

LE CARE MANAGEMENT

QU'EST-CE QUE LE CARE MANAGEMENT ?

Le Care Management a comme objectif que chacun dans l'entreprise puisse donner le meilleur de lui-même. C'est un management qui prend en compte la personne dans toutes ses dimensions. Il se distingue de certaines formes de management qui visent en premier lieu la performance collective et qui vont privilégier alors une motivation tournée vers l'équipe. Ces vingt dernières années ont vu de développer un management qui s'appuie sur des événements d'entreprise destinés à maintenir et renforcer la cohésion d'équipe et la motivation des salariés basée sur un sentiment d'appartenance à l'équipe: séminaires, conventions, soirées d'entreprise, journée incentive, teambuilding ...

Ces dernières années, la recherche de la qualité de vie au travail, ou de bien-être au travail, au-delà d'une prise de conscience d'un certain nombre de souffrances ou détresses, a conduit à mettre en place des dispositifs améliorant les conditions de travail (crèches d'entreprise, salles de gym, de repos, conciergeries d'entreprises, télétravail...). Si la cohésion d'équipe, la qualité des relations entre ses membres peuvent contribuer à l'épanouissement de chacun, elle risque alors de n'être recherchée que pour elle-même, pour la seule efficacité de l'organisation, voire d'être mise au service de la recherche d'une surefficacité. Par ailleurs, le risque est présent de sombrer dans un neo-paternalisme matériel, dont l'objectif ne serait que l'attractivité de l'organisation et la fidélisation du salarié.

Aux nouveaux outils du management, on peut aussi ajouter l'accompagnement curatif, sorte de coaching de réparation. La prise en compte de l'individu peut être motivée par la perception que sa situation personnelle, son comportement peuvent devenir des grains de sable dans les rouages de l'organisation.

À contrario de toutes ces pratiques managériales, **le Care Management vise à l'épanouissement de chacun, sans se limiter d'ailleurs à un épanouissement professionnel.** La performance collective n'est qu'un bénéfice collatéral qui lui-même contribue à l'épanouissement et à la performance permettant ainsi d'entrer dans un cercle vertueux dans lequel l'individu nourrit l'équipe qui nourrit l'individu. Pour autant, dans le Care Management celui-ci reste l'origine et la fin, l'alpha et l'oméga.

Dans le Care Management, l'engagement personnel de chacun résulte de la façon dont chacun trouve réponse à ses besoins. Ces besoins peuvent être alimentaires, de reconnaissance, de confiance, de motivation, de respect mais ils peuvent aussi être anthropologiques comme notre besoin d'unifier notre corps et notre esprit (autrement dit être aligné ou encore « habiter chez soi ») et celui d'être pleinement des êtres de relation. **Ainsi le Care Management doit permettre à chacun d'améliorer sa relation à lui-même (par exemple par le développement de l'estime de soi) et sa relation aux autres.**

La **bienveillance**, parce qu'elle apporte de la sécurité, va permettre l'**audace**, c'est-à-dire la capacité des personnes à sortir de leur zone de confort, sans entrer dans la zone de danger. Cette zone alors explorée est une zone de mouvement qui permet de se dépasser, mais elle doit être consolidée par **le sens** que chacun peut donner à son travail et l'harmonie qu'apporte la **congruence**, c'est-à-dire l'accord entre toutes les parties de soi-même ou encore l'authenticité entre ce que chacun est et ce qu'il est amené à dire ou à faire.

Sens, bienveillance, congruence, audace et engagement sont les mots clés du Care Management.

En résumé, le Care Management met la personne au centre, en lien harmonieux et fécond avec son écosystème. Dans un monde qui bouge, qui innove, il permet l'agilité, le mouvement. En veillant au respect de la dignité de chacun, **il fait grandir les personnes en humanité et contribue ainsi à la qualité du « vivre ensemble » dans l'organisation et au-delà, dans la société.**

