



INGÉNIERIE RELATIONNELLE APPLIQUÉE

Livre blanc
de la **Qualité
Relationnelle**
dans les **entreprises
et organisations
privées**

Médiateurs Éditeurs

© Médiateurs Editeurs
16 cours Xavier Arnoz 33000 Bordeaux

1ère édition janvier 2023

- <https://www.epmn.fr>
- <https://www.creisir.fr>

ISBN 978-2-917459-13-3

Le code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes des paragraphes 2 et 3 de l'article L122-5, d'une part, que les "copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective" et, d'autre part, sous réserve du nom de l'éditeur et de la source, que "les analyses et les courtes citations justifiées par le caractère critique, polémique, pédagogique, scientifique ou d'information", toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle, faite sans consentement de l'éditeur ou de ses ayants droit, est illicite (art; L122-4).

Téléchargez la version numérique de ce livre blanc sur le site du Centre de Recherche en Entente Interpersonnelle et Sociale et Ingénierie Relationnelle - CREISIR <https://www.creisir.fr> ou en scannant avec votre smartphone :



Préface

La qualité relationnelle est au cœur de nos vies, tant sur le plan personnel que professionnel. Elle peut nous stimuler, nous permettre de donner le meilleur de nous-mêmes ou a contrario elle peut nous affecter voire altérer notre état de santé.

La qualité relationnelle n'est en rien un gadget de philanthrope ou même une option pour les organisations humaines qui veulent performer dans leur domaine. La qualité relationnelle est en effet, selon moi, un préalable essentiel à la performance économique, opérationnelle et sociale d'une organisation. Les perturbations et/ou tensions relationnelles dans les organisations sont destructrices de valeurs immatérielles et matérielles dont l'estimation financière se monte à plusieurs milliards d'euros chaque année en France.

De plus, à l'ère du 3.0, l'environnement de travail reste l'un des rares lieux de socialisation « réelle » où le lien social constitue un élément fondamental de rapport au sens de la motivation au travail.

C'est pour toutes ces raisons que nous avons, au sein de Naval Group, porté une attention particulière à la qualité relationnelle au sein de nos collectifs de travail en nous engageant à sa promotion, dans le cadre de notre dialogue social, contractuellement avec nos partenaires sociaux (Accord sur la qualité de vie au travail).

Pour ce faire, nous avons rappelé le caractère essentiel de bonnes pratiques managériales qui contribuent à réunir les conditions de la bonne entente entre les personnels au sein des équipes, de veiller à la qualité du dialogue et à la reconnaissance au sein des organisations de notre entreprise.

Nous avons également mis en place un dispositif de médiation professionnelle interne en formant une première promotion de 11 médiateurs certifiés par l'Ecole Professionnelle de la Médiation et de la Négociation. Une telle démarche n'aurait pu être possible sans une qualité relationnelle et une confiance entre l'ensemble des parties prenantes : direction, organisations syndicales et managers.



Jacques Ziouziou a une expérience confirmée de près de trente années dans des fonctions de Direction des Ressources Humaines, sur le plan stratégique et opérationnel, dans de grands groupes internationaux des secteurs de l'industrie (groupe ARCELOR-MITTAL, NEXANS), du service « B to B » (groupe ISS), de la santé (KORIAN), ainsi que dans la fonction publique d'Etat (Université de Nice Sophia Antipolis).

Il a piloté des politiques RH dans des entreprises (mono et multi sites) aux environnements stratégiques et sociaux difficiles tout en développant en permanence une dynamique d'innovation sociale.

Ces différentes expériences lui ont permis d'acquérir une véritable expertise en matière de relations sociales, de prévention et de gestion des conflits, et d'accompagnement des managers dans des situations sociales difficiles.

Le 22 juin 2016, le groupe NEXANS a été lauréat des Espoirs du Management grâce à la démarche innovante qu'il a initiée en matière de transformation sociale et a reçu le 13 décembre 2016 le prix du dialogue social aux Victoires des Leaders du Capital Humain.

Diplômé de Sciences Po Paris, de l'Institut Français de Gestion et de l'UFR de Lille.

Il occupe depuis octobre 2018, la fonction de directeur de la politique sociale de Naval Group.

Introduction



Ce Livre blanc de la qualité relationnelle apporte un ensemble de préconisations aux entreprises et organisations privées pour faire évoluer les référentiels culturels, en raison des changements d'attitudes et de comportements et des conditions légales. Il s'adresse aux acteurs des entreprises et organisations privées de tous secteurs et formes juridiques. Il propose la mise en place d'un dispositif leur permettant d'être en conformité relativement aux obligations légales et surtout aux problématiques relationnelles qu'elles connaissent.

Il promeut la qualité relationnelle au sein de ces organisations.

Dans cet objectif, il accompagne la gouvernance et le management, les directions générales et les métiers, ainsi que les employeurs, les dirigeants et les actionnaires. Le dispositif préconisé a pour rôle d'assurer le traitement des signalements de violence au travail, la prévention des risques et l'intégration de la qualité relationnelle, comme référentiel de la culture d'entreprise.

Pour faire face aux tensions et garantir la dynamique de l'entente, il valorise un recours systématique à l'Ingénierie relationnelle sous ses 3 formes :

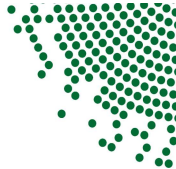
- instrumentation primaire en intégrant l'ingénierie relationnelle dans l'organisation, pour la promotion de l'Entente,
- accompagnements secondaires de terrain, à la qualité relationnelle au travail, de l'ensemble de la gouvernance, des managers et salariés,
- intervention tertiaire par la médiation professionnelle en situation de conflit, avec un dispositif d'information.

En quelques années, les textes officiels en matière de relations humaines au sein des entreprises et des organisations ont introduit des modifications importantes. La gouvernance a été conduite à mettre en place des dispositifs pour renforcer les moyens de préserver la santé des personnels. Qu'il s'agisse de la prévention des risques psychosociaux ou du traitement des signalements de violences au travail, ou encore du tout nouveau statut de « lanceur d'alerte », le législateur exige des moyens et des résultats.

Ainsi, les moyens juridiques et méthodes traditionnelles consistant à recourir aux procédures ou à instruire les récriminations, puis à sanctionner, ont d'importantes lourdeurs et se révèlent peu efficaces dans le temps, voire décevants.

Dans l'innombrable diversité des environnements de travail, les pratiques issues de la médiation professionnelle, avec les techniques de l'ingénierie relationnelle, offrent des pistes opérationnelles sans complexifier ni se substituer aux pratiques managériales, aux systèmes de représentations des intérêts individuels et collectifs des employeurs comme des salariés.

Les dispositifs proposés dans ce livre blanc sont adaptables pour permettre d'intégrer les référentiels de médiation professionnelle dans les contextes internes et externes des organisations. Ils visent les personnes salariées, toute catégorie,



position hiérarchique ou fonction, de manière exhaustive et sans exclusive. Ils renforcent l'appropriation d'une culture de la responsabilisation et de la délégation et une méthodologie de transfert de connaissances et de compétences au service de la qualité relationnelle.

Nous vous remercions de l'accueil que vous pouvez réserver à cette instrumentation nouvelle et de votre soutien dans sa diffusion pour l'amélioration permanente de la vie au sein des organisations et entreprises.

Table des matières

Préface	2
Introduction	3
Table des matières	5
Contexte des entreprises et organisations du privé	7
Conditions et objectifs d'intervention	8
Proposition globale d'un dispositif de qualité relationnelle - DQR	9
✓ Un dispositif répondant à des obligations légales	9
1) Mise en place d'un dispositif de recueil des signalements	10
✓ Portage du dispositif par la gouvernance	10
a) Recueil des signalements par un formulaire de signalement	10
✓ Outils de signalement	10
Formulaire de déclaration papier	10
Contenu du formulaire de saisine	10
b) Ecoute, orientation des signalant.es et information	11
✓ Composition du DQR	11
✓ Diffusion de l'information sur le dispositif de recueil des signalements	12
Numérique et affichage	12
Communication à l'ensemble des personnes visées	12
c) Production de données statistiques	12
✓ Rapport annuel	13
2) Traitement des signalements	14
a) Production d'un rapport avec diagnostic	14
b) Préconisations ou plan d'action	14
c) Caractérisation juridique des faits	15
3) Accompagnement dans la résolution des situations	16
a) Entretiens, écoute, suivi et résolution des signalements	16
b) Mise en place de préconisations et conclusion de médiation	16
c) Autres préconisations	16
✓ Accompagnement pédagogique managérial	16
✓ Etude des Structures et Interactions en Communication (SIC)	17
✓ Modalités de l'étude des Structures et Interactions en Communication	18
4) Mise en place du Dispositif Qualité Relationnelle - DQR - organisation et formation	19
a) Accompagnement des services ressources à la mise en place du réseau :	19
b) Formation Dispositifs et fondamentaux QRT aux prescripteurs	19
c) Sensibilisation à la QRT à destination de prescripteurs	19
d) Intégration dans le parcours formation/prévention d'une sensibilisation à la QRT	19
e) Diversifier l'offre d'accompagnement à la QRT	19
f) Formations à la médiation professionnelle	20

