle autre manière pourrais-je satisfaire ce besoin ? »

La pyramide des besoins de Maslow



4.7 Introduction à la régulation des émotions

■ L'émotion doit être régulée :

- lorsqu'elle est en désaccord avec les objectifs de l'individu
- lorsqu'elle ne concorde pas avec les règles d'expression émotionnelle propres au groupe d'appartenance.

■ Elle va servir à modifier différents paramètres :

- le type d'émotion
- l'intensité de l'émotion
- la durée de l'émotion (prolonger ou écourter)
- une ou plusieurs composantes de l'émotion

La régulation des émotions négatives

La régulation a priori c'est-à-dire désamorcer l'émotion avant qu'elle se manifeste = gestion préventive

- En sélectionnant les situations auxquelles on va s'exposer.
- En évaluant la situation.
- En changeant notre perception de la situation, nous avons des ressources pour modifier nos émotions.

La régulation a posteriori qui consiste à moduler l'émotion après qu'elle ait émergé.

- Face aux situations imprévues
- Face aux situations qu'on ne peut éviter
- Face aux situations qui déclenchent une émotion négative conditionnée

Différentes stratégies:

- La gestion de la situation
- La ré-orientation de l'attention sur autre chose
- Le changement cognitif: changer notre perception de la situation va permettre de modifier l'émotion.
 - par l'examen de mes croyances
 - en cherchant les points positifs
 - en cherchant les bénéfices à long terme.
 - ou accepter lorsque nous n'avons pas le contrôle sur les choses.
- L'expression des émotions: en parler avec quelqu'un
- Les techniques de relaxation

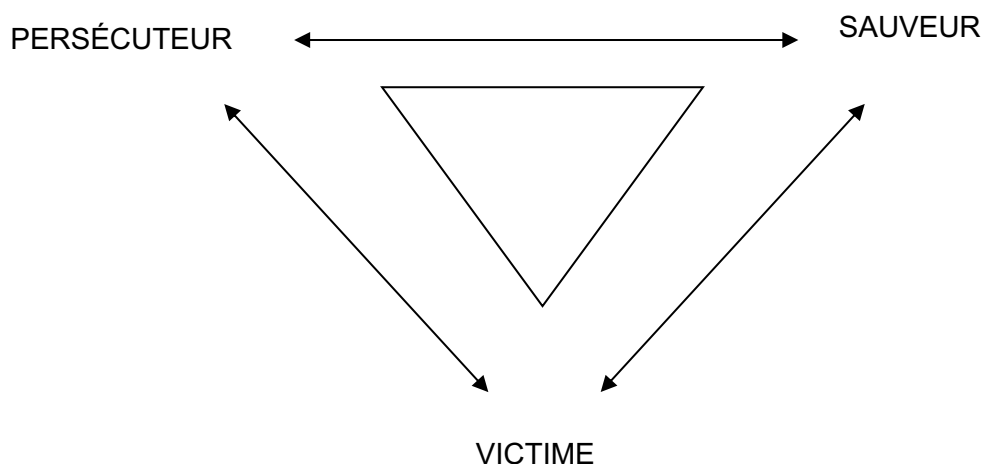
4.8 L'utilisation des émotions

- pour influencer nos perceptions
- nos souvenirs
- la manière dont nous traitons l'information
- la manière dont nous interprétons les événements
- pour influencer sur nos jugements et nos décisions.

Il est important de reconnaître ces effets afin d'optimiser notre fonctionnement.

4.9 LE TRIANGLE DRAMATIQUE

Conçu par Stephen Karpman en 1968, le triangle dramatique met en évidence un scénario relationnel typique entre Victime, Sauveur et Persécuter. Ces rôles étant symboliques, une même personne peut changer de rôle.



Les rôles du triangle traduisent des dynamiques « d'un scénario ». L'expression de ce scénario permet de déceler la « mé-communication » : on peut souvent l'utiliser pour exprimer les mécanismes ayant généré un conflit. Les majuscules les différencient d'une vraie victime, un sauveur ou persécuteur.

- **Chaque position est complémentaire des autres.**

Exemple : C'est parce que la Victime appelle l'autre en mettant en avant son incapacité, qu'un tiers va prendre le rôle de Sauveur ou de Persécuteur.