SENS, BIENVEILLANCE, AUDACE, CONGRUENCE ET ENGAGEMENT, PILIERS DU CARE MANAGEMENT

Donner du sens

La question du *sens* semble de plus en plus essentielle et couvre tous les *sens* du mot *sens*. C'est le *sens* au *sens* de la direction ; ainsi en entreprise on observe que les jeunes, en particulier, attendent de leur employeur qu'il leur indique bien vers où il va, vers où il souhaite les emmener : « Je veux savoir pourquoi tu me demandes cela ». C'est aussi le *sens* au *sens* de la signification. Le *sens* que les salariés veulent donner à leur vie peut se décliner dans toutes les dimensions de leur vie. Je veux donner du *sens* **à mon travail en lien avec le** *sens* que je veux donner à ma vie, je veux donner du *sens* à ma vie familiale en lien avec le *sens* que je veux donner à ma vie, etc... Et quand le *sens* n'est pas présent, ce sont tous les secteurs de la vie qui peuvent s'écrouler

Cette question du sens devient essentielle. Elle est en train de devenir une des attentes majeures des salariés. Et là ils ne veulent pas être déçus, pas de discours déconnectés de la réalité. Ils attendent dans ce domaine de l'exemplarité.

Cette notion de sens rejoint celle de vision, laquelle doit être partagée. **Prendre soin des personnes, c'est partager avec eux la vision**, qu'elle soit une finalité, une stratégie ou une ambition. A eux alors de se positionner en adhérant ou pas au projet.

Mais le sens évoque aussi le ressenti, les sens. Notre être réagit à ce qu'il perçoit de lui-même ou de son environnement, aux signaux faibles comme aux signaux forts. Le Care Management c'est prendre en compte ces signaux, et surtout permettre à chacun de les identifier et de les accueillir. **C'est ouvrir la porte à l'affectif, voire à l'irrationnel, à l'inverse de ce qui se pratique habituellement dans le monde du travail.**

La bienveillance

La bienveillance est une disposition affective d'une volonté qui vise le bien et le bonheur d'autrui. Pratiquée au niveau individuel ou collectif, et maîtrisée, elle permet de favoriser la coopération entre les équipes et la transmission des savoirs entre les collaborateurs.

Ainsi l'entreprise a tout intérêt à s'entourer de collaborateurs pouvant faire preuve de bienveillance. Pourtant, le monde de l'entreprise a été jusqu'à maintenant piloté surtout dans le registre de l'émulation. La bienveillance étant plutôt mise de côté et associée à un monde de bisounours.

LA BIENVEILLANCE NÉCESSITE PLUSIEURS INGRÉDIENTS :

La confiance et l'écoute

Il s'agit de donner à chacun les moyens d'exprimer ses idées, de promouvoir le sens critique, de favoriser l'expression dans la confiance, sans dénigrer ni attaquer, en respectant l'autre et en apprenant à l'écouter. Il convient aussi de chercher à comprendre autant que de chercher à être compris.

Le partage

Le partage permet de construire une vision et une culture partagée pour « devenir ensemble ». C'est alors placer l'homme au cœur de la réussite collective dans un mélange d'émulation et de bienveillance.

La transparence et la communication

Les informations doivent circuler, être diffusées de manière à ce que chacun puisse comprendre et agir en toute connaissance. C'est une des difficultés actuelles des managers et en particulier des managers intermédiaires. Le pouvoir étant souvent associé à la détention de l'information, il est clair que le partage de l'information remet en cause leur pouvoir, voire leur légitimité.

La sollicitude : solidarité et attention à l'autre

La sollicitude, c'est prendre soin de l'autre avec affection. Il y a deux mots dans la langue anglaise pour « soigner » comme pour « aimer ». Le « care », qui évoque la sollicitude, ne demande pas une connaissance mais plutôt une attitude au contraire du « cure », dont l'objectif est de guérir. La sollicitude, parce qu'elle est affection, nous fait plonger dans l'intime et l'inconnu. Si chacun doit ainsi s'impliquer, pour autant cela nécessite une certaine solidarité, une attention bienveillante à chacun, pour les difficultés qu'il peut rencontrer. Les managers doivent y porter une attention particulière.

L'exigence

Celle-ci ne doit pas être absente de la bienveillance, bien au contraire : exigence de qualité, d'investissement relationnel, technique, etc..., à hauteur de ce que chacun peut donner. L'exigence permet de mobiliser et de ne pas s'endormir dans la zone de confort. Cela peut être simplement parfois de savoir dire non quand ça ne va pas...