5) Les fiches pratiques relatives au dispositif	21
Principes essentiels :	21
✓ Place du DQR :	21
✓ Place de l'encadrement :	21
✓ Garanties associées au DQR :	22
✓ Suivi et capitalisation du fonctionnement du DQR :	22
Composition du dispositif :	23
6) Partenariat de DQR entre plusieurs entreprises. Mutualisation.	25
Quelques chiffres clés	26
CHIFFRES	26
Évolution du taux d'absentéisme de 2018 à 2021.	27
Charge mentale, conflits éthiques et insécurité	28
Formation Intégrer la Qualité relationnelle au Travail - QRT	29
Objectifs	29
Programme	29
Adaptations de la QRT	29
Formation Qualité relationnelle au Travail pour les interlocuteurs sociaux - QRT-IS	30
Présentation	30
Volume horaire	30
3 journées :	30
Rythme	31
Coût	31
Bibliographie générale, références et contacts	32
✓ Textes de référence	32
✓ Bibliographie	32
✓ EPMN	32
✓ Société de la Médiation Professionnelle	33
✓ Qui contacter ?	33



Contexte des entreprises et organisations du privé

Les entreprises et organisations privées font face à de nouvelles exigences et contraintes. Exigences légales et sociales et contraintes économiques. Les conditions économiques, la dégradation du pouvoir d'achat des salariés, la hausse des coûts de l'énergie et des matières premières, bouleversent les équilibres sociaux et économiques et sont sources d'inquiétudes associées parfois à de la défiance voire du désengagement ou la radicalisation de certains. Le dialogue social s'en voit altéré alors qu'il devrait jouer un rôle majeur en pareilles circonstances.

D'une manière générale, la dégradation de la qualité des relations au travail coûte à l'entreprise comme à la collectivité : turn-over, ruptures dans la continuité de la production et des services, perte de compétences, mal-être, arrêts maladie... L'absentéisme pénalise diversement l'ensemble de l'organisation - gouvernance, direction, encadrement, exécution et production. Il s'avère démesurément coûteux en termes gestionnaires, de finance et de rentabilité. Il traduit aussi le désengagement et la démotivation.

Ce constat place un nombre croissant d'entreprises et organisations privées devant la nécessité d'agir. De plus, la réglementation multiplie les obligations et incite à identifier et traiter plusieurs sources de la dégradation de la qualité des relations au travail qui relèvent d'incidents graves : signalements de harcèlement, révélations de comportements inappropriés, incidents verbaux violents, conflits interpersonnels, voire manquements à des obligations...

Voir "Quelques chiffres clés" page 27

Conditions et objectifs d'intervention

La mise en œuvre d'un dispositif spécifique pour traiter ces différentes situations ne saurait occasionner un surcroît de difficultés, ni même être à l'origine du plus petit dysfonctionnement dans les entreprises et leurs services. Il est plutôt question d'un ensemble de missions qui doivent être définies. Un **dispositif est adapté** à chaque structure pour répondre à **deux exigences** :

- d'une part aux besoins des personnes salariées dans l'entreprise quelles que soient leur catégorie, leur position hiérarchique et leur fonction, de manière exhaustive et sans exclusive,
- d'autre part aux conditions définies par le législateur en matière de protection de ces mêmes personnes en interne aux entreprises.

Un **médiateur professionnel** garantit la **performance** de ce dispositif. L'enjeu des missions qui lui sont confiées est triple. Outre d'établir un diagnostic et d'engager un **processus de qualité**, il est de trouver une issue à chaque situation exposée.

Le système de traitement est quant à lui indissociable des garanties de **confidentialité** concernant le déroulement de l'intervention, les constatations et les conclusions du médiateur professionnel. Aucun document n'est versé au dossier administratif des personnes concernées, qu'elles soient salariées ou employeurs.

Ces interventions ont comme objectif de déterminer la corrélation entre des situations factuelles et l'expression d'états émotionnels. Elles doivent permettre de réguler les relations au regard des ressentis relatifs aux faits signalés. Dans les cas où le côté émotionnel est le facteur essentiel de la situation, une médiation est préconisée, suivant le principe du **renforcement du dialogue** et de l'accès au **droit à la médiation**.

Ce dispositif ne saurait supprimer ou contourner les instances légales ou conventionnelles mises en place dans les organisations, mais au contraire de contribuer et/ou d'accompagner leurs missions dans son domaine spécifique d'intervention. Il conviendra au cas par cas de coordonner le dispositif et des instances telles la commission santé et sécurité au travail (CSSCT) du comité social et économique (CSE), le référent harcèlement sexuel, les commissions qualité de vie au travail...



Proposition globale d'un dispositif de qualité relationnelle - DQR

La proposition consiste ici à mettre en place un Dispositif de Qualité Relationnelle (DQR).

Ce dispositif intègre une procédure de recueil des signalements effectués par les personnes œuvrant au sein de l'entreprise : personnels salariés ou employeurs, y compris à des postes de direction. En effet, l'entreprise est responsable vis-à-vis d'elles du point de vue de la protection de leur intégrité physique et mentale.

Soit toutes les personnes dont l'entreprise a l'obligation de protéger la santé physique et mentale, toutes catégories confondues, dès lors qu'elles s'estiment victimes ou témoins d'actes ou d'agissements contraires à cette obligation.

Le détail de cette procédure est fourni dans la fiche pratique du DQR à destination de l'ensemble du personnel de l'entreprise ou de l'organisation¹.

✓ Un dispositif répondant à des obligations légales

Il ressort de cette proposition qu'elle couvre les employeurs quant à leur obligation générale de sécurité qui leur incombe vis-à-vis des personnes qu'ils emploient directement ou indirectement. Elle s'inscrit dans la démarche de prévention des risques psychosociaux. Elle répond également aux critères de la loi 2022-401 du 21-3-2022 visant à améliorer la protection des lanceurs d'alerte, qui apporte des modifications à la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 et transpose la Directive européenne n° 2019/1937 du 23 octobre 2019, sur la protection des personnes qui signalent des violations des droits de l'Union. Elle répond également aux obligations du décret n°2017-564 du 19 avril 2017 relatif aux procédures de recueil des signalements émis par les lanceurs d'alerte au sein des personnes morales de droit public ou de droit privé ou des administrateurs de l'Etat.

✓ Un dispositif au service d'un management de la qualité relationnelle

De surcroît, elle apporte des éléments fondamentaux en matière de motivation, d'implication, de savoir-faire, savoir-être et en matière de gouvernance. Elle constitue une instrumentation adaptable au service des personnes et des organisations, en l'occurrence au sein des entreprises et organisations privées sous toutes leurs formes.

¹ Pour les contextes de fonctions publiques, voir le *Livre Blanc pour la qualité relationnelle dans la fonction publique territoriale transposable à la fonction publique d'Etat et Hospitalière*.

1) Mise en place d'un dispositif de recueil des signalements

✓ Portage du dispositif par la gouvernance

L'action de l'entreprise, en faveur des personnes dont elle a l'obligation de protéger la santé physique et mentale, toutes catégories confondues, est l'occasion d'un portage managérial. Ce dispositif répond à des exigences réglementaires. Une délibération officielle de gouvernance peut être un soutien utile pour témoigner de la détermination entrepreneuriale d'inscrire ce dispositif qualité dans le référentiel culturel de l'entreprise, de la même manière qu'une information consultation du CSE dans le cadre des prérogatives de la CSSCT.

a) Recueil des signalements par un formulaire de signalement

✓ Outils de signalement

Formulaire de la plateforme internet.

Les signalements des plaignants ou des témoins peuvent être effectués via un formulaire spécifique simple d'utilisation, sécurisé, disponible sur la plateforme (en externe sur la plateforme dédiée créée par l'EPMN et respectant le RGPD), avec la possibilité de (ré)adresser le formulaire d'alerte aux personnes chargées du pilotage du dispositif. A savoir que le pilotage est assuré par le prestataire.

L'envoi du signalement ou la demande de rendez-vous peut se faire par les différents moyens à disposition :

- Par mail,
- En utilisant la déclaration d'incident ou d'accident de service / agression

Tous les outils internet sont développés et mis en place par l'EPMN.

Formulaire de déclaration papier

Un formulaire de déclaration est disponible dans les espaces dédiés au repos, à la restauration, à la détente ou à la santé et connus des personnes dont l'entreprise a l'obligation de protéger la santé physique et mentale, toutes catégories confondues. Il permet de signaler les faits de violence, de discrimination, de harcèlement et d'agissements sexistes, et d'en assurer le traitement.

Il donne toutes les informations permettant aux personnes s'estimant victimes de connaître la procédure de signalement et les modalités d'intervention du DQR, ainsi que les mesures qui incombent aux autorités compétentes.