- **Les rôles sont permutable et interchangeable.**

Exemple : la personne en position de Sauveur peut devenir Victime, si la personne en position de Victime se rebiffe tout à coup et prend la position de Persécuteur.

- **Chacun a son rôle préféré et passe la plupart de son temps à le jouer**

- ⇒ PERSÉCUTEUR : rabaisse les autres, met en évidence leurs lacunes, les considère comme non OK.
- ⇒ SAUVEUR : voit les autres comme non OK, incapables de se débrouiller seuls. Propose son aide et fait à la place de l'autre.
- ⇒ VICTIME : se rend inférieur et non OK, pense ne pas s'en sortir seul. Recherche soit un Sauveur pour le prendre en charge, soit un Persécuteur pour le bousculer.

ÉVITER D'ENTRER DANS LE JEU S.V.P.

Le Sauveur

La trousse de secours du Sauveur, appelée ainsi par Claude Steiner, est un outil qui évite d'initier des jeux de Sauveur ou aide à ne pas y entrer.

Face à une situation où nous nous disons « Je devrais faire quelque chose pour cette personne », ou lorsque nous faisons régulièrement plus de 50% de notre temps pour aider quelqu'un, il est intéressant de se poser les questions suivantes :

-
- Est-ce de ma responsabilité ?
 - Suis-je capable, compétent ?
 - Ai-je l'énergie ?
 - Suis-je invité explicitement ?
-

Le Persécuteur

Il arrive que le Persécuteur soit un Sauveur épuisé qui a dépassé ses limites. La prise de recul, le « stop » et le repos sont alors une bonne solution.

Sinon le rappel du cadre, des règles ou de la loi sont les bienvenus.

La Victime

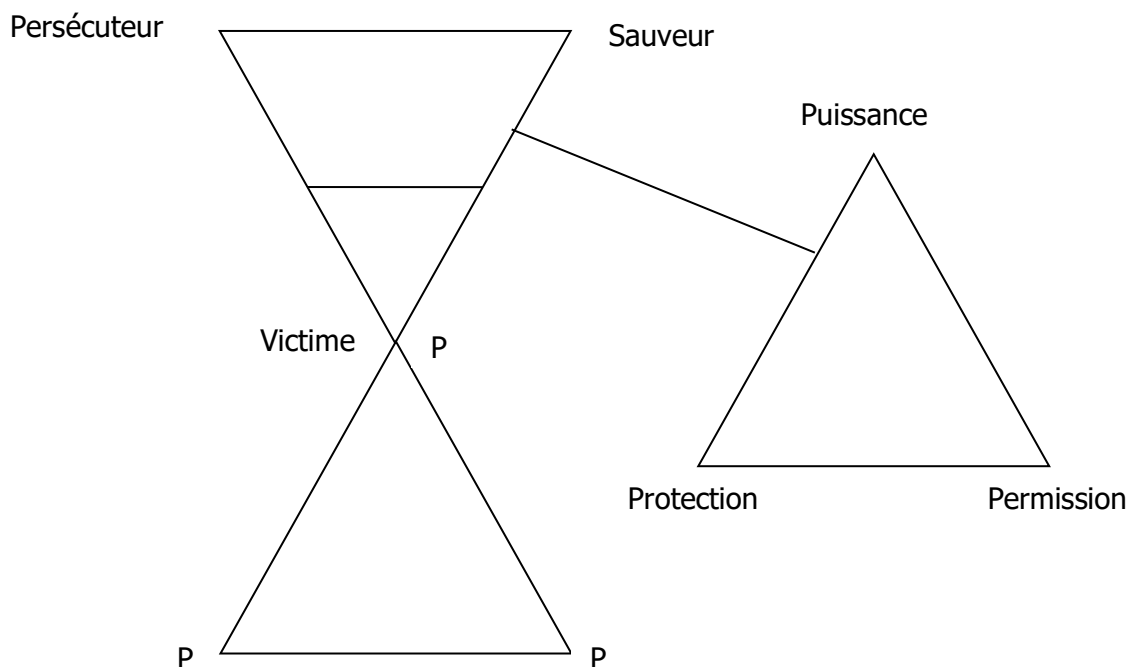
Toutes les manières de développer l'estime de soi sont à conseiller, en l'invitant à penser, sentir et faire par elle-même.

