

CONFLITS

Prenez l'avantage !

Gwenaëlle Hamelin | Maud Neukirch de Maistre
Illustrations de LuLu Inthesky



EYROLLES

CONFLITS

Prenez l'avantage !

Les conflits, provoqués ou subis, font partie de notre quotidien. S'ils sont appréhendés correctement, ils peuvent favoriser des relations plus équilibrées. La mise en œuvre de relations apaisées s'appuie sur la compréhension du fonctionnement des personnalités « difficiles » dans les conflits.

Cet ouvrage pratique propose ainsi des outils, des conseils et un vocabulaire adaptés aux conflits pour prendre l'avantage dans la vie comme au travail :

- Des techniques du coach et du médiateur pour détecter et gérer six types de personnalités difficiles, illustrées par des études de cas.
- Des méthodes de gestion de conflits au travail et de négociation, adaptées à des situations fréquentes.
- Un test pour évaluer son intelligence émotionnelle et comprendre ses aptitudes relationnelles.

Ce livre permet d'aborder les conflits de manière constructive. Vous y découvrirez des méthodes d'enquête IPRP (intervention de prévention des risques professionnels), de médiation et de régulation d'équipe® ainsi qu'une approche globale d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail.



Psychologue du Travail, Intervenant Prévention des Risques Professionnels (IPRP), **Gwenaëlle Hamelin** dirige le cabinet AW Conseil qui intervient auprès d'organisations de toutes tailles afin qu'elles améliorent la performance et trouvent un bon équilibre entre efficacité, santé et climat social. Elle a déjà publié *Agir sur le stress et les violences au travail* aux éditions Dunod.

www.awconseil.com



Médiateur, **Maud Neukirch de Maistre** a fondé le cabinet Avenir Médiation, qui intervient régulièrement dans les conflits d'entreprises. Sa double expérience d'avocat et de *business developer* au sein de PME et de groupes internationaux lui permet d'avoir une compréhension fine des enjeux opérationnels et humains.

www.avenirmediation.com

20,00 €

www.editions-eyrolles.com
Groupe Eyrolles | Diffusion Geodif

Studio Eyrolles © Éditions Eyrolles

Code éditeur : 056146

ISBN : 978-2-212-56146-3



CONFLITS

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Illustrations intérieur : Lulu Inthesky

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2015
ISBN : 978-2-212-56146-3

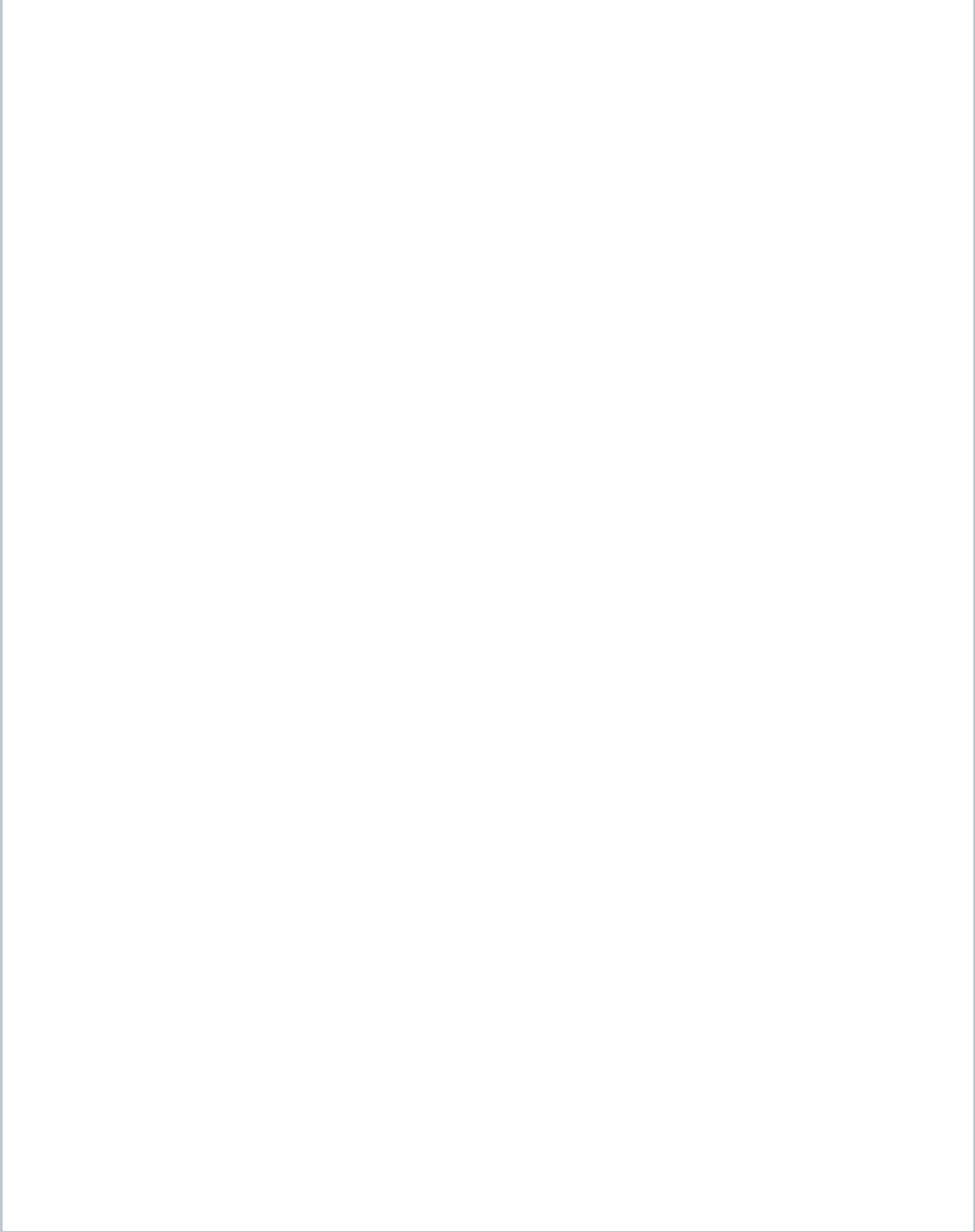
Gwenaëlle Hamelin - Maud Neukirch de Maistre

CONFLITS

Prenez l'avantage !

EYROLLES





Sommaire

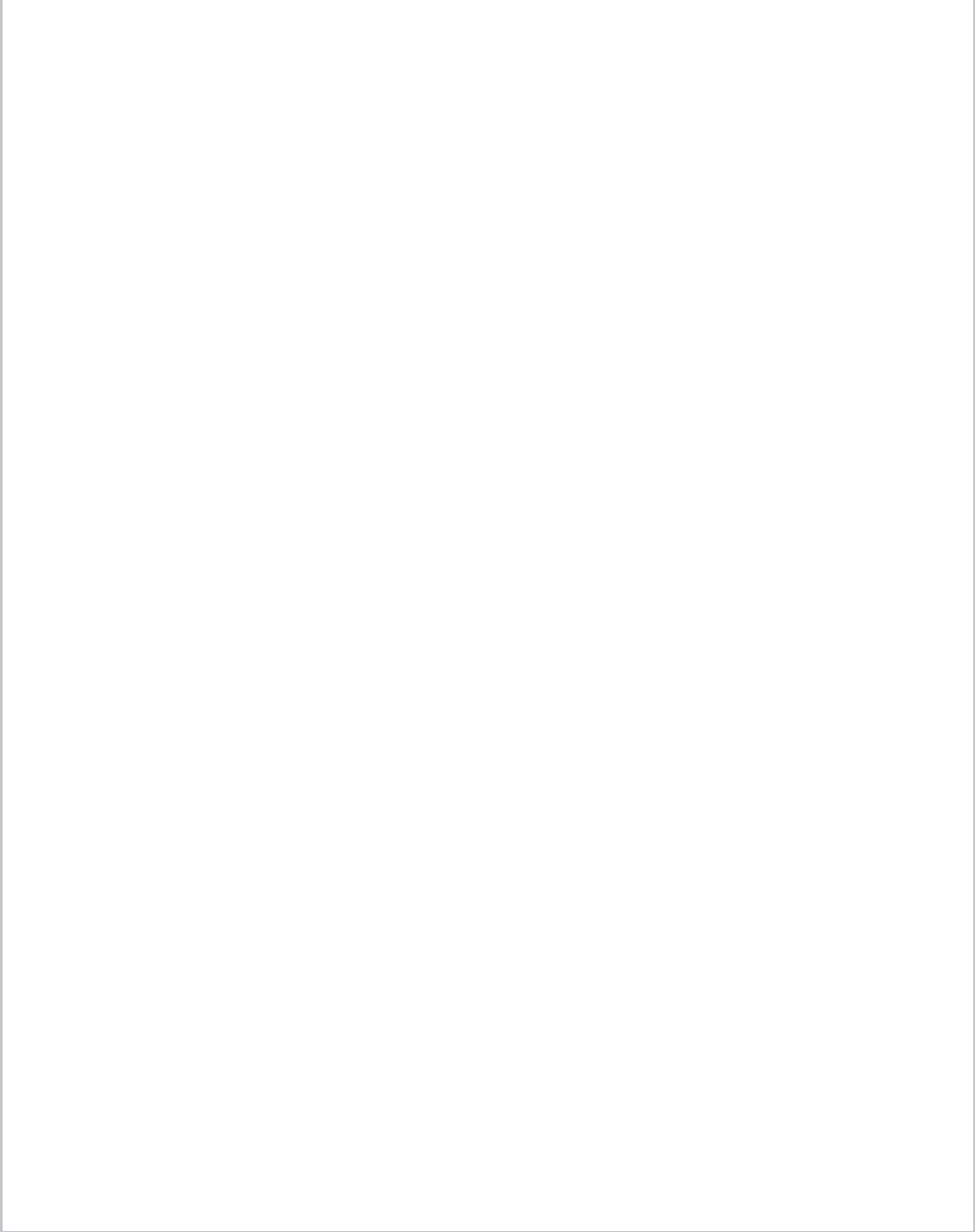
Introduction	9
Préface	15
 Partie I : Les personnalités difficiles.....	 17
Le « déprimé »	19
<i>Diagnostic relationnel et émotionnel.....</i>	<i>21</i>
<i>Reconnaître une déprime qui s'installe ?</i>	<i>23</i>
<i>Comment s'en sortir ?</i>	<i>24</i>
« L'hystérique »	29
<i>Diagnostic relationnel et émotionnel.....</i>	<i>31</i>
<i>Reconnaître une personnalité « hystérique » ?</i>	<i>32</i>
<i>Comment s'en sortir ?</i>	<i>33</i>
Le « dépendant »	39
<i>Diagnostic relationnel et émotionnel.....</i>	<i>40</i>
<i>Reconnaître la personnalité « dépendante »</i> <i>et ses interactions relationnelles</i>	<i>42</i>
<i>Comment s'en sortir ?</i>	<i>43</i>
Le « compétiteur-winner »	47
<i>Diagnostic relationnel et émotionnel.....</i>	<i>49</i>
<i>Reconnaître le « compétiteur-winner »</i> <i>et ses interactions relationnelles</i>	<i>50</i>
<i>Comment s'en sortir ?</i>	<i>50</i>
« L'hyper-procédurier »	55
<i>Diagnostic relationnel et émotionnel.....</i>	<i>57</i>
<i>Reconnaître un « hyper-procédurier »,</i> <i>un brin « parano » ?</i>	<i>58</i>
<i>Comment s'en sortir ?</i>	<i>59</i>

Le « narcissique »	65
<i>Reconnaître une personnalité « narcissique »</i>	<i>68</i>
<i>Comment s'en sortir ?</i>	<i>69</i>
Tester son intelligence émotionnelle et relationnelle.....	73
Test.....	73
<i>Décryptage</i>	<i>77</i>
Mise en application : négocier une promotion.....	83
<i>Introduction aux principes de la « négociation raisonnée »</i>	<i>83</i>
<i>Les 4 piliers de la négociation raisonnée</i>	<i>91</i>
<i>Fiche récapitulative : négociation raisonnée.....</i>	<i>92</i>

Partie II : Les conflits au travail..... 95

Conflit multifactoriel au sein d'une équipe : l'enquête IPRP	97
<i>L'enquête IPRP.....</i>	<i>99</i>
<i>Résultats obtenus dans le cas de cette équipe</i>	<i>101</i>
<i>Comment réagir à une situation de souffrance</i>	
<i>dénoncée publiquement ?</i>	<i>103</i>
<i>Dans quels cas recourir à une enquête IPRP ?</i>	<i>104</i>
<i>Cadre légal : les repères des Intervenants Prévention</i>	
<i>des Risques Professionnels</i>	<i>106</i>
Rapport de force au sein d'une équipe dans le cadre	
d'un changement d'organisation : la médiation	111
<i>La médiation ?</i>	<i>113</i>
<i>Résultats obtenus pour ce différend cas de Brigitte et John</i>	<i>118</i>
<i>Dans quels cas recourir à une médiation ?</i>	<i>120</i>
Rupture de dialogue dans une unité de travail :	
la régulation d'équipe.....	123
<i>Quand il est urgent d'agir !.....</i>	<i>124</i>
<i>Le processus de sortie de crise.....</i>	<i>125</i>
<i>Les étapes de l'accompagnement et du suivi :</i>	
<i>exemple avec la R&D de KAT</i>	<i>126</i>
<i>Le changement est un processus progressif</i>	<i>133</i>
<i>Les 5 règles d'or du changement au travail</i>	<i>133</i>
<i>Dans quels cas recourir à une régulation d'équipe® ?</i>	<i>135</i>

Suspicion de stress excessif : le diagnostic d'équilibre santé-travail incluant une évaluation des risques psychosociaux	137
<i>L'évaluation des risques psychosociaux</i>	<i>139</i>
<i>Qu'est-ce qu'une démarche QVT ?</i>	<i>139</i>
<i>Évaluer l'équilibre santé-performance</i>	<i>141</i>
<i>Quand mettre en œuvre un projet QVT intégrant un diagnostic RPS ?</i>	<i>149</i>
Conclusion	151
Bibliographie	153



Introduction

Certains constats font désormais partie de notre vie personnelle et professionnelle :

« Cette personne est insupportable ! Je n'en peux plus ! »

« Il est impossible de travailler avec elle ! »

Et de fait, il est fréquent de se sentir démuni face à des personnalités « difficiles ».

Au travail comme dans la vie courante, nous déployons beaucoup d'énergie à tenter de réduire les incompréhensions, à négocier, à argumenter dans toutes sortes de conflits.

Si, la plupart du temps, il paraît simple de construire des relations cordiales, il y a aussi malheureusement des personnes qui nous mettent mal à l'aise. Nous sommes parfois désarmés à leur contact car celles-ci génèrent des sentiments de gêne, d'impuissance, de peur ou de colère qui influencent notre façon de les aborder et de réagir.

Savoir repérer les personnalités « difficiles », en comprendre le fonctionnement afin de mieux communiquer et s'en protéger est un atout important. Ce savoir-faire favorise notre efficacité relationnelle et permet de gérer au mieux les situations conflictuelles.

Dans l'entreprise, les conflits sont souvent multifactoriels et complexes. Si, la plupart du temps, les difficultés du quotidien sont exprimées, les origines du conflit doivent à leur tour être clarifiées afin de mettre en œuvre des solutions durables.

Chacun sait que chercher à changer le comportement des autres est une tâche illusoire. La meilleure façon de s'en sortir est sans doute de développer des postures qui apporteront de l'équité et permettront à tous de se faire entendre et respecter.

Les missions que nous avons menées depuis plusieurs années dans de nombreuses entreprises nous ont incitées à faire partager notre expérience. Notre pratique de la prévention, de l'accompagnement et de la médiation au service du développement des personnes et des organisations nous a permis d'aider à démêler des conflits complexes, conjuguant pressions et stress.

L'ambition de ce livre est de vous aider à décoder le comportement de personnalités « difficiles » et de vous permettre d'éviter ou de limiter les pertes d'énergie. Ainsi, vous resterez efficace, atteindrez votre but et parviendrez à garder l'avantage.

Il existe des solutions, adaptées à divers environnements professionnels et à leurs codes, qui permettent d'éviter de se laisser entraîner dans des rapports de force et offrent des possibilités de renouer le dialogue dans un climat de confiance.

Afin d'accompagner au mieux nos lecteurs, nous nous sommes focalisées sur les personnalités complexes les plus couramment rencontrées dans tous les milieux.

10

Nous employons sciemment le terme « difficile » et non « impossible » car il ne s'agit pas de les déprécier ou de les inscrire dans des typologies pathologiques. Les cas pathologiques ne sont pas traités dans ce livre car ils relèvent d'autres disciplines que nous ne couvrons pas ici.

Les solutions aux conflits d'entreprises sont le fruit d'une approche globale permettant de créer et de s'appuyer sur une dynamique collective pour renouer avec l'efficacité, et préserver les individus.

Cet ouvrage comprend deux parties.

La première partie aborde six personnalités difficiles fréquemment rencontrées. Pour chacune d'entre elles, nous apportons des repères pour les identifier, et des outils pour mieux fonctionner ensemble. Ces recommandations sont concrètes et immédiatement applicables.

Dans une perspective de développement personnel, un test permet d'évaluer et de développer son intelligence émotionnelle.

Une mise en application de techniques de communication adaptée aux intérêts de chaque interlocuteur est proposée avec un exercice de « négociation raisonnée ». En effet dans le cadre de la négociation d'une promotion, il faut obtenir plus, mieux et préserver la relation.

La seconde partie décrypte les conflits au travail. Chaque chapitre s'appuie sur des cas de conflits professionnels pour apporter un mode de résolution adapté, à la recherche d'un bon équilibre entre efficacité, santé, et climat social. Nous décrivons des méthodes ayant fait leurs preuves pour préserver les individus et l'efficacité des organisations. Nous passons en revue des situations managériales toxiques, des rapports de force, des contextes de changements, de réorganisation et de surcharge de travail. Les méthodes d'enquête IPRP (intervenant prévention des risques professionnels), de médiation et de régulation d'équipe® apportent des solutions permettant de faire évoluer les postures à l'origine des conflits professionnels.

Cet ouvrage se veut volontairement simple et pragmatique. Il s'appuie sur des exemples concrets, emblématiques de situations que chaque lecteur peut rencontrer dans sa vie personnelle et professionnelle.

11

Les deux parties peuvent se lire de façon indépendante.

Grâce à ce livre, vous constaterez que subir le conflit n'est pas une fatalité et qu'il est même possible d'en tirer un avantage !

Définitions et repères : conflits et personnalités

Avant de pénétrer dans ce monde des conflits qui font partie de notre vie, rappelons quelques définitions et points essentiels qui seront abordés dans ce livre.

La personnalité, le caractère et le tempérament

La personnalité est un ensemble de traits permanents psychologiques, émotionnels et comportementaux de l'individu. C'est parce que ces traits sont constitutifs de la nature humaine qu'ils sont un facteur de prévisibilité permettant d'établir des relations adaptées.

Le caractère se forge avec l'éducation, l'environnement et l'expérience.

12

« Le tempérament d'un individu, c'est ce que la nature a fait de lui ; son caractère, c'est ce que l'histoire a fait de son tempérament ; et sa personnalité c'est ce qu'il a fait et ne cesse de faire, de ce que la nature et l'histoire ont fait de lui. »

André Comte-Sponville, *Dictionnaire philosophique*.

Le conflit

Le mot « conflit » vient du latin *conflictus* qui signifie choc, affrontement, combat, heurt. Il met en présence deux ou plusieurs individus ou des groupes avec des oppositions d'intérêts.

Le conflit fait partie de la vie, de l'existence, de la relation aux autres. Il est inévitable car nous sommes tous différents. Nous avons tous des besoins, des intérêts et une vision du monde qui nous est propre, ce qui crée des divergences de point de vue.

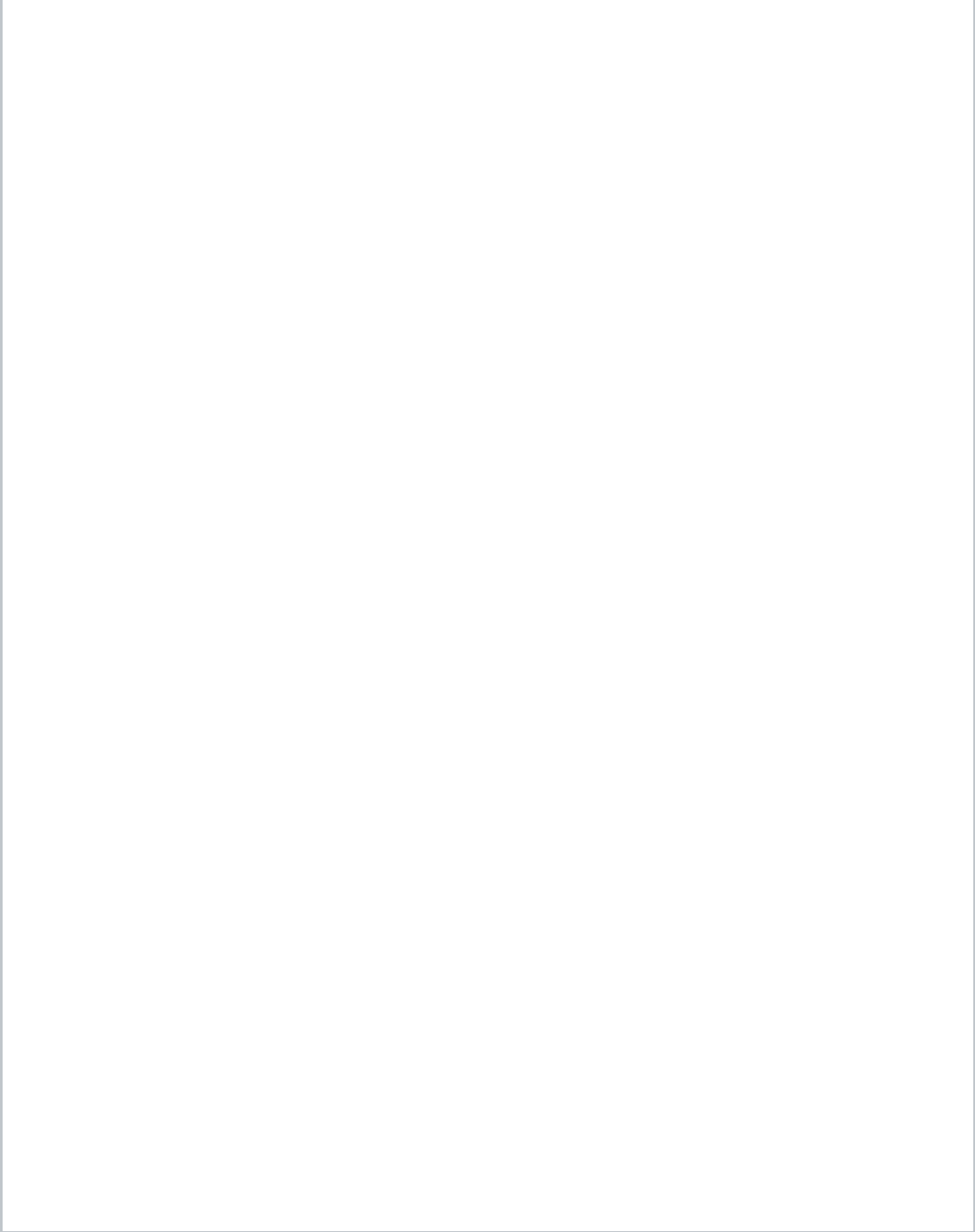
Ce sont ces décalages de perceptions ou les erreurs d'interprétation qui sont souvent sources de conflits. Leurs ressorts sont à la fois émotionnels et relationnels.

Si la recherche du consensus est souhaitable, les conflits peuvent avoir leur utilité et peuvent même s'avérer constructifs !

Le conflit apparaît alors comme un possible processus de régulation sociale, dès lors qu'il est maîtrisé et que l'on peut atteindre les objectifs attendus.

« Pour faire la paix avec un ennemi, on doit travailler avec lui et cet ennemi devient votre associé. »

Nelson Mandela. Un long chemin vers la liberté.



Préface

Qui, un jour dans sa vie, n'a pas croisé une personnalité avec laquelle il était difficile de nouer une relation, de comprendre ses émotions ou encore de ne pas entrer en conflit ? C'est que ce jour-là, vous avez très certainement rencontré une personnalité «difficile». Selon le psychiatre François Lelord, environ 10 % de la population adulte pourrait être diagnostiquée comme personnalité difficile. Que ce soit dans l'entourage de votre vie quotidienne ou au sein de votre réseau social professionnel, il semble inévitable d'avoir à gérer ce type de personnalité un jour !

Gwenaëlle Hamelin et Maud Neukirch de Maistre nous livrent ici un ouvrage qui ne se limite pas à décrire les différents types de personnalités difficiles pour mieux les identifier, mais qui offre un véritable guide méthodologique avec des outils simples et concrets afin de vous aider à mieux gérer ce type de personnalité ou à mieux travailler ensemble.

Tout d'abord, avant de pouvoir travailler sur la gestion de conflit, il est important de se connaître soi mais aussi de connaître les autres. Les auteurs décrivent ainsi six grands types de personnalités difficiles qui peuvent engendrer des relations compliquées. De façon très pédagogique, chaque description démarre par une petite histoire, qui résonne souvent chez chacun d'entre nous : « Tiens, Sam et Aline me font penser à mon collègue et sa femme, etc. » Cela permet d'ancrer les descriptions dans le réel car les auteurs nous aident à prendre conscience des caractéristiques et des enjeux liés aux personnes et/ou aux situations, que ce soit au bureau ou à la maison.

Une description à la fois précise et simple des comportements observables nous aide à caractériser tel ou tel type de personnalité. Les auteurs ne se sont pas arrêtés à l'aspect descriptif : pour chaque personnalité, vous aurez accès à de nombreux conseils très concrets pour essayer de mieux fonctionner ensemble ou de résoudre des problématiques. Non seulement Gwenaëlle et Maud nous équipent avec une mallette à outils, mais elles partagent égale-

ment avec nous leur expérience, en nous indiquant les pièges à éviter ou les bonnes attitudes à adopter.

Avec leur approche pragmatique et clairement orientée vers l'opérationnel, les auteurs proposent ensuite un test très intéressant pour évaluer sa propre intelligence émotionnelle et relationnelle. En effet, comment aborder sa relation avec les autres si l'on ne mesure pas avant l'impact que l'on peut avoir sur autrui ? En fonction de votre résultat, vous bénéficierez à nouveau de conseils personnalisés ainsi que de recommandations.