Contenu du formulaire de saisine

- Permet de présenter les faits,
- De mentionner et de transmettre les informations ou documents,
- D'indiquer les coordonnées permettant le contact avec l'auteur du signalement (anonymat possible). En cas d'anonymat, un médiateur professionnel est chargé de rencontrer la ou les personnes désignées.

b) Ecoute, orientation des signalant.es et information

✓ Composition du DQR

La composition du DQR (intégrant les dispositions de la Loi n° 2021-1018 du 2 août 2021) peut varier selon les contextes. Néanmoins, il convient de privilégier une composition spécifique de personnes formées à la médiation professionnelle. Les intervenants, référents en qualité relationnelle, sont exclusivement des médiateurs professionnels impliqués dans un processus d'entretien et de perfectionnement de leurs compétences en matière d'ingénierie relationnelle.

Dès lors que des praticiens d'autres disciplines sont appelés à participer au DQR, ils sont nécessairement formés à la médiation professionnelle, de sorte que le dispositif ne soit pas dénaturé dans son rôle ou son objectif qui est de promouvoir l'entente et la qualité relationnelle. (voir Fiches Pratiques)

✓ Rôle d'urgence et intervention planifiée du DQR

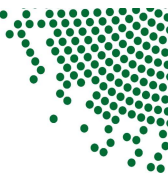
Ce dispositif analyse les circonstances de la situation à l'origine de l'alerte. Le signalement est reçu et immédiatement traité par le médiateur professionnel qui intervient au plus tôt, et au plus tard dans les 48 heures. Le médiateur professionnel prend contact avec la personne concernée, qu'elle soit ou non l'auteur du signalement (ex. : témoin).

Dans la suite de cette première intervention, le médiateur professionnel informe les membres du DQR de son action et la poursuit dans la perspective de dénouer la situation qui peut être le fait d'une dégradation relationnelle ou d'un conflit interpersonnel.

Si la situation est liée à des aspects relationnels perturbant gravement la santé physique ou mentale de la personne ou provoquant des perturbations graves dans le service, le médiateur professionnel sollicite les autres membres du dispositif pour qu'ils :

- examinent la déclaration et proposent les mesures qu'ils estiment opportunes : médiation, audit, évaluation RPS, enquête harcèlement,
- préconisent la garantie qu'aucune personne ou équipe, victime ou témoin ne subisse de représailles, de pression ou de sanction du fait d'avoir procédé à une alerte,
- orientent, le cas échéant, la victime, personne dont l'entreprise a l'obligation de protéger la santé physique et mentale, toutes catégories confondues, vers les services concernés (dispositif sociaux de l'entreprise lorsqu'ils existent, Assistance sociale;...).

Le médiateur professionnel est habilité à mettre en place un processus structuré de médiation, dans tous les cas où un signalement est rapporté au dispositif. Et c'est seulement après son intervention que la situation peut faire l'objet d'une orientation différente. En effet, et cela relève de l'expérience de l'inclusion de dispositifs de médiation internalisés dans les structures de travail, il est plus aisé de traiter les difficultés d'organisation de travail, de risques psychosociaux une fois que les relations conflictuelles ont été purgées de tout parasite émotionnel - relationnel.



Dans le cas où une personne dont l'entreprise a l'obligation de protéger la santé physique et mentale, toutes catégories confondues et siégeant dans le dispositif, serait impliquée dans le signalement, un **médiateur professionnel externe** est sollicité et chargé de mettre en place le processus structuré de médiation professionnelle.

✓ Diffusion de l'information sur le dispositif de recueil des signalements

Numérique et affichage

Le Dispositif est promu auprès de l'ensemble des personnes dont l'entreprise a l'obligation de protéger la santé physique et mentale, toutes catégories confondues. A cette fin :

- Une fiche pratique (en annexe de ce document) est mise à disposition de ces personnes sur l'intranet de l'entreprise ou de l'organisation. Si la fiche pratique est numérisée, un lien leur permet de la télécharger,
- La fiche pratique est présente sur les tableaux d'affichage de prévention.

Communication à l'ensemble des personnes visées

Chaque personne dont l'entreprise a l'obligation de protéger la santé physique et mentale, toutes catégories confondues et quels que soient son grade ou sa fonction, relevant de ce nouveau dispositif, fait l'objet d'une communication institutionnelle prévue en trois temps. Le dispositif est présenté :

- à la gouvernance, informée de toute nouvelle action d'amélioration,
- aux instances de représentation du personnel. Notamment en session plénière du CSE lorsqu'elle existe dans l'entreprise ou du CSE. Cette instance est chargée de prendre connaissance des études, dispositions et des actions traitant des conditions de travail. Il est également communiqué, voire présenté aux organisations syndicales actives dans l'entreprise ou l'organisation, à travers leurs responsables respectifs,
- à l'encadrement et au management, en tant que passerelle opérationnelle à double sens entre la direction et les équipes, permettant en particulier de donner corps aux décisions de l'entreprise ou de l'organisation.

c) Production de données statistiques

Suivi et capitalisation du fonctionnement du DQR.

- Le DQR présente un état des lieux à l'instance de direction générale de l'entreprise ou de l'organisation : CODIR, Bureau, Conseil d'Administration, etc, à une périodicité qui peut être semestrielle ou annuelle, selon l'intensité de ses interventions.
- La Direction Générale et la Direction des Ressources Humaines reçoivent la communication des situations relevant soit des dispositions du code du travail ou accords d'entreprises soit des plans d'action proposés (interventions souhaitables : RPS, intervention sociale, etc.) et transmission aux instances représentatives ou référents de l'entreprise ayant en charge la thématique soulevée.
- Le DQR présente annuellement un bilan collectif de son activité aux instances de représentation des personnes dont l'entreprise a l'obligation de protéger la santé physique et mentale, toutes catégories confondues. Notamment la





CSSCT du CSE lorsqu'elle existe dans l'entreprise ou le CSE. La présentation de ce bilan se fait en présence des organisations syndicales actives dans l'entreprise ou l'organisation, à travers leurs responsables respectifs,

- Le bilan du DQR est inclus au bilan social de l'entreprise ou de l'organisation. Il participe à sa démarche RSE. Il peut donner lieu à des partages d'expérience et alimenter le plan d'action et de prévention notamment RPS,
- Le cas échéant, en présence d'incidents qui ont ou auraient pu avoir un effet d'une particulière gravité, l'employeur effectue une mise à jour de son document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP).

✓ Rapport annuel

A la fin de l'année, le DQR présente son rapport d'activité.

- Il présente les données des signalements et les statistiques de signalement, en typologie,
- Il présente les interventions et modalités,
- Il fait ses préconisations de soutien et de renforcement de la qualité relationnelle, notamment en présence d'incidents qui ont ou auraient pu avoir un effet d'une particulière gravité.

2) Traitement des signalements

a) Production d'un rapport avec diagnostic

Le DQR analyse les signalements :

- de violence
- de discrimination
- de harcèlement moral
- de harcèlement sexuel
- d'agissements sexistes...

Qui peuvent être de nature :

- physique (coups, gifles, bousculades, attouchements, morsures, etc.)
- psychologique : verbales (insultes, menaces, propos dégradants à l'oral ou à l'écrit) et/ou non-verbales (isolement, regards, gestes, intrusion, etc.)

Le DQR détermine l'origine des signalements. Par exemple, sans prétendre à l'exhaustivité :

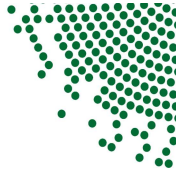
- fait violent, soudain, brutal : accident, agression, événement traumatique (décès de collègue, choc professionnel...)
- situation répétée, fréquente chronique : tensions, conflits
- situation collective ou individuelle de mal-être et souffrance au travail liée à des dysfonctionnements ou changements organisationnels
- suspicion de harcèlement
- épuisement professionnel
- ressenti de discrimination
- réception d'une lettre anonyme

Tout signalement fait l'objet d'une intervention.

b) Préconisations ou plan d'action

Après réception du signalement, la procédure d'orientation est structurée comme suit, en cas de :

1. saisine par formulaire : une réponse immédiate et automatique d'information sur les services professionnels compétents chargés de leur accompagnement et de leur soutien, est adressée à la personne effectuant le signalement.
2. signalement non anonyme : le professionnel du DQR prend contact pour confirmer la prise en compte de la saisine. Il apporte les informations complémentaires nécessaires, figurant par ailleurs sur le formulaire de signalement.
3. signalement anonyme : le professionnel du DQR prend contact avec la personne signalée pour clarifier la situation, dans une démarche de qualité relationnelle au travail et de l'éventuelle mise en place d'un processus de médiation professionnelle préalable. Ce processus doit impérativement être proposé pour permettre aux personnes d'avoir toutes les chances de trouver une issue par le dialogue. Indépendamment de tout acte reprochable, il apporte une garantie de mise en place des moyens visant à rétablir une qualité relationnelle entre les personnes.