Pour tous

Il est possible de chercher aussi directement « ce que cache le jeu » :

-
- Prendre conscience de ses besoins et de ses désirs, les reconnaître.
 - Trouver de nouvelles sources de signes de reconnaissance.
 - Demander les choses directement.
 - Se permettre de demander de l'aide

4 .10 LE TRIANGLE D'AUTONOMIE



- La **Protection**, ce sont les points de repère que nous nous fixons comme référence, pour affronter la réalité. (Contrat, cadre, contexte, règles, tâches, fonctions...)

C'est mettre en place les moyens pour agir dans de bonnes conditions.

- La **Permission**, c'est ce qu'on se permet de penser, sentir, faire et d'être qui on est.

Ce sont les ouvertures que l'on s'accorde à soi et aux autres.

- La **Puissance** revient à assumer sa responsabilité vis-à-vis de soi-même.

Elle détermine nos compétences, nos qualités, nos aptitudes.

C'est l'expression de notre vécu authentique.

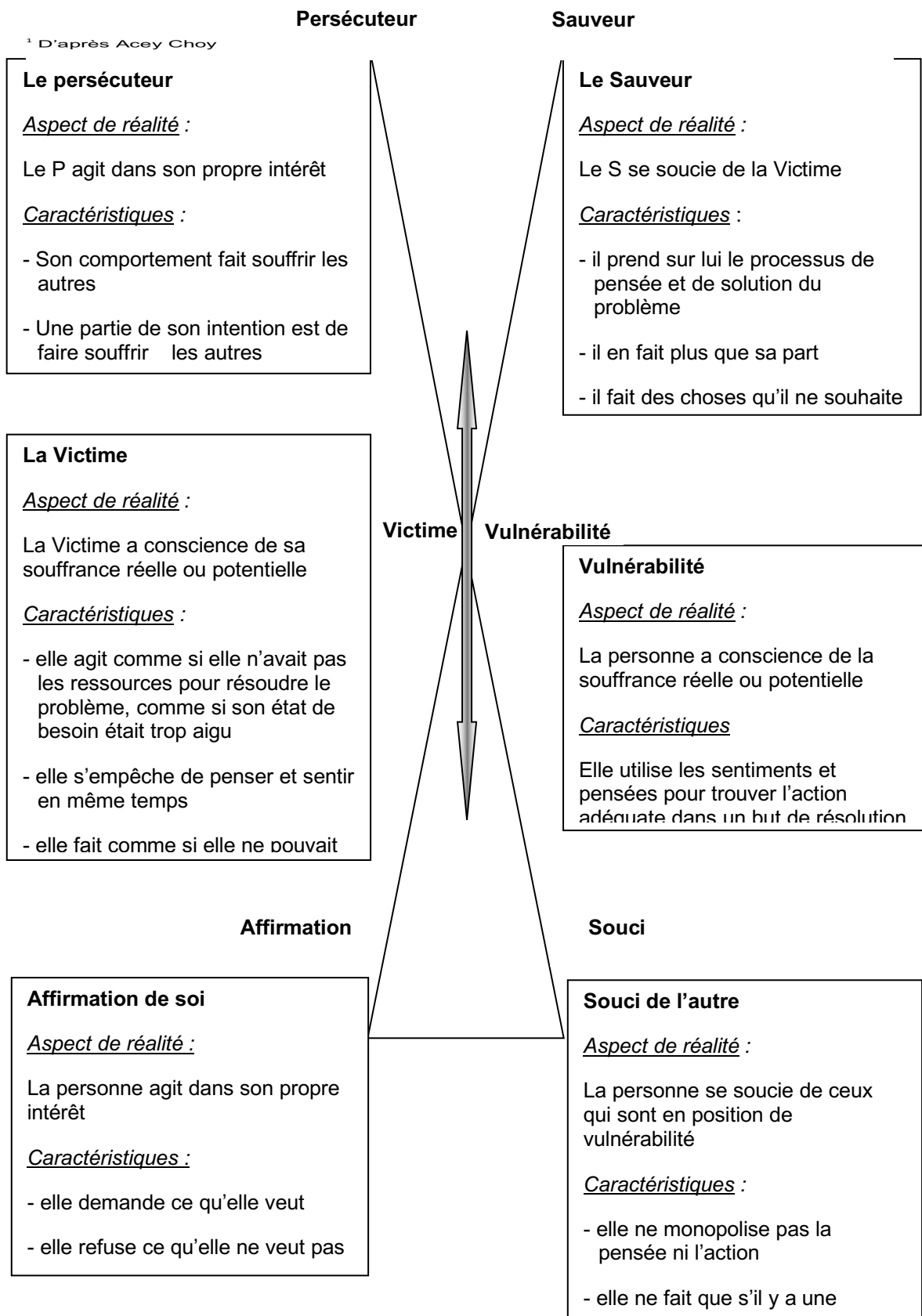
L'accompagnant est relais pour permettre à l'accompagné de passer dans le triangle d'autonomie.

