

Les Organisations Bienveillantes

Mickaël Bardonnnet
Michel Lefebvre
Pierre Mongin

Sommaire

Préface

Partie 1 Analyser les besoins fondamentaux de la personne, le Modèle de Stevenson.

Chapitre 1.1 : un modèle sur la bientraitance et l'autonomie	11
Pourquoi un modèle ?	12
L'autonomie est une notion historiquement jeune	14
Le Modèle de Stevenson est universel	16
Une approche globale, des finalités diverses	18
Chapitre 1.2 : le modèle de Stevenson	21
Nos 10 besoins fondamentaux à la base du modèle	22
Un modèle pour votre bientraitance et celle des autres	24
Un nom Stevenson et un cercle pour mieux mémoriser le modèle	26
Un exemple pour bien comprendre le fonctionnement du modèle	28
Chapitre 1.3 : focus sur nos 10 besoins fondamentaux	31
Les besoins fondamentaux sont illustrés par un grand peintre	32
Les 10 besoins fondamentaux peuvent être malmenés	34
Les 10 besoins fondamentaux peuvent être comblés	36
Les actes reçus et les actes émis impactent nos besoins	38
Focus sur les besoins fondamentaux	40
D'autres besoins existent	42
Le mode de satisfaction d'un besoin est propre à chaque personne	44
D'autres mots pour désigner les besoins fondamentaux	46

Chapitre 1.4 : les besoins interagissent en permanence	49
Les interactions entre les besoins sont foisonnantes	50
Les besoins interagissent intensément et longtemps	52
L'expression des besoins dans les réseaux neuronaux	54
Chapitre 1.5 : le sentiment d'autonomie	57
La satisfaction de nos besoins est notre préoccupation constante	58
Un sentiment d'autonomie non satisfait engendre le stress	60
Un sentiment d'autonomie est une source de plaisir et de motivation	62
Partie 2 Élaborer des stratégies pour favoriser l'autonomie et la bientraitance à l'aide d'un outil, le Scrutateur	
Chapitre 2.1 : un outil, le Scrutateur de Besoins	67
Le scrutateur de besoins, un outil pour comprendre et agir	68
Mobilité, comprendre	70
Mobilité, agir	72
Adaptation, comprendre	74
Adaptation, agir	76
Nutrition, comprendre	78
Nutrition, agir	80
Hygiène, comprendre	82
Hygiène, agir	84
Sécurité, comprendre	86
Sécurité, agir	88
Affection, comprendre	90
Affection, agir	92

Échange, comprendre	94	La démarche collaborative favorise la réciprocité	138
Échange, agir	96	Une entreprise novatrice Kipsta organise la réciprocité	140
Réflexion, comprendre	98	Chapitre 3.2 : la mise en œuvre, des précautions à prendre	143
Réflexion, agir	100	Des précautions sont à prendre dans la satisfaction des besoins	144
Reconnaissance, comprendre	102	Le changement en 7 étapes pour surmonter les obstacles	146
Reconnaissance, agir	104	La satisfaction des besoins évolue avec les époques et les mœurs	148
Cohérence, comprendre	106	Respecter les besoins fondamentaux dans les contextes de travail devient une préoccupation managériale	150
Cohérence, agir	108	Pour une citoyenneté amplifiée	152
Chapitre 2.2 : six cas exemplaires, deux cas de défaillance	111	Stevenson, l'écrivain des besoins	154
Huit cas de situations ordinaires	112	Le Besoin selon Denis Diderot	156
Un centre d'accueil médico-social précoce pour enfants déficients visuels ou auditifs CAMSP (cas 1)	114		
Une structure offrant des activités professionnelles et un soutien médico-social et éducatif ESAT (cas 2)	116		
Un supermarché offrant des services de qualité (cas 3)	118		
Les communes et la satisfaction de leurs habitants (cas 4)	120		
Un multiplex de salles de cinéma (cas 5)	122		
Une situation d'urgence humanitaire (cas 6)	124		
Deux cas de maltraitance	126		
Des situations extrêmes de maltraitance	128		
Partie 3 Inscrire son action dans la durée			
Chapitre 3.1 : l'acte bientraitant est-il un don ?	133		
La bientraitance et le don invitent à la réciprocité	134		
Les réciprocités se pensent et s'organisent	136		

Annexes

Bibliographie

Remerciements

Préface

Nous voici en présence d'un modèle créé par des professionnels, managers, consultants, formateurs, écrivains, parents s'inspirant de leurs expériences de terrain riches, à eux tous, de plusieurs dizaines d'années de pratiques.