- 
4. dans tous les cas, le DQR préconise la mise en place d'une médiation professionnelle, laquelle implique la stricte confidentialité des échanges.
 5. en cas de refus de la médiation, et donc d'absence de confidentialité, le médiateur professionnel rencontre la personne en vue de lui faire confirmer son choix. Le cas échéant, il signale la situation aux autorités compétentes qui doivent alors prendre les mesures de protection appropriées et assurer le traitement des faits signalés, notamment par la proposition à la **Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail** (CSSCT) lorsqu'elle existe ou au Comité social et économique (CSE) de la réalisation d'un audit RPS afin de lister les facteurs psychosociaux défaillants, ou une enquête si la hiérarchie ou l'Instance le décide, avec le cas échéant la mise en œuvre d'une procédure disciplinaire relevant de la catégorie spécifique aux faits mentionnés.
 6. Une enquête peut être initiée simultanément ou après l'intervention du médiateur professionnel. Elle est pilotée dans les mêmes conditions que l'article L2312-59 du code du travail.

c) Caractérisation juridique des faits

Le DQR s'inscrit dans une démarche de réparation et de prévention des relations dégradées au travail à l'origine d'évènements vécus comme traumatisants.

La **procédure disciplinaire** a pour vocation de montrer que l'entreprise ou l'organisation ne se reconnaît dans aucun acte inapproprié, ces derniers étant considérés comme étrangers à ses valeurs. Elle relève d'une **lecture juridique** d'une situation dont les faits apparaissent incontestables. Elle peut simultanément ouvrir la voie à une démarche judiciaire.

Dans une situation où les personnes ne peuvent plus discuter, la **sanction disciplinaire** apparaît être l'**ultime recours**. Le cas échéant, la direction de l'entreprise ou de l'organisation décide de la marche à suivre, et *in fine* des actions appropriées.

Une expertise juridique, diligentée par la hiérarchie, peut être demandée afin d'apprécier la situation et les témoignages et d'orienter la **personne plaignante** vers une démarche contentieuse.

Dans l'objectif de **prévention des risques**, pour répondre aux exigences légales, un traitement adapté, tel que le présent **dispositif de qualité relationnelle** (DQR) le propose, permet aux protagonistes d'apprendre, d'ajuster des comportements inadaptes afin de ne pas les reproduire, c'est pourquoi son **recours est systématisé**.

3) Accompagnement dans la résolution des situations

a) Entretiens, écoute, suivi et résolution des signalements

- Premier entretien en direct avec :
 - Les personnes dont l'entreprise a l'obligation de protéger la santé physique et mentale, toutes catégories confondues
 - Ou les personnes dans la même situation, mentionnées lors d'un premier entretien avec l'auteur du signalement (si pas anonyme)
 - Ou toute personne dans la même situation, mentionnée
- Soit en présentiel soit en distanciel (via système de visioconférence), au choix de la ou des personnes bénéficiant de l'entretien.
- Le professionnel du DQR analyse les positionnements et les aspects de la dégradation de la relation, ou toutes autres causes du signalement.
- Réunions éventuelles de médiation entre les personnes concernées, dans la perspective de définir les issues les plus adaptées à la situation.

b) Mise en place de préconisations et conclusion de médiation

- Issue des réunions de médiation : Mise en place des choix et décisions des parties qu'elles maîtrisent, concertation avec la hiérarchie et les services support de la Direction pour d'éventuels aménagements de postes, de fonction ou toutes autres mesures.
- Poursuite par effet de persistance de la plainte :

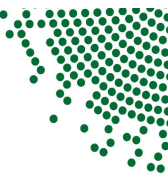
Dans la même logique, dès lors que la médiation a permis d'aboutir à une entente entre les personnes impliquées, la confidentialité des échanges reste le principe. Aucune mention n'est faite dans les dossiers administratifs individuels.

En cas d'échec de la médiation, le professionnel du DQR informe le plaignant des démarches à effectuer pour donner une suite éventuellement disciplinaire ou judiciaire à son signalement (le cas échéant DRH, Inspection du travail, médecine du travail, avocat, système judiciaire, service juridique de l'entreprise ou de l'organisation). Le DQR note la situation et informe les autorités administratives de la persistance de la plainte.

c) Autres préconisations

✓ Accompagnement pédagogique managérial

Dans les situations où plusieurs personnes dont l'entreprise a l'obligation de protéger la santé physique et mentale, toutes catégories confondues, ont signalé des comportements vécus comme inacceptables, le DQR peut proposer la mise en place d'une **formation d'initiation à la qualité relationnelle**, en présence du manager et des membres de son équipe. Ce dispositif se pose en soutien du



manager (non spécialisé dans la QRT) et de ses équipes, avec en plan d'action :

- Une sensibilisation de l'équipe à la QRT afin de donner les outils de la Qualité Relationnelle au Travail pour renforcer la QRT de l'équipe,
- Pour les situations de tension importante, un mix avec une sensibilisation et une médiation entre la personne dont l'entreprise a l'obligation de protéger la santé physique et mentale, toutes catégories confondues et/ou le manager. L'intervention du médiateur professionnel permet de poser les difficultés autrement et d'ouvrir des pistes de résolution.

✓ Etude des Structures et Interactions en Communication (SIC)

Un **outil de réflexion** sur les modalités de communication interpersonnelle est utilisé pour permettre aux personnes impliquées dans des relations dégradées de renouer avec une communication sereine conforme aux attentes de l'entreprise ou de l'organisation. Il s'agit d'un **inventaire sur le potentiel de qualité relationnelle** des individus, l'étude SIC.

L'Étude des Structures et Interactions en Communication (Etude SIC) est un instrument fondé sur 90 items dont le traitement informatique des réponses permet de représenter visuellement le système interpersonnel de communication d'une personne. Il s'agit d'une représentation fondée sur l'approche logique du système de communication humaine : chacun reçoit de l'information, en effectue un traitement et en fait une restitution (recevoir, réfléchir, exprimer), en ayant une attention personnelle sur l'usage de ses modalités de fonctionnement..

Ces fonctionnalités sont présentes chez toutes les personnes, de manière variable. La conscience que chacun en acquiert, favorise une communication mieux adaptée et met en évidence de possibles améliorations.

L'instrument est rationnel et permet d'aider les personnes à mieux structurer leur pensée et à conduire leur approche réflexive. Le résultat est lié à la sélection que fait le répondant au regard des items proposés. Les données récoltées permettent de créer des graphiques représentant les modalités de réception des informations ; de la manière de les appréhender en termes de fonctionnalités de pensée et réflexion ; et de représenter la manière d'exprimer les informations sélectionnées.

Les **représentations graphiques** favorisent l'identification des facilités et des freins émotionnels dans les relations. L'objectif se retrouve sur le terrain des habitudes relationnelles. Il est d'accompagner les personnes vers une réflexion rationnelle de l'information. Il ouvre des perspectives de discussions sur les pratiques spontanées qui constituent des risques majeurs dans les relations.

Cette étude est réalisée en une **vingtaine de minutes** et à distance. Elle fait l'objet d'une restitution au cours d'un entretien avec un spécialiste qui permet de travailler sur le potentiel de qualité relationnelle de chacun. L'échange permet d'intervenir dans le cadre d'un échange modélisé sur les maladresses, les ignorances et les confusions qui conduisent à la dégradation des relations et mettent en péril les projets de l'organisation.

L'objectif est de permettre d'améliorer les relations, les pratiques de communication



et l'organisation du travail, par l'appropriation d'un référentiel de qualité relationnelle.

✓ **Modalités de l'étude des Structures et Interactions en Communication**

- Fourniture des adresses email des répondants,
- Inscription des répondants sur le site de traitement des études SIC,
- Réponse par les répondants,
- Accès aux résultats,
- Restitution (entretien) des résultats de l'Étude avec accompagnement par un consultant habilité pour évoquer les pistes de progression,
- Suivi d'une séance d'1h30 dans le mois qui suit l'entretien, pour un retour d'expérience,
- Diagnostic avec le cas échéant la mise en place d'un tutorat / coaching.