L'attitude « gagnant-gagnant » (Win-Win) est celle de la personne qui veille à une solution favorable à tous.

QUATRE TEMPS POUR ACCOMPAGNER.

- Que se passe-t-il ? Écoute des plaintes, reproches...
- Comment les personnes vivent-elles cela ?
- Quelles sont leurs attentes ?
- Quelle est la demande et à qui ?

4.11 LE TRIANGLE DRAMATIQUE ET LE TRIANGLE DU GAGNANT



Jour 4 : Les aspects organisationnels à prendre en compte dans la gestion de conflits

4.1 ANALYSE DES JEUX ORGANISATIONNELS

- Quels sont les acteurs internes et externes impliqués dans le jeu ?
- Quelles sont les répartitions de frontières entre ces différents acteurs ? (Rôles, fonctions...)
- Comment les acteurs vivent-ils la situation de jeu ?
- Quelles sont les manifestations parasites dans l'organisation ?
- Quels sont les enjeux et les bénéfices que les acteurs tirent de la situation ?
- Quels sont les mouvements des rôles (Persécuteur, Sauveur, Victime... Spectateur, Régisseur) ?
- Quelles sont les incidences ?
 - Techniques
 - Financières
 - Commerciales
 - Humaines

4.2 Analyse organisationnelle selon Ardoino

Tout objet, événement est perçu par chacun sous un angle particulier. Différentes perceptions sont possibles successives et complémentaires (ex : une voiture peut être observée sous l'angle esthétique, fonctionnel, écologique, mécanique, etc.).

Le point de vue retenu entraîne une réaction appropriée à l'analyse. De même, tout phénomène organisationnel, comme le conflit, peut se comprendre à partir de différents points de vue : personnel, interpersonnel ou groupal, organisationnel, culturel.

Niveau personnel (ou intra personnel) : le conflit est expliqué à partir de la personne et de ses caractéristiques physiques, psychologiques, sociologiques : motivations, aptitudes, caractère, etc. Cette analyse est spontanément la plus fréquente. Ex. : *c'est un négligent, il s'en fout, c'est un ..., etc.*

Niveau interpersonnel ou groupal : dans une organisation, les individus entrent en relation les uns avec les autres et tissent entre eux des relations interpersonnelles. Le conflit est défini comme la résultante des phénomènes socio-affectifs ou relationnels (attraction, rejet, rivalité, ignorance, etc.) qui relient les personnes. À ce niveau, l'analyse porte sur la compréhension des règles de communication qu'elles établissent. Ex. : *le sevrage d'un alcoolique entraîne souvent une crise au sein de son couple ; les relations entre deux employés c'est à dire quand l'un va bien, l'autre va mal.*

La même analyse peut être transposée au petit groupe (atelier, service, bureau); elle porte sur l'observation des normes, de la cohésion, des rôles qui relient les personnes.