Eric Lemaître, responsable de l'activité sociale d'une église évangélique, écrit dans un des blogs qu'il anime :

« La haine n'est propice qu'à déconstruire, la bienveillance est une question de regard, de regard porté sur les autres. La bienveillance c'est toucher le cœur, l'atteindre au point d'amener l'apaisement, l'écoute et comprendre l'autre y compris dans la manifestation de son opposition. La bienveillance c'est de l'écoute, c'est de l'attention à l'endroit de ceux mêmes qui ne partagent pas le même idéal, les mêmes aspirations. La bienveillance c'est entendre les autres dans la diversité des expressions... On peut aussi résumer la bienveillance avec cette magnifique citation extraite du livre de Lytta Basset, Oser la Bienveillance, p308 : « Personne ne bouge, ne grandit, ne se responsabilise, tant qu'on le soupçonne systématiquement du pire et qu'on ne s'attend à rien de bon de sa part. »

L'audace

Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas que les choses sont difficiles (Sénèque)

D'un point de vue psychologique, trois zones correspondent à trois situations dans lesquelles nous pouvons être au travail :

1 / La Zone de Confort

C'est là que la plupart des personnes vit. C'est le parking, on ne bouge pas, on n'avance pas. C'est facile, c'est sans risque. Il n'a pas de place pour l'audace, et la motivation peut y mourir.

2 / La Zone de danger, voire de panique

La peur, de l'anxiété à la panique, immobilise aussi, voire tétanise. On ne bouge pas plus.

3 / La Zone de mouvement dite aussi zone de challenge

Dans des cercles concentriques, elle se situe entre les deux autres. C'est la zone de la vie, celle du dépassement qui nous fait grandir. C'est la zone de l'audace, de l'épanouissement.

Donner le meilleur de nous-mêmes au travail, c'est oser sortir de notre zone de confort, sans pour autant mettre un pied dans notre zone de danger.

Cela nécessite un discernement et une connaissance de soi.

Dans le travail, comme ailleurs, ce discernement s'appuie sur l'identification de nos compétences et de nos lacunes, de nos qualités et de nos défauts. Le Care Management permet ce discernement et ainsi, pour chacun, d'avoir un projet professionnel qui s'enracine dans une réalité.

Mais cela ne suffit pas et l'ambition ajustée nécessite aussi de connaître notre relation à nous-mêmes et aux autres, ce qui « oblige » entre autres d'identifier nos émotions, nos pulsions (la force qui nous fait bouger) pour pouvoir les accueillir et les gérer, c'est-à-dire transformer ces énergies en énergie maîtrisée, canalisée et donc bien utilisée. Ce discernement en effet mérite de s'appuyer sur une bonne estime de soi, qui apporte la lucidité et nous aide à être en vérité avec nous-même, dans le respect des autres.

L'audace dans l'entreprise nécessite quelques autres ingrédients :

La curiosité et l'ouverture : favoriser l'émergence des idées en ouvrant l'entreprise sur l'extérieur, aller voir ce qui se fait ailleurs, étudier les différences et chercher à comprendre à la fois pourquoi les choses ne marchent pas et pourquoi elles marchent. Pris dans les carcans des habitudes, des préjugés, des peurs du changement, oser faire sauter les verrous, y compris ceux que nous avons mis en place nous-mêmes.

L'encouragement d'initiatives : la recherche d'innovations et la prise d'initiatives sont favorisées. Les erreurs et les échecs font partie du processus et sont sources de progrès lorsqu'on en tire des enseignements. Le droit pour chacun à l'erreur est réaffirmé. *Ce ne sont pas les risques qu'il faut supprimer – cela on ne le peut pas, les risques sont consubstantiels à la vie dans le temps –, mais c'est l'espérance qu'il faut retrouver.* » (Chantal DELSOL)

La curiosité, l'aptitude à aller vers l'inconnu, l'ouverture à de nouvelles découvertes, le droit à l'erreur, peuvent alors devenir des ingrédients de la sérendipité, capacité cognitive à trouver, à découvrir ce que l'on ne cherchait pas, d'en comprendre l'intérêt et la valeur et de changer illico de stratégie.

LA CONGRUENCE

C'est un concept développé par Carl ROGERS. Il est en rapport avec le fait d'être « Authentique », c'est-à-dire « aligné » ou en accord entre toutes ses parties.

Carl ROGERS nous dit « L'expérience m'a montré que, par exemple, pratiquer une acceptation conséquente, alors qu'en fait je m'ennuie ou suis sceptique, ou je ressens un autre sentiment non acceptant, est à coup sûr perçu à la longue comme inconséquent et indigne de confiance ».

