



# mieux vivre au travail

numéro 23  
octobre - novembre - décembre 2014

## EIPAS en 2014

### 1 Au service des entreprises

- Des sensibilisations gratuites aux risques psychosociaux
  - De nouvelles formations (consulter [www.eipas.org](http://www.eipas.org))
  - Des accompagnements collectifs
- tel. : 06 37 89 50 13

### 2 Pour les personnes en souffrance au travail

- Des ateliers collectifs
- Affirmation de soi, gestion des émotions
  - Relaxation, pleine conscience
  - Sophrologie
- tel. : 06 82 94 19 17  
E-mail : [menneteau@wanadoo.fr](mailto:menneteau@wanadoo.fr)

- Des consultations psychologiques
- A Clermont-Fd, tel : 04 73 70 76 91
  - A Thiers, tel : 04 73 70 76 91
  - A Issoire, tel : 06 69 03 93 55
  - A Ambert, tel : 06 31 08 12 64
  - A Vichy, tel : 06 34 56 50 67

### 3 Comme les années précédentes, des rendez-vous grand-public et des conférences gratuites.

#### Conseil scientifique

- Pr. Pierre-Michel Llorca, psychiatre, chef de service Psychiatrie de l'adulte, CHU de Clermont-Fd.  
Dr. Brigitte Dubray, médecin du travail, AIST63.  
Dr. Bernadette Roux, médecin de prévention du Rectorat de Clermont-Fd.  
Dr. Véronique Gabet, médecin de prévention du Ministère de la Justice.  
Mme Nathalie Bertron, chargée de communication.

lettre éditée par  
Espace Investigation Prévention  
Accompagnement du Stress (EIPAS)  
Directeur de la publication : Docteur Denise Lanoir  
Tél.: 06 37 89 50 13  
A.S. Agnès Sabatier, psychologue



## Nouvelles orientations de la démarche de prévention des RPS

La finalité de la démarche de prévention des risques psychosociaux est de créer les conditions pour préserver ou rétablir le bien-être au travail des salariés. Quelles sont les conditions pour que cet objectif soit atteint ?

**La place de la protection contre les RPS**  
Actuellement, de nombreuses entreprises font encore le choix de privilégier une démarche de prévention secondaire dite démarche de « Protection », qui consiste à aider les salariés à faire face aux risques. Ce type de prévention qui est fondé sur le développement des ressources personnelles [programmes de gestion du stress (relaxation, méditation...), dispositifs d'écoute et de soutien psychologique], pour mieux faire face aux contraintes professionnelles, peut être pertinent dans certaines situations de travail où le salarié est confronté à de l'agressivité, de la violence dont l'origine est extérieure à

Pour une amélioration durable, préférer la prévention primaire qui limite les facteurs de RPS plutôt que la protection des salariés ou la réparation des effets des RPS

l'entreprise. Mais si elle n'est pas associée à une démarche orientée activement vers la mise en place d'actions d'amélioration, cette option ne peut conduire à une transformation effective des situations de travail. Dans certaines entreprises, elle conduit à une psychologisation des problèmes de santé au travail, qui sont

traduits en difficultés individuelles ou faiblesses personnelles à gérer par chacun. Elle peut même être aggravante en favorisant l'émergence d'une victimologie au travail (Clot, 2008).

La prévention primaire doit être au cœur de la démarche de prévention des RPS. Elle a pour objectif de réduire ou supprimer les causes des RPS. Elle seule peut conduire à une amélioration durable des situations de travail. La prévention secondaire, peut être indiquée dans certaines situations, mais ne suffit pas à une amélioration effective et durable.

**Evaluer les RPS au moyen d'un questionnaire**  
La démarche classique de prévention se caractérise par la place centrale accordée au diagnostic, par un fort recours à la quantification et par une recherche d'objectivation (De Gaullejac, 2010). Conduit-elle à des changements efficaces en terme de mieux-être au travail ?

L'approche statistico-épidémiologique classique se réfère le plus souvent aux modèles de Karasek et de Siegrist. Elle a pour objectif d'identifier les situations professionnelles à risque pour les salariés, de préconiser des solutions et d'évaluer les bénéfices en comparant des mesures de santé avant et après l'intervention.

Peu d'études fournissent des données chiffrées sur les améliorations concrètes induites par ces méthodes. En Belgique, dans l'étude d'Hanse et al. (2009), 56,67 % des entreprises ont réalisé un diagnostic exclusivement par questionnaire et 33,37 % ont combiné plusieurs outils. Pour les accords RPS, le questionnaire était utilisé dans 76 % des cas. Sur 30 entreprises belges ayant réalisé un diagnos-

tic du stress, seule une sur deux a mis en place des actions (formations, amélioration de la communication...) et seule une entreprise sur quatre a effectué un suivi et évalué l'efficacité de l'intervention.