Niveau organisationnel : dans l'entreprise, les personnes sont situées dans l'espace (proximité d'un autre service, paysage, air conditionné, guichets) dans le temps (horaires, permanences, agenda, navettes), dans la hiérarchie (fonctions, statuts, rémunération, etc.). L'analyse organisationnelle explique le conflit en prenant en compte les modes de gestion, de décision, les politiques de formation et d'information, les technologies utilisées et les règles bureaucratiques appliquées dans les interactions du service avec ses environnements. Ex. : *les conflits entre les commerciaux et le siège central; la rétention d'information pour «saboter» certaines décisions.*

Niveau des valeurs et de la culture : toute entreprise fonctionne sur base de valeurs, d'habitudes, de rites dont l'origine peut être historique ou culturelle. Ainsi, l'attrait qu'elle peut représenter pour un de ses membres ou clients ne dépend pas de sa seule efficacité, mais des valeurs qu'elle promeut, des habitudes de travail, etc. Certaines crises traduisent des oppositions de valeurs, des réactions face à la culture de l'entreprise. Ex. : *le style de management, l'attitude face aux situations marginales, le changement de direction. Tout phénomène organisationnel peut se comprendre à partir de différents points de vue.*

4.3 LA PYRAMIDE DE FRY

Est une grille d'analyse des conflits organisationnels (une organisation s'entendant comme tout groupe organisé, dont les membres sont réunis par une structure). Ce modèle met en évidence quatre niveaux d'analyse des conflits. Le problème peut se situer à un ou a plusieurs niveaux.

Ces quatre niveaux sont hiérarchisés entre eux. Quand un problème se pose, il faut commencer par analyser au niveau le plus haut (objectifs), puis descendre un à un (jusqu'au niveau relationnel).

Ne pas se cantonner dans une logique relationnelle quand il y a un conflit (pointer que, s'il y a un problème, "c'est parce que x et y ne s'entendent pas", permet de ne pas se remettre en question), en effet, il peut aussi y avoir des causes au niveau des règles, des rôles ou des objectifs.

Les problèmes relationnels ne sont bien souvent que la face visible. C'est la conséquence d'autre(s) problème(s) dus à des dysfonctionnements du point de vue des objectifs (conflit entre objectif personnel et celui du groupe), recouvrement de fonctions, procédures floues (ou pas de procédure ou de lourde procédure),

Les causes d'un conflit sont multiples, il existe différents niveaux par rapport auxquels ils peuvent surgir. Analyser, faire des hypothèses et réfléchir à chaque niveau pour agir au cœur du ou des problème(s). Cela implique qu'il faut apporter des solutions à différents niveaux.

Pour nous aider dans l'analyse d'une situation, voici les questions principales à se poser pour chacun des niveaux.

Objectifs	Rôles	Règles et procédures	Relations
Compatibles ? Définis ? Clairs ? Réalistes ? Spécifiques ? Fixés dans le temps ?	Clairs ? Connus ? Assumés ? Compris ? Délimités ?	Claires ? Adaptées ? Pertinentes ? Applicables ? Connues ?	Climat de travail ? Entente individuelle ?

4.4 LES TYPES DE GESTION DE CONFLIT

Suivant le contexte et les objectifs, vous pouvez choisir l'un ou l'autre type.

Coopération	<ul style="list-style-type: none">– volonté de satisfaire les intérêts de l'autre partie
Compétition Contestation	<ul style="list-style-type: none">– quand il faut agir rapidement (- urgences, mesures disciplinaires -, l'autre peut profiter d'une coopération)
Collaboration	<ul style="list-style-type: none">– les intérêts des deux parties sont trop importants pour être compromis– il faut réconcilier des perspectives différentes sur des moyens– les intérêts individuels sont complémentaires et compatibles– il faut obtenir ou conserver un bon degré d'engagement personnel– les sentiments présents dans la relation doivent être exprimés
Compromis :	<ul style="list-style-type: none">– il faut adopter une situation temporaire ou rapide– la collaboration et la compétition conduisent à des impasses– la collaboration et la compétition consomment trop de temps et d'énergie en raison de la situation– les deux parties en présence ont un pouvoir égal, mais des objectifs exclusifs
Évitement Retrait	<ul style="list-style-type: none">– le problème est peu important– d'autres problèmes sont plus urgents– les possibilités de satisfaire ses propres intérêts sont faibles– le conflit n'est qu'un symptôme– d'autres personnes peuvent agir plus efficacement
Acceptation Accommodement	<ul style="list-style-type: none">– on se rend compte qu'on s'est trompé– on n'a pas suffisamment de pouvoir– pour conserver une bonne collaboration

4.5 RECADRAGE

Définition

Le recadrage est un processus par lequel l'intervenant amène le sujet à modifier la signification, le sens qu'il attribue à une expérience, ce qui a pour conséquence de modifier la réaction qu'il a dans cette expérience.