Enfin, Gwenaëlle et Maud nous guident dans la résolution des conflits au travail à travers plusieurs approches complémentaires. Dans un univers professionnel, les conflits sont multifactoriels car ils tiennent à des imbrications personnelles, organisationnelles et sociales. Des jeux de rôles et d'alliances doivent être décryptés pour mobiliser les énergies vers des comportements responsables et efficaces. À nouveau, on ressent l'expérience professionnelle des auteurs, avec des conseils toujours tournés vers la résolution des problématiques. Bien sûr, c'est au fur et à mesure de l'expérience acquise que nous utiliserons au mieux ces différentes techniques, mais cela permet aussi d'identifier à quel moment il est nécessaire de faire appel à un professionnel externe et quel type de compétences sont nécessaires pour aider à la résolution d'une situation conflictuelle.

Ainsi et depuis la nuit des temps, la création de lien social entre diverses personnalités est un exercice complexe et qui relève de l'art lorsqu'il s'agit de personnalités difficiles. Mais l'homme a besoin de s'inscrire dans des communautés sociales pour vivre et, comme le disait Antoine de Saint-Exupéry, « le plus beau métier d'homme est le métier d'unir les hommes ».

C'est pourquoi, que vous soyez manager, membre des ressources humaines ou que vous souhaitiez tout simplement apprendre à mieux appréhender les personnalités difficiles, je vous souhaite une excellente lecture de cet ouvrage : faites en bon usage !

David Hindley, Directeur des Relations Sociales du groupe Danone

Partie I

Les personnalités difficiles

>>> Dans la vie courante, nous sommes amenés à côtoyer diverses personnalités, et ce avec plus ou moins de bonheur.

Nous avons choisi de caractériser six types de personnalités fréquemment rencontrées, afin d'apporter des repères et des méthodes pour préserver son énergie et la relation à l'autre. Des outils du développement personnel issus de techniques de coaching, de médiation ou de conseils « psy » sont partagés pour gagner en sérénité.

Ces personnalités complexes sont reconnaissables par une certaine forme de rigidité : celui qui broie du noir, celui qui a besoin de séduire, celui qui a peur du rejet, celui qui veut toujours être le premier de la classe, celui qui a raison seul contre tous et le penseur qui a besoin d'être admiré. Il ne s'agit pas de personnes malades ni psychotiques.

Ce livre se veut facilitant et pragmatique. Il n'aborde pas les modalités thérapeutiques ou médicales destinées à améliorer la santé des personnes souffrant de troubles psychiques.

Le « déprimé »



ALINE

L'assistante
de direction
déprimée

Aline et Sam partagent leur vie depuis huit ans. Ils ont deux enfants en bas âge, un garçon de deux ans et demi et une petite fille de douze mois. Ce couple de quadragénaires est apprécié de leur entourage car ils sont dynamiques et attentifs aux autres.

Depuis la naissance des enfants, une tension palpable s'est néanmoins installée au sein du couple. Sam a remarqué qu'Aline était à la fois fatiguée et sur la défensive, souvent à bout de nerfs. Rien d'étonnant a-t-il pensé, avec la vie qu'ils mènent tous les deux : les enfants sont très remuants et leur travail à chacun est exigeant.

Sam n'a pas tout de suite prêté attention à ces changements. Aline a déjà connu «des hauts et des bas» dans le passé. Sam est habitué aux baisses de moral d'Aline. Il s'est dit que le poids du quotidien et des tâches ménagères était trop lourd. Il a décidé d'embaucher une femme de ménage.

20

Pourtant l'état d'Aline ne s'est pas amélioré, bien au contraire. Visiblement fatiguée, elle critique Sam, son rapport à l'éducation des enfants et son comportement quotidien. Sa vie professionnelle s'est complexifiée ; à son retour de congé maternité, elle a eu le sentiment d'une «mise à l'écart». Son poste est devenu plus administratif, elle manque d'enthousiasme à l'idée d'aller travailler.

Le soir, il peut arriver qu'Aline se montre très irritable avec ses enfants. Au contact de ses proches, il lui arrive parfois de s'effondrer en larmes.

Malgré ces incidents, Sam n'obtient pas d'explications claires de sa compagne. Aline s'excuse de son emportement. Elle prétend qu'elle va se reprendre, qu'elle a besoin de vacances.

Les vacances sont en effet des périodes d'accalmie pour la famille. Aline reste préoccupée, mais elle dort mieux et semble passer de bons moments avec ses amis le temps d'une soirée.

À son retour, la reprise reste très difficile. Après un mois de tensions, les efforts que doit désormais fournir Aline pour se lever, habiller les enfants et partir travailler deviennent presque insurmontables. Elle

semble «ralentie», absorbée par une masse d'émotions tristes qui l'isolent du monde.

Elle pense que personne ne peut la comprendre, pas même Sam.

Sam a décidé de réagir et de «secouer» Aline, en lui conseillant de sortir, de voir ses amies et de prendre du temps pour elle. Chaque matin, il lui envoie un SMS affectueux assorti de quelques conseils pour «prendre la vie du bon côté»... mais rien n'y fait.

Ils s'épuisent tous les deux. Sam ne sait plus comment aider Aline.

Diagnostic relationnel et émotionnel

Sam n'a pas tout de suite prêté attention aux changements de comportements d'Aline car il la sait sensible. Il a pris son mal en patience et a pensé que les choses «s'arrangeraient».

Certaines personnes connaissent en effet des «passages à vide» où il convient de leur faciliter la vie et de les entourer de conseils et d'affection pour leur permettre de rebondir. C'est ce que Sam a tenté de faire, malheureusement sans succès cette fois-ci.

Les tempéraments plus fragiles, apathiques ou négatifs ne sont pas nécessairement dépressifs. Ces traits de caractère se reconnaissent à une grande sensibilité aux autres, à une empathie très développée. Ce sont des personnes qui réfléchissent beaucoup.

Ces personnalités peuvent cependant passer, comme d'autres, par des moments de «déprime» qui nécessitent de se faire aider par des professionnels, psychologues et/ou psychiatres.

Ces périodes s'observent à une baisse de moral durable (plus de deux semaines) et à une diminution de l'activité qui affecte le comportement, les émotions et le bien-être de la personne.

Pendant plus de deux semaines, Aline a changé de comportement, une «grosse fatigue» s'est installée. La bonne volonté ne suffit plus à améliorer

les choses. Il faut identifier cette déprime et se faire aider pour ne pas plonger davantage et ne pas « épuiser » son entourage.

Depuis un an, Aline s'est « déprimée ».

De la « baisse de forme » à la dépression

La dépression se caractérise par un ralentissement psychomoteur chronique.

- Le comportement est ralenti, l'énergie personnelle est très amoindrie, si bien que les douleurs physiques s'accumulent sans que le repos ne parvienne à améliorer cette situation. Les troubles du sommeil, de l'appétit ainsi qu'une baisse de libido sont fréquents en cas de dépression.
- La pensée est ralentie. Il devient difficile de se concentrer, de trouver les mots pour s'exprimer. Même les tâches de la vie quotidienne que les autres effectuent « sans réfléchir » deviennent difficiles et nécessitent un effort d'adaptation.
- Les émotions sont ralenties, comme « absorbées » par une tristesse et un doute envahissants. Cette colonisation progressive des émotions négatives affecte toutes les perceptions, si bien qu'il devient difficile pour les « dépressifs » d'identifier les « bons côtés » de la vie. Au quotidien, ces difficultés s'expriment par un manque d'entrain, une incapacité à jouir des moments agréables, au profit d'un pessimisme accaparant.

Confrontées à ce sentiment d'incompréhension, il n'est pas rare qu'une certaine agressivité soit exprimée par les personnes dépressives.

Elle peut s'exprimer à l'encontre de l'entourage, en réaction à une hypersensibilité émotionnelle, ou bien contre soi-même, confronté à sa propre impuissance à réagir.

Reconnaître une déprime qui s'installe ?

“ La devise du « déprimé »
Je ne suis pas capable. Les autres ne peuvent
pas me comprendre.
L'avenir me fait peur. ”



Les signes de la dépression

Description de la dépression selon la classification internationale des maladies (CIM-10 publiée par l'OMS).

Le changement de comportement (plus de deux semaines) est évalué selon les critères ci-dessous. Ils aboutissent à un ralentissement psychomoteur (ou une agitation stérile).

Symptômes typiques

- Humeur dépressive
- Diminution marquée de l'intérêt ou du plaisir
- Augmentation de la fatigabilité

Autres symptômes

- Diminution de la concentration et de l'attention
- Manque de confiance en soi
- Sentiment de culpabilité ou dévalorisation
- Attitude pessimiste face à l'avenir
- Idées ou actes suicidaires (auto-agressifs)
- Perturbation du sommeil
- Diminution de l'appétit

23

Comment s'en sortir ?

Pour les proches

Ne pas s'épuiser

La dimension très progressive de la déprime qui prend le pas sur les moments de joie ou d'action favorise l'usure des proches. Il est donc essentiel de veiller à ne pas s'épuiser.

Pour y parvenir, il faut, plus que jamais, prévoir d'augmenter la fréquence des moments « qui font plaisir ».

- Planifier des moments agréables chaque semaine limite le risque de se laisser « contaminer » par l'humeur morose du « déprimé ».
- Socialement, ces bons moments comptent tout autant. L'énergie déployée à apporter de l'aide à un proche qui traverse une « mauvaise passe » doit être limitée, et ne pas annuler les échanges qui auraient été partagés avec des amis.
- La récupération tient beaucoup à la qualité du sommeil. En cas de difficulté à « bien dormir », la pratique régulière d'une activité sportive permet de changer d'air, au sens propre, comme au sens figuré. Il est désormais prouvé que ces pratiques ont une incidence positive sur la qualité du sommeil.
- Si la déprime s'installe, il est important de ne pas « tout porter sur ses épaules » et de se faire aider, soi-même, même temporairement.

24

Reconnaître, accepter les signes de la maladie et trouver la bonne distance à l'autre

Soutenir un proche, qu'il soit déprimé ou dépressif, c'est l'accepter dans sa fragilité et ne pas se substituer à lui. Pour l'aider à s'en sortir, il faut rester soi-même, et ne pas endosser le rôle du thérapeute.

En termes de comportement, les conseils sont possibles, mais il n'est pas nécessaire d'être trop pressant ni moralisateur. En effet, la déprime se caractérise par une culpabilité excessive, qu'un soutien trop envahissant pourrait renforcer.

En cas de difficultés persistantes, des relais existent. Les médecins et psychologues peuvent aider les « déprimés chroniques » à faire la part des choses. Le rôle de soutien de l'entourage pourra être moins exigeant, il s'agit de rester présent, d'encourager la personne à consulter et à suivre son traitement.

Si, malgré tout le suivi apporté à la « déprime », l'état de votre proche continuait à se dégrader, ne minimisez pas les « idées noires » que vous pourriez entendre. Ces messages dérangeants doivent être signalés à des professionnels de la santé.

Pour le « déprimé »

Accepter de se faire aider

Le glissement d'une sensibilité excessive à une déprime est très difficile à évaluer. Souvent interprété comme une faiblesse, le fait de « voir les choses en noir » doit pourtant être détecté comme un indicateur d'une situation qui ne peut plus se résoudre par elle-même.

Plus la prise en charge par un spécialiste de la dépression sera précoce, meilleures seront les perspectives d'amélioration. Il sera ainsi plus rapide et plus aisé de remonter la pente et de rester soi-même. En effet, quel que soit le tempérament des personnes, la dépression est une maladie et peut toucher tout le monde.

La prise de médicament n'est pas une fatalité, surtout si l'accompagnement de la déprime est pris à temps.

Gymnastique douce et relaxation

Les nouvelles techniques de soins associent désormais au traitement des exercices de gymnastique douce et de relaxation. En effet, la déprime est envahissante. Elle ralentit autant les émotions que les actions. Retrouver son énergie est un objectif qui s'atteint grâce à des étapes progressives. Elles sont liées à des activités physiques, en complément de leviers intellectuels.

25

Réapprendre à « savourer » les bons moments

Rester soi-même malgré les baisses de forme, c'est réapprendre à apprécier, sur le moment, les plaisirs de l'instant présent. Qu'il s'agisse d'un éclat de rire, d'un rayon de soleil ou d'un repas savoureux, le déprimé doit se saisir de ces instants et prendre l'habitude d'ancrer ce souvenir positif dans sa mémoire.

Ces petits exercices favorisent l'influence des émotions positives et notre empathie au monde.

Les pièges à éviter

En cas de déprime chronique, ne pas dire :

- « Secoue-toi ! »
- « Tu dis n'importe quoi ! »
- « Finalement, tu dois avoir raison... »
- « Tout ça n'est pas bien grave... »

26

Les outils du succès

La baisse de forme est un processus qu'il faut endiguer. Il convient de réagir avec sincérité, et en douceur afin de soutenir l'autre sans le mettre en échec.

Pour y parvenir, plutôt que de « secouer » l'autre, proposez-lui des activités accessibles, à sa mesure.

Mêmes brefs, si ces moments ont été agréables, il sera important de se les remémorer *a posteriori*.

En cette période de difficulté, les « déprimés » manquent de confiance en eux. La présence d'un être cher à leur côté, qui leur témoigne de la considération, est un repère indispensable pour renouer avec des émotions plus nuancées.

Il n'est pas aisé de parler de la situation, mais l'évitement contribue souvent à créer un climat de culpabilité réciproque qui apporte plus de gêne que de soutien. Pour aborder le sujet, la sincérité est le meilleur des remparts. N'hésitez pas à parler des changements que vous avez observés et de votre inquiétude pour introduire l'aide d'un spécialiste.

Les outils du psychologue pour favoriser la prise de conscience afin de se faire aider

L'apparition de troubles dépressifs tient à de multiples facteurs : contextuels, génétiques, environnementaux, hormonaux... La recherche de « l'élément déclencheur » est rassurante pour un esprit logique, mais n'est pas suffisante pour améliorer la situation.

Pour soutenir celui qui est envahi par le doute, il faut accepter une certaine dose de « fatalité », comme on en a l'habitude pour d'autres maladies. Les troubles dépressifs ne sont pas liés à la « faiblesse » d'une personne. Ils peuvent toucher des personnalités fragiles comme d'autres, apparemment plus fortes.

Ce préalable est essentiel pour faciliter un accompagnement efficace, qu'il s'agisse du soutien des proches, du réseau professionnel ou de spécialistes de la santé. En effet, il semble naturel de consulter en cas de troubles somatiques, mais il est socialement plus difficile d'accepter de se faire aider pour des troubles de l'humeur.

Valoriser le fait de se faire aider est un encouragement utile à l'amélioration de la situation. Cela contribue à limiter le déni des troubles émotionnels. En effet, la bonne santé ne se mesure pas seulement à l'absence de maladie ou d'infirmité, c'est un état de complet bien-être qui a aussi des incidences sociales et intellectuelles.

27

Changement de comportement

Vous avez remarqué un changement de comportement qui vous inquiète chez un proche.

SAM : J'ai l'impression que tu n'es pas en forme ces derniers temps.

ALINE : C'est juste un coup de fatigue...

SAM : On peut en parler si tu veux.

ALINE : Ce n'est pas très facile en ce moment...

SAM : Explique-moi ce qui ne va pas.

Mauvaise passe

Si l'autre traverse une mauvaise passe qui s'installe, encouragez-le à consulter. Vos conseils le feront réfléchir, même si ce n'est pas sur le moment.

SAM : Je te remercie de ta confiance. Effectivement les choses ne semblent pas faciles. Si j'étais toi j'irais en parler à mon médecin traitant pour qu'il m'aide dans ce moment difficile.

28

ALINE : Je ne suis pas folle. Je peux m'en sortir toute seule.

SAM : Ça n'est pas ce que j'ai dit. Tu m'as dit toi-même combien tu étais fatiguée, abattue. Tu as changé et tu as sans doute besoin d'aide pour retrouver ton énergie. Il n'y a aucun mal à cela.

Idées noires

En cas d'idées noires, il faut les signaler aux professionnels (médecin, psychiatre, samu).

ALINE : Finalement, je crois que les choses iraient mieux sans moi.

SAM : Je ne comprends pas que tu envisages de disparaître...

ALINE : Tu sais, c'est dur pour tout le monde et personne n'a mérité ça.

SAM : Ce que tu dis m'inquiète beaucoup. Nous devons en parler à ton médecin.

ALINE : Ne t'inquiète pas pour moi, ça va. Tu me connais.

SAM : Justement, je tiens à toi. Je téléphone au docteur.

« L'hystérique »

LISA

La responsable
communication
et relation
presse zélée



David ne sait plus comment « cadrer » Lisa et redoute l'entretien de fin d'année qu'il devra mener avec sa responsable communication et relation presse.

Ce métier n'est pas le sien. Cet ingénieur est le patron d'une fédération professionnelle qui facilite le travail en réseau et l'impact des intervenants du secteur de la climatisation.

À son arrivée il y a cinq ans, Lisa a forcé l'admiration de la fédération et des adhérents en organisant des événements festifs réussis. Elle a séduit de nombreux partenaires qui, depuis, ne tarissent pas d'éloges sur son implication et ses résultats.

Attachante, drôle et sensible, Lisa semble dévouée à sa tâche et fait régulièrement valoir le soutien de ses partenaires et clients externes face à David.

Celui-ci redoute les dérives budgétaires et peine à travailler rationnellement sur ces questions avec Lisa. S'il lui demande d'anticiper davantage les coûts des événements de communication, elle élude le sujet et passe le reste de la conversation à faire état de son dévouement sans limites.

Elle se plaît aussi à conter ses récentes conversations tardives avec des directeurs généraux influents.

Souvent déconcerté, David s'agace en observant que Lisa échappe aux règles hiérarchiques habituelles. Il a souvent admiré sa facilité à créer de la proximité avec ses partenaires, mais il en vient à présent à se méfier de sa spontanéité.

Malgré ses conseils et ses remarques, Lisa ne semble pas tenir compte de certains codes professionnels.

Pire encore, David craint que la forte personnalité de Lisa ne la fasse déraiper : qu'elle ne sache pas « rester à sa place » ou qu'elle en dise trop à certains partenaires. Elle pourrait s'emporter face à des interlocuteurs « sensibles » du secteur et faire des dégâts...

En quelques années, les relations professionnelles de David et Lisa sont devenues orageuses, l'un s'est épuisé à tenter d'obtenir des engagements précis et fiables, l'autre s'est sentie trahie par le manque de reconnaissance des efforts déployés au service de la fédération.

Tous les entretiens individuels consacrés à des « feed-back comportementaux » ont été vécus comme des échecs.

David et Lisa sentent qu'ils empruntent tous les deux des chemins de communication divergents, voire incompatibles, malgré leurs efforts et leur sincérité à vouloir faire progresser la fédération.

Diagnostic relationnel et émotionnel

Lisa a tous les atouts d'une responsable communication et relation presse efficace. Elle a un talent inné pour créer du lien et attirer les lumières des projecteurs. Elle est extravertie, sociable, et marque les esprits de ceux qui croisent son chemin.

31

Une étape de « lune de miel »

Dans cet environnement technique et masculin, elle est la bonne personne pour apporter une touche jeune, dynamique et décontractée.

Comme beaucoup d'autres, David a dû être conquis par son savoir-faire. À l'arrivée de Lisa, ces moments d'osmose ont été une véritable lune de miel pour les membres de la fédération professionnelle.

Des difficultés à établir un partenariat professionnel réfléchi

Passé ces moments de séduction réciproques, la relation de collaboration qui lie le comité de direction à Lisa a été plus compliquée à mettre en œuvre. Passionnée, travailleuse et visiblement efficace, Lisa n'a pas laissé beaucoup de place aux ingénieurs pour l'aider à construire la stratégie de communication. Elle s'est positionnée d'égale à égale avec eux, devenant même la confidente de certains dirigeants, disponible à toute heure pour leur être agréable.

David a suivi le même chemin émotionnel que ses pairs, même s'il a toujours eu un tempérament plus discret et rigoureux. Volontaire dans sa mission d'accompagnement managérial, il a naturellement conseillé Lisa pour lui apporter des retours sur sa prise de poste. Celle-ci a malheureusement interprété ses remarques comme du dénigrement.

Le « chat et la souris »

D'abord fuyante, Lisa a ensuite adopté un comportement offusqué face à ses recommandations. Démuni, David a tenté de limiter l'impact émotionnel de ces échanges en travaillant sur des critères de réussites et des engagements d'actions. Ses efforts n'ont pas été récompensés.

En face à face, Lisa semble acquiescer, mais ne montre ni conviction ni engagement. De plus, David a incidemment appris qu'elle s'était plainte de lui auprès de certains adhérents.

Tôt ou tard, le comité de direction risque de devoir « choisir son camp ».

32

Les relations professionnelles de Lisa

Outre ses qualités professionnelles et relationnelles, Lisa n'arrive pas à trouver la bonne distance avec ses collègues. Elle instaure spontanément un rapport de séduction avec son entourage. Par la suite, elle classe naturellement ses interlocuteurs entre deux camps : celui des « amis » ou celui de ses « ennemis ». Ses proches collaborateurs disent même d'elle qu'elle est « hystérique ».

Reconnaître une personnalité « hystérique » ?

“ Sa devise
Aimez-moi ! Sauvez-moi ! ”

Comportement	Caractéristiques	Interprétations possibles de l'entourage
Besoin d'être au centre de l'attention	Manque de contrôle émotionnel : émotions rapides et changeantes Langage subjectif : vague et imprécis	Besoin de séduction Attitude superficielle
Dramatisation, théâtralisme	Exagération des émotions	Tempérament impulsif, excessif
Manque de distance face aux événements et aux personnes. Renouvellement des liens affectifs	Considère que les relations sont plus intimes qu'elles ne le sont en réalité Dévouement qui peut masquer une mauvaise organisation Sentiment de « trahison » qui entraîne le renouvellement du lien	Manque de constance relationnelle : tantôt fan, tantôt détracteur de la valeur des personnes

Comment s'en sortir ?

Atouts et vulnérabilités des personnalités « hystériques »

Les personnalités « hystériques » sont à la fois fortes par leur créativité, leur présence et leur capacité à faire réagir leurs interlocuteurs. Ces aptitudes rares leur permettent d'être à l'aise là où beaucoup d'autres sont désavantagés par leurs appréhensions :

- Elles sont à l'aise pour prendre la parole en public.
- Elles ont un don pour identifier des idées innovantes.
- À l'aise dans l'organisation d'événements, elles savent créer une ambiance chaleureuse et mobiliser les autres par le jeu.
- Elles sont créatives.
- Elles sont douées pour mettre les gens en relation et favoriser les premiers échanges lors de présentations.

Leur besoin d'être au centre de l'attention peut néanmoins les pousser à des extrémités dangereuses :

- Elles rejettent la critique, même constructive.
- Elles sont souvent impulsives et insouciantes, ce qui ne leur permet pas toujours d'anticiper les conséquences de leurs actes.
- Il leur arrive de ne pas respecter les niveaux hiérarchiques au sein de l'entreprise.
- Elles sont dans la séduction, ce qui est parfois, voire souvent dans le milieu professionnel, inapproprié.
- Elles peuvent saborder leurs relations, par peur d'être rejetées.

Partager son quotidien avec des personnalités « hystériques » peut se rapprocher du lien qui unit le parcours de l'artiste à son agent. C'est souvent un mariage raisonné où chacun a compris qu'il n'existerait pas l'un sans l'autre. Le chemin sera passionné, semé d'embûches, et toujours sur le fil.

34

Les pièges à éviter

- Trop croire aux vertus des contrôles réguliers, des récompenses et des brimades.
- Devenir « sauveur », confident, ou « bourreau ».
- Exiger une attitude contrôlée et un comportement rigoureux.
- Prendre les débordements émotionnels au pied de la lettre, qu'ils soient valorisants ou insultants.

Les outils du succès

- Fixer des limites et accorder une autonomie réelle aux réalisations créatives et ludiques.
- Privilégier la posture du « tuteur », à l'écoute, mais ferme.
- Cultiver sa patience et accepter de ne pouvoir changer la personnalité de l'autre.
- Apprendre à laisser passer l'orage et à dédramatiser.

Les techniques de développement personnel pour se préserver

Cultiver sa patience

Extrêmement émotives, les personnalités « hystériques » ont le don de nous faire sortir de nos gonds.

Pourtant, réagir sous le coup de la colère ne sert pas à grand-chose, et risque même de durcir un conflit qui pourrait être désamorcé si on arrivait à trouver le « bon moment émotionnel » pour en discuter.

Dans cette perspective, pour temporiser, il faut négocier avec ses propres émotions et passer d'un mode réactif à un mode observateur.

En d'autres termes, la crise excessive de l'hystérique (colère, accusation, victimisation...) entraîne en réaction de vifs sentiments chez ses interlocuteurs (injustice, frustration, colère...).

Il semble alors naturel de vouloir rétablir un dialogue équilibré rappelant la réalité des faits. C'est malheureusement impossible.

À ce stade, l'autre est « emporté » par un torrent émotionnel qui ne laisse aucune place à la rationalisation, ni à la réflexion. Autant en prendre conscience.

35

Votre priorité ne doit pas être, sur le moment, de rétablir la vérité, mais d'apaiser les tensions. Au lieu de se laisser aller à penser « c'est injuste ! », « je ne me laisserai pas faire ! », mieux vaut miser sur l'accalmie, pour préparer un échange qualitatif. Par un jeu de questionnement et de reformulations, il faut aider l'autre à prendre conscience de son emportement.

Au cœur d'une conversation animée, un temps de pause est nécessaire pour parvenir à ce changement d'attitude. N'hésitez pas à utiliser l'espace pour vous aider, inviter l'autre à boire un rafraîchissement, changer d'environnement.

Au quotidien, ces changements de postures sollicitent les qualités d'observation et de patience.

Relativiser

Une fois passée l'étape du déferlement émotionnel, vient le moment de la réaction appropriée.

Séduisantes, blessantes, violentes, les personnalités « hystériques » sollicitent l'attachement de leurs proches et testent leur soutien. Pour elles, le monde est divisé en deux catégories, ceux qui sont « avec » elles, et ceux qui sont « contre » elles.

Préserver un lien qualitatif qui permet de partager le quotidien, c'est favoriser une relation « vraie ».

Les discussions qui reviennent aux éléments factuels pour corriger les perceptions sont essentielles pour préserver la relation avec une personnalité « hystérique ». Il faut à la fois parler des observations et des perceptions de chacun, mais aussi exprimer ce qui a été ressenti, sans violence ni culpabilité.

Pour y parvenir, il faut accepter que les excès des « hystériques » ne sont pas des choix mais la marque d'une fragilité subie.

36

Ce postulat permet d'éviter de juger.

N'interprétez pas la situation par un jugement définitif tel que « c'est idiot » ou « c'est méchant », mais cherchez plutôt à relativiser : « La réalité a été déformée sous le coup de l'émotion. »

Résister à la tentation

Séductrices et en représentation, les « personnalités hystériques » interprètent volontiers la convivialité comme une proximité personnelle particulière.

Ces « cœurs d'artichauts » sont sincères, mais les rapports sont volontiers « érotisés », espérant une relation « indéfectible ».