Cette étude montre que l'approche classique de prévention des RPS est-elle optimisée pour conduire à un mieux-être au travail durable pour les salariés ?

classique focalisée sur la quantification des RPS n'est pas forcément corrélée à un changement réussi. Elle n'incite pas suffisamment les salariés à devenir acteurs d'une transformation de l'activité de travail. Actuellement se dessinent de nouvelles orientations de la démarche de prévention qui privilégient des méthodes diagnostiques plus pragmatiques.

Une démarche plus pragmatique, privilégiant la participation des salariés, s'impose

Ces méthodes sont plus accessibles aux petites et moyennes entreprises et peuvent conduire plus directement à la mise en place d'actions d'amélioration. >>>  
Clot, Y. (2008) Le travail sans l'homme!? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie. Paris: Editions La Découverte  
De Gaullejac, V. (2010). RPS!: Quels diagnostics!?! Enjeux scientifiques et politiques. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 10(2), 51-70

>>> Une nouvelle approche apparaît nécessaire, plus pragmatique, orientée vers une identification plus directe de mesures d'amélioration des situations de travail et permettant leur mise en place rapide (Masse 2013). Ce type de démarche peut s'appuyer sur des méthodes qui mobilisent les salariés pour la recherche de solutions et qui sont donc remarquablement adaptées à la prise en compte des RPS.

## Privilégier la recherche de solutions plutôt que la recherche d'explications.

### La cartographie des pratiques de prévention des RPS<sup>1</sup>

La méthode de cartographie des pratiques de prévention des RPS qui a été décrite par Jean-Pierre Brun (Université de Laval, Canada), privilégie l'identification d'actions d'amélioration adaptées plutôt que la quantification des facteurs de risques. Elle repose sur un travail collectif des salariés qui examinent chaque facteur de RPS en répondant aux questions suivantes : Quelles sont les pratiques actuelles qui permettent de minimiser le risque ? Quelles sont les pratiques qui pourraient être mises en place pour améliorer la situation ? Cette méthode présente de nombreux avantages. Elle est centrée sur le travail. Elle fait apparaître ce qui fonctionne déjà bien et ce qui peut être amélioré. Elle permet de diffuser dans toute l'entreprise les bonnes pratiques existantes dans certains services. Elle permet d'identifier rapidement les actions d'amélioration les plus adaptées et favorise leur mise en place sur l'ensemble de la structure dans un délai optimal. Elle encourage l'adhésion et la participation de chaque salarié à la démarche de prévention. Elle facilite l'engagement de l'entreprise dans une démarche d'amélioration continue.

### Méthodes systémiques

Une récente publication en partenariat avec l'INRS (Althaus 2013) préconise de s'inspirer des méthodes systémiques qui incitent les acteurs de l'entreprise à s'engager dans le changement en suscitant des solutions alternatives alors que les démarches de prévention traditionnelles cherchent d'abord à identifier les causes des problèmes. L'approche systémique passe par un débat, en groupe de travail, sur les améliorations possibles en questionnant les salariés de manière à imaginer la situation de travail sous de nouvelles perspectives. Cette approche peut conduire à la mise en place rapide d'actions correctrices.

## Evaluer les RPS par des méthodes pragmatiques, plus accessibles que les méthodes classiques et facilitant la détermination d'actions d'amélioration adaptées.

Ces nouvelles approches de la prévention des RPS, plus pragmatiques que les méthodes explicatives classiques, favorisent l'identification et la mise en œuvre de mesures d'amélioration des situations de travail. Elles pourraient être particulièrement bien indiquées pour créer les conditions de préservation ou de rétablissement du bien-être au travail des salariés.

Masse M. (2013). Socioconstruction et socioproduction de la santé physique et mentale au travail en France. Vers le dénouement des risques psychosociaux ? Dans Congrès international COMPA-RISK. Approche comparée des risques psychosociaux au travail. Bordeaux, 16 au 18 janvier  
Brun JP (2002) <http://www.cgsst.com/stock/fra/doc330-1066.pdf> ; <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSS1/RG-618.pdf>  
Althaus, V., Grosjean, V., & Brangier, E. (2013). La centration sur le processus du changement : l'apport de l'intervention systémique à l'amélioration du bien-être au travail. *Activités*, 10(1), 127-149

## > parole de psy

# Oser affronter la critique\*

Parmi les difficultés de la communication, avoir à affronter une critique semble être la plus redoutée, car nous ignorons comment réagir. Nous sommes dans une société où la reconnaissance de soi est primordiale, donc il est compréhensible que l'on ait besoin de se défendre quand on sent que notre image, notre valeur est soumise à un jugement, à une critique, la meilleure stratégie pour défendre son estime de soi est d'arriver à y répondre de manière affirmée. Voici une technique qui doit nous permettre d'affronter la critique et d'y répondre de manière appropriée.