4) Mise en place du Dispositif Qualité Relationnelle - DQR - organisation et formation

a) Accompagnement des services ressources à la mise en place du réseau :

1. identification des personnes disponibles et volontaires (entretien individuel pour validation) pour participer à ce dispositif.
2. charte de fonctionnement (objectifs, principes éthiques et déontologiques, moyens et méthodes d'intervention).

b) Formation Dispositifs et fondamentaux QRT aux prescripteurs

Les participants au dispositif sont formés aux fondamentaux de la qualité relationnelle, dans l'objectif de promouvoir un référentiel commun à tous les membres du DQR.

c) Sensibilisation à la QRT à destination de prescripteurs

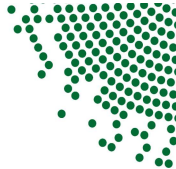
- Membres des services santé - prévention + médecine de prévention si celle-ci est interne à la l'entreprise ou de l'organisation,
- Conseillers et assistants de prévention,
- Cadres, managers et négociateurs sociaux,
- Ensemble des personnes dont l'entreprise a l'obligation de protéger la santé physique et mentale, toutes catégories confondues,
- Représentants du personnel,
- Référent harcèlement sexuel

d) Intégration dans le parcours formation/prévention d'une sensibilisation à la QRT

- Prévoir dans le plan de formation pluriannuel une sensibilisation formation (2 jours + 1 jour + 1 jour) à destination de toutes les personnes dont l'entreprise a l'obligation de protéger la santé physique et mentale, toutes catégories confondues,
- Inscrire dans le parcours de formation des managers la formation sensibilisation à la QRT (2 jours + 1 jour + 1 jour),
- Formation QRT aux représentants du personnel,
- Formation QRT du référent harcèlement sexuel,
- Formation QRT aux cadres de direction membres des instances de direction (CODIR, Bureau, Conseil d'Administration, etc.)

e) Diversifier l'offre d'accompagnement à la QRT

- Possibilités de distanciel, e-learning pour perfectionnement, afin de rendre autonomes les personnes dont l'entreprise a l'obligation de protéger la santé physique et mentale, toutes catégories confondues

- 
- de l'entreprise ou de l'organisation, en matière de QRT.
- Ateliers de pratique relationnelle (APR), afin de permettre à ceux qui souhaitent de se perfectionner, d'approfondir leur connaissance.

f) Formations à la médiation professionnelle

Cette formation suit le cursus visant la délivrance du Certificat d'Aptitude à la Profession de Médiateur. Elle peut permettre d'internaliser le dispositif, avec un accompagnement externe.

Dans cette perspective, la formation est dispensée soit en intra, avec un groupe d'un minimum de 8 personnes volontaires, soit en s'inscrivant dans les sessions organisées par l'EPMN.

Cette formation est destinée aux :

- membres des services ressources, pour essaimer la culture de la qualité relationnelle au sein de l'organisation,
- managers, dans la perspective d'améliorer la QR dans leur service,
- salariés volontaires, qui pourront mieux agir dans leur environnement, avec les usagers et leurs collègues, et être éventuellement référents qualité relationnelle,
- représentantes et représentants des personnels de l'entreprise ou de l'organisation toutes catégories confondues, quel que soit leur mandat (syndical, électif ou désignatif),
- Référent harcèlement sexuel.

Cette formation est fondée sur le principe d'un transfert de compétences et de marqueurs posturaux. Elle est complétée d'un parcours e-learning organisé pour être aussi régulier que motivant.

5) Les fiches pratiques relatives au dispositif

Pour la réception et le traitement des situations d'agressions, d'alertes psychosociales et des déclarations d'événements traumatiques survenus au travail.

Principes essentiels :

✓ Place du DQR :

- Le DQR est un élément externe de la politique de Santé et Sécurité au Travail et de l'amélioration des Conditions de Travail et des Relations au Travail.
- Le DQR s'inscrit dans la démarche de prévention des risques psychosociaux.
- Le DQR intervient dans le cadre de déclarations de situations et événements traumatiques.
- Le DQR est sollicité par l'assistant ou le conseiller de prévention, chargés de coordonner et harmoniser les réponses à ces situations.

Niveau 1 (primaire) : LA PRÉVENTION (SUPPRIMER OU RÉDUIRE FORTEMENT LES RISQUES À LA SOURCE)

- démarches d'évaluations collectives des risques
- politiques de prévention - plan d'actions de prévention...

Niveau 2 (secondaire) : LE SOUTIEN DES COMPÉTENCES (FAIRE FACE AUX RISQUES QUI NE PEUVENT PAS ÊTRE SUPPRIMÉS)

- DQR avec formations à la Qualité Relationnelle, pour le développement du management, pour le développement personnel. Actions menées par un spécialiste de la relation mandaté par l'EPMN.

Niveau 3 (tertiaire) : LA RÉPARATION ET LA PROTECTION (ÉVITER L'AGGRAVATION, AIDER À RÉPARER)

- Intervention sur site du médiateur externe, spécialiste des relations dégradées, des faits de violences, en complémentarité avec les référents ad hoc si nécessaire.

- Le DQR est piloté par les services de Santé, Sécurité au travail en faveur du personnel ou par la DRH et externalisé à l'EPMN.
- Le DQR ne se substitue pas aux dispositifs d'accompagnement et de développement professionnel et personnel existants. Il vient compléter les dispositifs en cours.
- Le DQR ne se substitue pas aux dispositifs RPS, d'analyse de pratiques professionnelles APP, etc... Il complète ces dispositifs.

✓ Place de l'encadrement :

- L'ensemble de la ligne hiérarchique concernée par une situation est maintenu informé, en continu, de l'ensemble des étapes et démarches effectuées.
- L'ensemble de la ligne hiérarchique concernée et plus particulièrement le manager direct, est associé et **mobilisé comme acteur premier** de prise en charge de ces situations: pour la définition des actions à mettre en place à chaque étape, pour l'analyse approfondie de la situation, pour la co-construction du plan d'actions éventuel.
- La gouvernance, concernée par la qualité des relations au travail et des faits d'agression ou de violence est informée des suites de l'intervention du

professionnel en charge de l'amélioration de la Qualité Relationnelle au Travail.

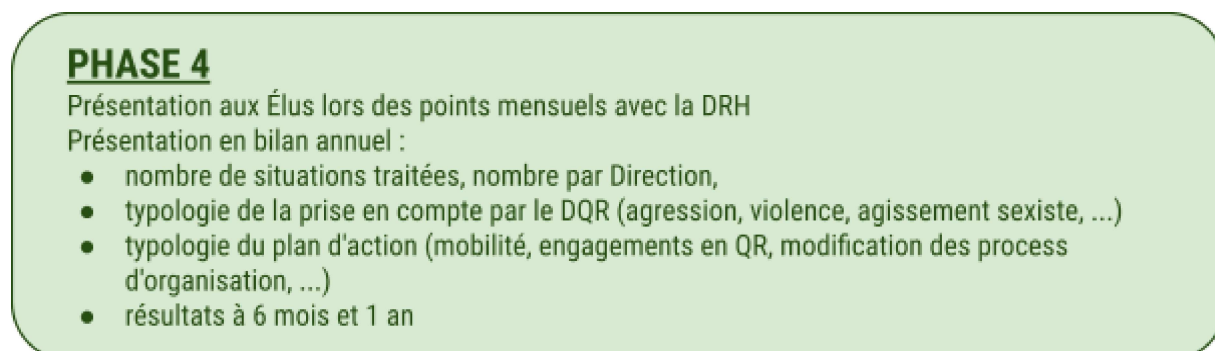
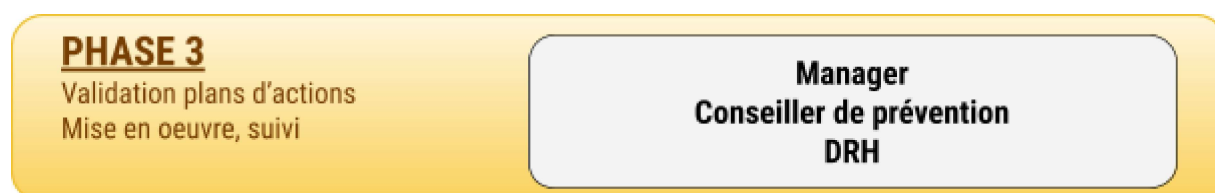
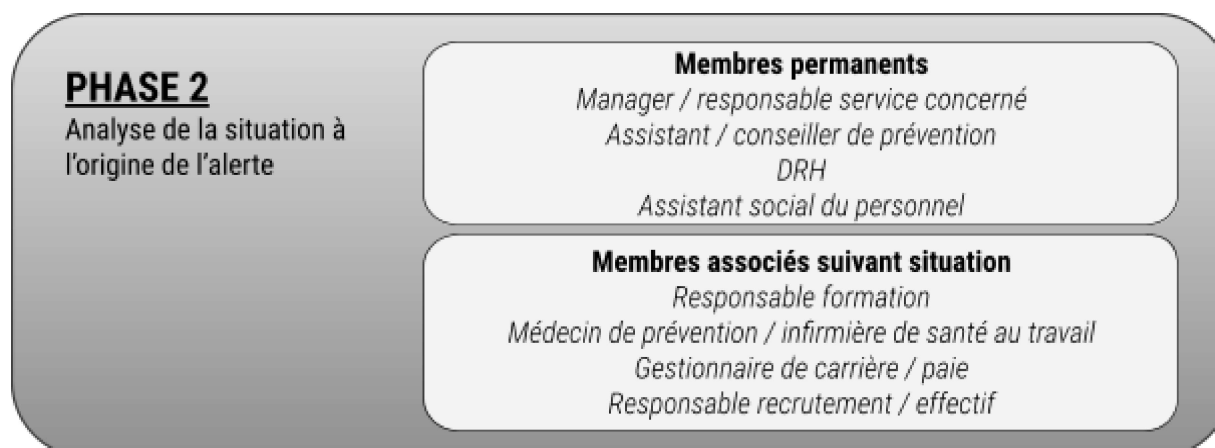
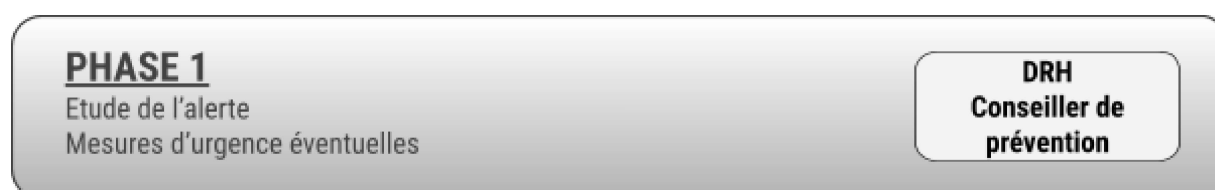
✓ Garanties associées au DQR :