Il nous dit plus loin : « **Je veux dire par là que, quel que soit le sentiment ou l'état d'esprit que je suis en train de vivre, il s'harmonise avec la conscience de cette attitude. Quand cela est vrai, je suis alors une personne unifiée ou intégrée, à ce moment-là, et de ce fait, je peux « être », quoique profondément « je sois ».**

C'est montrer un alignement cohérent entre ce que nous ressentons et les actions que nous menons, les idées que nous avons et les paroles que nous formulons. Ce qui pourrait être une des vertus les plus importantes pour les dirigeants rassemble l'authenticité et la cohérence. Les salariés peuvent attendre de leurs dirigeants ou managers de l'exemplarité dans ce domaine. Pour autant notre nature humaine complexe nous en empêche parfois, en raison de nos fragilités, de nos blessures, de nos émotions.

La congruence est le meilleur outil de communication qui puisse exister mais il est difficile d'y accéder car elle implique une réflexion sur soi, une cohérence interne. Pour autant, au moment où l'on constate le besoin des salariés, notamment ceux de la génération Y, qu'on leur fasse partager la vision, il est important pour le dirigeant d'une part d'avoir une vision claire mais aussi d'être capable de la livrer en un tout cohérent, pragmatique et stimulant. Les salariés ont besoin de percevoir son degré de conviction à travers l'observation de ses faits et gestes, en somme, qu'il soit congruent.

Si la congruence évoque la cohérence entre ce qu'on prône et ce qu'on vit, on voit le lien avec l'exemplarité. Par la congruence, le manager tout en accompagnant ses collaborateurs va s'efforcer de s'accompagner lui-même. C'est la porte d'entrée dans l'authenticité.

Prendre soin des personnes, c'est aussi oser être vrai. C'est prendre le risque de montrer sa faiblesse, sa vulnérabilité, mais c'est une des conditions pour la rencontre.

L'engagement

Dans un sens courant, l'engagement peut être moral ou juridique, et il crée alors un devoir, celui de faire, agir, se comporter conformément à ce qu'on a dit ou écrit. **L'engagement au travail va bien au-delà du respect d'un contrat de travail. Il est le fruit d'une situation dans laquelle nous sommes en mesure de consacrer à notre travail le meilleur de nous-mêmes**, l'ensemble de nos compétences et de notre énergie. Cette mobilisation est alors consentie, voulue, elle va permettre le dépassement de soi.

La dynamique du changement : chacun, à commencer par les membres du comité de direction, accepte de se laisser bousculer. Les structures de l'entreprise, avec chacun des managers, s'attachent à l'évolution personnelle de chacun, première condition de la réussite collective qui passe aussi par l'exemplarité et la promotion du jeu collectif.

« Si vous traitez les gens comme ils sont, ils le resteront. Si vous les traitez selon leur potentiel, ils peuvent le réaliser » (d'après Gandhi).

L'autonomie et la responsabilité : elles se construisent autour de valeurs, de principes et de confiance. Il convient de passer d'une logique de l'obéissance à une logique de responsabilité et d'une logique de pouvoir à une logique d'autorité basée sur l'exemplarité.

LA SUBSIDIARITÉ :

CE PRINCIPE PEUT SE DÉCLINER SELON TROIS ITEMS :

- L'échelon supérieur s'interdit toute tâche que peut accomplir par lui-même l'échelon inférieur (principe de compétence).
- L'échelon supérieur doit soutenir (si nécessaire) et peut aider (éventuellement) l'échelon inférieur (principe de secours).
- L'échelon supérieur peut remplacer exceptionnellement et de manière limitée dans le temps, l'échelon inférieur en cas de défaillance ou de grave insuffisance (principe de suppléance).

Mettre en œuvre la subsidiarité dans l'entreprise, c'est passer d'un management directif où le chef donne des ordres, à un management délégataire (dans le sens d'une délégation à l'envers) **dans lequel on donne de l'autonomie à tous les acteurs**, c'est-à-dire des pouvoirs en vue de l'efficacité de chacun.

La subsidiarité n'est pas naturelle si l'on prend en compte la genèse des entreprises. Le créateur commence souvent seul et pour se soulager, il s'entoure de personnes auxquelles il va déléguer, du haut vers le bas. Dans l'esprit de « l'entreprise libérée », la subsidiarité oblige donc à reconstruire l'entreprise d'en bas en donnant du pouvoir aux salariés qui, au cœur de l'action, sont à même de prendre les décisions. À cet effet, l'acquisition ou le renforcement des compétences, le discernement et parfois le courage nécessaire à la prise de décision nécessitent un engagement fort du salarié.