L'objectif est ambitieux : proposer un modèle pour accroître ce sentiment d'autonomie que chacun d'entre nous éprouve et revendique en toutes circonstances.

Mais qu'est-ce qu'un modèle ?

Le concept de modèle, dans les sciences sociales, fait l'objet de débats intenses et parfois violents.

Les auteurs en donnent leur conception. Le modèle est la description d'une réalité qui permet, en dégageant ses caractéristiques essentielles, de la comprendre et d'anticiper les conséquences de son évolution ou encore de prendre des décisions pour la faire évoluer vers un autre état.

Le modèle proposé par les auteurs est-il innovant ?

Les bases sur lesquelles s'appuie le modèle – baptisé, en hommage à un grand écrivain, d'une façon heureuse, *Le Modèle de Stevenson* – ont été jetées avec fulgurances et génie par une cohorte de philosophes, de scientifiques, de sociologues, de professionnels, d'artistes. Les auteurs y font constamment référence. Baruch Spinoza, Ludwik Fleck, Antonio R. Damasio, Marcel Mauss, Pieter

Breughel, Alain Morel, Miguel de Cervantes, Robert Louis Stevenson... sont quelques-uns des noms cités.

Pour les auteurs, le modèle doit permettre de mieux analyser une situation sociale, d'en expliquer la logique et surtout de posséder un pouvoir prédictif. En outre, il doit être adapté à cette société soumise sans cesse à des mutations, sources de créativité mais aussi causes de fractures sociales. En cela, à notre connaissance, ce modèle n'a pas d'équivalent.

Son efficacité provient de sa compréhension très facile, il met au centre nos besoins fondamentaux ; de sa proximité, il s'applique, au quotidien, à nos propres situations ; de son universalité, il s'applique à tous domaines et à toutes activités. Toutefois, il n'exclut pas les autres démarches.

Déjà expérimenté dans de nombreuses situations, il fonctionne. Chacun, en l'utilisant dans son environnement, sera en mesure d'apprécier sa portée scientifique et de mesurer ses apports pour une société plus harmonieuse, comme les cas présentés dans le livre nous invitent à l'espérer.

Yvonne Mignot-Lefebvre

Sociologue, CNRS, vidéaste

PARTIE 1

Analyser les besoins fondamentaux de la personne

Le Modèle de Stevenson

Chapitre 1.1

Un modèle sur la bientraitance et l'autonomie

Pourquoi un modèle ?

C'est un constat que nous pouvons faire tous les jours : la vie en collectivité – entreprises, lieux d'éducation, associations... – engendre d'innombrables actes, événements, signes dont nous ressentons intimement les effets qu'ils soient positifs ou négatifs. Sans cesse, nous devons rétablir nos *équilibres physiques et psychiques* : un vrai travail à temps complet. Mais la vie, elle, semble exiger ce mouvement créateur de relations et de richesses : quel ennui quand il ne se passe rien !

Avec un peu de recul, nous observons aussi que les sociétés nous aident à réguler ces effets. Les voies sont multiples : mythes, religions, éducation, expression artistique, actions syndicales et politiques, juridictions, connaissances scientifiques, organisations...

Une question s'est progressivement imposée dans notre société soumise à des mutations d'ampleur croissante, facteurs d'instabilité. Était-il possible d'une façon réfléchie de mieux réguler les effets ? En d'autres termes, était-il possible de fabriquer de *l'autonomie* pour soi, pour les autres avec, comme perspective, une qualité accrue des relations par des pratiques *bientraitantes* ?

Nous avons, dans cette perspective, conçu une *démarche* que nous avons voulue *universelle*, c'est-à-dire commune à une grande diversité de *situations sociales et professionnelles*. Une démarche qui s'appuierait sur un principe invariant.

L'autonomie et le sentiment de perte ou d'accroissement de l'autonomie nous sont apparus comme des concepts invariants centraux car ils posent la question de l'équilibre physique et psychique de la personne dans son milieu.

C'est dans cette optique que nous avons construit le *modèle*, que nous vous proposons : **Le Modèle de Stevenson**.

