



**R . M . E**

**Réseau des Médiateurs en Entreprise**

[www.mediateurs.fr](http://www.mediateurs.fr)

## **Médiation et risques psycho sociaux**

**Vincent Meyer**

Membre du Réseau des Médiateurs en Entreprise \*

### **Constat**

La montée en flèche du thème de la « souffrance au travail » dans les médias et l'opinion publique n'a rien d'un simple effet de mode. L'émergence de ce thème traduit une évolution tendancielle particulièrement importante de l'organisation du travail et du vécu des personnes dans l'entreprise. Le phénomène surgit au carrefour de plusieurs évolutions :

- Le reflux des approches collectives : représentation des salariés, revendications, défense des « acquis »
- La montée de l'individualisme (et de la solitude qui l'accompagne) : consommation hédoniste, chacun pour soi, modèles prégnants de réussite sociale et de bonheur calibré
- L'augmentation des pressions dans l'entreprise : visibilité à court terme, obsession du résultat, primes sur objectifs, exigence de rentabilité immédiate
- Le changement de mode de gouvernance : mondialisation, implication des conseils d'administration dans le pilotage à court terme, difficulté à anticiper, exigence de grande réactivité

Dans ce contexte, le manque de reconnaissance et le décalage entre des exigences accrues et le défaut de moyens appropriés sont vécus, plus souvent que par le passé, de façon individuelle et parfois dramatique. Les difficultés rencontrées dans le travail peuvent rarement être exprimées faute de lieu et d'espace appropriés, tant la pression de l'urgence est forte.

Dans un environnement où tout bouge très vite et où la « faiblesse », fut elle circonstancielle, ne rencontre plus de compréhension sociale positive, le passage à vide, le doute, la difficulté relationnelle sont intériorisés, voire somatisés. La porte est alors ouverte aux dégâts du stress, du burn

out, de la déprime, du harcèlement et de toute une spirale de mécanismes souterrains qui minent les personnes et inhibent durablement leur efficacité professionnelle

## **L'impuissance de l'approche « traditionnelle »**

Face à ces situations, la réaction la plus courante dans le management est d'ignorer le phénomène et de considérer tout signe avant coureur comme marginal, conséquence inéluctable d'une marche en avant volontaire de l'entreprise. Un dégât collatéral en somme. Lorsque la situation s'impose comme problématique, la tentation de l'isolement est grande : il s'agit de cantonner un mal qui pourrait être contagieux. Au passage, on augmente la pression, on dévalorise la personne, et on envoie ainsi, de façon subliminale, un message d'avertissement à tous les autres collaborateurs...

Le mal ne fait que s'approfondir et le niveau de rupture peut être atteint : absences répétées, accident du travail, dépression, licenciement, .... Et, très souvent, l'affaire trouve une suite en contentieux. La personne ne peut faire son deuil de la position qu'elle occupait honorablement il y a quelques mois et, ce, d'autant plus qu'elle est habitée par la conviction que la responsabilité principale en incombe à l'entreprise. Son besoin de revanche se traduit par une demande d'indemnisation exorbitante et une volonté de faire payer l'entreprise. Illusoire compensation d'un malentendu qui aurait pu être évité..

Les dégâts dans l'entreprise ne se limitent pas à la personne concernée. D'abord parce que, les mêmes causes produisant les mêmes effets, il y a fort à parier que d'autres cas similaires vont apparaître. Ensuite parce que les syndicats, les IRP (instances représentatives du personnel), et tout particulièrement le CHSCT, ont été impliqués. Impact d'image (éventuellement à l'extérieur de l'entreprise), impact de confiance dans le management, impact de climat social, impact de motivation et de rentabilité.. Le CHSCT exige qu'une politique de prévention soit mise en place et ses efforts sont relayés par l'inspecteur du travail qui exige un audit et un plan d'action...

Bien sûr, ce scénario catastrophe n'est pas à prendre à la lettre, mais il illustre bien le pari hasardeux pris par l'entreprise qui sous-estimerait, encore aujourd'hui, l'impact des risques psychosociaux.. en continuant de faire « comme avant ».. Le contexte a changé, les mentalités ont évolué, le cadre réglementaire a été bouleversé, et le risque pour l'activité et pour l'employeur est devenu un risque majeur.