Ne profitez pas de la situation : le « passage à l'acte » n'est pas forcément le but recherché. Au contraire, il pourrait vous amener plus d'ennuis que de plaisirs, notamment en situation professionnelle.

Laisser passer l'orage

LISA : Je vois que toi non plus tu ne me soutiens pas. C'est une cabale contre moi ! Après tout ce que j'ai fait pour toi, toutes ces nuits à faire et refaire tes présentations.

DAVID : Je vois que c'est très important pour toi. J'aimerais que nous en reparlions au calme.

LISA : Tu me dégoûtes.

DAVID : Tu sais bien que je veux le succès de tes projets.

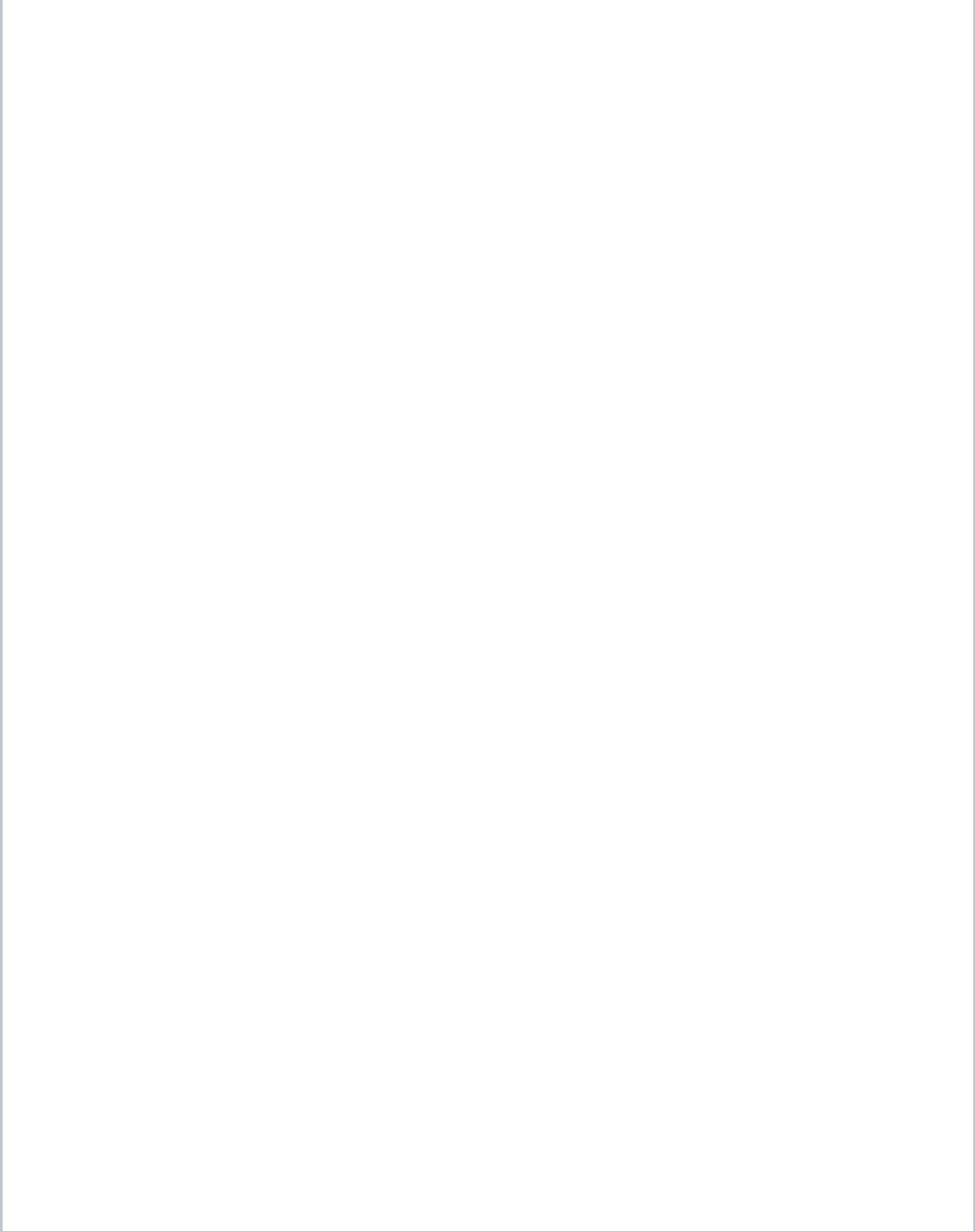
Prendre du recul

LISA : Deux ans de travail acharné. Des nuits à travailler. Et on me laisse tomber comme une vieille chaussette. On piétine ma réputation et mon honneur.

DAVID : Tu n'as pas ménagé tes efforts. Je crois qu'ils veulent, comme toi, que ça marche, mais ils ne voient pas les choses à ta manière. Il y a peut-être plusieurs chemins pour réussir.

LISA : Ils me laissent tout faire jusqu'à épuisement. Ils sont nuls et s'en satisfont ! Comment ai-je pu leur faire confiance !

DAVID : Si tu leur as fait confiance, c'est sans doute qu'il y a des choses qui marchent. Sur quels éléments souhaites-tu les faire progresser ?



Le « dépendant »

FRÉDÉRIC

Le cousin
envahissant



Didier et Béatrice sont d'un naturel chaleureux et sociable. C'est avec plaisir et générosité qu'ils ont accueilli leur cousin Frédéric lors de son installation dans la région il y a six mois.

Mais aujourd'hui leur attitude a changé. Didier se montre fuyant ou gêné lors des appels de Frédéric, et Béatrice devient parfois agressive. Que s'est-il passé ?

Frédéric est sympathique et agréable à vivre, toujours prêt à rendre service à son entourage. Il a vite su partager d'agréables moments avec Didier et l'a même aidé à repeindre et aménager la chambre du bébé.

D'abord surpris par la gentillesse et le dévouement de Frédéric, Didier et Béatrice lui ont ouvert leur porte. Sans qu'ils s'en rendent compte, Frédéric a peu à peu pris l'habitude de passer beaucoup de temps avec eux. Très présent auprès du couple, il ne semble pas avoir tissé d'autres relations dans la région. Il s'appuie beaucoup sur leurs conseils pour organiser sa vie.

40

Six mois plus tard, le couple a le sentiment « d'étouffer » malgré la gentillesse de Frédéric et sa sollicitude. La complicité a cédé la place à l'agacement et à la culpabilité.

Comment revenir en arrière et trouver « la bonne distance » avec Frédéric ?

Diagnostic relationnel et émotionnel

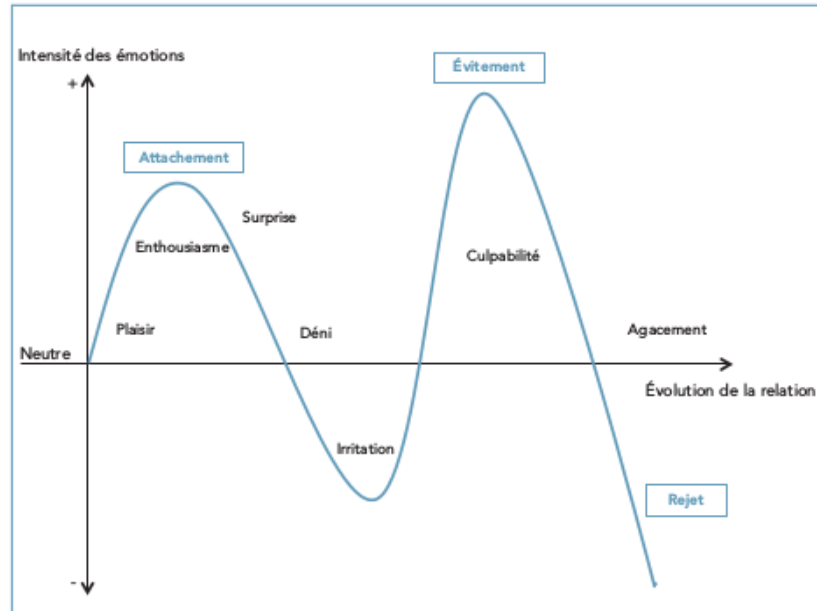
Frédéric pourrait sans doute être qualifié de personnalité « dépendante ».

Manquant de confiance en lui, il a peur d'être rejeté, mais, paradoxalement, il crée les conditions du rejet en se montrant exagérément dévoué.

Pour Didier et Béatrice, la situation est difficile car ils n'ont pas anticipé leurs émotions. Sans le décider, ils sont passés par plusieurs phases : attachement, fuite et rejet.

Ils ont d'abord connu des émotions de plaisir, de joie, puis de surprise, et finalement d'irritation.

S'étant sincèrement attachés à Frédéric, ils ont, dans un premier temps, mis de côté leur agacement, se sentant coupables du manque de réciprocité de leur lien. À ce stade, personne n'a exprimé ses doutes à faire durer une relation d'amitié sur les bases d'une telle proximité.



41

Mu par sa volonté de faire plaisir à Béatrice et Didier, Frédéric a continué à les couvrir de cadeaux et à les solliciter.

Ressentant la nécessité de fuir cet envahissement, Béatrice et Didier ont fini par se montrer agressifs, autoritaires ou fuyants.

Au final, sans avoir compris pourquoi, leur relation s'est délitée et Frédéric s'est à nouveau senti rejeté et en échec dans sa vie personnelle.

Le manque de distance n'a pas permis d'apporter les bonnes limites à leur relation, facilitant l'expression de chacun tel qu'il est, sans frustration.

Sa devise
“ Mieux vaut être mal accompagné que seul. ”

Reconnaître la personnalité « dépendante » et ses interactions relationnelles

Personnalité « dépendante »			Environnement
Émotions	Attitudes	Comportements	Conséquences relationnelles
Plaisir de partager. Besoin d'appartenir à un groupe	Volonté de plaire	Attentions à l'autre : Cadeaux Soutien Dévouement	Plaisir Attachement
Peur d'être seul Peur du rejet	Maintien du lien	Sollicite les autres « collant » Redoute la solitude Préfère être « mal accompagné » que seul	Irritation, agacement Sentiment d'envahissement qui peut faire basculer les « sauveurs* » en « persécuteurs* »
Peur de déplaire Besoin d'être rassuré	Sensibilité à la critique Manque de confiance en soi	« Suiveur » A tendance à demander aux autres ce qu'il doit faire Influenable	Cible facile des manipulateurs

Comment s'en sortir ?

Les pièges à éviter

L'attachement de Didier et Béatrice à Frédéric ne leur a pas permis de verbaliser la dérive accaparante qu'a prise leur relation.

La frustration à trouver « la bonne distance » avec Frédéric a rendu Béatrice et Didier agressifs, autoritaires ou parfois menteurs, ce qui a renforcé le sentiment d'échec de Frédéric.

Agacés par le manque d'autonomie de Frédéric, ils l'ont conseillé ou ont décidé à sa place, ce qui, paradoxalement, ne lui a pas permis de prendre confiance dans sa capacité à prendre des initiatives.

De son côté, Frédéric, aura perçu ce changement d'attitude sans en comprendre les raisons. Face à cette situation, il aura sans doute renoué avec de vieux réflexes : en faire plus encore pour se montrer agréable et tenter de susciter de la reconnaissance, quitte à se montrer corvéable à merci. Sentant les tensions se renforcer, il sabordera peut-être lui-même cette relation, de crainte d'être à nouveau rejeté.

43

Les outils du succès

Être à l'écoute de son ressenti

Béatrice et Didier n'ont pas su prendre en compte leurs premiers sentiments d'agacement et ne s'en sont pas servis pour apporter des limites à cette relation. Ils ont mis de côté leurs émotions négatives, mais celles-ci ont refait surface plus tard, de manière impérieuse, et ont contribué à une dégradation relationnelle.

C'est au moment où l'on perçoit des sentiments contradictoires qu'il faut prendre du recul sur ce que l'on ressent, afin de pouvoir se servir de cette information.

Au lieu de mettre de côté la petite voix qui leur disait « c'est trop ! » ils auraient dû l'écouter et exprimer leur besoin d'intimité à Frédéric qui ne l'aurait pas vécu comme un rejet.

Autonomiser la personne dépendante

Frédéric n'a pas confiance en lui, ce qui le pousse à reporter ses décisions sur ses amis. Pour l'aider à prendre confiance en lui, il faut le pousser à chercher des solutions par lui-même, malgré ses demandes de conseils.

S'il prend des décisions, quels qu'en soient les résultats, il faut encourager et féliciter sa prise d'initiative.

Frédéric doute de sa capacité à réussir. Ses « échecs » l'ont marqué. L'aider à construire sa vie, c'est aussi refuser d'analyser les événements du passé comme une succession de réussites ou d'échecs, au profit d'une approche plus nuancée. Les éléments positifs et négatifs sont toujours entremêlés, le comprendre permet de mieux anticiper les réactions de chacun et de les observer avec un regard plus avisé.

Parler

Si Didier et Béatrice se sentent gênés par les nombreux cadeaux de Frédéric, ils doivent lui parler de leur embarras à se sentir redevables.

44

Garder ses distances

Malgré la crainte du rejet, Frédéric doit refuser de se montrer trop corvéable.

En cas de tensions relationnelles, Didier et Béatrice ne doivent pas céder à la tentation immédiate du rejet ou de l'abandon et privilégier un lien relationnel plus distancié avec Frédéric.

Quelle serait la meilleure façon de fonctionner ensemble ?

Les outils du coaching pour favoriser une bonne distance relationnelle

La personnalité « dépendante » privilégie toujours l'émotion immédiate (joie, reconnaissance, crainte du rejet) à l'anticipation de l'avenir.

L'encourager à s'autonomiser, c'est lui permettre de prendre confiance dans sa capacité à décider. Pour réussir, il faut faire des tentatives progressives avec des interlocuteurs bienveillants.

Le premier travail d'un coach sera donc d'aider Frédéric à identifier des personnes désintéressées et bienveillantes pour apprendre à s'affirmer.

Béatrice et Didier devront à l'avenir tenter d'identifier les déséquilibres relationnels avant qu'ils ne posent problème. Cette prise de conscience leur permettra d'anticiper la situation et d'en parler à temps et sans gêne.



Quelques clés

- Écouter ses propres sentiments.
- Être capable d'en parler de manière positive et sans jugement.
- Formuler ses besoins personnels.
- Exprimer des limites au temps et à l'énergie consacrée à la relation.
- Identifier des interlocuteurs désintéressés (au besoin, se faire aider par un thérapeute).
- Encourager les initiatives personnelles de l'autre plutôt que de décider pour lui.
- Ne pas analyser les événements en termes de réussite ou d'échec, se centrer sur des critères d'efficacité.

45

Si on vous demande conseil

FREDÉRIC : Penses-tu que je doive inviter Nico à dîner ?

BÉATRICE : Que ferais-tu spontanément ? Est-ce que cela te ferait plaisir ? Qu'est-ce qui te retiendrait ?

Si vous avez besoin de mettre de la distance, écoutez vos sentiments

FREDÉRIC : À demain !

BÉATRICE : J'apprécie beaucoup nos échanges. J'ai aussi besoin de passer des moments seul avec mon mari. J'aimerais que nos rencontres soient moins fréquentes. Je serais plus disponible comme ça.

Si vous êtes gêné par trop de cadeaux

FREDÉRIC : En passant devant la boutique je n'ai pas pu résister. Je savais que ça te plairait !

BÉATRICE : Merci de ce cadeau. Je suis un peu gênée. Tu n'as pas besoin de m'offrir autant de choses pour que je t'apprécie. Au contraire, j'ai peur que cela déséquilibre notre relation. Je crains de me sentir redevable.

Si vous avez le sentiment d'être utilisé ou exploité pour de « basses besognes »

FREDÉRIC : Je suis content de t'aider. Je ne voudrais pas pour autant faire des choses que je n'aurais pas choisies. Je te propose que nous réfléchissions ensemble à la répartition des tâches.

BÉATRICE : En effet, je ne suis pas habituée à ce que tu proposes des alternatives. Faisons ensemble la liste des choses à faire afin de nous répartir les tâches.

Le « compétiteur-winner »



SIMON

Le directeur
marketing
« premier de
la classe »

Mathilde travaille dans le service marketing d'une petite entreprise en forte croissance depuis cinq ans. Simon a été embauché il y a trois mois. Il est le supérieur hiérarchique de Mathilde. Dès l'arrivée de Simon, Mathilde a remarqué son impatience. Il veut des réponses immédiates à ses questions, et ne lui laisse pas le temps de préparer et de motiver ses réponses.

Simon est très impliqué, son agenda est bien rempli. Il fait preuve d'une activité débordante. Il court d'un bureau à l'autre tout en lisant un e-mail sur son smartphone. Il envoie beaucoup d'e-mails, mettant en copie ses responsables. Tout événement est un défi pour lui. Avec son équipe, ils doivent être les plus réactifs, les plus précis, les meilleurs.

Il ne fait pas la part des choses. En réunion de service, il presse tout le monde pour que les réponses aux demandes soient rapides. Simon veut toujours avoir le dernier mot. Il joue perpétuellement « la gagne ». Il a besoin de se faire « mousser » auprès du comité de direction, c'est comme s'il devait toujours être « le premier de la classe ».

48

Lorsque Mathilde lui apporte des compléments d'information, il lui arrive de les reprendre à son compte un peu plus tard, comme si de rien n'était.

Si Mathilde est longue à commenter ses plans marketing en réunion, il l'interrompt, terminant ses phrases à sa place. Il coupe la parole à sa collaboratrice quand elle argumente objectivement et se défend. Il lui arrive de se mettre en colère contre elle. Il ne lâche rien, seul compte pour lui de gagner la compétition qu'il projette dans son travail.

Depuis l'arrivée de Simon, l'organisation du travail est devenue un problème pour Mathilde qui a du mal à prioriser. Pour Simon, tout est important dès lors qu'un supérieur lui a demandé une information. Mathilde a l'impression que les « urgences » prennent toujours le pas sur le travail de fond. Mathilde a fini par renoncer à se faire entendre de peur d'entrer en conflit avec Simon ou provoquer sa colère.

Diagnostic relationnel et émotionnel

Les « compétiteur-winner » montrent une forte implication dans l'action, une grande énergie au travail et un sens exacerbé de la compétition.

Pour ce genre de personnalité, le monde est un défi. Le compétiteur a à cœur de réussir tout ce qu'il entreprend. Il est ambitieux et mobilise ses troupes par sa volonté de dépasser les limites. Il n'est pas hostile à la collaboration, pourvu qu'elle amène à la victoire.

Dopé par l'adrénaline, il veut aller vite, car pour lui la lenteur est synonyme de perte de temps. Il avance en se donnant en permanence des buts. Sa vie quotidienne est un défi, une lutte contre le temps. Pour le comprendre et partager des moments sereins avec lui, il faut se mettre d'accord sur des buts, des dates et des réussites communes.

S'il prend souvent les bonnes décisions, son souci d'accomplissement rapide des tâches l'empêche parfois de prendre du recul et de la hauteur de vue.

Ses actions sont focalisées sur le court terme.

Énergique, il ne prend pas toujours le temps de « s'embarrasser » des formes. Il n'hésite pas à bousculer, ni à tirer la couverture à lui car il veut avoir le dernier mot et figurer sur le podium.

49

Sa devise

“ La vie est une succession de défis. ”

Reconnaître le « compétiteur-winner » et ses interactions relationnelles

Caractère			Environnement
Émotions	Attitudes	Comportements	Conséquences relationnelles
Plaisir dans l'action	Toujours pressé	Irritable	Rapports difficiles avec les autres
Peur de ne rien faire	Interrompt Bouscule	A du mal à se détendre	Décourageant pour les autres, « fatigant »
Peur de perdre son temps, remplit son agenda	Manque de recul	Impatient	Impose son rythme aux autres

50

Comment s'en sortir ?

Les pièges à éviter

Le « compétiteur-winner » met toute son énergie à gagner, être le « premier de la classe ». Pour avoir la paix et partager son univers de manière apaisée, il faut éviter de se mettre en compétition directe avec lui.

Impatient et bouillonnant, le « compétiteur-winner » ne supporte pas les retards. Avec lui, il faut prendre soin d'arriver à temps aux rendez-vous et de respecter les délais. Il pourrait se montrer agressif en cas de déception.

- Il ne sert à rien de négocier avec lui sur l'instant ou quand il est sous l'emprise du stress.
- Inutile également de le contredire en retour, cela risque de le déconter. Le temps est votre allié.

Les outils du succès

Un os à ronger

Certains parviennent à se « débarrasser » de la pression mouvementée du « compétiteur-winner » en lui confiant « un os à ronger ». Le « compétiteur-winner » est « bouillonnant » mais il manque de hauteur de vue. Il se jette sur tous les sujets présentés comme valorisants. Pour faire diversion, vous pouvez vous aussi lui demander de « plancher » sur un sujet compliqué, mais qui vous importe peu, il vous laissera tranquille pendant sa réflexion.

L'aider à prioriser

Tout paraît urgent et important au « compétiteur-winner ». Pour l'aider à faire la part des choses, il faut être précis et factuel. Vous pouvez lui rappeler que vous êtes du côté de la réussite et que vous coopérez afin de lui faciliter la tâche.

Laisser passer l'orage

En cas de désaccord, laissez-lui le temps de réfléchir, de s'approprier la solution et d'y revenir. N'oubliez pas qu'il doit toujours sauver la face.

Il vaut mieux rester calme quand il se met en colère, ne pas répondre à ses attaques sur-le-champ. En effet, les choses peuvent évoluer très vite avec lui.

Le « compétiteur-winner » tient à toujours avoir le dernier mot. En cas de désaccord, le plus simple est de laisser passer un peu de temps.

Garder ses distances

Ne vous impliquez pas personnellement, dans ses projets et gardez vos distances.

Distinguer l'important de l'accessoire

Surtout, choisissez vos combats. Vous ne serez pas gagnant sur tous les fronts. C'est pourquoi il vous appartient de distinguer les sujets où vous

pouvez laisser couler (la réunion hebdomadaire le mardi à 18h 30 alors que vous êtes disponible) des sujets qui vous tiennent à cœur : comme les rapports demandés le vendredi à 18 heures à remettre pour le lundi matin.

Les outils du médiateur pour favoriser un dialogue équitable

Le médiateur est un tiers neutre et impartial qui intervient auprès de personnes en conflit afin de rétablir un dialogue responsable. Pour aider les parties à identifier des solutions, il utilise des outils de communication « non-violente ». Vous pouvez vous en inspirer pour amener votre collègue ou supérieur à analyser son fonctionnement.

L'écoute active

Se mettre dans une posture d'écoute active et d'empathie envers son interlocuteur permet d'instaurer la confiance en offrant une oreille attentive. L'autre se sentira respecté.

La reformulation et le questionnement

Reformuler les demandes, poser des questions pour faire préciser les besoins, afin que le « compétiteur-winner » se sente entendu est une bonne méthode. Cela permet également de bien poser les limites et d'éviter les désaccords et reproches consécutifs à des demandes formulées dans l'urgence.

Amener une relation « gagnant-gagnant »

Avec le « compétiteur-winner », amener une relation qu'il percevra comme « gagnant-gagnant » passera nécessairement par le fait de lui démontrer sa réactivité et sa fiabilité.

Si c'est votre responsable, vous pouvez l'aider à faire la part des choses et à prioriser. Il n'est pas à l'aise dans cette tâche et appréciera votre soutien, surtout si vous ne lui faites pas d'ombre. Ainsi, la relation sera plus apaisée.

Faites respecter les priorités qui ont été fixées en rappelant les intérêts communs.

Apprenez à lâcher prise et à choisir vos combats afin d'être dans une relation d'adulte à adulte.

Faire face à une demande urgente

SIMON : *J'ai besoin de la maquette du projet de communication pour demain !*

MATHILDE : *Quel sera son usage ? Y a-t-il une réunion particulière liée à ce projet demain ? La maquette n'est pas prête pour le moment, mais nous souhaitons vous aider à faire avancer le projet. Nous pourrions vous fournir les principes créatifs et les illustrations définitives.*

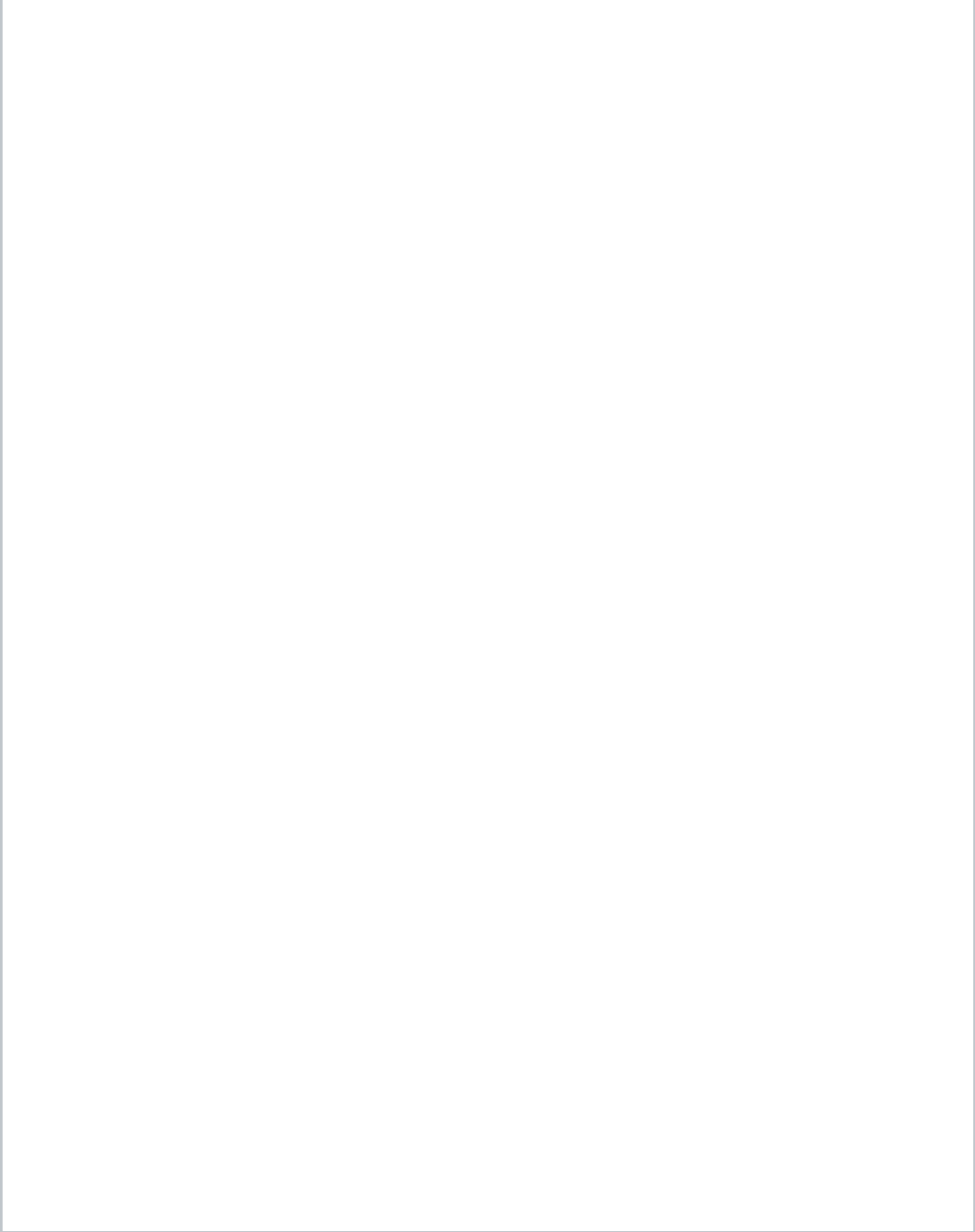
Faire face à un conflit de priorité

SIMON : *J'ai oublié de vous dire... J'ai besoin d'un récapitulatif des différentes propositions des agences ce soir.*

MATHILDE : *Pour que le document soit de bonne qualité, je dois y passer au minimum une journée. Dans ce cas je devrais repousser le brief de notre nouveau client.*

SIMON : *Mais c'est incroyable ce que vous pouvez être lente !*

MATHILDE : *J'ai besoin d'être précise pour vous apporter des informations utiles. Si vous voulez bien, nous pouvons faire un point dans une heure.*



« L'hyper-procédurier »



MICHEL

Le retraité
toujours
grincheux

Éric et Françoise ont acheté leur appartement il y a cinq ans. Situé au fond d'une impasse arborée, cet appartement au dernier étage d'une petite copropriété leur a tout de suite plu, à la fois calme et ensoleillé.