La pensée divergente

Pour recadrer, il est nécessaire de pouvoir "sortir du cadre" à partir duquel la situation a été évaluée initialement. On cherchera, par exemple à "percevoir la situation sous un autre angle", tenir compte d'éléments qui n'étaient pris en compte au départ, effectuer des parallèles avec d'autres situations, prendre d'autres points de références....

Les différents types de recadrage

Recadrage de contenu : Recadrage de Sens
Recadrage de Contexte
Recadrage "Comme si"

Recadrage de sens

Donner une autre interprétation.
Donner un autre lien de cause à effet pour ouvrir la perception

Recadrage de contexte

Trouver un autre contexte dans lequel ce qui était un défaut ou une gêne devient une qualité ou une ressource.

Recadrage "comme si"

Par rapport à une ressource qui l'intéresse, qu'elle veut acquérir, la personne est invitée à se créer mentalement un contexte dans lequel elle possède cette ressource, et à vivre cette situation (s'y associer).

Il s'agit d'une procédure identique à celle qu'utilisent les enfants qui jouent à "on disait que j'étais...".

Les "Comme si" peuvent être de l'ordre de :

- Si vous étiez moi... Si vous étiez le patron de l'entreprise...
- Si vous étiez dans dix ans...
- Si vous disposiez de l'information nécessaire, ce serait...

Jour 5 : Initiation à la gestion de conflits et à la médiation

Phases	Contenu
Identifier le conflit	Quel est le conflit ? Quel est le problème ? cf Objet du conflit ?
Analyser le conflit	cf Ardoino cf Fry
Phase exploratoire	Rencontres individuelles ? Quelle intensité du conflit ? Défouloir (effet cathartique) Explorer les représentations du problème (quels sont les différents points de vue ?) Recueillir les craintes éventuelles des protagonistes.
Mise en présence de A et B	
1. Fixation d'un cadre	Durée: Rôles (surtout du 1/3, éventuellement de la GRH si elle est présente): neutralité - absence de partis pris... Objectifs ? Output ? Règles de fonctionnement et règles de protections Comportements plutôt que personne Identifier les faits Non-mise en demeure de répondre Parler en "je" + Feed Back (explicite) ► CONTRAT Déroulé de la réunion à venir.
2. Expression de chacun (expression avec écho)	A exprime son point de vue B ou 1/3 re-formule 1/3 vérifie que la re-formulation convient à A Exercice inverse
3. Identification des besoins	1/3 identifie les besoins de A et de B
4. Propositions de solution	1/3 invite A et B à imaginer des solutions au problème 1/3 repère les zones de convergences des solutions proposées
5. Action	Définition d'un plan d'action et d'une évaluation.

Bibliographie

- Baumann F, L'après burn - out, éd Josette Lyon, 2015
- Baumann F, Le bore-out, Josette Lyon, 2016
- Baumann F, Le brown out, Josette Lyon, 2017
- Chabot P, Global burn-out, PUF, Paris, 2013
- Chabot P, L'âge des transitions, Puf, 2015
- Dejours C, Souffrances en France, Seuil, Paris, 1998
- De Gaulejac V, Hanique F, Le capitalisme paradoxant, Seuil, 2015
- M.Delbroeck, P.Venara, Comment traiter le burn out? Principes et prise en charge du syndrome d'épuisement professionnel, De Boeck, 2011
- Fradin J, L'intelligence du stress, Ed Eyrolles, 2008
- Hirigoyen M.F, Le harcèlement moral dans la vie professionnelle, , Pocket, 2001
- Maslach C, Leiter M, Burn out, le syndrome d'épuisement professionnel, , Paris, éd Arenes, 2011
- Mikolajczak M, Quoidbach J, Kotsou I, Nélis D, Les compétences émotionnelles, Dunod, 2014
- Oddoux L, Colemont A.S, Martorell M.P, Venara P, Transformer l'entreprise en relevant le défi de la performance humaine et soutenable, Eyrolles, 2017