- L'anonymat n'est pas prévu : lors des interventions en situation complexe, le DQR est soumis à la confidentialité et pas au secret professionnel. En effet, pour répondre efficacement aux difficultés traitées, il doit mentionner, à l'issue de la médiation, le plan d'actions retenu par les protagonistes. Ces éléments impliquent la ligne managériale concernée, les acteurs RH et éventuellement toute autre personne ressource en fonction de la situation (service juridique, conseil en organisation, expert métier..).
- Si une situation relevant du DQR est détectée par un agent dont le métier est soumis au secret professionnel, il accompagne l'agent pour qu'il saisisse la cellule ou il oriente la cellule pour déclencher une analyse collective (sur la base d'indicateurs collectifs). **En aucun cas il ne lève le secret professionnel** (ex : le médecin de prévention peut saisir le DQR pour un agent)
- Pour les saisines individuelles, l'agent reste constamment informé des suites données.
- Pour les saisines collectives, l'équipe reste constamment informée des suites données.
- **Chaque personne ou équipe, victime ou témoin, ne subit aucune pression ou sanction du fait d'avoir procédé à une alerte.**

✓ Suivi et capitalisation du fonctionnement du DQR :

- Le DQR présente semestriellement un état des lieux de son activité.
- La Direction reçoit communication des situations relevant du DQ et des plans d'action proposés (intervention RPS souhaitable, intervention sociale souhaitable, etc...)
- Le DQR présente annuellement un bilan collectif de son activité auprès de l'instance représentative.
- Le bilan DQR est inclus au bilan social de la collectivité et peut donner lieu à des partages d'expériences et alimenter le plan collectif de prévention des RPS.
- Si la fonction d'observatoire est mise en place comme veille permanente, elle peut révéler des situations préoccupantes. Dans ce cas, le DQ se positionne en soutien managérial pour résolution, et effectue un suivi mensuel de l'évolution de la situation.

Composition du dispositif :



Lancement, traitement et suivi de l'alerte :

Faire une alerte :

Par :

- mail
- téléphone
- rdv
- courrier

auprès d'une des personnes chargées du pilotage de la cellule.

Ou en utilisant :

- le registre de santé et sécurité
- la déclaration d'accident de service / agression

QUI

- Médecins de prévention
- Assistant social pour le personnel
- Chargée d'accompagnement professionnel

- Manager
- Responsable hiérarchique
- Responsable fonctionnel

- Agent(s) concerné(s)
- Agent(s) témoin(s)

- Membre du CHSCT
- Et représentants du personnel

- Commission RPS : résultats évaluation RPS
- Cellule : observation

QUOI

- Fait violent, soudain, brutal :
- Accident, agression,
- Événement traumatique (décès collègue, choc professionnel ...)
- Insultes et violences
- Burn out

- Situation répétée, fréquente, chronique
- Tensions, conflits
- Situations collectives ou individuelles de mal-être et
- souffrance liées à des dysfonctionnements ou changements organisationnels
- Suspicion de harcèlement
- Épuisement professionnel - Ressenti de discrimination

1/ Alerte

- Médecins de prévention
- Assistant social pour le personnel
- Chargée d'accompagnement professionnel

2/ Traitement

Premier temps :

- Appui managérial
- Mise en protection physique et psychologique
- Médiation
- Soutien psycho, médical, social
- Débrief collectif
- Assistance juridique
- Échange de pratiques
- ...

Deuxième temps :

- Analyse des circonstances de la situation
- Médiation
- Audit, évaluation RPS
- Enquête harcèlement
- ...

PLAN D' ACTIONS

3/ Suivi et observatoire



6) Partenariat de DQR entre plusieurs entreprises. Mutualisation.

La mise en place d'un DQR peut faire l'objet d'un dispositif mis en œuvre au niveau du siège d'un Groupe ou d'une unité économique et sociale dans le cadre de l'obligation au titre de l'article L2242-17 du code du travail sur la négociation obligatoire notamment sur la qualité de vie au travail, sur la qualité des conditions de travail, sur la santé et la sécurité au travail et la prévention des risques professionnels.

Un DQR peut être mis en place en partenariat entre plusieurs entreprises sur un périmètre choisi. Un tel projet peut être envisagé sur une base territoriale interprofessionnelle ou en interne selon une logique professionnelle. Les différents éléments constitutifs du dispositif se trouvent alors mutualisés au bénéfice des entreprises ou organisations adhérentes.

Le DQR peut être interconnecté avec des structures de représentation locales ou professionnelles, telles que les ODDS, les Chambres de Métiers, les Chambres de Commerce et d'Industrie, etc.

Elles peuvent également impliquer les Organisations professionnelles et patronales, ainsi que les organisations syndicales représentatives des salariés.

Quelques chiffres clés

Les données suivantes permettent d'avoir une représentation immédiate de l'intérêt organisationnel et financier d'intégrer la pratique de la qualité relationnelle au travail (QRT).

Le coût moyen annuel de l'absentéisme au travail en France est aujourd'hui estimé selon les sources entre 25 et 30 milliards d'euros, soit environ 3 500 à 4 000 euros annuels par salarié, et 7% à 9% de la masse salariale.

Le coût « caché » de l'absentéisme, serait quant à lui estimé à plus de 100 milliards d'euros par an, soit 4.7% du PIB. (Étude de l'Institut Sapiens en 2018)

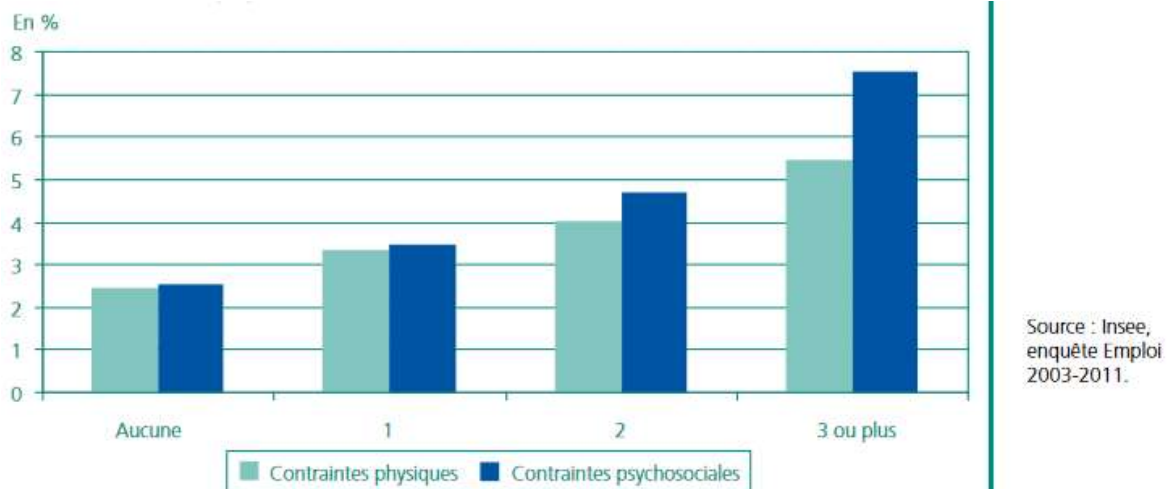
CHIFFRES

- 61% des actifs français se disent exposés à trois facteurs ou plus de RPS.
- 26% des français actifs occupés déclarent vivre des situations conflictuelles ou des comportements hostiles au travail.
- 29% des établissements qui ont fait leur document unique intègrent la prévention des RPS.

Sources : « Enquête conditions de travail de la Dares » (2013) et Rapport « Les risques psychosociaux en Europe : prévalence et stratégies en matière de prévention » (2014 Eurofound, EU-OSHA).

Proportion de salariés absents pour des raisons de santé selon le niveau d'exposition aux contraintes physiques et psychosociales.

Source DARES Analyses, février 2013, n°009.