Ils n'ont pourtant pas trouvé la sérénité qu'ils espéraient dans cet endroit. Tendus, ils sont attentifs à ne pas faire de bruit sur le parquet, et ils ont renoncé à inviter plus d'un couple d'amis à la fois. Ils redoutent les plaintes et les courriers de leur voisin Michel.

Imprévisible dans ses combats, celui-ci semble guetter le moindre faux pas de ses voisins afin de bondir pour les contrarier. Ce personnage jusqu'au-boutiste est même allé jusqu'à exiger qu'ils se séparent de leur chien, exhumant un règlement de copropriété édicté en 1969, dont personne ne semblait avoir connaissance.

Plusieurs fois, Éric a tenté de trouver des compromis avec Michel, mais celui-ci, convaincu de son bon droit, campe sur ses positions. Françoise a essayé de mieux comprendre ses voisins irascibles. Elle a invité Michel et son épouse à dîner, et leur a fait goûter son fameux canard à l'orange. Mais ces efforts de convivialité et de bon voisinage n'ont pas suffi à amadouer Michel. Il semble ne jamais lâcher prise et déploie une énergie surprenante à faire respecter les règles qui lui paraissent être transgressées.

Persuadé de toujours être floué, il exige sans cesse réparation. Il est intransigeant, et met ses menaces de procès à exécution. Il multiplie les actions en justice. Les réunions de copropriété sont pour lui une tribune. Meticuleux et persévérant, il met une pression démesurée au syndic pour qu'il lui apporte des justificatifs d'honoraires et tienne ses engagements. Il semble ne jamais avoir tort et passe la réglementation au microscope pour justifier ses attaques. Le fait qu'on le taxe de mauvaise foi le laisse totalement indifférent, et il rappelle sans cesse la réglementation pour étayer son point de vue.

Michel a tellement confiance en lui, il est si bien préparé, qu'il parvient souvent à ses fins, malgré les grincements de dents de son entourage. Rares sont les voisins qui tentent de lui tenir tête, chacun évitant d'être la cible de ses injonctions.

Diagnostic relationnel et émotionnel

Michel est hyper-procédurier, d'autres le catégorisent comme « un parano ».

Il brandit le respect des règles comme un combat. Ses démonstrations logiques sont argumentées et solides, et particulièrement documentées. C'est pour cela qu'il semble difficile à ses interlocuteurs de contrer ses attaques. Pourtant, celles-ci reposent souvent sur un point de départ inadapté, une interprétation faussée et exagérée de détails.

Michel se méfie des autres et interprète leur comportement d'une manière hostile et inadéquate. Il réagit à ses perceptions d'injustice avec un arsenal de mécanismes logiques et rigides. Ses réactions « punitives » sont la plupart du temps disproportionnées et très procédurières.

Michel est-il un manipulateur ?

Une fois lancé dans son combat, comme le « parano », l'hyper-procédurier s'avère être un fin manœuvrier. Autoritaire et sûr de lui, il élimine les informations qui ne cadrent pas avec son point de vue ou qui devraient nuancer son analyse. Il adopte aussi des stratégies qui lui apportent des soutiens extérieurs (soutien de la commune dans des querelles de voisinage, soutien des syndicats en entreprise...) qui rendent plus ardue la tâche de ses contradicteurs.

De fait, ces procéduriers mettent dans leurs combats une force qui dépasse le simple besoin de rectifier un préjudice. Cet élan leur permet d'éviter de remettre leur rapport aux autres en question, ce qui va bien plus loin que la volonté de manipuler leurs interlocuteurs.

L'énergie que Michel met à démontrer sa persécution lui rappelle qu'il est bien vivant. En situation de tension, il recherche la reconnaissance de ses idées et de ses positions.

Rien ne semble pouvoir l'arrêter. L'adrénaline liée au durcissement des conflits est son moteur.

Face à un tel déchaînement de revendications, ses interlocuteurs se sentent harcelés et doivent se défendre à leur tour.

Ce rapport de force a une double conséquence :

- Les résistances à ses idées et à ses arguments renforcent l'impression du « parano » qu'on souhaite lui faire du tort.
- Ceux qui prennent le risque de le contrer doivent prévoir un conflit pouvant aller jusqu'aux procès, et émaillés de tentatives de déstabilisation et de mauvaise foi.

“ Sa devise
Seul contre tous ! ”

Reconnaître un « hyper-procédurier », un brin « parano » ?

58

- Méfiant, il a du mal à faire confiance.
- Il est rancunier et soupçonneux. Il exprime peu ses émotions.
- Sûr de lui, autoritaire, il est souvent rigide et logique.
- Il n'est pas à l'aise en société. En effet, il est déjà fâché avec beaucoup de personnes.
- S'il est divorcé, il ne s'entend pas avec son ex-épouse.
- S'il a changé d'entreprise, c'est souvent pour mésentente.
- S'il dirige une équipe, l'ambiance y est souvent glaciale, voire dictatoriale.

Ses réactions « punitives » sont :

- systématiques ;
- disproportionnées ;
- argumentées de manière apparemment rationnelle.

Michel est-il dangereux ?

Même si elle émane de l'interprétation erronée de détails, la démonstration de revendication ou de persécution qui en découle est formellement logique et cohérente, ce qui met en échec les tentatives de prise de recul.

Les mécanismes de défense « un brin parano » peuvent s'exprimer diversement :

- procédures judiciaires abusives ;
- conspirations politiques ;
- revendication de filiation ;
- dénonciation d'erreur médicale ;
- paternité d'inventions extraordinaires ;
- délires métaphysiques ;
- jalousie excessive ou érotomanie...

En situation de conflit, il en va comme d'une question « de vie ou de mort » : il se prépare longtemps, va dans les détails et met beaucoup d'énergie à mener ses combats. Attention ! Il peut aller jusqu'à l'agression physique.

Comment s'en sortir ?

Éric et Françoise ont tenté de raisonner Michel, ce qui aurait été une bonne stratégie face à quelqu'un de moins persévérant dans sa logique.

La nature méfiante de Michel, sa conviction d'avoir raison « seul contre tous », et sa crainte de la trahison l'empêchent de faire confiance et d'accepter des compromis « raisonnables ».

59

Les pièges à éviter

- Ne pas tenter de « manipuler » le « parano » à des fins personnelles.
- Ne pas alimenter le conflit ni les ambiguïtés afin d'éviter de devenir son « persécuteur désigné ».
- Ne pas s'épuiser. Ne pas mettre à son tour « l'énergie du désespoir » à faire valoir son point de vue.

Les outils du succès

- Revenir aux règles et aux lois (et non aux conflits) dès que possible.
- Respecter les formes, sans en faire trop.
- Utiliser un vocabulaire précis.

En cas de conflit, se montrer stratégique

Garder ses distances

Pour se sortir de cette situation le mieux possible, il faut mettre de la distance émotionnelle et relationnelle avec lui. Il faut maintenir un contact régulier mais ne pas céder à l'envahissement, ni à l'évitement.

Les litiges avec les « hyper-procéduriers » sont épuisants. Ainsi, il faut :

- renforcer les contacts avec des personnes de confiance afin de préserver son équilibre personnel ;
- envisager de confier le contentieux à des avocats, afin de déléguer la pression ;
- ne pas rester seul, se faire aider par des médecins, des ressources humaines, et, en cas de menaces, la police.

Gérer les problèmes rapidement

60

Michel est excessif, inutile de perdre son sang-froid et de tenter de le faire changer de position, cela ne sert qu'à alimenter le différend. En revanche, il est important de lever rapidement les malentendus afin d'éviter qu'ils ne dégénèrent ou alimentent la suspicion maladroite de Michel.

Fonctionner ensemble

Voici quelques clés pour fonctionner ensemble :

- Cultiver son indépendance, identifier précocement l'hyper-procédurier et se maintenir à distance.
- Prendre régulièrement du recul et favoriser les contacts auprès de personnes de confiance.
- En cas de dégradation du conflit, se protéger grâce au soutien de professionnels : avocats, police, services hospitaliers spécialisés.
- Préserver son énergie grâce à la pratique d'exercices de relaxation et de lâcher prise (voir plus loin).

Travailler en commun

On peut facilement valoriser la connaissance des lois et des règlements, la rigueur et la méticulosité des «hyper-procéduriers» en leur confiant des fonctions de conseil.

Les outils du développement personnel pour préserver son énergie

Que ce soit dans un contexte familial ou professionnel, le conflit avec un «hyper-procédurier» peut s'avérer épuisant. Faute de pouvoir l'éviter, mieux vaut préserver son énergie et doser ses efforts.

Face à un tel niveau de revendication, voici quelques conseils pour « lâcher prise » et se préserver.

Se ménager des pauses psychologiques

Face aux procéduriers «un brin paranos» la pression à réagir est extrêmement forte et peut vite devenir obsessionnelle. Pour ne pas vivre un enfer, il faut veiller à se ménager des pauses pour se détendre, penser à autre chose et profiter des autres moments du quotidien.

61

Cultiver son réseau social

On peut multiplier les contacts avec des amis, des relations, des personnes de confiance, faire une pause au sein du réseau professionnel : au moins une fois par jour, rencontrer souvent des amis, au minimum une fois par semaine, afin de parler et de penser à autre chose, etc.

Forcer son esprit à vivre d'autres émotions

Apprécier un bon film, une série captivante, voyager avec les personnages d'un roman, se laisser emporter par la musique, la danse, les arts sont des bonnes idées pour se ressourcer...

Se ménager des pauses physiques

L'agression suscite en retour des émotions irritantes telles que la colère ou le doute. Elles troublent les capacités de concentration et peuvent même perturber notre sommeil.

Plusieurs techniques permettent d'en limiter l'impact.

Deux techniques de relaxation

Pour réduire les émotions angoissantes :

- Sortir quelques instants, ne pas rester dans ses pensées.
- Inspirer profondément et percevoir la température de l'air, sa chaleur. Imaginer le trajet de l'air dans son corps.
- Ralentir et baisser sa respiration afin d'obtenir une *respiration abdominale*, plus profonde.

À trois reprises, gonfler le ventre à l'inspiration et le reculer à l'expiration.

Le sport

Faire plus de sport, notamment ceux qui associent les mouvements du corps à la respiration (pilates, yoga, footing, natation...).

La méditation de pleine conscience

62

Forcer son esprit à « s'arrêter de penser » pour mieux se concentrer sur des sensations de « l'ici et maintenant » est une technique de « méditation de pleine conscience ».

Des exercices quotidiens de pleine conscience, comme les « micro-activités », permettent de se libérer de l'emprise des pensées persistantes.

La micro-activité consiste à se concentrer intensément sur une sensation physique instantanée comme un son, une image, une perception. Cela permet de limiter l'impact des préoccupations.

En voici deux exemples :

- Décider de faire une pause pour boire un rafraîchissement, et faire l'effort d'identifier l'odeur, le goût de la boisson. Prendre le temps d'apprécier la saveur de ces sensations.
- Prendre le temps de se laver les mains. Identifier la température de l'eau sur ses mains. En prendre conscience.
- Percevoir l'odeur du savon, sa texture.

Lever les ambiguïtés

MICHEL : Vous avez décidé de passer outre les lois et les règlements de cette copropriété. Vous avez la volonté de nuire à notre bien-être en utilisant les parties communes comme un dépotoir.

ÉRIC : Je suis surpris de votre remarque. Je ne pensais pas que la vue des cartons des courses vous aurait dérangé le temps de leur déchargement. Je souhaite comme vous que la copropriété reste propre et agréable.

Éviter de réagir « sous le coup de l'émotion »

MICHEL : Le bruit que vous faites est inacceptable. Chaises, visseuses, perceuses, cris et pattes de chiens. Nous nous battons pour que nos enfants puissent retrouver le cadre de vie qu'ils devraient avoir.

NE PAS DIRE :

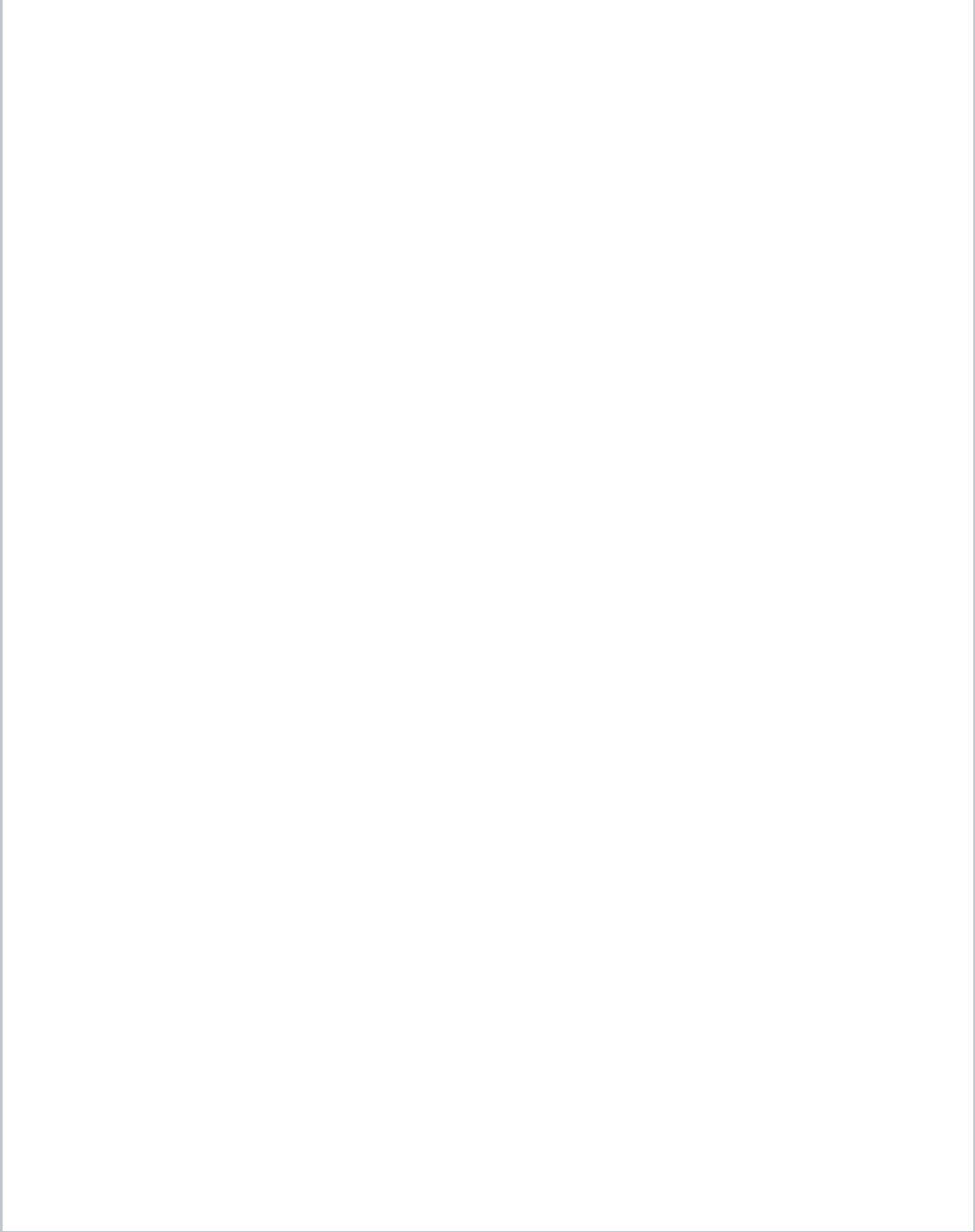
ÉRIC : Je vous interdis de me parler sur ce ton ! Vous êtes jaloux et nuisible. Vous ne vivez qu'à travers les soucis que vous créez aux autres !

NÉGOCIER AVEC SES HUMEURS. Dites-vous : au lieu de m'énervé, ce qu'il pourrait utiliser contre moi, essayons de poser des limites.

63

Revenir aux lois et aux règles

ÉRIC : Je n'avais pas compris que la perception de ces bruits ménagers vous dérangeait à ce point, j'essaierai d'en tenir compte. La mairie fixe les horaires autorisés pour effectuer des travaux ménagers que nous respectons scrupuleusement. Par ailleurs, le tapage nocturne ne peut être constaté qu'entre 22 heures et 7 heures. Nous veillons à nous conformer à ces règles. À votre tour, je vous demande de respecter notre tranquillité et de ne pas sonner chez nous de manière abusive.



Le « narcissique »



PHILIPPE

Le gourou
directeur
financier

Isabelle est ravie, elle vient d'être promue et doit rejoindre l'équipe de Philippe, directeur financier du groupe pharmaceutique Omega. On parle de lui comme du « gourou » du directeur général.

Pour elle, c'est un moyen de booster sa carrière, car Philippe fait partie de ces personnes qui dépassent régulièrement leurs objectifs et qui ont l'oreille de la direction.

Certes, ses collègues l'ont prévenue : « Tu vas voir il est très difficile de travailler avec Philippe », mais elle met cela sur le compte de l'exigence de Philippe.

Les premiers mois de travail avec son nouveau supérieur ont semblé démentir ces rumeurs. En effet, Philippe s'est montré valorisant vis-à-vis d'Isabelle, lui demandant son avis et la consultant régulièrement sur l'avancée de projets de rachats. Il la félicite et la met en avant au sein de l'équipe. En retour Isabelle s'investit et travaille beaucoup. Isabelle est une collaboratrice précieuse pour Philippe.

66

Un an plus tard, la situation a considérablement évolué pour Isabelle. Philippe ne semble plus le même qu'aux premiers mois de son arrivée. Son management semble s'être durci. Isabelle a l'impression qu'il « divise pour mieux régner », distribuant des compliments et/ou des remontrances aux uns et aux autres, et finalement sabordant l'esprit d'équipe.

Quand les résultats ne correspondent pas à ses attentes, bien malheureux est celui qui les annonce car ces contrariétés déclenchent des colères mémorables.

À ses yeux, les dossiers ne sont jamais assez bien ficelés. Il les fait corriger sans cesse. Isabelle souffre maintenant du climat de défiance et de crainte qui règne au sein de l'équipe.

Pour Isabelle, ce changement est difficile à vivre. Elle a du mal à comprendre les réactions blessantes de Philippe et les attribue à son propre manque d'anticipation, voire à un manque de compétences professionnelles. Elle redouble d'efforts afin de ne pas être prise en défaut. Elle passe des heures sur ses présentations, dort peu et se

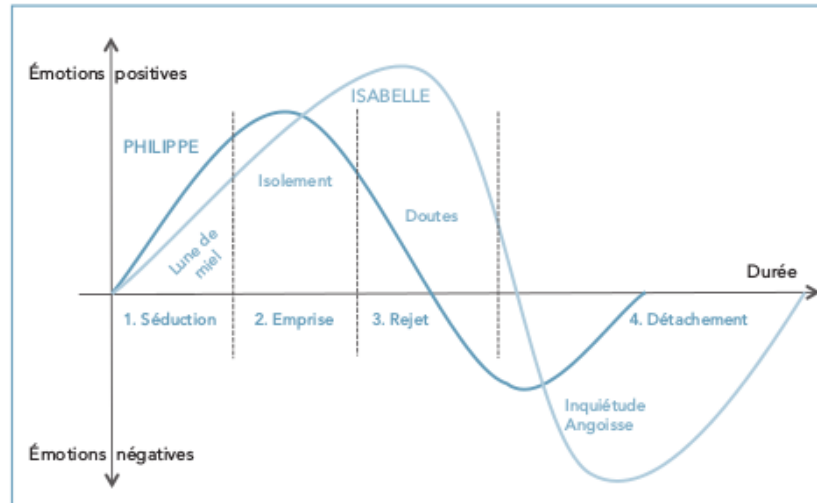
montre plus sensible. Elle commence à douter et à se remettre en question. Devant les agressions répétées de Philippe, elle essaie de faire le dos rond en attendant que cela passe.

Elle est dans une stratégie perdante.

Assûr de lui et de sa vision de l'avenir, le « narcissique » marque les esprits et attire les regards. Les premiers moments relationnels s'inscrivent dans le registre de la séduction.

Malgré cela, les personnalités narcissiques manquent d'empathie, ce qui tend à créer des relations déséquilibrées où l'admiration n'est pas réciproque.

Philippe est avant tout un séducteur qui voit loin.



“ **Sa devise**
Ma vision nous amènera loin. ”

“ **Son moteur**
La conviction d'avoir raison. ”

Reconnaître une personnalité « narcissique »

- C'est une personne « de défis », un leader.
- Énergiques et gagnantes, les personnalités narcissiques sont visionnaires et stratégiques. C'est pour cela qu'on les identifie parfois comme des « gourous », des « guides » ou des « manipulateurs ».
- Elles ont besoin d'être sur le devant de la scène. On les trouve souvent à des postes haut placés où elles peuvent faire preuve de leadership et exercer leur charme à satiété.

68



Sept critères pour identifier le « narcissique »

1. Le narcissique est charismatique et dans la séduction.
2. Il manque d'empathie et ne prend pas en compte l'avis des autres.
3. Il est peu, voire pas du tout, sensible aux besoins et problèmes des autres.
4. Il a une grande confiance en lui et une haute estime de lui.
5. Visionnaire, il est aussi calculateur : il voit loin et grand.
6. Il n'a pas d'état d'âme, ce sont les résultats qui comptent.
7. Il est intolérant à la frustration.

Quelques caractéristiques du narcissique au travail

Dans le travail, le comportement du « narcissique » est souvent identifiable aux éléments suivants :

- Leader et fascinant, il est capable de dépasser les limites.

- Il attend que les autres soient force de proposition avec des idées créatives et innovantes qu'il pourra faire siennes.
- Capable de reconstruire sa propre réalité au fil des événements, son comportement peut ainsi être interprété comme de la manipulation.
- Pour lui, c'est le résultat qui compte : il ne se préoccupe pas du temps passé à faire ce qui est demandé, même si cela empiète sur la sphère privée. Il crée donc volontiers un sentiment d'urgence. Il peut envoyer des mails ou laisser des messages pendant le week-end, en demandant d'apporter la solution le lundi matin.
- La vie privée des autres ne l'intéresse pas vraiment. Il peut poser des questions personnelles, mais plus pour la forme que pour mieux connaître les autres.
- Impulsif, il peut se monter humiliant, rabaissant les autres pour mieux reporter sur autrui les échecs et se préserver.

Il peut donc se montrer susceptible et se vexer. Manquant d'empathie, il ne manifeste pas de gratitude face aux efforts consentis, puisque pour lui, « il est normal de s'investir ».

- Recherchant la perfection, il peut faire faire et refaire le travail jusqu'à ce qu'il lui convienne.

69

Comment s'en sortir ?

W

- Il vaut mieux ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier. Ne pas s'isoler, ne pas faire du leader charismatique son « gourou ».
- Éviter l'opposition frontale, mais plutôt exposer des faits concrets et précis au bon moment.
- Ne pas risquer la rivalité. Ne pas se mettre en avant et privilégier la complémentarité.
- Ne pas s'attendre à de la réciprocité ni à des services en échange de ses efforts.
- Ne pas mettre trop d'amour-propre dans la relation avec un « narcissique ». Apprendre à laisser passer l'orage.

Fuir la séduction

En cas de tentative de séduction, privilégier la distance car une phase de rejet pourrait suivre. Il est essentiel de mettre une certaine distance dans la relation. Malgré la séduction exercée par le leader, il faut prendre garde à ne pas lui confier d'éléments personnels sensibles. Il pourrait s'en servir contre vous.

Être sincère dans ses compliments

Ne pas hésiter à montrer son approbation quand elle est sincère, et son admiration quand elle est méritée.

De même, prendre garde à ne pas dévoiler les contradictions ou les failles du « narcissique ».

70

En cas de divergence d'opinion, présenter des arguments

En cas de divergence de point de vue, ne pas s'abstenir mais présenter des arguments précisant le scénario « gagnant-gagnant » des alternatives. Il est important d'éviter l'affrontement, et d'identifier « le bon moment » pour échanger. C'est un moment de calme pour lui et de confiance pour vous. Il ne faut pas passer sous silence ses réticences mais savoir les exprimer de manière stratégique : valorisante pour lui et solidement argumentées. Exposer des faits concrets, objectifs, et de façon ferme.

Pour y parvenir, il est important de se préparer à cet échange, d'être sûr de soi afin d'éviter toute hésitation ou approximation. Ces moments seraient utilisés contre vous comme un aveu de faiblesse.

Pas de compétition

On peut affirmer sa discrétion et organiser une certaine complémentarité avec cette personnalité attirée par la lumière.

Rester équilibré

Les narcissiques ont beaucoup de mal à se décentrer, à comprendre les contraintes des autres. En parallèle, ils ont besoin d'être admirés et incitent au respect.

Si le narcissique de votre entourage est un guide ou un manager, il est indispensable de cultiver votre équilibre personnel et plus particulièrement votre réseau professionnel. C'est à cette seule condition que vous éviterez de tomber sous son emprise.

Les six règles d'or du coach pour favoriser une bonne distance relationnelle

- Ne pas s'isoler.
- Préserver des soutiens actifs en dehors du réseau du « leader ».
- Cultiver une bonne distance émotionnelle.
- Éviter l'envahissement de son agenda.
- Ne pas passer ses divergences de point de vue sous silence.
- Être complémentaire, pas rival.