Les modèles nous permettent, dans maintes situations, de porter notre attention vers l'essentiel, de rendre nos jugements plus étayés, d'éviter des impasses grossières ; ils nous placent, ainsi, plus sûrement dans des conditions propres à la création. ➡

➤ *La construction d'un modèle n'est pas non plus un exercice de pure fantaisie créatrice... Le modèle se différencie fondamentalement de la métaphore poétique, justement parce qu'il correspond à des critères qui se veulent rigoureux dans son rapport avec un réel plus ou moins bien perçu.*

Abraham A. Moles, *Les sciences de l'imprécis*.

➡ Annexe 1 : Qu'est-ce qu'un modèle ?



L'autonomie est une notion historiquement jeune

Le mot *autonomie* est apparu progressivement dans l'histoire. Il est emprunté au grec *autonomos*, « qui se régit par ses propres lois ».

Ce mot connaît différents usages : en science, en psychologie...

Aujourd'hui, il paraît familier mais il n'en a pas été toujours de même. Sa signification actuelle est le fruit d'une longue évolution de notre pensée associée aux luttes contre les obscurantismes et aux désirs de liberté.

Notre autonomie est constamment mise à l'épreuve. En d'autres termes, nos *équilibres physique et psychique* sont perturbés sans cesse par les nombreux événements en provenance de notre environnement mais aussi par nos pensées, ces mouvements intimes de notre être.

Certains actes et pensées sont éprouvants : ils demandent des efforts pour retrouver l'équilibre ; d'autres, au contraire, sont fortifiants et consolident la recherche de l'équilibre.

Les actes éprouvants sont qualifiés de *maltraitants* quand ils sont perçus comme provenant d'une personne ou d'une collectivité. Les actes fortifiants sont qualifiés de *bien traitants* dans les mêmes conditions.

Maltraitance et *bien traitance* introduisent, d'une façon plus ou moins explicite, les intentions d'autrui (et les siennes), donc des points de vue moraux ou éthiques.

Le modèle que nous avons désigné par *Le Modèle de Stevenson*, englobe les questions relatives à la maltraitance et à la bien traitance, mais, plus largement, le modèle traite de l'intégration de tout être dans son milieu qu'il soit personnel, social ou professionnel.

Spinoza, António R. Damásio : près de quatre siècles séparent ces deux grands penseurs de l'autonomie et des équilibres psychiques. Des milliers d'autres, de toutes disciplines, ont formé ce courant de pensées au sein de la société occidentale.



Baruch Spinoza (1632-1677), *Éthique*, nombreuses éditions.



António R. Damásio, *Spinoza avait raison*, Odile Jacob, Paris 2005



Baruch Spinoza (1632-1677)

Spinoza pose cette idée forte dans Éthique III :

Chaque chose, autant qu'il est en elle, s'efforce de persévérer dans son être. Proposition VI

L'effort par lequel chaque chose s'efforce de persévérer dans son être n'est rien en dehors de l'essence actuelle de cette chose. Proposition VII

C'était en 1674. Ce fut un tournant dans l'entendement du monde.

Une cohorte de savants, de philosophes, de scientifiques, d'écrivains, d'artistes, de politiques firent de l'autonomie le point central de leur réflexion. De façon récente, les neurologues viennent apporter leur concours.



António Rosa Damásio

António Rosa Damásio, professeur de neurologie, grand admirateur de Spinoza avance :

L'organisme vivant est construit de telle sorte qu'il préserve la cohérence de ses structures et de ses fonctions contre les nombreux aléas de la vie.

En ce début de siècle d'innombrables recherches internationales portent sur les mécanismes de l'autonomie. Ils restent mystérieux dans leurs fondements.

Le Modèle de Stevenson est universel

Vous découvrirez que le modèle est applicable dans les domaines les plus divers : établissements sanitaires et médico-sociaux, entreprises, établissements d'enseignement, espaces publics, associations...

Il est aussi utilisable dans son espace personnel, dans les relations de travail...

Le modèle fonctionne en miroir : une personne peut être maltraitée ou bien traitée mais, réciproquement, elle peut être maltraitante ou bientraitante ; cela est vrai aussi pour les collectifs de personnes.

Tous les managers, quelles que soient leurs responsabilités, tous les concepteurs d'organisation, tous les acteurs engagés perturbent les conditions d'autonomie des personnes concernées par les décisions prises.

Le modèle s'inscrit dans ces paysages en mutation de la société. Il a pour ambition d'aider à leur description et à leur modelage.