QUELQUES EXEMPLES DE PRATIQUES

Marie-Bernadette est illettrée, a du mal à lire et à écrire. Elle en a honte et dans son travail, elle n'arrive pas à demander de l'aide à ses collègues lorsqu'elle en a besoin. C'est préjudiciable à son travail. Son employeur a pris en compte son handicap et sa honte et l'a affectée dans l'équipe de son fils, lui aussi salarié. Elle n'hésite pas à demander de l'aide à son fils... Elle a accepté de s'engager dans une formation.

Philippe, analyste programmeur est addict à la pornographie et « pratique » sur son lieu de travail. Après plusieurs avertissements, il est licencié. Son employeur lui propose de le réembaucher lorsqu'il sera en capacité de travailler sans être soumis à son addiction et le met en relation avec un thérapeute. Après 6 mois, Philippe réintègre l'entreprise, continue sa thérapie. Au bout de deux ans, il se considère guéri.

Martine est secrétaire. Elle est reconnue et appréciée. Brutalement, la qualité de son travail se dégrade. Son supérieur hiérarchique s'en plaint et découvre qu'elle rencontre des difficultés conjugales. Il lui suggère de faire appel à un conseiller conjugal et familial et lui donne des adresses. Martine a fini par divorcer mais bien accompagnée, elle a retrouvé le goût et l'envie de travailler.

L'entreprise X, 250 salariés, après un redressement judiciaire, a été absorbée par un de ses petits concurrents, 30 salariés. Après plusieurs années d'efforts pour la redresser, la direction prend conscience que la fusion des cultures n'a pas été effectuée et qu'il est nécessaire de créer une nouvelle dynamique pour parachever le redressement et lance le projet « Réussir tous ensemble ». PAE réalise un diagnostic de Care Management, en écoutant les salariés individuellement pour certains, en groupe pour d'autres. L'entreprise embauche un Care Manager, lance des actions associant tous les salariés, avec par exemple la rédaction d'un guide de bonnes pratiques par les salariés, des réunions « debout » régulières. Le comité d'entreprise applaudit la transformation du climat social et l'entreprise est en plein développement.

La branche professionnelle de la coiffure mesure le besoin de prendre en compte certaines difficultés que rencontrent les coiffeurs dans l'exercice de leur métier. Elle confie à PAE une étude (plus de 40 coiffeurs rencontrés) permettant d'identifier les problématiques et la façon d'accompagner les coiffeurs dans ce qu'ils vivent au travail ou en interaction avec leur vie personnelle.

■ Une banque régionale, dans un contexte de restructuration importante et un peu compliquée, cherche à conduire un projet d'amélioration de la qualité de vie au travail. Elle décide de confier à PAE la formation de ses managers sur le thème « Mieux écouter, mieux s'écouter pour mieux manager ».

■ Une dirigeante associée à son frère au sein d'une entreprise familiale fait un burn out sévère en mars 2016. Accompagnée en individuel et en atelier collectif, sur l'estime de soi et le soin de l'âme puis la découverte de sa mission, elle reprend son travail 8 mois plus tard avec la volonté d'améliorer la qualité de ses relations avec son frère et au sein de l'entreprise avec l'ensemble des collaborateurs. C'est devenu clair pour elle. Elle en fait une condition à son maintien dans l'entreprise. Son frère et elle, entreprennent un coaching en ce sens.

COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES DANS LA MISE EN ŒUVRE DU CARE MANAGEMENT ?

Diagnostic de Care Management

Lors d'entretiens avec les salariés, individuels ou en petits groupes, il s'agit de leur permettre de réagir aux mots sens, bienveillance, congruence, audace et engagement, tels qu'ils les perçoivent ou les vivent dans leur travail. Ces échanges leur permettent d'exprimer leurs besoins, leurs attentes, la façon dont l'entreprise y répond, leur épanouissement au travail, ce qu'ils aimeraient voir changer. Plus qu'un baromètre, les résultats peuvent constituer pour l'entreprise une véritable feuille de route permettant de mettre en place du care-management ou de le décliner dans les divers domaines de la vie l'entreprise.