71

Il est inutile d'attendre quelque réciprocité de la part d'une personnalité « narcissique ». La prise de recul régulière, associée à des contacts soutenus avec d'autres responsables, permet de préserver une bonne image.

Le premier travail du coach, du thérapeute ou du tiers missionné par la direction sera donc d'aider Isabelle à s'affirmer fermement face à Philippe en argumentant à partir de faits concrets.

Elle devra se montrer habile et être préparée. En effet, les « narcissiques » sont souvent susceptibles et intolérants à la frustration.

Une communication efficace doit avant tout être sincère. Avec les personnalités difficiles, il est nécessaire d'aborder aussi bien les éléments agréables que les questions délicates. Ici il ne s'agit pas de changer Philippe, ni sa vision, mais de l'inciter à prendre en compte certains éléments qu'il n'avait pas identifiés.

Un vocabulaire facilitant

Si l'on vous agresse

PHILIPPE : *Vous êtes nulle, c'est du ni fait, ni à faire !*

ISABELLE : *Je suis étonnée de cette remarque mais votre retour est important pour moi. Pourrions-nous discuter de ce dossier posément ? Demain après la réunion par exemple.*

Si vous n'êtes pas d'accord

PHILIPPE : *Nous remettrons les analyses financières dans trois jours !*

ISABELLE : *J'avais compris que nous devions apporter une analyse financière et des recommandations budgétaires affinées afin de décider d'un éventuel rachat de cette société. Pour cela il nous faut aller dans le détail des éléments financiers et les mettre en perspective avec ceux de l'autre concurrent. Six jours seront nécessaires à mon sens.*

Tester son intelligence émotionnelle et relationnelle

Identifiez votre comportement et vos pensées spontanées face aux situations et affirmations proposées.

Après chaque phrase, inscrivez dans l'espace prévu le chiffre qui vous correspond le mieux :

73

1 : Pas du tout d'accord	3 : Plutôt d'accord
2 : Plutôt pas d'accord	4 : Tout à fait d'accord
1. Je ne me contente jamais de résultats médiocres, quel qu'en soit le domaine	
2. Je suis attentif à ce que chacun prenne sa part d'efforts dans un projet commun	
3. J'aime bousculer les autres. Ça les fait réagir	
4. J'ai besoin de faits concrets et d'aller dans chaque détail pour décider	
5. Dans un groupe, je vérifie que chacun apporte quelque chose	
6. Mes choix sont rapides	
7. Il faut toujours « renvoyer l'ascenseur » à quelqu'un qui vous a aidé	
8. Je n'arrive pas à travailler avec des personnes avec qui je n'ai pas de bonnes relations	
9. Je sais défendre mes opinions, sans empiéter sur celles des autres	
10. J'aime particulièrement les moments d'analyse, les chiffres et les jeux de logique	
11. Je sais parler de sujets difficiles, même si mon interlocuteur ne le souhaite pas	
12. J'adore les défis, l'excitation du challenge	
13. Je suis adepte du carpe-diem	
14. Dans la vie, c'est du donnant-donnant	
15. J'ai besoin de maîtriser tout le contenu d'un dossier pour avancer	
16. En cas de tensions, j'arrive à défendre mon point de vue sans agressivité ni passivité	
17. J'ai besoin d'organiser et d'anticiper les choses pour me sentir bien	

.../...

.../...

18. Dans la vie, il n'y a que les résultats qui comptent	
19. Je ne supporte pas qu'on prenne des décisions à l'emporte-pièce	
20. Je sais apporter des idées très différentes	
21. J'aime être à l'écoute des autres	
22. Même si mes interlocuteurs sont « difficiles », j'arrive souvent à établir une relation réciproque où chacun se respecte	
23. La pression ne fait jamais de mal pour nous mener au succès	
24. Une amitié sincère, c'est quand chacun apporte quelque chose à l'autre en retour	
25. Je suis spontané et imprévisible	
26. Je n'ai pas peur du conflit	
27. Je prends soin d'avoir de bonnes relations avec les gens	
28. Je suis intuitif	
29. J'ai toujours besoin d'avoir le dernier mot	
30. Je suis assez psychologue, j'arrive souvent à me mettre à la place des autres	

Faites le total des points attribués aux affirmations 8, 21, 27, 28, 30.

Empathique :

Faites le total des points attribués aux affirmations 9, 11, 16, 22, 26.

Assertif :

Faites le total des points attribués aux affirmations 1, 12, 18, 23, 29.

Challengeur :

Faites le total des points attribués aux affirmations 2, 5, 7, 14, 24.

Réciproque :

76

Faites le total des points attribués aux affirmations 4, 10, 15, 17, 19.

Rationnel :

Faites le total des points attribués aux affirmations 3, 6, 13, 20, 25.

Réactif :

Les scores sont compris entre 5 et 20 points pour chacune des aptitudes.

Décryptage

Votre intelligence relationnelle repose sur vos qualités d'empathie et d'assertivité.

Votre intelligence émotionnelle est liée à votre caractère et à vos aptitudes situationnelles.

Intelligence relationnelle

Votre intelligence relationnelle est d'autant plus efficace que vos scores sont élevés (supérieurs à 12) en empathie et en assertivité.

Ces deux compétences ne sont pas seulement innées ou personnelles. Elles s'apprennent et se travaillent aisément grâce à des exercices qui éveillent votre vigilance à l'écoute des besoins des autres, et à la défense de vos intérêts (cf. chapitre suivant).

Ces exercices réguliers permettent d'acquérir des réflexes qui apportent de la souplesse relationnelle et une meilleure gestion des relations avec ceux qui ont des valeurs différentes.

77

Empathie

L'empathie caractérise votre attention aux autres et votre capacité à intégrer leurs besoins. Les personnes les plus empathiques ont besoin de relations conviviales et bienveillantes pour s'impliquer pleinement dans un échange constructif.

Assertivité

L'assertivité définit vos aptitudes à défendre posément vos opinions, malgré le risque de conflit. Le comportement assertif se caractérise par une communication non violente et explicite, en de nombreuses circonstances.



À savoir

Les personnalités empathiques et assertives bénéficient d'aptitudes particulières de négociation, et de leadership.

- Si vos scores empathique et assertif sont élevés, votre communication est perçue comme efficace par votre entourage. Vous savez montrer aux autres que vous prenez en compte leurs besoins, et garder le cap face à des personnes qui poursuivent des intérêts divergents.
- Si votre score empathique est élevé, mais faible en assertivité, faites attention à ne pas vous faire « utiliser » par ceux qui misent sur votre humanisme pour se simplifier la vie. Contrairement aux idées reçues, il n'est pas besoin d'être « méchant » pour prendre l'avantage. Au contraire, soyez fidèle à vos valeurs. Faites aussi l'effort d'exposer vos besoins et de les préserver.

78

L'attention à l'autre est compatible avec la défense de ses intérêts.

- Si votre score assertif est élevé, mais que votre score empathique est faible, vous risquez d'avoir du mal à faire adhérer certaines personnalités à vos projets, malgré vos explications et votre énergie.

Respectez des moments de silence et apprenez à négocier avec vous-même pour prendre le temps d'écouter le point de vue de votre entourage, même s'il vous semble inadapté. Vous savez être directif, apprenez maintenant à lâcher prise pour entendre la logique et les émotions des autres. Vous arriverez ainsi à prendre l'avantage.

- Si vos scores assertif et empathique sont faibles, vous avez du mal à vous conformer aux règles sociales et aux obligations mondaines ou professionnelles. Vous redoutez la prise de parole en public, car vous avez du mal à exprimer vos émotions et votre logique à des personnes qui ne vous comprennent pas.

Ne renoncez pas à vos projets de crainte qu'ils ne soient contrariés par votre entourage. Identifiez régulièrement ce que vous savez faire, et valorisez-le.

Savoir exprimer vos besoins et les détecter chez les autres vous permettra de mieux gérer vos relations.

Intelligence émotionnelle, l'interaction avec les autres

Votre intelligence émotionnelle témoigne de vos aptitudes spontanées à interagir avec des personnalités différentes. Associée à des compétences relationnelles d'empathie et d'assertivité, elle caractérise votre capacité à faire face aux imprévus relationnels.

Pour connaître vos aptitudes émotionnelles et améliorer votre intelligence situationnelle, observez la répartition de vos scores. Les deux scores les plus élevés (supérieurs à 12) représentent votre comportement «à chaud» en situation de tension ou de conflit. Cette tendance naturelle vous pousse à être plus efficace avec certains caractères que d'autres.

Ce test vous permettra d'identifier vos forces et d'être vigilant dans vos relations avec des personnes qui n'ont pas les mêmes réflexes que vous.

Challengeur

(affirmations 1, 12, 18, 23, 29)

79

Votre devise

“ *Jouer pour gagner, et non pour participer.* ”

Énergique et déterminé, vous appréciez l'adrénaline de la compétition pour dépasser vos limites. D'un point de vue relationnel, la dialectique vous amuse et vous avez souvent le dernier mot.

Professionnellement, vous êtes reconnu pour votre promptitude à suivre et faire avancer les indicateurs de réussite malgré les difficultés.

Attention cependant, les notions de réussite et d'échec ne se mesurent pas en tout ou rien, la réalité est plus nuancée. Une succession de difficultés prépare souvent de grandes avancées.

Vous êtes à l'aise avec les personnalités rationnelles que vous savez guider. *A contrario*, celles qui ont besoin de convivialité et d'échanges personnalisés pour donner le meilleur d'elles-mêmes risquent de vous agacer.

Ne craignez pas de perdre votre temps à les écouter, elles peuvent vous apporter des pièces cachées du puzzle que vous n'avez pas, et qui vous seront utiles.

Réciproque

(affirmations 2, 5, 7, 14, 24)

Votre devise :

“ Pour trouver l'harmonie, il faut que chacun prenne sa part d'efforts et que chacun y trouve son compte. ”

80

Votre entourage fait souvent appel à vous en situation de tension car il fait confiance à vos aptitudes à lire *les dessous des cartes*. Vous avez une approche systémique : au-delà des faits, vous comprenez les enjeux de chacun. Vous êtes capable de rétablir le dialogue afin de sortir d'un rapport de force.

Considérant que le conflit est utile pour avancer, vous ne méngez pas votre peine pour identifier des alternatives. Cette énergie peut cependant vous valoir quelques coups d'éclats face à des comportements égoïstes ou dans des situations injustes.

Les grands artistes et les inventeurs de génie se révèlent être souvent imperméables au monde qui les entoure. Apprenez à lâcher prise parfois et à trouver la bonne distance pour mieux apprécier la magie du moment.

Rationnel

(affirmations 4, 10, 15, 17, 19)

Votre devise :

“ J'ai besoin de tout maîtriser. ”

Votre rigueur et votre détermination à anticiper les difficultés font de vous la personne incontournable de votre service et de votre famille pour organiser les événements majeurs.

Votre besoin de maîtrise vous pousse à tolérer les conflits pourvu qu'on vous donne l'information qui vous paraît nécessaire sur le moment. Attention à ne pas céder à votre tension intérieure qui vous fait perdre de vue l'essentiel : la qualité de votre organisation n'a de valeur que si elle permet à tous ceux qui participent au projet de s'y retrouver à leur manière.

Vous avez du mal à travailler avec des personnalités créatives qui ont besoin de liberté pour s'épanouir. En situation d'inquiétude, ne compensez pas votre stress par des demandes impérieuses à vos proches, sans quoi votre exigence serait qualifiée de comportement « dictatorial ». Des exercices de relaxation et de respiration vous permettront d'y voir plus clair et de vivre plus sereinement au rythme de ceux qui vous entourent.

Réactif

(affirmations 3, 6, 13, 20, 25)

81

Votre devise :
“ *Il faut vivre l'instant présent avec panache.* ”

Chaleureux et créatif, vous allez de l'avant. Vous vous fiez à votre intuition et marquez les esprits. Vous avez votre place dans les projets de communication ambitieux à la recherche d'idées nouvelles et décalées. Votre franc-parler ne vous amène pas que des amis car certaines personnes plus nuancées ou rationnelles raillent votre spontanéité.

Votre réactivité est une force, ne cherchez pas à la contraindre. Servez-vous de vos émotions pour faire mouche en adaptant votre vocabulaire au tempérament de vos interlocuteurs.

Si vous sentez que votre bouillonnement intérieur tend à prendre le dessus, notez vos idées sur un carnet et utilisez les silences. Ces moments vous permettront d'identifier la bonne occasion pour en discuter.

Réponses uniformément réparties

Vous avez la chance de pouvoir piocher dans un large éventail de comportements la réponse à apporter à chaque situation inattendue. Vous savez prendre du recul et adapter votre style relationnel au tempérament de vos interlocuteurs.

Cette souplesse émotionnelle vous permet de prendre l'avantage en situation de tension ou face à des interlocuteurs très différents.

Cultivez votre plaisir relationnel, et votre désir d'apprendre de chaque situation d'échange.

Mise en application : négocier une promotion

Introduction aux principes de la « négociation raisonnée »

Une meilleure connaissance des personnalités difficiles permet d'avoir une écoute avisée des besoins et des intérêts des autres. En situation de tension, chaque personne peut adopter une succession de postures, un « jeu de rôles » proche de celui des personnalités « difficiles ».

Dans ces situations où les positions sont affirmées et semblent s'opposer, plusieurs choix sont possibles :

- l'évitement, la fuite afin de se soustraire à ces oppositions et ces tensions ;
- le rapport de force ;
- le recours à l'application du droit et des règles pour trancher la situation ;
- la négociation.

La « négociation raisonnée » est un mode de résolution des conflits, formalisée par Roger Fisher et William Ury en 1981 dans leur ouvrage *Getting to Yes*. La méthode de « négociation raisonnée » a été modélisée et enrichie à Harvard.

Cette forme de négociation s'entreprind directement entre les personnes, sans tiers de confiance, dans une logique « gagnant-gagnant ». Elle est différente de la négociation classique qui consiste en la confrontation d'arguments.

Afin de mettre en pratique et affiner vos capacités d'écoute et de conviction, nous vous proposons de vous glisser dans la peau de Sonia, qui souhaite négocier une promotion et une revalorisation salariale au sein de CosMaK.

À 47 ans, Sonia est directrice du Développement durable d'un groupe de cosmétique.

Recrutée il y a seize ans en tant que chef de produit make-up, elle a gravi les échelons à force d'engagement et de travail, jusqu'à devenir un manager proche du comité de direction.

Elle n'a jamais calculé ses heures. Dans son esprit, c'est la qualité des analyses, leur pertinence et l'amélioration des résultats qui compte.

Elle a su monter en compétences et évoluer tout au long de sa carrière. Elle a plusieurs fois changé de métiers (vente, marketing, audit interne et développement durable). Elle connaît parfaitement les évolutions réglementaires et sait les prendre en compte au profit de l'entreprise.

Elle a une lecture stratégique des forces et des faiblesses du groupe, comme de celles de ses compétiteurs.

84

Sonia envisage à présent de passer un cap dans sa carrière.

Marcus, le directeur marketing, vient d'annoncer son départ pour raisons de santé. Elle veut prendre sa succession et devenir ainsi membre du comité de direction.

À cette occasion, elle souhaite faire reconnaître ses compétences et sa valeur dans l'entreprise. En effet, sa rémunération est en décalage avec ses pairs dans un environnement masculin. Contrairement à elle, les membres du comité de direction sont tous issus de grandes écoles.

Elle engage un échange en ce sens avec William, le directeur général. Son objectif est de lui parler de ses souhaits et de faire de William un allié.

Sonia sait que son parcours est exemplaire mais que le comité de direction n'envisage pas sa candidature, sans doute parce qu'elle n'entre pas dans leurs stéréotypes.

SONIA : Bonjour William, je souhaite te parler de la succession de Marcus.

WILLIAM : J'ai un quart d'heure. Ça tombe bien que nous en parlions c'est un sujet préoccupant. Sa succession ne va pas être facile. Nous aborderons la question lors du prochain comité de direction.

SONIA : Marcus a fait un travail exemplaire qui nous a permis d'améliorer nos marges sur les solaires à forte innovation. Il est temps de compléter ces efforts et de faire évoluer le positionnement des complexes anti-âge et de notre gamme maquillage.

WILLIAM : J'en suis conscient. L'organisation du marketing doit aussi être optimisée afin de mieux soutenir l'activité en Europe de l'Est.

SONIA : Si je te suis, vous avez donc besoin de trouver à la fois une personne qui puisse comprendre et améliorer notre positionnement marché, et mener une réorganisation interne ambitieuse.



Aparté méthodologique

85

La négociation raisonnée est un processus qui permet d'obtenir **plus** et d'obtenir **mieux**, en intégrant ses interlocuteurs comme des partenaires qui ont chacun intérêt à trouver une amélioration à la situation d'origine. Ici, Sonia, pose l'intérêt commun à négocier : identifier un successeur pertinent au directeur marketing. Pour y arriver, elle s'est préparée à cette discussion et s'est décentrée. Elle a identifié un point d'ancrage valable pour William et pour elle afin de réfléchir conjointement.

WILLIAM : C'est ça.

SONIA : Ce challenge m'intéresse. Je pense que je suis capable de relever le défi.

WILLIAM : Ne le prends pas mal mais c'est tout à fait impossible. Nous avons besoin d'une plus grande carrure. Tu n'es pas la personne de la situation.

SONIA : C'est possible. En tout cas, je serais heureuse de faire avancer la discussion sur des critères qui nous permettront d'identifier de bonnes solutions.



Aparté méthodologique

Un des fondamentaux de la négociation raisonnée consiste à maintenir un cadre qui permet aux partenaires de se concentrer sur des intérêts communs, afin de trouver un accord rationnel fondé sur des critères objectifs.

Il est fréquent que les difficultés tiennent aussi à des critères subjectifs ou émotionnels. Dans ce cas, il est nécessaire d'éviter le piège de l'action-réaction et de revenir à l'expression de critères objectifs.

Sonia ne doit pas dire : « Qu'est-ce qui te permet de me parler comme ça? »

William pourrait lui répondre : « Je n'ai le temps ni l'envie de m'étendre sur le sujet. La discussion est close. »

Grâce à sa préparation, essentielle en amont d'une discussion importante, Sonia a réussi à ne pas réagir « à chaud » à cette remise en cause.

86

SONIA : *Tu disais que le successeur de Marcus devrait avoir deux compétences clés : une connaissance affinée de la cosmétique, notamment pour les cibles senior, et la capacité de mener une réorganisation interne ambitieuse en vue de notre déploiement en Europe de l'Est. Est-ce qu'il y a d'autres éléments importants à identifier ?*

WILLIAM : *Nous atteignons une taille critique. Le comité de direction n'est toujours pas d'accord sur les options à retenir. Il faut une personne capable de fédérer les énergies. Certains anciens sont adeptes d'une gestion prudente de cette maison ; d'autres, qui ont connu des expériences plus internationales, prônent le développement de nouvelles parts de marché. C'est pour cela que j'envisage le recrutement d'un brillant quadra issu d'un leader mondial de la beauté.*

SONIA : *Effectivement, il faut trouver une personne capable de s'imposer grâce à des expériences variées, de la maturité professionnelle et stratégique. Quelles sont les autres compétences importantes sur lesquelles le futur directeur marketing devra s'appuyer ?*



Aparté méthodologique

La négociation raisonnée s'entend comme un « tango ». C'est une danse à deux qui manie tour à tour des moments d'écoute des besoins et des intérêts de son partenaire et des moments plus affirmés où des arguments clés sont mis en avant pour faire avancer les positions.

WILLIAM : *Il ne va pas être facile de convaincre un bon potentiel de cette carrure de nous rejoindre à court terme. Si nous arrivons à attirer une personne qui réunit ces critères dans les mois à venir, nous serons rassurés.*

SONIA : *Il me semble que vous n'avez pas de solution immédiate et que ma candidature apporte de nombreux avantages. J'ai la hauteur de vue et la légitimité requise pour mener une réorganisation difficile. Je l'ai déjà montré à l'occasion de mon passage à l'audit interne. Plusieurs process R&D et financiers ont été remaniés en profondeur. J'ai aussi une connaissance approfondie du secteur du maquillage. Nous sommes insuffisamment présents sur la gamme « teenagers ». J'ai déjà des idées pour améliorer notre pénétration de marché. Je saurai impulser les évolutions nécessaires, comme nous avons su le faire pour notre positionnement durable.*

87



Aparté méthodologique

La négociation raisonnée ne se limite pas à une discussion entre deux personnes. Il s'agit d'influencer durablement des décideurs afin d'obtenir des avancées favorables à l'aboutissement de projets. Dans cette perspective, les éléments d'ancrages doivent régulièrement se raccrocher à des éléments factuels et vérifiables.

WILLIAM : *Nous pourrions envisager un passage de relais. Tu pourrais être « acting » sur le poste et assurer l'intégration du prochain directeur.*

SONIA : Cette perspective ne me semble pas être gagnante. Je suis prête à prendre des responsabilités difficiles et fournir les efforts nécessaires pour nous amener au succès. Je n'accepterai pas d'être « la petite main » du prochain directeur.

WILLIAM : Un poste de directeur-adjoint serait pourtant une belle opportunité, valorisante et évolutive au sein du groupe.



Aparté méthodologique

La négociation est un moyen, pas une fin en soi. L'évolution des négociations ne doit pas être perdante pour l'une ou l'autre des parties. Avant d'avancer dans les négociations, la phase de préparation est essentielle. Celle-ci permet de définir le seuil non négociable ainsi que sa MESORE (MEilleure SOLution de REchange). En cas d'impossibilité de trouver un accord, il faut toujours proposer une alternative afin de se protéger et de tirer le meilleur parti de ses atouts.

L'identification en amont de son « seuil non négociable » permet de se protéger d'un mauvais accord et d'éviter de se laisser emporter dans les négociations.

Cette position de repli peut évoluer au cours de la négociation grâce à la connaissance des intérêts de l'autre partie.

88

SONIA : Tu m'as dit que le temps était un élément important de la réussite de la succession.



Aparté méthodologique

En cas de désaccord, il ne faut pas dire « oui, **mais** ». En termes d'impact, le « mais » annule la formulation positive qui précède et marque la contradiction.

Ainsi, Sonia a soigneusement évité de dire « cette proposition pourrait être séduisante, mais... ». Elle a préféré passer directement à l'ancrage positif d'une autre alternative, meilleure pour elle comme pour le comité de direction.

De manière générale, il faut utiliser un vocabulaire qui témoigne à l'autre de son écoute et de sa compréhension de ses enjeux. Pour proposer une alternative, mieux vaut utiliser le « **et** ».

SONIA : *Je pourrais sans doute contribuer au succès de la maison en occupant ce poste en tant que directeur marketing. J'aimerais amorcer des changements significatifs, sur la base d'un cadrage fixé ensemble. Au bout de six mois, les résultats obtenus vous permettront de décider de l'action à mener : me conserver à ce poste et me verser un complément de rémunération à la mesure du poste, en fonction des indicateurs. Si cette solution ne vous convenait pas, je voudrais enrichir mon expérience par la direction de la zone Europe de l'Est pour quelques années et compléter ma formation par un MBA pris en charge par la société.*

89



Aparté méthodologique

La négociation raisonnée a pour objectif d'obtenir « mieux », pour l'un comme pour l'autre des protagonistes. Dans cette logique, la recherche d'alternatives améliorées doit être dynamique et évolutive entre les parties. Sonia avait pour objectif initial de rentrer au comité de direction et d'obtenir une reconnaissance de sa valeur et de ses compétences. Que cette reconnaissance prenne forme grâce à une nomination et à une revalorisation salariale, ou grâce à un parcours valorisant (direction d'une région du monde et financement d'un MBA), Sonia marquera les esprits. À terme, elle pourra faire entendre sa voix parmi les dirigeants de CosMaK.

WILLIAM : *J'apprécie ton honnêteté et ta détermination pour développer CosMaK. Je partagerai notre échange instructif jeudi avec le comité de direction.*

90

SONIA : *Merci de ta confiance. Si tu le souhaites, je pourrai t'aider à mettre en forme les éléments clés de notre échange.*



Aparté méthodologique

Une « bonne » négociation doit se conclure sur l'identification de la prochaine étape et du rôle de chacun. Il faut « écrire » le scénario gagnant et valorisant de chaque interlocuteur.

Les 4 piliers de la négociation raisonnée

Traiter séparément les questions de personne des désaccords

L'attitude à adopter doit être souple avec la personne et ferme sur les intérêts. Il est nécessaire de comprendre la perception de l'autre. L'enjeu relationnel tient à échanger des perceptions réciproques sans perdre la face. Il s'agit d'utiliser un vocabulaire facilitant et des reformulations neutres.

L'écoute et la reformulation de la compréhension permettent d'avancer ensemble.

Négocier sur les intérêts, non sur les positions

Les négociations débutent par l'affichage des positions de chacun. Il faut travailler les intérêts cachés et les besoins. Il s'agit d'un jeu de questionnement, de reformulation et d'approfondissement dans le but d'identifier les intérêts communs et les réticences.

Proposer des solutions apportant un bénéfice mutuel

91

Cette étape permet d'identifier une multitude de solutions, d'ouvrir le champ des possibles.

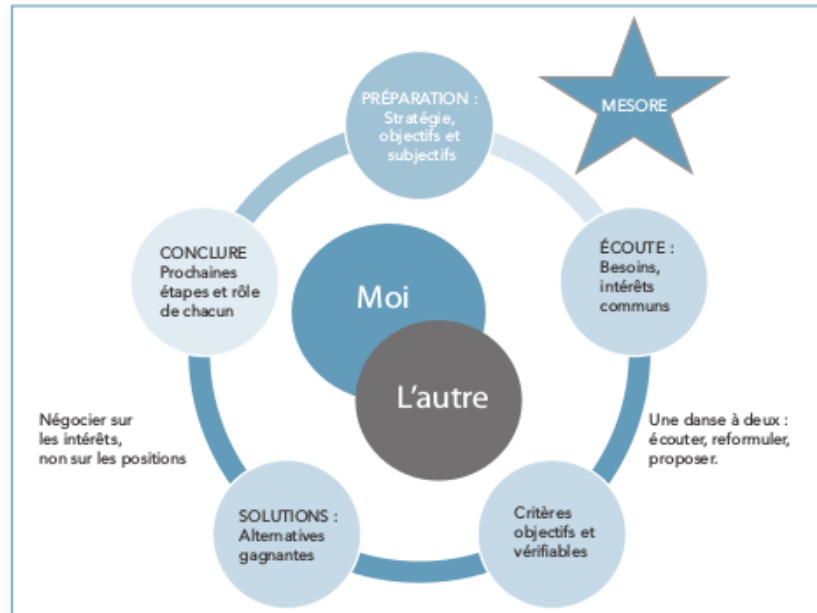
Évoluer sur la base de critères objectifs

Le meilleur moyen d'éviter les dérives émotionnelles consiste à ramener les négociations sur la base de critères objectifs et vérifiables. Ce point central de la négociation raisonnée permet de pérenniser les échanges au-delà des protagonistes de l'échange.