Le modèle est aussi proactif et il vous invite à participer, par vos apports, à son extension.

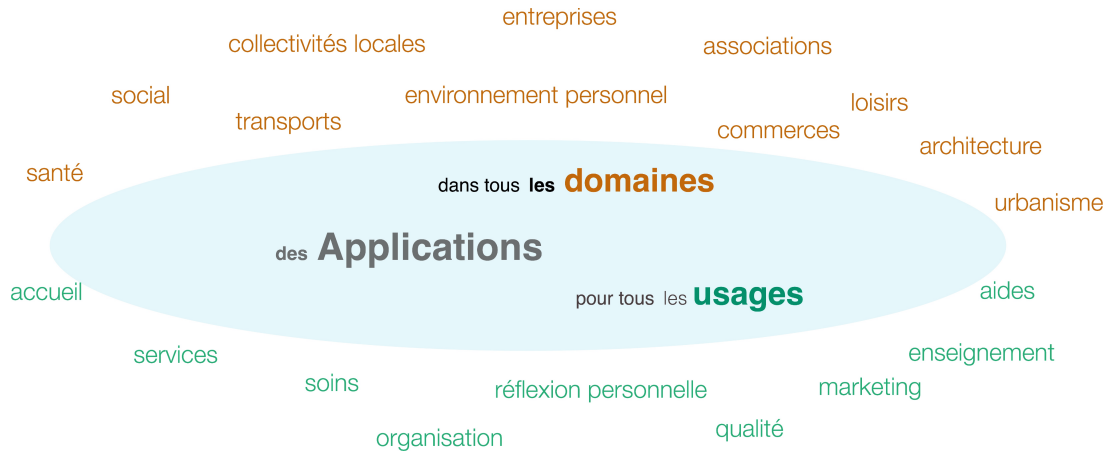
Un outil, *Le scrutateur de besoins* ➡, faisant partie du modèle est proposé. Il permet de naviguer dans le nuage des possibilités de satisfaction des besoins.

Les *usages* du modèle sont ceux que donnent nos imaginations. Par exemple : la qualité de la prise en charge en établissement sanitaire et de l'accompagnement en structure médico-sociale :

- L'analyse des conditions de travail (les siennes et celles des autres) et des relations avec ses collègues ;
- La gestion de ses propres conditions de vie ; la gestion du stress par les managers ; le repérage des cas graves de stress (risque de *burn-out*) ;
- L'organisation du travail dans un service ; la conception et la mise en place de prestations ;
- Les relations avec les citoyens, les usagers, les clients, les fournisseurs, les partenaires, l'entourage...

Nous avons nous-mêmes été surpris par la facilité d'inclusion du modèle dans les activités les plus variées.

Vous trouverez des cas pratiques dans des champs très différents : la santé, le commerce, les loisirs, l'humanitaire... ➡



Une approche globale, des finalités diverses

Je suis... moi.

Le Modèle de Stevenson m'aide à me situer, à identifier les conditions de mon équilibre, à échanger avec mes proches et mon entourage professionnel afin de préserver ou de restaurer mon autonomie.

Je suis un aidant professionnel ou non.

Le Modèle de Stevenson m'aide à évaluer l'autonomie de la personne que j'aide, à identifier les besoins non satisfaits et à imaginer des stratégies. Le modèle me sert également à échanger avec les autres acteurs (famille, professionnels médico-sociaux...) en tant que support à la discussion et à l'évaluation des besoins.

Le modèle m'aide aussi à me situer en tant qu'aidant : lesquels de mes besoins sont affectés par la charge du rôle d'aidant ? Quelles mesures sont à prendre pour conserver mon équilibre et donc permettre de renouveler ma capacité à aider dans la durée ?

Je suis un établissement ou une association.

Le Modèle de Stevenson me permet de travailler finement sur les besoins des personnes soignées ou accompagnées et de leurs familles. Il ne s'agit plus d'appliquer un protocole valable pour tous d'après une typologie établie en fonction du handicap, de l'âge ou de la pathologie, il s'agit de satisfaire les besoins singuliers de la personne dans le cadre d'un projet réellement individualisé. Il est un support à l'échange avec les personnes accompagnées et/ou leur famille.