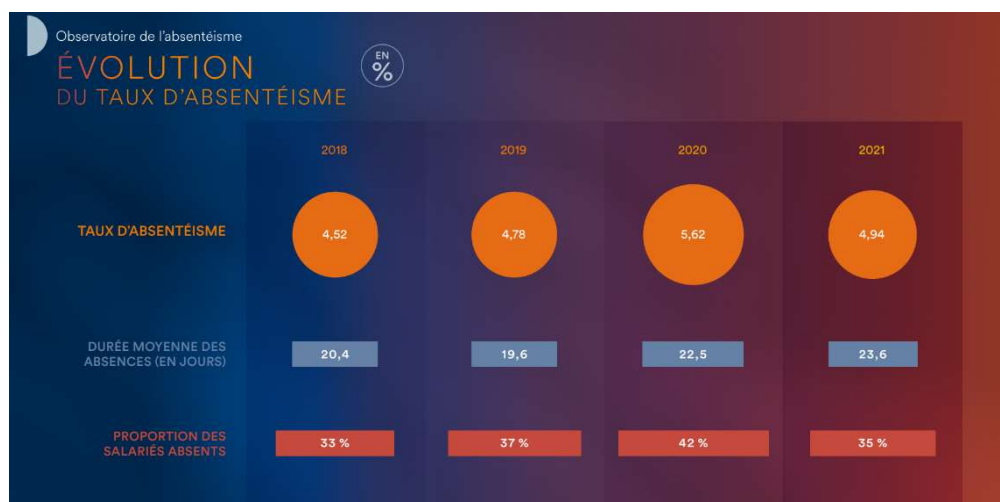
Les contraintes physiques comprennent les postures pénibles ou fatigantes, le port de charges lourdes, l'exposition aux bruits et vibrations, le contact ou la respiration de produits dangereux.

Les contraintes psychosociales comprennent l'obligation de se dépêcher pour accomplir son travail et les expositions à des agressions physiques ou verbales ou à des risques d'accident (encadré 4).

Champ : salariés résidant en France métropolitaine (sont exclus les apprentis-stagiaires, les salariés des particuliers employeurs et les salariés travaillant à leur domicile).

Évolution du taux d'absentéisme de 2018 à 2021.

Périmètre constant de 750 entreprises avec en moyenne 470 000 individus par an).
Source Observatoire de l'absentéisme Mars 2022



Source Dares document d'études- août 2021, n°249 « Quand le travail perd son sens, « L'influence du sens du travail sur la mobilité professionnelle, la prise de parole et l'absentéisme pour maladie »

Tableau 14 - Coévolution de l'absentéisme et du sens au travail entre 2013 et 2016

	1 ^{er} quintile (forte hausse du sens du travail)	2 ^e quintile	3 ^e quintile	4 ^e quintile	5 ^e quintile (forte baisse du sens du travail)
Variation du nombre de jours d'absence					
Ensemble	-1,3	+1,8	+2,8	+1,9	+3,7
Salariés stables	+0,2	+2,4	+2,6	+2,1	+3,3
Salariés mobiles	-4,5	-1,0	+3,7	+0,5	+5,5

Lecture : Pour les 20 % de salariés qui ont connu la plus forte baisse de leur score de sens du travail, l'absentéisme annuel a augmenté de 3,7 jours entre 2013 et 2016.

Champ : salariés aux deux dates ayant renseigné l'autoquestionnaire (N=14 231).

Source : Dares-Drees-DGAFP : enquêtes CT 2013 / CT-RPS 2016.

Charge mentale, conflits éthiques et insécurité

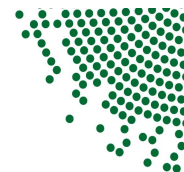


Tableau 2b
Charge mentale, conflits éthiques et insécurité

En %

		Cadres	Professions intermédiaires	Employés administratifs	Employés de commerce et services	Ouvriers qualifiés	Ouvriers non qualifiés	Ensemble	Hommes	Femmes
Devoir effectuer une quantité de travail excessive*	2013	45,1	43,7	38,6	34,9	38,4	35,0	40,1	39,3	40,9
	2016	45,8	43,6	39,4	33,7	37,7	36,3	40,0	38,6	41,4
Devoir penser à trop de choses à la fois*	2013	63,0	57,9	48,7	40,4	39,1	28,6	49,1	47,1	51,1
	2016	57,0	51,7	44,3	37,4	31,8	25,4	43,9	40,5	47,2
Travailler sous pression*	2013	50,6	42,8	32,6	27,3	29,1	24,1	36,4	36,1	36,8
	2016	43,3	35,9	27,9	24,0	25,0	21,4	31,2	30,8	31,6
Faire des choses que l'on désapprouve*	2013	6,9	9,3	9,4	11,8	11,8	10,2	9,9	10,2	9,5
	2016	5,8	8,4	9,1	11,4	12,8	16,9	10,0	10,6	9,4
Devoir cacher ses émotions*	2013	29,8	31,6	32,0	39,0	22,6	19,1	30,5	24,8	36,3
	2016	24,6	27,2	26,7	31,8	15,2	16,2	24,9	18,8	31,1
Ne pas être reconnu pour son travail*	2013	23,2	31,8	32,6	27,0	32,9	28,1	29,1	28,1	30,0
	2016	18,8	25,4	28,4	21,9	24,8	27,3	23,8	22,9	24,7
Craindre pour son emploi*	2013	18,8	22,4	22,8	23,9	31,1	33,3	24,3	24,9	23,8
	2016	18,1	23,9	26,7	24,5	28,3	33,4	24,7	23,3	26,1

* Ces questions ont été introduites dans l'enquête en 2013.

Lecture : en 2016, 31,2 % des salariés déclarent travailler sous pression.

Champ : salariés de France métropolitaine.

Source : Dares, DGAFP, Drees, Insee, enquêtes Conditions de travail (2013, 2016).

Ainsi, dans le cadre des politiques de prévention pour la qualité de vie au travail, un levier fort existe pour contrer un grand nombre de causes de l'absentéisme, c'est la mise en place de dispositifs de qualité relationnelle au travail.



Formation Intégrer la Qualité relationnelle au Travail - QRT

La Qualité Relationnelle au Travail – QRT – est un nouvel outil au service des personnes dans la vie professionnelle.

Objectifs

- Distinguer la Médiation professionnelle et l'Ingénierie relationnelle
- S'appropriier les fondamentaux d'élaboration des outils de l'ingénierie relationnelle.
- Création d'outils selon des objectifs pédagogiques
- Maîtriser les outils de suivi des participants aux formations de l'EPMN

Programme

- ✓ La construction relationnelle
 - Observer les courants de pensée qui interfèrent sur les représentations relationnelles
 - Constaté les caractéristiques des différentes formes de relation
 - Décoder les composantes des fondamentaux de la communication humaine
 - Mettre en pratique le paradigme de l'approche rationaliste
- ✓ La dégradation relationnelle
 - Différencier les sources de tensions et de conflits
 - Connaître les mécanismes de dégradation des relations
 - Comprendre les effets du fatalisme fonctionnel
 - Identifier les composantes d'une communication d'adversité
 - Anticiper les conséquences de la « gestion des conflits »
- ✓ La qualité relationnelle
 - Adapter et diversifier sa communication aux différentes situations
 - Acquérir des techniques de l'altérité pour promouvoir la qualité relationnelle
 - Reconnaître positivement ses interlocuteurs
 - Utiliser une communication constructive dans les situations délicates
 - Recourir à la médiation professionnelle pour « résoudre les conflits »

Adaptations de la QRT

La Formation Qualité Relationnelle au Travail – QRT est adaptable à la demande à des publics ou des catégories spécifiques de l'entreprise ou de l'organisation, afin de répondre à des besoins ciblés. Par exemple :

- Gouverner l'entreprise en Qualité relationnelle au travail
- La direction d'entreprise en Qualité relationnelle au travail
- Le management en Qualité relationnelle au travail
- Le management de proximité en Qualité relationnelle au travail
- Accompagner la clientèle en Qualité relationnelle au travail

... Tous les besoins seront examinés sur demande.



Formation Qualité relationnelle au Travail pour les interlocuteurs sociaux - QRT-IS

A ce titre, l'EPMN a conçu un module spécialement dédié à la négociation sociale et aux interlocuteurs sociaux : la QRT – IS.

Ce module vise à soutenir les acteurs de la négociation et des relations sociales. Il s'adresse tant aux TPE/PME, qu'aux organisations ou groupes plus complexes voire internationaux, ainsi qu'à tous les secteurs professionnels et structurations territoriales.

L'objectif est d'accompagner les négociations obligatoires et conventionnelles, de même que la vie des Instances représentatives des Personnels.

La qualité de la formation à destination des interlocuteurs sociaux mise en place par l'EPMN a été agréée par l'Institut national du Travail de l'Emploi et de la Formation professionnelle (INTEFP) du Ministère du travail dans la marque "Format Dialogue".

La formation QRT-IS reconnaît les acteurs de l'interaction sociale et leurs prérogatives, en valorisant l'engagement des compétences acquises au cours de l'exercice des mandats de représentation.

Présentation

Par analogie avec les « *Principes généraux de prévention* », la version de base de cette formation correspond à l'anticipation primaire du risque relationnel. Elle vise à agir sur les relations de travail pour supprimer en amont les causes mêmes des situations conflictuelles.