Fiche récapitulative : négociation raisonnée

Les objectifs :

- Obtenir plus
- Obtenir mieux
- Maintenir la relation



92

Les cinq règles de négociation

1. Préparer

- Identifier au préalable votre objectif et la limite à partir de laquelle vous refusez de négocier.
- Identifier en amont votre meilleure alternative en cas d'échec de la négociation.

2. Observer, écouter, questionner

- Obtenir un maximum d'informations sur la personnalité et les influences de votre interlocuteur.
- Au-delà des positions, comprendre les besoins et les intérêts cachés de son interlocuteur.

3. Reformuler et cadrer

- Orienter le débat, rebondir.
- Identifier le scénario gagnant pour votre interlocuteur.
- Définir et revenir régulièrement à l'objectif commun de l'échange.
- Refuser les rapports de force en proposant des alternatives basées sur les intérêts communs.

4. Proposer

- Toujours revenir à des éléments objectifs.
- Ne pas refuser de propositions sans offrir d'alternatives.
- Ne pas faire de concessions sans contrepartie.
- Ne pas dire « oui mais », le « mais » annule le oui. Dire « oui, et ».

93

5. Conclure

- Convenir ensemble des prochaines étapes ainsi que de la manière de raconter ce cheminement aux autres décisionnaires.

Partie II

Les conflits au travail

>>> Les conflits au travail sont complexes car ils touchent à des éléments organisationnels, interpersonnels et stratégiques. Les solutions doivent être adaptées à la spécificité de chaque situation de tension. Dans la plupart des cas, l'enlisement des conflits peut être évité grâce aux ressources propres de l'organisation et des individus. Néanmoins, il apparaît aussi que l'évolution organisationnelle associée aux différends interpersonnels nécessite un accompagnement en profondeur. Il est alors recommandé de faire intervenir un tiers de confiance.

Dans cette logique, nous avons développé quatre études de cas représentatives afin d'apporter des solutions en fonction de la nature des conflits. Les méthodes d'accompagnement répondent à des problématiques de souffrance au travail, rapport de force, réorganisation et situation de crise. Ainsi, l'enquête IPRP (intervention de prévention des risques professionnels) permet d'évaluer l'arbre des causes des difficultés avec objectivité, malgré la violence du conflit. La médiation offre un cadre confidentiel responsabilisant qui permet aux personnes de sortir des oppositions et d'adopter des postures constructives pour l'avenir. La régulation d'équipe® permet d'éviter le blocage d'une situation de crise qui touche tout un groupe. Enfin, le projet global d'amélioration de la qualité de vie au travail inclut un diagnostic RPS (risques psychosociaux). En cela, il permet de dépassionner les débats et d'établir des plans d'actions mobilisant au service du renforcement de l'équilibre santé-performance.

Conflit multifactoriel au sein d'une équipe : l'enquête IPRP



L'équipe de développement des systèmes d'information d'une société d'assurance fait les frais de tensions persistantes. Le manager, Marc, est très apprécié de ses responsables. Il est fiable, précis et de bon conseil.

Derrière cette réussite, les collaborateurs souffrent du manque de confiance de leur manager. Celui-ci serait, à leurs yeux, « toujours sur leur dos », à savoir intrusif dans leur manière de gérer leur dossier. Marc préfère parler d'exigence soutenue et reproche à ses équipes leur manque d'anticipation.

Les souffrances exprimées par les collaborateurs au sein de l'équipe de Marc font réagir les Ressources Humaines (RH). Également interpellé, le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) lance une alerte de souffrance au travail. Celle-ci s'inscrit dans le cadre des fonctions d'alerte et de prévention de la sécurité des conditions de travail des salariés par le CHSCT.

98

L'an passé, Jérémie, le DRH, avait déjà mis en œuvre un plan de formation dédié à l'apprentissage de pratiques managériales pour Marc. Compte tenu des bons résultats de Marc et de son soutien par la hiérarchie, il a été compliqué d'intervenir davantage. Un coaching a débuté il y a six mois.

L'extrême fiabilité et la réactivité exceptionnelle de Marc, au nom de son service, en font un manager apprécié de la direction. Malgré cela, la persistance des tensions a poussé le DRH et le CHSCT à aller plus loin dans l'écoute des salariés. Conjointement, le DRH et le secrétaire du CHSCT ont décidé de mener des entretiens individuels. Ces entretiens sont réalisés en tandem par le DRH et le secrétaire du CHSCT. Ils ont défini ensemble un questionnaire afin d'assurer un cadre commun à chaque entretien. Les collaborateurs doivent répondre par oui ou par non à chaque question et préciser leur réponse. Les retranscriptions d'entretiens sont signées à la fois par l'interviewé et par le tandem DRH-CHSCT.

Ces entretiens n'ont pas vocation à être publiés mais ils sont partagés avec les membres du CHSCT, afin d'identifier les difficultés et de

réfléchir aux actions à entreprendre. Malheureusement les entretiens s'avèrent difficiles à exploiter car les salariés parlent peu. Ils craignent pour leur carrière.

Face au blocage de la situation, le médecin du travail recommande une enquête IPRP (intervention en prévention des risques professionnels), afin d'identifier un « arbre des causes » des difficultés. Le but est de bien comprendre quels sont les facteurs à l'origine de la souffrance de cette équipe.

L'enquête IPRP¹

Contexte d'obligation de résultat en matière de sécurité et de santé

La décision de diligenter une enquête IPRP au sein de l'entreprise par des consultants externes, spécialistes des risques psychosociaux, a pour but d'investiguer les faits de manière neutre.

99

Cette enquête est conforme aux recommandations de l'accord national interprofessionnel de 2010² relatif à la prévention des harcèlements et de la violence au travail.

Les consultants habilités IPRP ont pour mission d'analyser, dans la réalité du travail, les risques professionnels. Leur enregistrement est réalisé au nom de l'État par la Direccte (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi).

Objectifs

Dans un contexte de tension, ces consultants aident à comprendre la situation et à identifier les éléments ayant conduit à ces difficultés.

1. Intervention de prévention des risques professionnels.

2. Lien avec l'accord national interprofessionnel

<http://www.awconseil.com/comment-prendre-en-charge-une-alerte-rps/>

L'objectif d'une intervention IPRP est à la fois de comprendre les éléments qui ont contribué à l'émergence d'un contexte de tension au sein de l'entreprise et d'identifier les leviers d'amélioration de la situation. Les consultants IPRP recommandent les actions à mettre en œuvre pour éviter l'émergence d'autres situations comparables et des mesures de soutien adaptées.



À savoir

L'employeur a une obligation légale de sécurité et de résultat sur la santé physique et mentale des salariés. Il doit prendre les mesures nécessaires pour y parvenir. L'enquête IPRP est un outil qui facilite l'atteinte de cet objectif.

Rapport

100

Dans le cas de Marc, le cabinet IPRP a enquêté à la suite de l'alerte. L'alerte des collaborateurs a été relayée par plusieurs partenaires de la prévention en interne : le CHSCT, la DRH et la médecine du travail. Le médecin du travail a recommandé de confier l'enquête à un cabinet extérieur, spécialiste des risques psychosociaux et enregistré IPRP à la Direccte.

Le cabinet a réalisé un diagnostic situationnel et relationnel afin de comprendre les difficultés et d'identifier les éléments ayant conduit à une situation de « souffrance » multifactorielle.

Les éléments convergents recueillis en toute confidentialité par les consultants ont permis d'établir un arbre des causes des difficultés.

Le cabinet a identifié les leviers de prévention et d'amélioration de la situation pour éviter la répétition du problème.

Méthodologie

Dans leur méthodologie d'intervention, les consultants ont tout d'abord procédé à une phase d'entretiens individuels et confidentiels dans une éthique

d'écoute et d'impartialité. Le cabinet s'est engagé à ne jamais transmettre ces entretiens à un tiers.

Le médecin du travail a été associé à l'intervention.

Ont été interviewés :

- les parties prenantes : Marc et son équipe ;
- d'autres personnes apportant un éclairage complémentaire ;
- le secrétaire du CHSCT ainsi que le DRH et le médecin du travail.

Le directeur des Ressources Humaines a fourni des éléments complémentaires précisant des éléments factuels évoqués à plusieurs reprises lors des entretiens. Cette lecture documentaire a permis d'affiner l'analyse.

Résultats obtenus dans le cas de cette équipe

Diagnostic situationnel et relationnel

Le diagnostic a été établi sur la base des éléments convergents recueillis au cours des entretiens réalisés et des éléments documentaires remis aux consultants et analysés par eux.

Ce diagnostic impartial et réaliste est accepté par les parties prenantes. Il pose les bases de la reprise du dialogue.

1. Pour le CHSCT : les recommandations collectives ont alimenté un plan de prévention destiné à limiter les tensions relationnelles persistantes.

- Le CHSCT s'est réuni en présence d'autres partenaires de la prévention (médecin du travail, responsable Hygiène et Sécurité, assistante sociale, responsable RH et responsable de site) afin d'établir une procédure de détection précoce des signes de stress excessif. Cette étape a permis de parler un vocabulaire commun et de partager les signes avant-coureurs de stress excessif. En cas de difficultés, le circuit d'alerte a été formalisé afin de mieux le faire connaître.

101

- Une charte des relations de travail et du bon usage des technologies de l'information a été rédigée et mise en œuvre par un groupe de travail multidisciplinaire afin de rappeler les règles de savoir-être de savoir-vivre au sein de l'entreprise.

2. Pour l'équipe : les repères d'efficacité ont évolué. Cette enquête a donné à l'équipe l'occasion de réfléchir collectivement à la place et au rôle de chacun.

- Dans le cadre des récentes réorganisations, les outils de travail (logiciels internes) ont beaucoup évolué, sans que des formations ne soient suivies par les membres de l'équipe. Les responsabilités ont aussi évolué, sans que les périmètres de chacun ne soient formellement communiqués et accompagnés. Une redéfinition du rôle et des processus de fonctionnement internes a été formalisée et partagée.
- Au sein de l'équipe, des repères communs ont ainsi été partagés. Tous ont eu une lecture commune des objectifs de l'équipe, de la contribution de chacun, et du meilleur moyen de fonctionner ensemble. Cette mise en commun a permis de faciliter les échanges au sein de l'équipe. La dose acceptable de contrôle et d'autonomie a été formalisée en commun.

102

3. Individuellement : certaines difficultés de communication et de comportements ont été accompagnées.

- Le coaching de Marc a été encadré différemment. Cet accompagnement a fait l'objet d'un engagement suivi de Marc auprès de sa hiérarchie et des Ressources Humaines.
- D'autres personnes de l'équipe ont été formées à la gestion du stress et des émotions.

Comment réagir à une situation de souffrance dénoncée publiquement ?

Les enquêtes sont souvent très attendues car, dans l'esprit de beaucoup de personnes en souffrance, elles permettent d'établir des responsabilités. L'enjeu d'une enquête IPRP n'est ni de désigner des coupables, ni de stigmatiser des victimes, il doit s'entendre comme un moyen d'avoir une lecture commune des origines des difficultés et du meilleur moyen d'améliorer la situation.

La rédaction d'un rapport d'intervention doit prendre soin de préserver les personnes, leur dignité et d'éviter toute forme de stigmatisation.

Les leviers d'amélioration ne tiennent pas nécessairement à des compromis où chacun doit faire des concessions. Au contraire, l'éclairage de l'enquête permet d'y voir plus clair sur les repères à réaffirmer pour mieux travailler en commun.

Autre écueil : aller trop vite dans la recherche d'un compromis.

103

Assurer un cadre confidentiel, neutre et impartial à l'intervention est le premier gage de réussite. En effet, il faut protéger à la fois les parties prenantes du conflit, mais aussi les autres personnes de l'équipe afin qu'elles ne soient pas obligées de « choisir » leur camp.

Par ailleurs, il est nécessaire d'apporter un soutien responsabilisant qui s'inscrit dans la durée mais aussi de renforcer le rôle des fonctions régulatrices (CHSCT, médecine du travail, RH, direction).

Difficultés attribuées à un management « hyper-contrôlant »

Cette intervention a permis de comprendre que le stress lié aux changements a renforcé l'attitude hyper-contrôlante de Marc.

Marc a naturellement tendance à vouloir calmer son inquiétude par des demandes impérieuses à ses collaborateurs. Il a besoin de « calmer » son inquiétude par le contrôle d'un maximum d'informations. En situation de changement et d'incertitude, Marc s'angoisse davantage. Ces moments difficiles à vivre pour lui se traduisent par une avalanche de demandes pour ses collaborateurs. Inquiet et irritable, il se montre agressif en cas de retards, ce qui devient très stressant pour ses collaborateurs. Marc a besoin de tout maîtriser pour se rassurer, plus particulièrement en situation de changement.

La sortie de ce cercle vicieux passe aussi par l'accompagnement des prises de recul de Marc avec des personnes de confiance.

Dans quels cas recourir à une enquête IPRP ?

L'enquête IPRP peut être déclenchée à la suite d'une alerte de souffrance au travail (émanant du salarié, CHSCT, manager, Médecin du Travail, RH, HSE, représentants ou élus du personnel).

104

Une enquête IPRP peut être réalisée dans tous types d'entreprises, même celles qui comptent moins de dix salariés. Les coûts¹ sont à la charge de l'employeur. Le référencement des cabinets IPRP est assuré au nom de l'État par la Direccte.

Cette intervention est tout particulièrement adaptée en cas de suspicion de harcèlement. De même, quand une situation est conflictuelle et que la direction rencontre des difficultés à établir les faits en interne, ou qu'il est nécessaire de protéger les personnes amenées à s'exprimer sur la situation, elle peut recourir à une enquête IPRP.

Les contentieux qui surviennent à la suite d'une situation de souffrance au travail sont nombreux. Le risque d'instrumentalisation du conflit est une préoccupation importante des employeurs qui doivent préserver la confidentialité, tout en ayant une idée précise et détaillée de l'enchaînement des

1. Obtenir un devis sur la réalisation d'une enquête adaptée à chaque problématique : <http://www.awconseil.com/contact/>

difficultés. À ce titre, l'enquête IPRP préserve les personnes et soutient l'action des entreprises.

Cadre de l'enquête IPRP

Elle assure la neutralité et l'impartialité de l'analyse.

Elle garantit la confidentialité des entretiens de chaque personne interrogée.

Le rapport d'intervention met en perspective les difficultés avec le contexte de travail et formule des recommandations.

Bénéfices obtenus pour l'entreprise

- L'enquête IPRP réalisée à la demande de l'entreprise place les employeurs en conformité avec leur obligation de résultat en matière de santé et sécurité des salariés.
- Cela valorise et renforce le rôle du CHSCT, des RH et de la direction qui assurent l'indépendance de l'enquête, confiée à un tiers indépendant, en collaboration avec la médecine du travail.
- Conformément à l'accord national interprofessionnel de prévention du harcèlement (2010), l'enquête IPRP préserve la dignité des personnes grâce à la confidentialité des entretiens et à l'analyse effectuée en association avec la médecine du travail.
- Le rapport d'enquête IPRP est un soutien à l'action des partenaires de la prévention : il présente un arbre des causes des difficultés qui permet à l'employeur de prendre des mesures adaptées. Ce rapport peut être partagé avec les parties prenantes, le CHSCT, la médecine du travail, les Ressources Humaines et l'inspection du travail.
- Le diagnostic replace le débat sur les enjeux opérationnels du service et ses atouts pour y faire face.
- Il facilite l'amélioration de la situation en présentant des leviers d'améliorations individuels qui peuvent être mis en œuvre afin d'aider les personnes impliquées.
- Des plans d'actions collectifs peuvent également être travaillés avec le CHSCT.

Cadre légal : les repères des Intervenants Prévention des Risques Professionnels

Obligation de résultat

Article L4121-1 du Code du travail.

« L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Les mesures de prévention comprennent :

- 1. des actions de prévention des risques professionnels ;*
- 2. des actions d'information et de formation ;*
- 3. la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.*

L'employeur doit veiller à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes. »

106

Confidentialité des enquêtes

Recommandation de l'accord national interprofessionnel de 2010 sur le harcèlement et la violence au travail.

« Il est dans l'intérêt de tous d'agir avec la discrétion nécessaire pour protéger la dignité et la vie privée de chacun :

- Aucune information, autre qu'anonymisée ne doit être divulguée aux parties non impliquées dans l'affaire en cause.*
- Les plaintes doivent être suivies d'enquêtes et traitées sans retard.*
- Toutes les parties prenantes doivent bénéficier d'une écoute impartiale et d'un traitement équitable.*
- Les plaintes doivent être étayées par des informations détaillées.*
- Les fausses accusations délibérées ne doivent pas être tolérées, et peuvent entraîner des mesures disciplinaires.*
- Une assistance extérieure peut être utile. Elle peut notamment s'appuyer sur les services de santé au travail. »*

Définition du stress et du stress excessif

Accord national interprofessionnel de 2008 relatif au stress 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 de la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. »

DÉFINITION DU STRESS SELON L'ANI DE 2008



107

« L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses.

Le stress n'est pas une maladie, mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé. »

Incivilité et violences au travail

Accord National Interprofessionnel de 2010 sur le harcèlement et la violence au travail.

« Les incivilités contribuent à la dégradation des conditions de travail, notamment pour les salariés qui sont en relation quotidienne avec le public, et rendent difficile la vie en commun. »

« La violence au travail se produit lorsqu'un ou plusieurs salariés sont agressés dans des circonstances liées au travail. Elle va du manque de respect à la manifestation de la volonté de nuire, de détruire, de l'incivilité à l'agression physique. »

Harcèlement moral

Article L1152-1 du Code du travail.

« Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. »

Accord national interprofessionnel de 2010 sur le harcèlement et la violence au travail.

« Le harcèlement survient lorsqu'un ou plusieurs salariés font l'objet d'abus, de menaces et/ou d'humiliations répétés et délibérés dans des circonstances liées au travail, soit sur les lieux de travail, soit dans des situations liées au travail. »

Harcèlement sexuel

Article L1153-1 du Code du travail modifié par la loi n° 2012-954 du 6 août 2012

108

« Aucun salarié ne doit subir des faits :

- 1. Soit de harcèlement sexuel, constitué par des propos ou comportements à connotation sexuelle répétés qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante ;*
- 2. Soit assimilés au harcèlement sexuel, consistant en toute forme de pression grave, même non répétée, exercée dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers. »*

Médiation

Accord national interprofessionnel de 2010 sur le harcèlement et la violence au travail.

« Une procédure de médiation peut être mise en œuvre par toute personne de l'entreprise s'estimant victime de harcèlement ou par la personne mise en cause. »

Les partenaires de la prévention au travail

Le chef d'entreprise et/ou d'établissement

« L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. »

La DRH (direction des Ressources Humaines)

- Prévention collective ;
- prévention individuelle ;
- accompagnement des collaborateurs ;
- accompagnement des managers.

Le salarié

- Droit d'alerte et de retrait ;
- responsabilité citoyenne ;
- responsable de sa santé et vigilant à celle de ses collègues.

Le manager

- Prévention collective (perspectives) ;
- prévention individuelle (manager coach) ;
- accompagnement des salariés.

109

Le chargé HSE (Hygiène Sécurité et Environnement)

Réduit les risques d'accidents et de maladies professionnelles et de l'impact environnemental du lieu de travail.

Les DP (Délégués du personnel)

Alerte l'employeur.

Informe le CHSCT.

Le CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail)

Alerte, aide à l'analyse et à la résolution des situations.

Le Service de Santé au Travail

« Éviter toute altération de la santé physique et mentale des travailleurs du fait de leur travail »

Inaptitude, adaptation du poste de travail, maladie professionnelle.

Les acteurs extérieurs à l'entreprise

- Inspection du travail ;
- CARSAT/ARACT ;
- consultants IPRP ;
- médiateurs ;
- coachs ;
- professionnels de la santé, assistantes sociales...

Rapport de force au sein d'une équipe dans le cadre d'un changement d'organisation : la médiation



À la suite de la fusion de plusieurs services au sein d'un équipementier automobile, un nouveau directeur de nationalité américaine (John, 38 ans) est nommé.

John ne connaît pas les us et coutumes de l'équipe, ni le droit du travail français.

Brigitte, élue du personnel (multimandat), ayant une grande ancienneté (presque vingt-cinq ans) dans l'entreprise, et des compétences techniques fortes, considère son nouveau directeur comme un opportuniste, n'ayant pas les compétences requises pour assurer le fonctionnement du service.

En effet, Brigitte a un savoir-faire reconnu. Elle est très investie dans la Business Unit et est très appréciée de ses collègues. Elle est la « mémoire de l'entreprise ».

Elle a même été élue haut la main au Comité d'entreprise et au Comité d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail.

112

Lors de la réorganisation de l'entreprise, la liste syndicale dont Brigitte fait partie, s'est opposée à ce changement.

Très vite les relations entre John et Brigitte se tendent.

John interprète les heures que Brigitte passe en délégation comme de la paresse.

Des clans apparaissent : celui de John, le nouveau directeur qui veut bousculer les méthodes de travail, et celui de Brigitte qui freine des quatre fers pour lutter contre ce changement.

John ne parle qu'en anglais à Brigitte qui lui répond en français. Chacun a le désir de marquer son territoire.

L'un et l'autre ont un sentiment mutuel d'incompréhension. La situation continue à s'envenimer. Ils se jaugent, se jugent et ne sont plus capables de prendre du recul. Après une violente altercation entre eux lors d'une réunion, ils rompent tout dialogue.

Lorsqu'ils se croisent ils finissent par ne plus se saluer et en réunion ils s'évitent.

Ils ne communiquent plus que par mails.

Par ricochet, les équipes sont touchées par ce manque de communication et cette ambiance délétère. À terme, cette situation peut avoir des répercussions négatives sur l'entreprise tant en interne qu'en externe.

Rompre avec l'un ou l'autre ne semble pas possible. Le changement de poste n'est pas non plus une option envisageable pour l'entreprise. Il faut néanmoins sortir de ce blocage.

Le DRH, après avoir essayé de parler à John et Brigitte et de les faire réfléchir, ne voit comme solution possible que le recours à un tiers de confiance, un médiateur.

Le médiateur est un tiers neutre, impartial et indépendant, soumis à la confidentialité.

Il ne prend parti ni pour l'un, ni pour l'autre. Il est extérieur à la stratégie de l'entreprise.

Une fois acceptée par Brigitte et John, la médiation peut être mise en œuvre.

113

La médiation ?

La médiation¹ fait partie des modes amiables de résolution des différends. Elle est régie dans le Code de Procédure Civile. Elle peut être conventionnelle ou judiciaire (sur ordonnance du juge). Dans tous les cas, elle nécessite l'accord des parties. C'est un processus structuré, pragmatique et confidentiel, qui fait notamment appel à des techniques de communication non violente.

1. Les textes qui régissent les différentes formes de médiation sont les suivants: pour la médiation judiciaire les articles 131-1 à 131-15 du CPC, et pour la médiation conventionnelle les articles 1528 à 1535 du CPC.

Pour le harcèlement moral, article L1152-6 du Code du Travail.

Le médiateur est un tiers neutre, impartial, indépendant soumis à la confidentialité, qui permet aux parties de s'exprimer, de comprendre l'origine de leurs différends et leurs intérêts, véritables enjeux d'une relation apaisée.

À la différence d'un arbitre ou d'un juge, le médiateur ne tranche pas entre les parties en conflit. Il ne rend pas d'avis, ni de rapport écrit.

La médiation travaille les conflits en traitant les griefs au moyen d'outils spécifiques. Elle exige un savoir-faire et un savoir-être du médiateur.

La médiation restaure la communication entre les parties, ce qui les amène à dialoguer; ce dialogue conduit les personnes à devenir des acteurs responsables de leurs propres solutions.

Ces solutions doivent être à la fois pragmatiques, satisfaisantes et réalistes, qualités assurant leur mise en œuvre effective.

Les principes majeurs de la médiation sont la liberté, la confidentialité, la neutralité, l'impartialité et l'équité des parties.

114

Le médiateur est un professionnel compétent, donc formé à la médiation : il est soumis à une déontologie spécifique à la médiation lui enjoignant de faire de la formation continue et de l'analyse de pratiques.

Le processus de médiation

L'adhésion au processus de médiation est volontaire. La médiation peut s'arrêter à tout moment. C'est la liberté des parties et du médiateur.

Le processus de médiation permet de responsabiliser les personnes. Il n'y a pas de juge pour décider à leur place.

Chaque personne redevient un sujet : le sujet narratif de sa propre histoire.

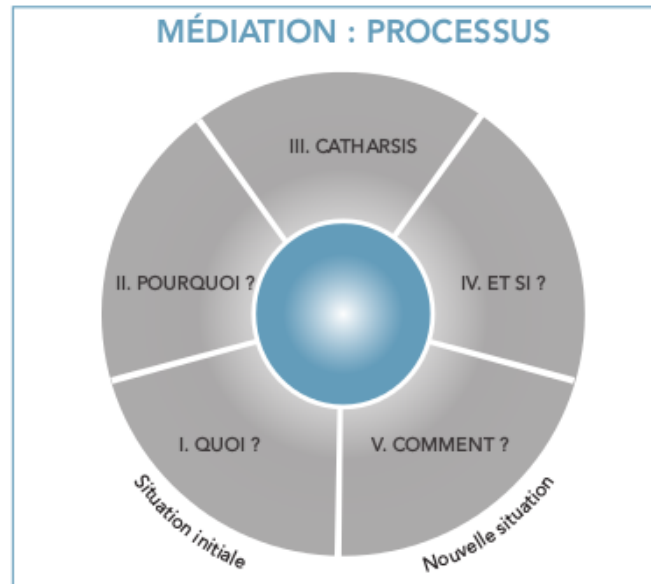
Le processus de médiation est cadré et économique, intervenant sur une durée limitée (dix heures dans 50 % des cas, sur une période encadrée par le Code de procédure civile de trois mois, renouvelable une fois).

Le processus se déroule en plusieurs phases :

1. Quoi ? Identification du problème
2. Pourquoi ? Recherche des intérêts de chacun, en allant investiguer

les raisons profondes historiques, économiques et psychologiques du conflit

3. Catharsis. Reconnaissance réciproque
4. Et si ? Créativité, recherche des solutions possibles
5. Comment ? Accord final



115

D'après *Le Médiateur dans l'arène*, de Thomas Fiutak aux éditions Érès.

Le processus de médiation peut alterner des réunions en plénière et des apartés.

La médiation a pour finalité la recherche d'une solution juste (équitable et conforme à l'éthique et à l'ordre public) en mettant en œuvre tous les moyens possibles (obligation de moyens et non de résultat).

Dans ce processus dont le contenu est confidentiel, la seule communication visible est celle de l'issue qui se veut être une sortie « par le haut » dans un rapport « gagnant-gagnant » qui facilite une communication plus efficace.