Au niveau de l'organisation et du management, le modèle me sert à analyser les points forts et les points faibles en termes de qualité de la prestation, il m'oriente vers des leviers d'action. Il me permet de classer et d'analyser les plaintes et les incidents et d'échanger avec les représentants des usagers.

et beaucoup d'autres approches

Je suis une entreprise ou un service public.

Côté client ou usager, *Le Modèle de Stevenson* me permet de vérifier que mes produits et services correspondent à des besoins réels des utilisateurs. Il est un moyen d'analyser la relation client, la qualité des prestations et les incidents ou les non-conformités.

Côté salarié, le modèle invite à s'interroger sur ce qui pour chacun constitue la qualité de vie au travail (lesquels de mes besoins sont malmenés en situation de travail ?) et de travailler individuellement puis collectivement, par agrégation, sur une typologie des risques singulière, propre à un collectif de travail donné.

Je suis urbaniste, architecte.

J'ai comme mission première d'aménager les espaces, de construire les bureaux et les habitations qui permettent la satisfaction des besoins fondamentaux des usagers.

Le Modèle de Stevenson me permet de scruter ces besoins afin de prévoir les aménagements bien adaptés et permettant le développement des services attendus par les usagers.

Je suis une collectivité.

Dans une perspective démocratique *Le Modèle de Stevenson* permet de recueillir les besoins des habitants, d'évaluer les politiques locales mises en œuvre en vérifiant qu'elles permettent de satisfaire les besoins et qu'elles sont en adéquation avec les impôts prélevés.

Dans une perspective écologique ou d'aménagement du territoire, le modèle permet de connaître les possibilités locales de satisfaire les besoins en limitant les déplacements en transport individuel, il suffit pour cela d'appliquer le modèle sur un périmètre géographique limité correspondant à la desserte en transport en commun.

Dans une perspective de ville intelligente ou connectée, le modèle permet d'interagir avec les habitants. Ils peuvent faire connaître, par leurs actes et en temps réel, les besoins satisfaits et ceux qu'il serait souhaitable de pouvoir satisfaire avec la mise en place de services publics et d'aménagement.

Et beaucoup d'autres applications...

Chapitre 1.2

Le Modèle de Stevenson

Nos 10 besoins fondamentaux à la base du modèle

Les besoins fondamentaux, c'est-à-dire les besoins dont la satisfaction est nécessaire à nos équilibres physique et psychique, sont les besoins partagés par tous.

Ces besoins sont dits *fondamentaux* car leur non-satisfaction nous met en grande difficulté et peut devenir une menace pour notre intégrité vitale.

La *typologie des 10 besoins* proposée ci-après est très simple afin de pouvoir être utilisée, avec efficacité, dans nos pratiques ordinaires et nos projets. Elle a été testée, peaufinée lors de nombreuses utilisations. Elle s'avère solide. Cependant, comme pour toute typologie, il faut accepter certaines simplifications et les interfaces entre les termes.

Ces besoins sont fondamentaux car ils sont éprouvés, certes avec des intensités variables, par tous. Notons que les mammifères ont des besoins très proches et que les actes à notre initiative de bienveillance et de maltraitance s'apparentent à ceux que nous connaissons.

Certains besoins ont émergé au cours de l'évolution de notre espèce, d'autres se sont formés dans l'histoire de notre civilisation.

5 besoins **PHYSIQUES**

La mobilité, l'adaptation à un environnement, la nutrition, l'hygiène, la sécurité.

5 besoins **PSYCHIQUES**

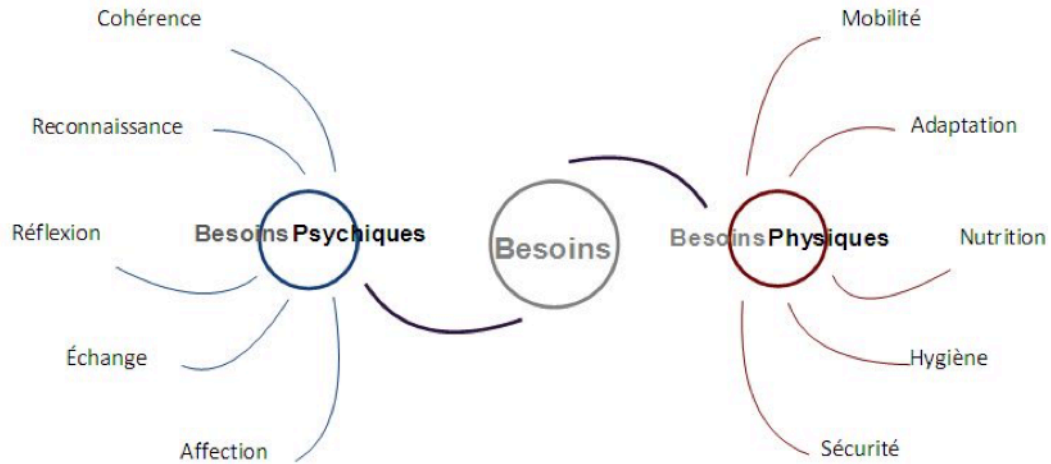
L'affection, l'échange, la réflexion, la reconnaissance, la cohérence.