Mise en place de la subsidiarité, accompagnement du changement des organisations

Entreprises libérées, socio-dynamique, holacratie, les méthodes sont nombreuses pour engager les organisations dans un changement d'inversion de la pyramide, de développement des initiatives, de réponse aux aspirations émergentes des salariés. Alors que la radicalité de certaines méthodes peut être brutale et laisser au bord de la route certains salariés mal préparés à l'autonomie et à la responsabilité, le Care Management est un moyen de mieux prendre soin des personnes dans sa conduite du changement. Par l'accompagnement de l'organisation, des dirigeants et des salariés, le Care Management permet une évolution naturelle et maîtrisée.

Mise en place de Programmes d'Aide aux Employés

Prendre en compte les personnes dans toutes leurs dimensions, c'est leur permettre de régler les difficultés qu'ils rencontrent dans leur vie professionnelle ou privée. L'entreprise ne doit pas **être** intrusive mais peut leur donner les moyens nécessaires à l'instar de ce qui se pratique en Amérique du Nord, notamment au Canada. La mise à disposition d'une plateforme de services aux salariés (écoute, aide à la parentalité, conseil conjugal, prévention ou traitement des addictions, soutien aux personnes surendettées...) peut être proposé. Le soin pris pour les salariés peut être aussi de promouvoir l'hygiène de vie, prévenir la santé physique et morale.

Formations

Si la relation entre les personnes est centrale dans le fonctionnement des organisations, sa qualité est menacée par les erreurs dans la communication, les conflits qui s'enkystent, la jalousie, la concurrence ou les malentendus. Mettre en place du Care Management peut consister à former les managers à la communication, à l'écoute, à l'animation de réunions ou encore à la gestion des conflits.

Animation de groupes de parole

Certaines professions ou certains postes exposent ceux qui les exercent à devoir accueillir des situations ou des comportements difficiles, générant chez eux un stress particulier ou les renvoyant à ce qu'ils vivent dans leur propre vie. Certaines situations sont enfermantes voire piègeantes. Les groupes de parole, animés par un tiers permettent de déposer, croiser les expériences et les ressentis ou tout simplement de prendre conscience de difficultés ou de souffrances. Les groupes de parole peuvent constituer un moyen pour prévenir le burn out.

Accompagnement dans le choix de parcours de formation

La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle veut créer les conditions pour préparer des salariés mieux formés, plus qualifiés, aux métiers et aux technologies d'aujourd'hui et de demain. Par la mise en place du Compte Personnel de Formation, elle vise en particulier à rendre le salarié acteur de sa formation. Le plan de formation établi chaque année par le chef d'entreprise est le reflet des besoins de compétences de l'entreprise mais les actions de formation prennent en compte les besoins propres du salarié dans le cadre d'un parcours personnel de formation. Le Care Management permet de mieux prendre en compte les aspirations des salariés, leurs besoins pour les articuler avec les besoins de l'entreprise.

Prévention par le management

La loi du 14 juin 2013 relative à la généralisation de la complémentaire santé et le décret du 11 décembre 2014 introduisent la notion de degré élevé de solidarité lorsque la part de financement des prestations non contributives est au moins égale à 2% de la prime ou de la cotisation.

Il apparaît en effet aujourd'hui que le management devient un vrai levier pour la santé et la prévoyance. En lien avec leur fédération professionnelle ou leur organisme de prévoyance, les entreprises peuvent mettre en place des plans de prévention s'appuyant sur les principes de Care Management et intégrant une action sociale coordonnée avec la mission sociale du comité d'entreprise.

Médiation professionnelle

La pratique de la médiation professionnelle a pour objectif de développer les capacités relationnelles et de rationalité des individus. Elle propose des outils concrets pour sortir des conflits mais également pour promouvoir une culture nouvelle de qualité relationnelle au sein de l'entreprise. En effet, si dans la pratique, la médiation professionnelle est un outil auquel les entreprises ont recours en période de crise dans des conflits interpersonnels ou collectifs, la mise en place d'un processus de médiation professionnelle met à jour les problématiques individuelles et collectives articulées dans une/des relations données. Le processus de médiation professionnelle peut mettre à jour des pratiques organisationnelles à interroger et s'articuler autour de :

- Un diagnostic de la qualité du lien social en utilisant l'indicateur développé par l'ESSEC ;
- Un dispositif de permanence de médiation professionnelle ;
- Un dispositif de résolution des conflits par le biais de la médiation professionnelle ;