Comment déclencher une médiation ?

Pour demander une médiation le principe est simple. Il faut contacter une association de médiateurs¹ (ANM, IEAM, FNCM, CMAP...), un médiateur indépendant ou encore d'aller sur la plateforme directmediation.fr. Un diagnostic sera alors proposé. En fonction de celui-ci une liste de médiateurs adaptée au conflit sera recommandée.

C'est le médiateur qui se charge d'informer l'autre partie. Dans les faits, il prendra contact avec l'autre partie, lui expliquera le processus et sollicitera son accord.

Le médiateur est un professionnel formé à la médiation, qui respecte le Code national de déontologie du médiateur et s'engage à la confidentialité des échanges.

Comme tout processus intégrant de l'humain, le choix du médiateur est essentiel pour les deux parties. Les critères généralement pris en compte sont la nature du différend et les souhaits exprimés par les parties.

116

Les honoraires de la médiation sont partagés à parts égales entre les parties, sauf meilleur accord (par exemple, une prise en charge du coût de la médiation par l'entreprise).



En pratique

Si une partie veut proposer une médiation, l'idéal est de suggérer à l'autre partie deux noms de médiateurs.

La portée de la médiation sur le conflit

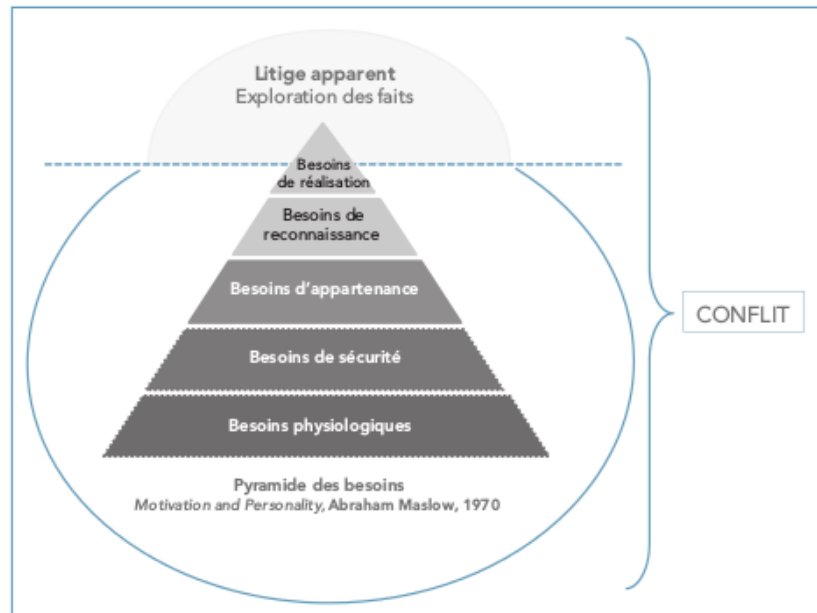
L'exploration des faits constitue la première étape du processus de médiation. Le litige apparent est en général le révélateur de conflits cachés.

1. <http://www.anm-mediation.com/>
<http://www.avenirmediation.com/>

Le processus de médiation explore plusieurs niveaux de besoins, d'intérêts, de valeurs et de perceptions des protagonistes.

La médiation permet de naviguer de manière souple et en profondeur dans la pyramide des besoins de chacun (cf. schéma).

Les désaccords profonds entre deux ou plusieurs personnes ont à la fois une part rationnelle et une part émotionnelle. Ceux-ci touchent le plus souvent à « l'équilibre personnel » sur lesquels reposent les personnalités.



117

Lors du processus de médiation, l'expression des non-dits sous-jacents, souvent plus anciens, permet une prise en compte globale des éléments qui empêchent les changements de postures.

La réussite du processus consiste à sortir de positions bloquées, afin d'identifier des intérêts communs.

- Mise à jour de la réalité derrière les incompréhensions (valeurs, intérêts, besoins, émotions, sentiments, souhaits...).
- Le médiateur aide les parties par son écoute active, sa reformulation et surtout la qualité de son questionnement à « démêler la pelote de laine » afin que chacun comprenne « ce qui s'est réellement passé ». Cette compréhension apporte un éclairage différent sur l'histoire et permet d'envisager un nouvel avenir.

La communication « responsable » permet aux parties de prendre l'avantage et de sortir de postures limitantes.

Résultats obtenus pour ce différend cas de Brigitte et John

Brigitte et John sont sortis de leurs positions bloquées.

118

- La reformulation par la voix du médiateur a permis aux parties de s'écouter et de comprendre le fond de la pensée de chacune d'elle.
- Cette compréhension des différences de lecture d'une même situation, par la médiation, a préparé une meilleure acceptation de chaque personnalité.
- En ayant pris conscience des valeurs et des différences culturelles qui les séparaient, ils ont pu identifier leurs propres intérêts, puis l'intérêt commun à travailler ensemble de façon apaisée.

Les repères d'efficacité se sont transformés et ont pu être actualisés.

- Le déclic a été de comprendre que le conflit exprimé n'était pas uniquement d'ordre personnel, mais que d'autres facteurs rentraient en jeu, tels que l'organisation ou le mode de management.
- En cette phase de transition, John a pris conscience qu'il fallait multiplier les occasions de reconnaissance.

Brigitte et John ont l'un et l'autre obtenu une reconnaissance mutuelle qui leur faisait défaut.

- Chacun a reconnu les caractéristiques propres de leur personnalité.

- Brigitte et John ont donc mis en place une approche positive de leurs engagements mutuels qui s'est concrètement traduite par la reconnaissance de savoir-faire et de savoir-être.

La médiation a donc permis à Brigitte et John de clarifier et repenser leur relation pour la pérenniser et se tourner vers l'avenir.



Les différences entre l'arbitrage et la médiation

L'arbitre tranche le litige en se basant sur les règles de droit. C'est lui, et non les parties, qui recherche la solution.

Le médiateur restaure le dialogue et ce sont les parties elles-mêmes qui cherchent une solution amiable. Pour y parvenir, elles ont exploré l'ensemble du conflit, et non seulement la face visible du litige.

C'est un processus structuré et pragmatique.

Dans quels cas recourir à une médiation ?

La médiation en entreprise

Au travail, cette solution peut être privilégiée dans les cas suivants :

- Conflits liés au droit du travail tels que stress excessif, harcèlements, violences, licenciement, tensions au travail...
- Conflits au sein d'une équipe : que cela soit entre membres d'une même équipe, entre différentes équipes au sein de la société, ou enfin entre un manager et un collaborateur.
- Conflits inter-entreprises¹, dans le cas d'un différend avec un fournisseur, un client ou un partenaire par exemple. Elle peut intervenir dans des cas de rupture brutale du contrat, détournement de la propriété intellectuelle, non-respect des délais de paiements...

Il est essentiel que les parties aient exprimé une volonté de sortir du conflit. Il faut aussi que les parties aient le sentiment qu'elles ont besoin l'une de l'autre pour avancer.

120

La médiation est également recommandée pour limiter le risque d'enlèvement du conflit, lorsque les parties en présence ont chacune l'impression d'avoir déjà « beaucoup donné ».

Les bénéfices de la médiation pour l'entreprise

Discrétion : protection de l'image des personnes et de l'entreprise

La confidentialité des échanges limite le risque de réputation pesant sur l'entreprise. Elle réduit le risque d'instrumentalisation du conflit, qui n'est pas stigmatisant pour les individus.

Processus rapide, économique et confidentiel

Ce processus économique et rapide libère les RH et le management d'une gestion chronophage de conflit. Il est en conformité avec les recommandations de prévention du harcèlement de l'accord national interprofessionnel de 2010, ainsi que l'article L1152-6 du Code du travail.

1. www.relations-fournisseur-responsables.fr

L'employeur se conforme à son obligation de sécurité de résultat en matière de santé des salariés.

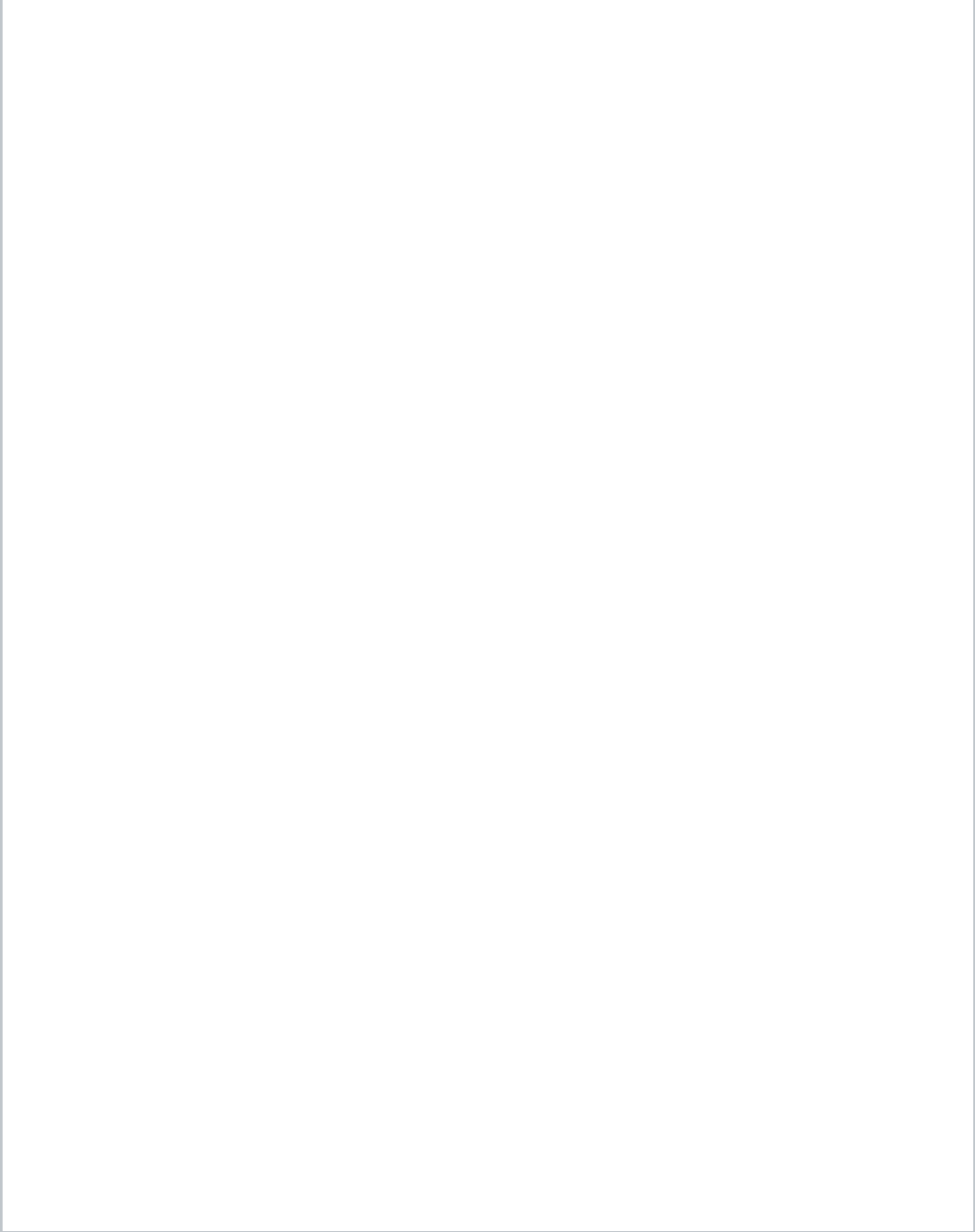
La médiation peut être réalisée à la suite d'une demande d'une personne s'estimant victime de harcèlement moral ou par la personne mise en cause.

Renforcement des valeurs humaines de l'entreprise

Grâce à la responsabilisation des personnes en désaccord, on assiste à une résolution amiable « gagnant-gagnant » qui facilite le rebond de chacun.

Ce processus responsabilisant valorise et soutient l'action des partenaires de la prévention.

La médiation contribue à faire vivre une approche positive des engagements et des actions de l'entreprise en son sein.



Rupture de dialogue dans une unité de travail : la régulation d'équipe[®]



La situation de la R&D (unité de Recherche et Développement) de la société KAT préoccupe le comité de direction de cette entreprise agroalimentaire qui compte 1 400 collaborateurs en France.

Le climat de travail est très tendu au sein de cette unité d'expertise de soixante-dix personnes. Les ingénieurs et techniciens estiment qu'ils ne peuvent plus faire leur métier car les contraintes et les exigences auxquelles ils doivent répondre sont devenues impossibles. Ils imputent ces difficultés à un manque de temps et de moyens, ainsi qu'à des dysfonctionnements managériaux.

Depuis près d'un an et demi, des tensions relationnelles marquent le quotidien de cette équipe d'experts. En un an, deux managers ont été arrêtés pour maladie pendant plusieurs semaines.

124

Pour améliorer la situation, la société KAT fournit depuis six mois des efforts de communication. La direction a demandé aux managers d'organiser plus de réunions interactives. À la suite de celles-ci, des investissements matériels et de formation ont été engagés. Pourtant, le malaise paraît persister au sein de la R&D et semble même irriter les autres services qui ne comprennent pas l'attitude « d'enfants gâtés » des experts.

Face à cette situation « explosive », la direction s'est résolue à licencier deux personnes dont l'attitude conflictuelle semblait porter préjudice à l'apaisement du climat de travail.

Malgré ces tentatives, la situation semble continuer à se dégrader. Le CHSCT et la médecine du travail ont alerté la direction du grave niveau de souffrances au sein de la R&D ainsi que de ses difficultés de fonctionnement avec les autres services internes.

Quand il est urgent d'agir !

L'urgence à améliorer la situation tient à trois éléments clés :

- La santé des salariés de la R&D doit être préservée.
Les collaborateurs et les managers exercent leur métier dans un

contexte de tension élevée, qui peut constituer un risque pour leur santé.

- La performance de la R&D et de ses experts doit être améliorée.
Les efforts d'adaptation des collaborateurs aux difficultés que traverse la R&D les obligent à déployer beaucoup d'attention. L'énergie utilisée à se soustraire du conflit ou à y faire face nuit à leur capacité de concentration et d'innovation. Dans ce contexte, les moments d'anticipation nécessaires à la mise en œuvre d'une coopération efficace avec les autres services sont souvent négligés, ce qui affecte la qualité des relations de partenariat.
- Les capacités d'accompagnement de la direction (management et Ressources Humaines) ainsi que celle des partenaires de la prévention (représentants du personnel, CHSCT et médecine du travail) doivent être renforcées.
Ils se sentent actuellement impuissants à trouver des solutions durables. Ils doivent avoir un rôle de régulateur, visible à jouer, dans le processus de sortie de crise.

125

Le processus de sortie de crise

Il doit permettre de faire évoluer les postures de manière durable.

- Les fonctionnements collectifs doivent évoluer au sein de la R&D, en partenariat avec les services pour lesquels ils travaillent.
Cette étape suppose d'être précis sur les objectifs de l'entreprise et de la R&D. Cette compréhension doit être claire et réfléchie collectivement, afin de faciliter la prise de recul des collaborateurs.
- Ce processus d'amélioration et de changement comprend des étapes individuelles, collectives, et des apartés.
Ces moments permettent à chacun d'identifier plus clairement sa contribution et sa propre valeur ajoutée dans l'amélioration de la performance collective.
- Les nouveaux modes de fonctionnement décidés devront être engageants, visibles et soutenus par un accompagnement adapté.

Entre la décision du changement et la mise en œuvre de nouveaux fonctionnements, il existe un écart qui ne tient pas qu'à une affaire de volonté personnelle.

Dispositif de sortie de crise : la régulation d'équipe®

La régulation d'équipe® est un processus pragmatique utilisant les techniques issues de la médiation, de la systémie¹ et du coaching.

Menée par un tiers de confiance indépendant, la régulation d'équipe® préserve les individus et aboutit à des changements collectifs et individuels en lien avec les enjeux opérationnels du service.

En effet, pour que chacun trouve sa place, il faut observer l'organisation structurelle et relationnelle d'une équipe de travail, dotée de règles et d'enjeux explicites et cachés.

Prises individuellement, les personnes ne peuvent pas être seules responsables des difficultés. Les consultants analysent aussi les différents systèmes dont elles font partie : organisation de travail, réseau d'influence, repères, valeurs et intérêts.

Au-delà de la volonté et de la personnalité des protagonistes, l'inertie et l'équilibre des systèmes est puissante, mais peut, elle aussi, évoluer.

Les étapes de l'accompagnement et du suivi : exemple avec la R&D de KAT

Apaiser les tensions

L'exposition prolongée au stress et aux tensions crée une surcharge émotionnelle. Pour la réduire et faciliter l'adoption de postures créatives et responsables, il est essentiel d'apaiser les tensions. Seule l'écoute des per-

1. La systémie, également appelée « approche systémique » est une science qui étudie les interactions, les rapports de force et les influences au sein d'un système, d'une organisation (familiale, professionnelle, culturelle et sociale).

ceptions et ressentis permettra d'y arriver. C'est le premier enjeu des entretiens individuels confidentiels.

Il convient ensuite de poser une lecture commune du passé en collectif. Cette lecture commune de la situation apporte à l'équipe un premier niveau de prise de recul.

Constitution d'un projet collectif

Il ne suffit pas de décréter « tourner la page » pour se tourner vers l'avenir. Une étape de réflexion et de réelle contribution à un projet commun est nécessaire pour enclencher ce fonctionnement.

Pour y parvenir, il faut faire travailler les équipes à l'amélioration des modes de fonctionnement de l'équipe à partir de ses objectifs, son rôle, son organisation, jusqu'aux contributions de chacun.

Il est indispensable d'explicitier ces fonctionnements collectivement afin que chacun puisse identifier sa contribution au système. Ainsi, les repères d'efficacité pourront évoluer.

127

Identification des changements nécessaires à un meilleur fonctionnement collectif

Une fois le projet de l'équipe clairement identifié et compris par tous, vient le moment d'aller dans le détail des fonctionnements collectifs. Il s'agit de répondre à la question : « comment travailler mieux ensemble ? »

Cette question touche à l'organisation du travail : la répartition des rôles et des tâches, l'optimisation des méthodes de travail, la communication et les processus de résolution de problèmes.

Ces changements doivent s'inscrire dans un cheminement progressif marqué par des étapes visibles et jalonné d'indicateurs de succès et de suivi.

Déclinaison individuelle

Lorsque le projet de l'équipe a été clarifié et que les fonctionnements communs ont été améliorés, vient le moment d'actualiser les objectifs individuels.

Cette étape ne doit pas être collective. Elle est l'objet d'un échange entre le collaborateur et son manager. Ils définissent un parcours de changement qui identifie clairement :

- les bénéfices personnels à changer ;
- les « savoir-faire » et les « savoir-être » à développer ;
- les priorités d'actions de l'année et les renoncements à engager afin d'être plus efficace (gestion de la charge de travail) ;
- les étapes progressives d'amélioration.

La réussite de ces évolutions tient certes à la volonté de changer, mais surtout à la vigilance de tous à célébrer des succès, et introduire de multiples occasions de reconnaissance.

Communiquer au sein de la R&D et au-delà

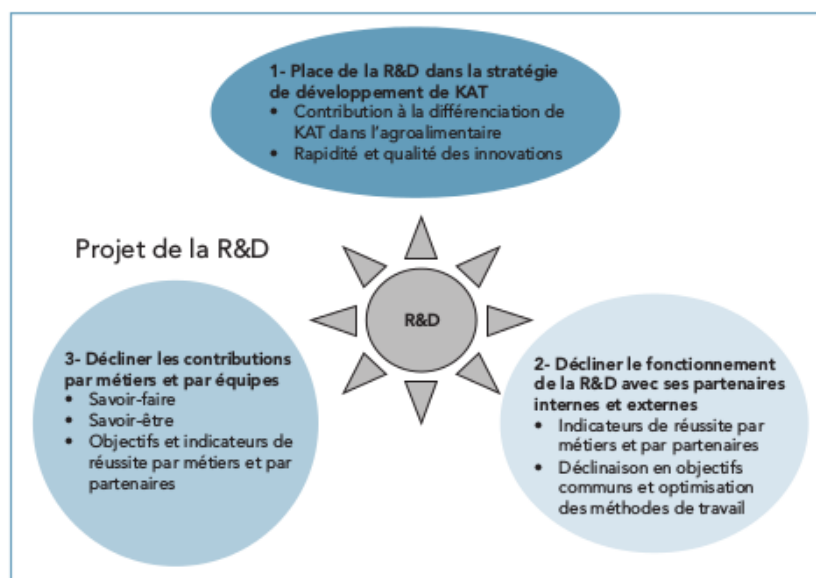
La communication qui accompagne le processus de régulation de l'équipe® est essentielle à sa réussite. Elle doit être destinée à l'équipe elle-même, mais aussi à ses partenaires internes, afin de valoriser les efforts d'adaptation de l'équipe.

128

La communication doit être soutenue dans le temps, pour donner du souffle au projet :

- avant de débiter la régulation, afin d'informer sur le contexte, les enjeux et la méthode ;
- à l'issue du travail d'équipe, dans le but d'engager les collaborateurs dans leurs décisions ;
- aux étapes clés des évolutions retenues.

Au cœur de la régulation d'équipe : les engagements individuels et collectifs apportent de l'efficacité au service.



129



Important

L'accompagnement du changement est essentiel à la réussite du projet.
Il ne suffit pas de décider de changer ni d'être très motivé pour réussir.

PROCESSUS	Freins au changement	Facteurs de succès
Pas de changement	• Poids des habitudes (inconscientes) – Manière de faire – Manière de communiquer – Habitudes relationnelles – Habitudes intellectuelles – Repères visuels – Repères spatio-temporels • Être seul à devoir changer dans son environnement (frein systémique) • Risque de perdre sa zone de confort	• Volonté personnelle • Identification d'un parcours progressif pour réussir • Expérimentation d'autres modes de fonctionnement • Apprentissages – Compétences – Habitudes intellectuelles – Manières de faire – Manière de communiquer • Changement des habitudes – Repères visuels – Repères spatio-temporels
Changement	• Efforts (ils créent des attentes) • Frustration • Premiers échecs et difficultés • Risque de perdre sa place au sein du groupe antérieurement consolidé (changer de posture, c'est prendre un risque pour son image)	• Bénéfices personnels à changer • Identification du parcours accompli malgré les difficultés ou les rechutes • Actualisation du projet et des bénéfices (moments collectifs) – Étapes – Résultats – Ajustements – Mise en commun des difficultés et alternatives • Multiplication des occasions de reconnaissance – Bénéfices personnels – Occasions de succès – Projet collectif ambitieux

Ce que le processus de régulation d'équipe® a permis de dénouer

Le secteur agroalimentaire s'est profondément modifié ces cinq dernières années. L'enjeu de traçabilité est devenu essentiel pour le secteur, et la réglementation s'est particulièrement renforcée.

Ces évolutions ont eu un impact majeur pour la R&D. Les collaborateurs ont dû intégrer ces contraintes administratives et techniques à un emploi du temps déjà très chargé. Le temps dédié à la recherche appliquée s'est raccourci au profit du temps administratif.

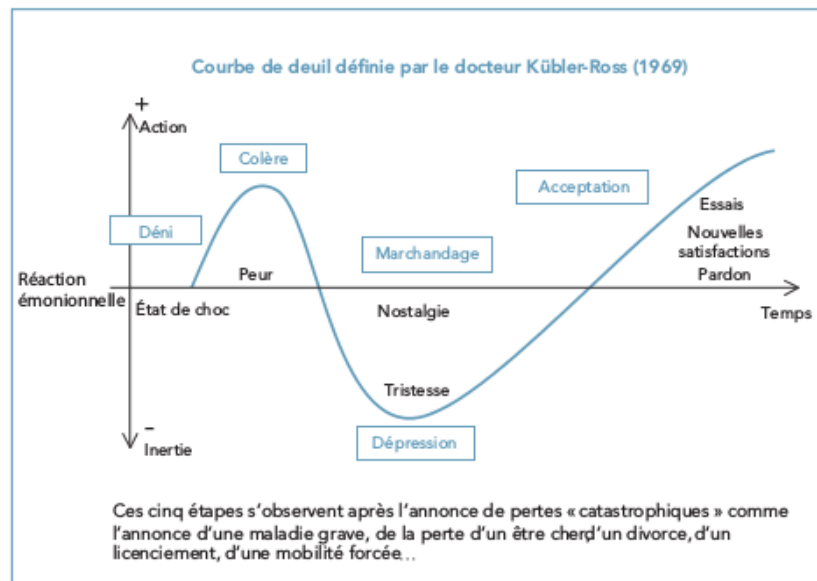
Les collaborateurs ont souffert de cette évolution et ont tenté de « compenser » ce glissement en « prenant sur eux ». Ils ont travaillé davantage et cherché à apporter le même niveau de qualité à leurs partenaires internes. Ces efforts personnels ont créé des attentes qu'ils n'ont pas identifiées tout de suite.

Ainsi, en cas de retard de projet ou d'insatisfaction de leurs interlocuteurs, il leur était très difficile d'avoir le recul suffisant pour faire face aux critiques. Ils se sont sentis incompris par les autres opérationnels et insuffisamment soutenus par leur direction.

Il a donc été important de situer ces difficultés dans leur contexte afin d'intégrer l'évolution du métier aux ambitions du service. Même si le cadre de travail paraît moins agréable, sa mise à plat a favorisé la préservation des moments qualitatifs d'expertise, offrant des occasions réelles de reconnaissance et de satisfaction professionnelle.

Cette prise de recul collective a permis de « faire le deuil » de la pratique du métier essentiellement axée sur l'innovation, inconsciemment recherchée par les experts.

Comme le montre le schéma suivant, c'est une première étape pour construire un avenir réaliste, plaisant et innovant.



132

La lecture commune du passé assure une transition avec l'intégration des enjeux opérationnels du service et permet de réduire les émotions de frustration et de colère qui se traduisent par des rapports de force.

Les moments de prise de recul et de collaboration, renforcés par des apartés, ont permis d'accéder plus rapidement à une phase d'acceptation. Elle s'observe par des moments d'essais et de réflexion qui reposent sur des repères actualisés.

Résultats obtenus pour la société KAT et sa R&D

Les changements des fonctionnements collectifs au sein de la R&D ont permis de renouer avec un climat de travail sain et propice à l'efficacité de l'équipe.

Les fonctions organisationnelles ont été mobilisées de manière visible et positive; elles sont désormais garantes du suivi des changements, alors qu'elles étaient jusque-là tenues en échec.

Au-delà de la situation elle-même, cette sortie de crise a été une opportunité pour l'entreprise KAT de régler des conflits sous-jacents dans d'autres équipes et de témoigner de ses valeurs humaines.