Notre patrimoine culturel, nos proverbes, nos rapports sociaux, notre histoire nous fournissent un foisonnement de repères sur les satisfactions de nos besoins que nous rencontrons au quotidien ou que nous provoquons par nos actes.

✓ Imaginez d'autres besoins fondamentaux. Demandez-vous s'ils sont communs au plus grand nombre.

✓ Peut-être avez-vous d'autres mots très proches pour désigner les 10 besoins (par exemple : mobilité ou déplacement) ?

✓ Posez-vous la question de vos réactions quand votre environnement fait obstacle à l'un de vos besoins, d'une façon et pour des motifs que vous ne comprenez pas.



Un modèle pour votre bienveillance et celle des autres

Le *Modèle de Stevenson*, présenté ici en 3 points, invite à appréhender une situation quelle qu'elle soit. Elle peut être historique, actuelle (pour une amélioration...) ou future (un projet, de la prévention...).

Point 1 – Le modèle est fondé sur le *sentiment d'autonomie* que nous ressentons. L'autonomie est définie comme la capacité à maintenir son *équilibre physique et psychique* dans son environnement.

Point 2 – Le modèle propose deux définitions (postulats) de la *bienveillance* et de la *malveillance*.

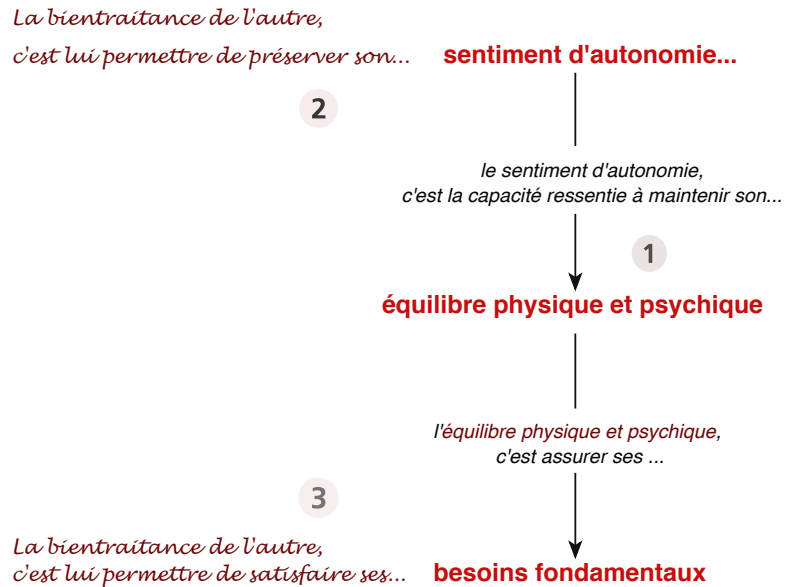
- Est *bienveillant* tout acte/signe qui contribue à générer un sentiment d'autonomie accrue (à ressentir que *sa capacité à maintenir son équilibre s'est accrue*).
- Est *malveillant* tout acte/signe qui contribue à créer un sentiment d'autonomie affaiblie (à ressentir que *sa capacité à maintenir son équilibre s'est affaiblie*).

Voir aussi ➡

Point 3 – Toute personne a un *profil*, c'est-à-dire un équilibre qui lui est propre. Cet équilibre s'organise autour de *la satisfaction de besoins*. Certains besoins apparaissent fondamentaux.

- *Les besoins physiques*. Ils concernent la mobilité, l'adaptation à un environnement, la nutrition, l'hygiène, la sécurité (une catégorie « autres » permet d'inclure des cas spécifiques).
- *Les besoins psychiques*. Ils concernent l'affection, l'échange, la réflexion, la reconnaissance, la cohérence (une catégorie « autres » permet d'inclure des cas spécifiques).