## **Une alternative innovante : la médiation**

A cette pratique « traditionnelle » encore si répandue, nous proposons de substituer une approche de prévention et de gestion des risques psychosociaux fondée sur les principes de la médiation.

*D'une façon générale, la médiation est une démarche « différente » de gestion des tensions et des conflits, que ceux-ci soient potentiels ou avérés.*

*Le médiateur, par sa distance et son indépendance vis à vis des enjeux et des acteurs, favorise l'approfondissement serein de l'étude des difficultés.*

*Les protagonistes, avec l'aide d'un tiers indépendant, distancié du problème, le médiateur, vont rechercher ensemble leurs réponses à la situation.*

*Ces réponses passent par une démarche de co-construction, dont les effets sont une adhésion et une satisfaction des protagonistes à ce qu'ils auront créés ensemble.*

*La démarche de médiation et son esprit, s'inscrivent dans un processus volontaire de recherche de solutions durables.*

Bien sûr, le médiateur pourra intervenir, en médiation, sur un cas identifié, et faciliter le dialogue entre la personne et la ou les acteurs concernés, permettant ainsi la co-construction d'une solution acceptable et durable.

Mais, au-delà d'un cas isolé, la prise de conscience d'un malaise collectif sous jacent, d'un climat social dégradé, d'un changement global problématique, d'une transition sensible à appréhender, peut amener la direction à anticiper et à mettre en place une démarche volontaire et concertée, conduisant à un plan de prévention des risques professionnels liés aux facteurs psychosociaux.

La démarche s'articule classiquement en plusieurs phases qui sont adaptées en tenant compte du contexte particulier :

- information et concertation avec CE, CHSCT, Médecin du travail, mise en place éventuelle d'un comité de pilotage
- diagnostic social et humain (conditions, de travail, organisation du travail, management, relations dans les équipes ...) et restitution transparente à la direction, puis au CE
- adoption de règles de communication, travail d'appropriation par la direction, élaboration des axes de progrès (prévention primaire, secondaire, tertiaire...), recommandations, définition d'un texte de référence et d'un plan d'action

- communication, mise en œuvre et suivi

Le médiateur intervient dans tout le processus comme garant des règles de fonctionnement et de communication négociées, apporte son éclairage sur le déroulement du processus, facilite le dialogue et la co-construction par un questionnement exigeant, et, tout en évitant de se prononcer sur le fond, accompagne les acteurs jusqu'à la finalisation de leur accord et à sa mise en œuvre.

La démarche débouche sur les résultats suivants :

- l'évidence officielle d'une prise en compte par l'employeur des risques psycho sociaux,
- un dialogue effectif sur la base d'une mesure du problème effectuée sur le terrain de façon professionnelle et indépendante,
- un recadrage des fantasmes et projections humaines et sociales,
- une identification partagée des problématiques de « souffrance au travail »,
- une information transparente et claire,
- un plan d'action pour une meilleure prévention des risques psychosociaux
- une détente du climat social
- une diminution, au final, des risques psycho sociaux dans l'entreprise.

\* **Le R.M.E.** créé en 1990, a pour finalités :

- de développer la méthodologie de la médiation en entreprise,
- de faire connaître la médiation aux entreprises,
- de développer les compétences de ses membres : formation, mise en commun des pratiques...
- de diffuser des informations sur la médiation,
- d'exercer une veille sur l'évolution de la médiation en France et à l'étranger,
- de se tenir informé des évolutions du cadre législatif et réglementaire, ainsi que de l'offre et de la demande de prestations,
- d'échanger avec les différentes branches de médiation (pénale, judiciaire, familiale, de quartier,...)

Les membres du R.M.E. ont tous une expérience professionnelle en entreprise

Les médiations proposées par les membres du R.M.E. font l'objet d'un contrat garantissant le respect d'un code de déontologie. Les articles de ce code sont inclus dans le contrat.

Pour assurer une veille qualité, tout médiateur du RME, lorsqu'il intervient, choisit un coach (non connu de ses clients) parmi ses pairs.