### Quels sont les freins que l'on met en place quand on est face à une critique ?

D'abord, d'un point de vue comportemental, certains vont contre-attaquer, d'autres se mettre en colère, d'autres ressentir de l'impuissance, de la tristesse. Ces réactions sont dues à l'émergence d'émotions du type énervement, peur ou honte.

Si on regarde ce qui se passe d'un point de vue cognitif, on observe des pensées du genre : « Il a raison, j'ai tort », « S'il me critique, c'est que je suis nul » ou « Il ne m'apprécie pas, je ne sais pas comment réagir ».....

On s'aperçoit donc, qu'avant même d'avoir pris acte du contenu de la critique, on est déjà envahi par des préjugés négatifs. Ceci paraît normal : personne n'aime être critiqué ! Mais l'objet de cet article n'est pas d'exposer une technique sur « comment recevoir les critiques positivement », mais plutôt « apprendre à les entendre et à savoir faire la différence entre une critique constructive et une critique destructive ».

## Critique constructive ou critique destructive ? Ecouter avant de réagir

### Comment réagir ?

Quelle que soit la critique, il est nécessaire d'écouter son interlocuteur avant de réagir, et surtout de prendre le temps de rechercher des informations pour bien comprendre ce qu'il exprime.

L'enquête consiste donc à poser des questions sur les faits (*qui ? que ? quoi ? où ? comment ? qu'est-ce que ?*,....). On peut aussi s'aider à travers une reformulation, telle que : « si je comprends bien ce que vous me reprochez, .... C'est cela ? »

Cette étape va permettre de réduire les risques d'interprétation négative d'un message neutre ou positif. Ainsi, on pourra identifier objectivement si la critique est faite pour blesser (critique destructive) ou pour aider (critique constructive).

### Face à une critique constructive

A ce stade, on a compris sur quoi porte la critique. On va donc décider de répondre. Trois stratégies s'offrent à nous :

1. changer de comportement : « je ferai un effort pour être à l'heure »
2. ne pas changer de comportement : « je suis désolé mais il m'est très difficile d'être à l'heure... »
3. négocier ou chercher un compromis : « si je n'arrive pas à l'heure, pourrais-je te prévenir sur ton portable ? »

### Face à une critique destructive

Ce sont des critiques qui ne portent pas sur des faits, mais sur la personne elle-même. L'objectif sera vraiment, ici, d'apprendre à se défendre en fonction de l'intensité de l'attaque.

Si la critique est personnalisée mais pas violente, on va y répondre de façon vague : « c'est possible, peut-être, c'est ton opinion... »

Par contre si elle comporte de l'agressivité, il est important de stopper toute discussion qui engendrerait une escalade dans la violence verbale avec des effets dévastateurs sur l'estime de soi.

Cette technique n'est pas innée. Elle nécessite un apprentissage. Une fois la technique acquise, on arrivera à garder le contrôle de la situation ce qui sera très gratifiant.

A.S.

\*Certains outils développés dans cet article sont tirés du livre de [Frédéric Fanger](#) : Affirmez-vous ! Pour mieux vivre avec les autres. Odile Jacob. 2011

## > actu EIPAS

Le 18 novembre 2014

Conférence à 20h au CRDP  
15 Rue Amboise à Clermont-Ferrand

## La fierté dans le travail

Une valeur indispensable

Christian GODIN, philosophe

Le travail n'est pas seulement un moyen de subvenir aux besoins de l'existence. Il nous donne une place dans la société, et contribue de manière essentielle à l'estime de soi, sans laquelle le bien-être est compromis.

À l'heure où un nombre croissant de personnes souffrent de et dans leur travail, il est capital de rappeler que la fierté que l'on peut ressentir à exercer son travail n'est pas un luxe réservé à une minorité.

Pourquoi faut-il préserver cette expérience ?

Qu'est-ce qui peut la menacer aujourd'hui ?

Comment la cultiver ?

C'est à ces questions que nous nous efforcerons de répondre.



Plan d'accès EIPAS : Résidence Arvémis  
18 E rue Gaultier de Blauzac  
63000 Clermont-Ferrand

### Contact

E-mail : [contact@eipas.org](mailto:contact@eipas.org)

Pour un rendez-vous de consultation : 04 73 70 76 91

Pour vous inscrire à une formation : 06 37 89 50 13

Pour tout autre renseignement : 06 37 89 50 13

[www.eipas.org](http://www.eipas.org)

Entrée gratuite