➡ Annexe 2. La définition très récente de Bienveillance donnée par Le Robert en 2014.



Le Modèle de Stevenson peut être décrit très simplement :

Faire en sorte que la satisfaction des besoins fondamentaux soit respectée et organisée par l'environnement, au mieux.

Un nom *Stevenson* et un cercle pour mieux mémoriser le modèle

Le Modèle de Stevenson prend en compte 10 besoins fondamentaux.

5 besoins **PHYSIQUES**

- la mobilité,
- l'adaptation à un environnement,
- la nutrition,
- l'hygiène,
- la sécurité.

5 besoins **PSYCHIQUES**

- l'affection,
- l'échange,
- la réflexion,
- la reconnaissance,
- la cohérence.

Pour chacun d'entre nous, d'autres besoins peuvent apparaître fondamentaux : une pratique sportive ou artistique particulière, la sexualité...


Une catégorie *autres* permet de ne pas borner les possibilités dans les applications. Cette catégorie permet également d'ajuster le modèle à un individu, une organisation ou une situation donnée.


Les 10 besoins sont placés sur *Le Cercle de Stevenson*.

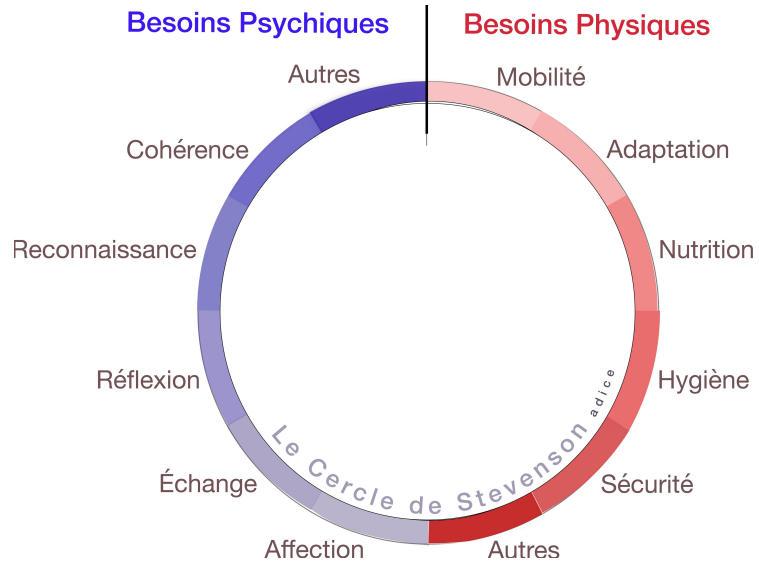
Les besoins physiques et psychiques sont disposés en segments par ordre croissant de complexité *apparente*.

Cette représentation suggère une *cohésion* des besoins et des *interactions* simultanées ou avec de fortes *rémanences*.

Elle propose un autre regard que celui de la pyramide de Maslow qui, elle, *hiérarchise* les besoins en posant (ou suggérant) que les besoins au sommet, comme le besoin d'estime, n'apparaissent que si les besoins fondamentaux, comme les besoins de nourriture ou de sécurité, sont eux satisfaits.

Le grand écrivain Robert Louis Stevenson dans ses ouvrages, et en particulier dans *Voyage avec un âne dans les Cévennes*, 1879,  a su avec talent décrire, à partir d'une expérience vécue, nos besoins fondamentaux d'humain et la nécessité de veiller constamment à leur satisfaction. En hommage, nous avons appelé le modèle, *Le Modèle de Stevenson* et le cercle, *Le Cercle de Stevenson*.

 Robert Louis Stevenson, *Voyage avec un âne dans les Cévennes*, Poche Flammarion, 2013.



Un exemple pour bien comprendre le fonctionnement du modèle

Dans une gare, un incident provoque un retard des trains de plusieurs heures. Des centaines de voyageurs sont immobilisés. La reprise du trafic est incertaine. Des voyageurs doivent prendre une correspondance...

Le Modèle de Stevenson à l'œuvre.

Le constat. L'autonomie des voyageurs est sérieusement entravée.

L'objectif. Pour être bientraitant, le transporteur doit s'efforcer de mettre en œuvre les actes pouvant être ressentis comme allant dans le sens, malgré les circonstances, d'un respect de *l'autonomie du voyageur*.