Le changement est un processus progressif

Dans le travail, et à l'échelle d'une équipe, réussir le changement tient à :

- des facteurs organisationnels :
 - mobilisation des acteurs du service et de ses partenaires,
 - soutien des fonctions organisationnelles (direction, RH) et régulatrices (CHSCT) ;
- des facteurs personnels et humains :
 - diminution de la tension,
 - augmentation des occasions de succès et de plaisir,
 - projet d'amélioration progressif identifié et soutenu par tous.

Réussir à changer, c'est un effort à la fois collectif et individuel qui nécessite d'actualiser ensemble les repères d'efficacité et de succès.

133

Les 5 règles d'or du changement au travail

Avoir un bénéfice personnel à tenter l'expérience

- Le décider.
- Avancer par étapes.
- S'engager publiquement.

Identifier des étapes qui apportent reconnaissance et succès

- Se mettre chaque fois en situation de réussir.
- Faire reconnaître ses succès.

Éviter d'être rattrapé par les anciennes habitudes

- Changer la disposition des lieux.

- Changer les horaires de réunions.
- Changer d'interlocuteurs et leur place dans l'espace de travail, en réunion, au bureau, à déjeuner...

Valoriser le chemin parcouru

- Faire des points d'étapes qui rappellent le sens du projet.
- Partager les « bons tuyaux » pour réussir.

Être soutenu par un groupe qui évolue lui aussi

Chacun doit changer « un peu » pour que l'équipe évolue : les individus, l'équipe, le management, les interlocuteurs...

Dans quels cas recourir à une régulation d'équipe® ?

Contexte

La régulation d'équipe® est une technique qui convient tout particulièrement aux situations de blocage à l'échelle d'une équipe ou entre plusieurs équipes au sein d'une même organisation.

Au-delà des désaccords ou des conflits de personnes, la régulation d'équipe® est une bonne méthode de résolution de conflits multifactoriels, notamment dans des contextes de réorganisations.

Lorsque le passé revient dans les discussions et met en échec les plans d'actions proposés, c'est que certains événements n'ont pas été « digérés » et qu'une régulation d'équipe® est nécessaire.

Cadre de la régulation d'équipe®

La régulation d'équipe® emprunte des techniques à la médiation, à la systémie et au coaching.

Ce process permet de faire évoluer les repères et les émotions de manière collective et individuelle.

Ces améliorations sont en lien avec les objectifs opérationnels de l'organisation.

135

Bénéfices obtenus

La régulation permet de « digérer » le passé et de se tourner vers l'avenir.

Les changements des fonctionnements collectifs renouent avec un climat de travail sain et propice à l'efficacité de l'entreprise.

Cet accompagnement du changement s'inscrit dans la durée.

Il fait émerger des engagements individuels et collectifs visibles, en lien avec les responsabilités de chacun.

La régulation d'équipe® valorise les fonctions régulatrices organisationnelles : RH, direction, management, IRP et régulateurs renforcent leur rôle.

L'entreprise bénéficie d'une communication maîtrisée qui limite le risque d'instrumentalisation du conflit.

La régulation d'équipe® est un processus conforme à l'obligation de résultat de l'employeur en matière de santé et sécurité des salariés.

Suspicion de stress excessif : le diagnostic d'équilibre santé-travail incluant une évaluation des risques psychosociaux



Le groupe Wac existe depuis vingt-huit ans et est implanté dans six pays. Au sein de sa filiale française, l'entreprise met au point des logiciels de guidage télécommandés à distance pour des appareils légers, depuis dix ans.

En France, l'entreprise a d'abord été le repère de techniciens et de chercheurs qui y ont trouvé l'occasion de mettre leurs compétences au service de projets ambitieux et innovants. Ils ont apprécié la possibilité d'être créatifs dans leur métier sans être confrontés aux contraintes d'une grande structure.

L'ambiance était celle d'une start-up réunissant des passionnés, convaincus de la validité du projet commun. Les résultats ont d'ailleurs été à la hauteur de leur investissement car l'entreprise a connu une très forte croissance.

Les effectifs français ont été multipliés par cinq ces dix dernières années, du fait de recrutements d'experts ainsi que d'acquisitions ciblées. Wac France compte actuellement 190 salariés.

138

Depuis cinq ans, le contexte de travail est devenu plus difficile. Malgré son avance, le groupe et sa filiale ont souffert d'une forte concurrence, parallèlement à l'envolée du marché des drones.

Les collaborateurs ont dû fournir davantage d'efforts pour seulement maintenir les résultats des années précédentes.

Il y a trois mois, la direction a été interpellée sur différents cas de souffrance et d'épuisement par les instances représentatives du personnel. Avec le médecin du travail, elles pressentent que cette situation touche plus de monde qu'il n'y paraît.

La direction est plus réservée. En effet, beaucoup de ces « alertes » ont été évoquées à l'occasion de négociations de départ.

Par ailleurs, le directeur général de la filiale est de plus en plus ouvertement contesté dans sa légitimité et critiqué dans sa communication. Les équipes contestent aussi la DRH et son « inaction » à faire évoluer la situation.

L'évaluation des risques psychosociaux

L'employeur est tenu à une obligation de résultat en matière de santé et sécurité des salariés. À ce titre, il doit prendre « les mesures nécessaires ».

Rester dans un statu quo des différences de point de vue entre la direction et ses partenaires est périlleux pour l'entreprise. En effet, cet équilibre instable ne permet pas d'adapter les mesures de prévention à la situation que rencontre aujourd'hui Wac France.

Il convient donc d'évaluer les risques psychosociaux de manière à connaître l'intensité réelle des difficultés, ainsi que leurs origines, pour adapter la prévention de manière dépassionnée.

Ce diagnostic doit permettre de travailler sur trois éléments clés :

- Évaluer les risques psychosociaux sans généralisation, ni sous-évaluation.
- Prendre conscience des ressources propres de l'entreprise et des leviers d'actions dont elle dispose, compte tenu de ce contexte plus tendu.
- Fédérer les acteurs de la prévention autour d'un projet global d'amélioration de la qualité de vie au travail, qui préserve la santé des collaborateurs et améliore la performance de l'entreprise.

139

Il a été décidé d'intégrer l'évaluation des risques psychosociaux (RPS) à une démarche globale d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail (QVT) au sein de la société Wac France.

Qu'est-ce qu'une démarche QVT?

Un projet global d'amélioration de la qualité de vie au travail conjugue plusieurs avantages :

- Il associe la question de la santé, de l'efficacité et des capacités d'adaptation des collaborateurs au projet d'entreprise. C'est un outil managérial précieux.
- Il permet de dépassionner les débats et les oppositions en fédérant

les salariés autour d'un projet commun, où la communication est maîtrisée.

- Cette démarche globale intègre un diagnostic des risques psychosociaux (RPS) conforme aux remontées de terrain, et économique en temps passé, grâce à une gestion de projet pragmatique et à des outils collaboratifs.
- Il permet à la direction et aux partenaires de la prévention de s'impliquer dans cette thématique afin de satisfaire à l'obligation de résultat en matière de prévention de la santé et de la sécurité des salariés au travail. Cette démarche est conforme à celle de l'élaboration du Document Unique d'Évaluation et de Prévention des Risques Professionnels (DUEP volet RPS).

Dans le cas de l'entreprise Wac, la méthodologie de diagnostic doit apporter une appréciation claire de trois domaines :

1. Évaluer la répartition réelle des difficultés, faire la part de l'individuel et du collectif.
2. Identifier l'intensité réelle des difficultés et apporter des indicateurs de gravité, le cas échéant.
3. Identifier clairement les priorités d'actions.

140

Pour résoudre cette délicate équation, la méthodologie de diagnostic doit associer une évaluation objective et des retours contributifs.

La réussite du projet ne tient pas qu'aux seuls résultats du diagnostic. Elle repose aussi sur l'adhésion des partenaires clés de l'entreprise à participer à une réflexion commune, ainsi qu'une mobilisation des salariés de l'entreprise pour améliorer le quotidien de travail.

En cela, la communication faite sur projet est essentielle à sa réussite.

La réussite du projet d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail (QVT) repose sur des critères essentiels à respecter :

- La direction doit clairement soutenir la démarche.
- Un groupe de travail pluridisciplinaire intégrant des managers, des collaborateurs, des représentants du personnel et du CHSCT, un membre du service Ressources Humaines et, si possible, le médecin

- du travail, doit être constitué. Il assurera la mise en œuvre de la démarche d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail (QVT).
- Pour faciliter l'adoption de postures responsables, le cadre et le respect des règles de fonctionnement au sein du projet doivent être assurés par un tiers neutre et indépendant, de préférence un consultant IPRP (Intervenant Prévention des Risques Professionnels).
- La communication portant sur la démarche QVT doit être régulière au sein de l'entreprise et souligner l'avancée de chaque étape du projet.

Le projet d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail intègre un diagnostic RPS au service d'un meilleur équilibre santé-performance.



À retenir

La démarche d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail intègre un diagnostic des risques psychosociaux au sein de l'entreprise. En lien avec les contraintes de l'entreprise, l'évaluation de l'équilibre « santé-performance » permet de mettre en œuvre des actions qui renforcent l'efficacité professionnelle, apportent plus de confort au quotidien et préservent la santé des salariés.

141

Évaluer l'équilibre santé-performance

Au sein d'une entreprise, il s'agit de réaliser un diagnostic des risques psychosociaux, des ressources de l'entreprise et de ses modes de fonctionnement.

Ce diagnostic repose sur l'analyse de plusieurs types d'informations :

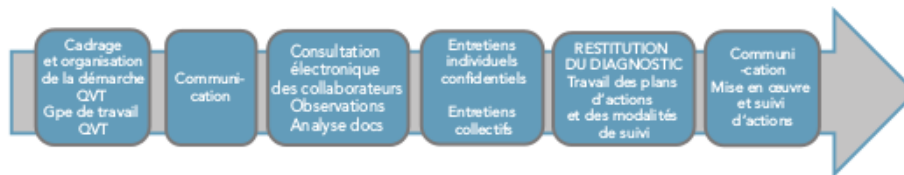
- les contributions du groupe de travail et de ses sponsors ;
- la consultation des collaborateurs (analyse des questionnaires) ;
- l'analyse documentaire approfondie qui contextualise l'évaluation ;
- les observations de terrain et l'analyse des fonctionnements collectifs ;

- les entretiens individuels et collectifs complémentaires ciblés ;
- les contributions et mises en perspective avec la médecine du travail.

Méthodologie déployée dans le cas de Wac France

L'organisation du projet global d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail s'est répartie sur six mois au sein de la société Wac France.

Il s'est appuyé sur plusieurs temps forts que nous détaillons ci-dessous.



La consultation des collaborateurs

142

Par voie de questionnaire, elle permet d'identifier l'intensité réelle du stress que les collaborateurs perçoivent, ainsi que sa répartition au sein de l'entreprise. Cette étape est le moyen de mobiliser tous les acteurs dans l'amélioration de l'équilibre santé-performance.

Une évaluation du stress

Un test permettant d'évaluer l'intensité du stress ressenti par les salariés a été intégré à la consultation. Cette évaluation du « stress perçu » est conforme à la définition « légale » du stress.



Le stress

L'accord national interprofessionnel de 2008 précise qu'un « un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a :

- des contraintes que lui impose son environnement ;
- de ses propres ressources pour y faire face. »

Le stress n'est pas une maladie. C'est un facteur de risque pour la santé. Il s'évalue à son intensité et à sa durée.

En effet, « un individu est capable de faire face à la pression à court terme, mais il éprouve de grandes difficultés face à des pressions intenses et répétées ».

Le « questionnaire de stress perçu¹ » (PSS) de Cohen et Williamson répond à cette définition.

Le questionnaire mesure deux dimensions :

- le sentiment d'être débordé (contraintes) ;
- la perception de l'auto-efficacité (ressources).

Il est le seul questionnaire publié et étalonné sur ce thème qui bénéficie d'un effet de seuil permettant une analyse objective des résultats : la proportion de salariés dont le stress est, ou n'est pas, un facteur de risque pour la santé.

L'évaluation des difficultés et des ressources

Lors de la consultation des salariés, ce questionnaire est complété par des questions non-inductives définies avec le groupe de travail.

Ces questions ouvertes permettent :

- d'identifier les difficultés les plus fréquemment rencontrées ;
- d'évaluer les ressources déjà actives au quotidien ;
- de connaître les suggestions d'améliorations des salariés.

1. Plus d'information sur la validité du questionnaire sur le site de l'INRS : <http://www.inrs.fr/accueil/produits/mediatheque/doc/publications.html?refINRS=FRPS%204>

Les questionnaires sont adressés à l'ensemble des collaborateurs.

Dans le cadre d'une consultation électronique, le système de passation doit garantir la confidentialité des réponses et la sécurité du dispositif. Les questionnaires ne pourront être administrés qu'une seule fois par personne, et être hébergés dans des bases de données indépendantes de l'entreprise.

En aucun cas les réponses ne pourront être retracées par salarié.

Les grands axes mis en avant par les questionnaires seront approfondis au cours d'entretiens individuels confidentiels ciblés et de groupes de travail.

Ce que le diagnostic intégré a permis de découvrir pour Wac France

La première information récoltée grâce à un diagnostic proposé à l'ensemble des salariés concerne le taux de participation.

Le taux de participation à cette consultation a dépassé les 60 %, preuve que la question de la Qualité de Vie au Travail intéresse les collaborateurs de Wac France.

144

Les taux de participation élevés aux consultations marquent également la confiance des salariés dans le dispositif de diagnostic, c'est-à-dire qu'ils sont à la fois assurés de la confidentialité des réponses et qu'ils ont plutôt confiance dans la capacité de l'entreprise à se saisir des informations pour faire évoluer le contexte de travail.

Les autres informations récoltées concernent les perceptions des salariés.

Les salariés qui se sont exprimés chez Wac France ont un niveau de stress plutôt acceptable. En effet, seuls 6 % d'entre eux ont un niveau stress « excessif », c'est le seuil à partir duquel le stress constitue un risque avéré pour la santé.

Cette « bonne nouvelle » ne doit pas masquer l'importance du sujet pour l'entreprise. En effet, ce diagnostic a aussi permis de révéler d'importantes disparités au sein des équipes. Contre toute attente, ce sont les collaborateurs ayant le plus d'ancienneté au sein de l'entreprise qui sont les plus stressés.

L'analyse des réponses des questionnaires, les observations de terrain ainsi que les entretiens individuels et collectifs ont permis de mieux comprendre les émotions de ces pionniers. Plus qu'une collaboration, ils ont rejoint un projet et contribué à façonner une entreprise qui leur ressemble. Déçus des structures traditionnelles où la réunionite, le reporting et les enjeux de carrière faisaient perdre un temps précieux, ils ont trouvé en Wac France la possibilité de coopter des collègues partageant des valeurs de travail et d'innovation.

Ces collaborateurs de la première heure n'ont pas ménagé leur peine, travaillant beaucoup, à la technique comme à l'intendance de la petite entreprise. Ils ont façonné la culture d'entreprise et cultivé le goût de l'amélioration continue. Au fil du temps, l'entreprise a gagné des parts de marché et s'est beaucoup développée. Elle a su conserver ses valeurs d'innovation et développer des capacités d'adaptation organisationnelles et humaines indéniables.

Les réalisations des pionniers ont d'abord été récompensées de succès. À présent, l'entreprise connaît des difficultés malgré les efforts fournis par les salariés. Les frustrations accumulées sont un frein important à l'établissement d'une dynamique collective positive.

Ces frustrations non exprimées sont en grande partie à l'origine de conflits et du dénigrement de l'action du directeur général.

145

Le lien entre frustration et dénigrement : le phénomène du « bouc émissaire »

Officiellement, Wac France ne réunit que des « passionnés ». Des personnes « de bonne volonté » œuvrant pour faire avancer la qualité des techniques de guidage. Très impliqués, les salariés travaillent beaucoup pour assurer les réalisations attendues.

Même inconsciemment, les efforts consentis créent des attentes personnelles fortes. Elles touchent à différents domaines : des attentes en termes de résultats (réalisations), de reconnaissance, de progression salariale ou de responsabilités.

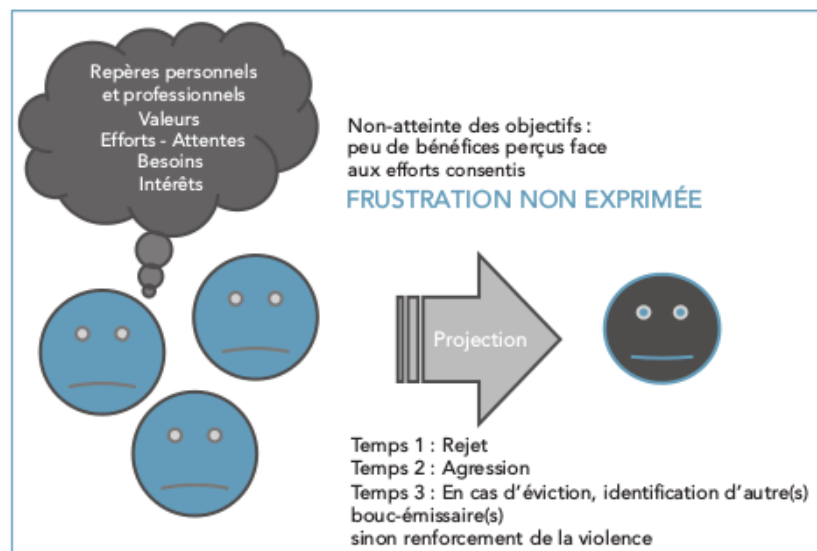
En l'absence de « récompenses », des frustrations se sont accumulées pour beaucoup de collaborateurs, mais ne se sont pas exprimées, du fait de la culture très engagée de l'entreprise.

Ce déséquilibre émotionnel ne peut être contenu que pendant une courte durée. Sans rééquilibrage, il finit toujours par se manifester.

Dans le cas de Wac France, les salariés ont eu inconsciemment besoin de se protéger. Ayant « beaucoup donné » à l'entreprise, ils ont affaibli leurs capacités à se remettre en question. Dans ce contexte, des résultats décevants ne pouvaient s'expliquer que par les erreurs de stratégie et de gestion de l'équipe de direction.

Ce mécanisme de protection permet aux techniciens de préserver leur estime de soi malgré de mauvais résultats. La responsabilité des difficultés rencontrées est « projetée » sur un groupe qui ne partage pas les mêmes codes qu'eux.

146



Le diagnostic RPS

Le diagnostic RPS a ainsi permis de découvrir quelles étaient les origines des difficultés ressenties.

Ressources et difficultés évoquées	Facteurs de risques mis à jour par le diagnostic	Plan d'actions de l'équilibre « santé-performance »
• Fierté d'appartenance à l'entreprise • Plaisir du métier • Surcharge de travail • Fatigue, mais volonté de « tenir » au travail • Conflits managériaux • Mauvaise communication de la direction • Stratégie mal comprise, critiquée	• Culture du résultat qui ne laisse pas de place à la valorisation des « efforts » • Nombreuses frustrations accumulées • Désaccords souvent tus ou exprimés en dehors des personnes concernées • Identification d'un phénomène de bouc-émissaire • Managers et collaborateurs ont été fragilisés par des situations latentes d'incertitudes	• Adapter la culture d'exigence de l'entreprise : valoriser les efforts consentis autant que les résultats obtenus • Instaurer une culture de gestion des désaccords : éviter de transformer des désaccords de point de vue en conflits personnels • Déployer une communication managériale de proximité, renforcer la convivialité • Sensibiliser les managers et les équipes aux risques inhérents à l'hyper-implication afin de les prévenir

147

Stimuler l'équilibre santé-performance

Stimuler l'équilibre santé-performance, c'est :

- réactualiser périodiquement ses repères d'efficacité en fonction du contexte de travail et de son organisation afin de faire mieux et moins ;
- communiquer sur la stratégie et les priorités de l'entreprise ;
- renforcer une culture de dialogue maîtrisée ;
- soutenir les instances de régulation : management, IRP, RH ;
- communiquer en conséquence : avant, pendant et à la suite d'événements marquants ;
- assurer la traçabilité des actions et des résultats obtenus ;
- évaluer les RPS et rédiger le Document Unique dans le cadre d'une démarche globale qui associe équitablement les partenaires.

Quand mettre en œuvre un projet QVT intégrant un diagnostic RPS ?

Contexte

Le projet global d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail est fédérateur. C'est une solution particulièrement adaptée en cas de difficultés à évaluer l'intensité réelle du stress au sein de l'entreprise.

Il arrive que les partenaires de la prévention partagent un même constat, mais soient en vrai désaccord sur les priorités d'actions. Dans ce cas, le projet d'amélioration de la QVT permettra de progresser malgré les oppositions, grâce à des critères précis. En cas de luttes d'influences entre les différents acteurs de la prévention (direction, instances représentatives du personnel, management de proximité), la gestion de ce projet global cadré et maîtrisé permet de revenir à une communication plus apaisée.

Cadre du projet QVT

En association avec un diagnostic RPS, le projet global d'amélioration de la QVT permet de coordonner l'ensemble des acteurs de la prévention : direction, management, représentants et élus du personnel, CHSCT, médecine du travail et ressources humaines.

Le diagnostic intégré doit garantir la confidentialité des réponses et des échanges des salariés.

Le projet d'amélioration de la QVT est équilibré, il met à la fois en avant les ressources de l'entreprise et les contraintes ressenties par les collaborateurs.

Les améliorations proposées devront renforcer l'équilibre santé-performance au sein de l'entreprise.

Bénéfices obtenus

Les bénéfices d'un diagnostic risques psychosociaux (RPS) intégré au projet Qualité de Vie au Travail (QVT) sont nombreux. Il s'agit d'un projet global qui apporte l'occasion de fédérer des acteurs qui pourraient se rejeter la responsabilité de la situation. Cela donne une communication maîtrisée en lien

149

avec le projet de l'entreprise et permet d'intégrer une évaluation des risques psychosociaux en mesurant l'intensité et la répartition du stress excessif. Ce diagnostic identifie des priorités d'actions réalistes.

Les plans d'actions renforcent l'équilibre santé-travail. Le projet global d'amélioration de la QVT est structuré dans le temps. Il favorise une contribution équilibrée entre les partenaires : direction, RH, instances représentatives du personnel (IRP), médecine du travail...

Cette démarche participative, clairement communiquée, crée les conditions d'une mobilisation collective durable.

L'animation du projet par des consultants IPRP externes, neutres et indépendants permet de mettre la direction et ses partenaires en mode action, dans un processus maîtrisé.

Conclusion

Nous espérons que ce livre a changé votre regard sur les conflits.

Les moments d'intenses émotions évoluent vite, plus vite que les pensées, les repères personnels et les comportements. L'attention à l'autre, nécessaire pour transformer l'énergie conflictuelle en partenariat responsable dépend, de notre capacité à négocier avec nous-même, avant de communiquer.

Les confrontations représentent une véritable opportunité de récolter de précieuses informations sur la vision du monde de nos interlocuteurs.

Prendre l'avantage, c'est être capable de lâcher prise dans le besoin de convaincre l'autre ou de se faire entendre.

Ces instants de curiosité à l'autre préparent la réussite des relations futures. La mise à jour des enjeux cachés des désaccords est un signe de bonne santé relationnelle favorisant le retour de la confiance.

Les conflits sont une chance de faire évoluer les cadres de références et d'investir la relation avec l'autre.

152

En situation professionnelle, les conflits prennent des formes plus complexes. Ils revêtent des facteurs organisationnels, personnels, financiers et relationnels. Il n'est pas aisé d'identifier clairement leurs origines, ni les moyens d'inverser des dynamiques d'insatisfaction ou d'opposition. Les intérêts individuels ne convergent pas toujours avec les intérêts collectifs.

L'intervention d'un tiers de confiance est donc nécessaire pour mettre un terme au cycle improductif de l'action-réaction. Par son indépendance et son expérience, il facilite l'action des fonctions organisationnelles, comme le management, les ressources Humaines et les représentants du personnel.

Dans les organisations, les conflits sont des opportunités d'améliorations et de changements. Ils offrent des occasions de prise de recul permettant de fédérer les intérêts.

La gestion optimisée des conflits par un tiers de confiance permet à l'entreprise de préserver son image et de maîtriser son temps et son budget.

L'accompagnement des tensions prépare la réussite des changements. Il contribue à l'instauration d'un climat social favorable à l'efficacité des hommes et des organisations.

Le conflit est une opportunité à saisir pour prendre ensemble l'avantage.

Bibliographie

CARRÉ Christophe, *Sortir des conflits*, Eyrolles, 2013.

COHEN S, KAMARCK T, MERMELSTEIN R, A global measure of perceived stress, *Journal of Health and Social Behaviour*, 1983.

COLLIGNON Gérard et LEGRAND Pascal, *Coach avec la Process Communication*, 2^e édition, InterÉditions, 2010.

D'ANSEMBOURG Thomas, *Cessez d'être gentil, soyez vrai !* Éditions de l'Homme, 2014.

FISCHER Roger, URY William, *Comment négocier avec les gens difficiles*, Seuil, 2006.

FISCHER Roger, URY William, *Getting to Yes*, Random HB, 2012.

FIUTAK Thomas, *Le Médiateur dans l'arène*, Érès, 2009.

FRADIN Jacques et LE MOULLEC Frédéric, *Manager selon les personnalités*, Eyrolles, 2014.

GRÉSY Jean-Édouard, *Gérer les ingérables* 2^e édition, ESF Éditeur, 2012.

GUILLAUME-HOFNUNG Michèle, *La médiation*, coll. « Que sais-je ? » Puf, 2012.

HAMELIN Gwenaëlle, *Agir sur le stress et les violences au travail*, Dunod.

HARVARD BUSINESS REVIEW, *Négociation et résolution des conflits*, Éditions d'Organisation, 2001.

HEEN Sheila and STONE Douglas, *Thanks for the Feedback*, Penguin Group, 2014.

LELORD François, ANDRÉ Christophe, *Comment gérer les personnalités difficiles*, coll. « Psychologie Poches », Odile Jacob, 2000.

LEMPEREUR Alain Pekar, COLSON Aurélien, *Méthode de Négociation*, Dunod, 2010.

LEMPEREUR Alain Pekar, SALZER Jacques et COLSON Aurélien, *Méthode de Médiation au cœur de la conciliation*, Dunod, 2008.

MORINEAU Jacqueline, *L'Esprit de la Médiation*, Érès, 1998.

- NAZARE-AGA Isabelle, *Les manipulateurs sont parmi nous*, Éditions de l'Homme, 2013.
- ROGERS Carl Ramson, *Le développement de la personne*, InterÉditions, 2005.
- ROSENBERG Marshall, *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)*, Syros, 2004.
- STIMMEC Arnaud, *La médiation en entreprise*, 2^e édition, Dunod, 2011.
- WALDER Francis, *Saint-Germain ou la Négociation*, coll. « Folio », Gallimard, 2002.
- Watzlawick Paul, Weakland John, Fisch Richard, *Changements*, « Points », Seuil, 2014.