Toutes les personnes impliquées dans les relations liées au travail sont concernées :

- Personnes employant de la main d'oeuvre (Employeurs et représentants des employeurs)
- Personnes employées en cette qualité (Salariés et représentants des salariés)
- Personnes représentant l'état

... Soit plus précisément : syndicats de salariés et organisations d'employeurs, DRH, IRP, Branches professionnelles, Commissions paritaires, négociations interprofessionnelles, représentants de l'administration et de l'Etat, etc.

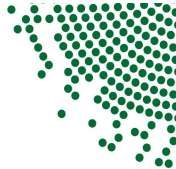
Il s'agit d'un module commun, c'est -à-dire indifféremment déclinable :

- Auprès d'élèves issus des trois groupes en présence dans les relations du travail
- Ou en direction de ces groupes pris isolément.

Volume horaire

3 journées :

- Une session de 2 jours sur les concepts, les principes et les techniques de la Qualité relationnelle,

- 
- 1 jour de retour sur expérience après quelques jours à quelques semaines de mise en pratique.

+ Accès au module e-learning de suivi personnalisé de la QRT

Rythme

Il est recommandé de fixer d'emblée le calendrier de ces 3 jours. Des adaptations par demi-journées peuvent être instaurées en fonction des besoins, notamment en distanciel.

Coût

Tarifs sur-mesure, nous consulter.

Bibliographie générale, références et contacts

✓ Textes de référence

- Accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 02 juillet 2008
- Accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail du 26 mars 2010
- La loi n° 2021-1018 du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail (transposant l'accord national interprofessionnel (ANI) conclu le 10 décembre 2020 par les partenaires sociaux en vue de réformer la santé au travail
- Partie 4 du code du travail notamment sur l'obligation générale de sécurité qui incombe à l'employeur (articles L4121-1 et suivants du code du travail)
- Par application de la loi n° 2021-1018 du 2 août 2021, art. 4, en vigueur le 31 mars 2022 Article L2242-17 du code du travail sur la négociation obligatoire notamment sur la qualité de vie au travail, sur la qualité des conditions de travail, sur la santé et la sécurité au travail et la prévention des risques professionnels et introduisant l'article L2242-19-1 du code du travail
- Loi n°2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels
- Loi n° 2022-401 du 21 mars 2022 visant à améliorer la protection des lanceurs d'alerte applicable au 1^{er} septembre 2022
- Décret n°2017-564 du 19 avril 2017
- Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016
- Directive européenne n° 2019/1937 du 23 octobre 2019
- Article L1152-4 du code du travail (harcèlement)
- Article L1152-6 du code du travail (procédure de médiation)
- Formulaire Cerfa n°14463*03 de déclaration d'accident de travail ou de trajet pour le salarié concerné
- Signalement harcèlement employeur :
<https://code.travail.gouv.fr/modeles-de-courriers/signalement-de-faits-pouvant-relever-du-harcelement-moral-ou-sexuel>

✓ Bibliographie

- **Livre blanc de la qualité relationnelle dans la fonction publique territoriale**, transposable à la fonction publique d'Etat et hospitalière, collectif, Médiateurs Editeurs
- **Pratique de la médiation professionnelle**, Jean-Louis Lascoux, Editions ESF
- **Dictionnaire encyclopédique de la médiation**, au service de la qualité relationnelle et de l'entente sociale, Jean-Louis Lascoux, Editions ESF
- **Risques psychosociaux : comment agir en prévention**, INRS
- Quels sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux, Analyse Décembre 2017, n°082, DARES
- Les absences au travail des salariés pour raisons de santé : un rôle important des conditions de travail, DARES, Analyse Décembre 2013, n°009
- Observatoire de l'absentéisme Mars 2022 – DIOT-SIACI
- Quand le travail perd son sens, DARES, Documents d'études Août 2021, n°249
- les expositions aux risques professionnelles : les risques psychosociaux, DARES-SUMER, Synthèses - Stat' n°36 septembre 2020



✓ EPMN

- Ecole professionnelle de la médiation et de la négociation : www.epmn.fr
 - Qualiopi - AFAC - ISO 9001
 - Labellisée « Format Dialogue » par l'INTEFP
- Formation Certificat d'Aptitude à la Profession de Médiateur - CAP'M
- Formation de médiateur professionnel judiciaire et de médiateur de la consommation
- Centre de recherche CREISIR
- Réseau ViaMediation
- Partenaire de la chambre professionnelle de la médiation et de la négociation - CPMN

✓ Société de la Médiation Professionnelle

- Médiateur de la consommation (CECMC)
- AlloMediateur.com : référencement des médiateurs professionnels, annuaire de la CPMN
- Mediateur.tv - La WebTV de la profession de médiateur
- Officieldelamediation.fr - La publication des médiateurs professionnels

✓ Qui contacter ?

Pour identifier votre attente, téléphonez au secrétariat de l'EPMN ou adresser un mail :

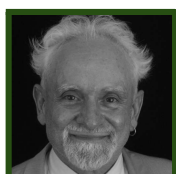
- Eugénie Gombaudo-Escuredo
 - contact@laqrt.fr
 - entreprise@laqrt.fr
 - Tel. +33 5 56 92 97 47

Les auteurs



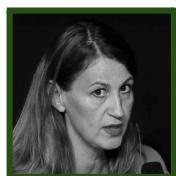
ÉLISABETH SARRATO RAYNAL

Certifiée de l'EPMN titulaire du CAP'M®. Membre du Bureau de la CPMN. Inspectrice du Travail et formatrice à l'INTEFP. Médaillée du Travail. Ancienne élue de la République. Lauréate de l'université de Toulouse 1, Master 2 «Droit et Management social de l'Entreprise» et DU Sciences Juridiques.



JÉSUS RUBIO

Certifié de l'EPMN titulaire du CAP'M. Secrétaire général de la CPMN. Médiateur professionnel et Professeur à l'EPMN. Co-fondateur de Ad Mediatio Cabinet, dont l'activité est l'Ingénierie relationnelle : Formations de l'EPMN initiales et continues en Qualité Relationnelle, Accompagnement, Résolution de conflit. Diplômé de l'université de Toulouse 1 Master 2 Recherche, Mention Droit de l'entreprise, spécialité droit du travail.



CHRISTINE CHAVENON

Responsable du Pôle Qualité des Conditions de Travail - médiatrice interne au Conseil départemental du Puy-de-Dôme. Je suis chargée de la prise en compte de la Qualité des Conditions de travail et des RPS (risques psycho-sociaux) au service Qualité de Vie et Santé au Travail de la DRH.



JEAN-LOUIS LASCoux

Fondateur de la Médiation Professionnelle, encyclopédiste, auteur des ouvrages de la profession de médiateur et du paradigme de l'entente et de l'entente sociale ; créateur du Certificat d'Aptitude à la Profession de Médiateur.

Président de l'École Professionnelle de la Médiation et de la Négociation, initiateur du droit à la médiation, de l'ingénierie relationnelle et de la QRT (qualité relationnelle au travail).

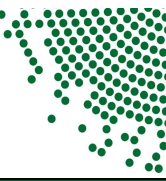
Avec les co-auteurs du Livre blanc de la Qualité Relationnelle dans la fonction publique territoriale - Transposable à la fonction publique d'Etat et Hospitalière :

Christine Chavenon, Jean-Louis Lascoux, Catherine Prat et Myriam Rimbaud-Fougère.

Contributeurs :

Elisabeth Bertrand, Gaétane Catalano, Edith Delbreil Sikorzinski, Virginie Dorléans, Brigitte Eckert, Anny Lascoux, Marc Lecordier, Isabelle Maillard, Jérôme Messinguiral, Didier Ottermann, Henri Sendros-Mila, Agnès Tavel, Joëlle Thérin, Michel Thérin.

Maquette : Jérémy Baudon



Livre blanc **de la Qualité Relationnelle** DANS LES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS PRIVÉES

UN DISPOSITIF
AGILE, ADAPTABLE
ET MUTUALISABLE
POUR PERMETTRE
AUX COLLECTIVITÉS
D'ÊTRE EN
CONFORMITÉ AVEC
LES OBLIGATIONS
LÉGALES.

Médiateurs
Editeurs

Ce Livre blanc s'adresse à tous les acteurs des entreprises et organisations privées de toutes formes et de toutes natures.

Partant du constat des nouveaux défis dans un grand nombre d'entreprises, quel que soit le secteur d'activité, ce livre blanc promeut la qualité relationnelle. Il accompagne la gouvernance et le management, les directions générales et les métiers, ainsi que les employeurs, les dirigeants et les actionnaires dans la mise en place d'un dispositif répondant aux obligations légales et aux aspirations de tous les acteurs au sein d'une organisation.

Ce dispositif agile, adaptable et mutualisable, a pour rôle d'assurer le traitement des signalements de violence au travail, la prévention des risques et la généralisation de la qualité relationnelle - QRT. Dans la perspective de faire face aux tensions et garantir la dynamique de l'entente, il valorise un recours systématique à l'Ingénierie relationnelle sous ses 3 formes :

- Anticipation primaire en formation,
- Accompagnements secondaires de terrain,
- Résolution tertiaire par la médiation professionnelle en situation de conflit.



ISBN 978-2-917459-13-3