Les mesures à prendre ou à prévoir. Le modèle permet de *balayer systématiquement les besoins fondamentaux* afin d'envisager les palliatifs et les mesures à prendre.

Certes, le train ne repart pas pour autant mais certaines conséquences peuvent être atténuées et les voyageurs traités avec considération.

Il apparaît à l'évidence que certaines mesures doivent être anticipées dans le cadre de procédures ou de protocoles pour pouvoir être appliquées...

Les listes indiquées sont sommaires et indicatives. Les *impacts* et les *mesures* peuvent être complétés, détaillés en fonction du contexte.

Bien entendu, la faisabilité, les coûts sont à étudier et un programme de réalisation à définir.

Les impacts et mesures, décrits de cette façon, peuvent apparaître évidents. Pourtant, les nombreux reportages que nous livrent les médias sur des situations semblables, voire nos propres expériences, montrent de grandes faiblesses dans les anticipations et cela n'est pas seulement dû à un manque de moyens, mais au fait que l'autonomie du voyageur, ses besoins, ne sont pas au centre des préoccupations de l'organisation.

D'autres cas vous sont présentés illustrant aussi l'universalité du *Modèle de Stevenson*. ➡

✓ Rappelez-vous des situations similaires vécues, dans les commerces, les hôpitaux, les institutions... et appliquez le modèle.

➡ Chapitre 2.2 Six cas exemplaires, deux cas défailants.

Un retard important dans une gare

Psychique	Impacts	Mesures
Affection	Un sentiment d'abandon risque de s'installer ● Le sentiment d'avoir affaire à un organisme déshumanisé s'installe.	Installer une empathie : explication soignée ; messages de reconnaissance des difficultés subies ● Présenter des excuses ● Donner des messages, conseils...
Échange	L'isolement dans la foule rend les échanges difficiles et crée de la frustration.	Multiplier les points d'échange - Renforcer le service accueil. - Recueillir les avis, les suggestions...
Réflexion	La situation est structurellement infantilisante.	Expliquer ● Donner des faits précis, fournir des explications logiques ● Ne pas sous-estimer le public...
Reconnaissance	Le voyageur est structurellement un anonyme.	Soigner les appels publics personnalisés ● Reconnaître des difficultés accentuées pour certaines personnes et indiquer les dispositions prises pour les atténuer ● Donner des informations pratiques pour des groupes cibles (famille avec enfants...) ● Renouveler les excuses, les explications...
Cohérence	La qualité des transports publics est représentative du niveau d'une société ● Toute dégradation est ressentie comme une régression.	Reconnaître les faits et évoquer la logique des dispositions prises ● Ne pas nier ou minimiser les faits ● Reconnaître les défauts d'organisation ● Reconnaître les préjudices ● Donner des indications sur les dispositions nouvelles...

Physique	Impacts	Mesures
Mobilité	L'immobilisation des personnes avec son cortège d'inconvénients personnels constitue le facteur principal de maltraitance.	Informar le plus précisément possible ● Fournir des attestations de retard pour le travail ● Prévoir des dispositifs téléphoniques mis à disposition ● Prévoir des cars de liaison pour certaines correspondances...
Adaptation - -	Les installations et équipements habituels (climatisation, bancs, éclairage...) se révèlent souvent saturés.	Prévoir des installations et équipements: chauffage, ventilateurs, matelas, couvertures ● Ouvrir une salle d'attente pour les personnes fragiles ● Prévoir des produits de première nécessité...
Nutrition	Les voyageurs ont, tôt ou tard, soif, faim...	Prévoir des réserves de nourriture ; stocks de bouteilles d'eau, d'aliments de secours, de lait pour les enfants ● Passer des contrats avec des fournisseurs pour un dépannage rapide...
Hygiène	Les installations sanitaires sont sur-utilisées avec toutes les conséquences que cela suppose.	Prévoir un nettoyage supplémentaire ● Organiser des équipes supplémentaires (contrat avec société)...
Sécurité	Des pickpockets se mêlent à la foule et accroissent le sentiment d'insécurité ● Le sentiment d'anonymat crée en lui-même un sentiment d'insécurité.	Prévoir des services renforcés, équipes de sécurité supplémentaires (contrat avec société) d'information, de conseils, d'empathie...