









# **Risques psychosociaux**

Développement personnel et efficacité professionnelle

# Risques psychosociaux

La PNL au service de la qualité de vie au travail

**Auteurs: Sandrine FERRAND et Nathalie MINCHELLA-GERGELY**

**Édition 2018**

**© GERESO Édition 2016, 2018**

Direction de collection : Catherine FOURMOND

Conception graphique de couverture : Atmosphère

Suivi éditorial et conception graphique intérieure : GERESO Édition

Illustration : © DrAfter123/istockphotos.com

[www.gereso.com/edition](http://www.gereso.com/edition)

e-mail : [edition@gereso.fr](mailto:edition@gereso.fr)

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Septembre 2018

ISBN : 978-2-35953-696-6

EAN 13 : 9782359536966

ISBN numériques :

eBook : 978-2-35953-697-3

ePub : 978-2-37890-028-1

Kindle : 978-2-37890-093-9

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577  
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



**GERESO**  
ÉDITION

## Dans la même collection :

- 69 règles du succès au travail
- Adieu les problèmes au travail !
- À la conquête de mon bien-être
- Communiquer efficacement
- Communiquer en situation de crise
- Comprendre l'évaluation professionnelle
- Crise de motivation au travail ? Rien d'anormal !
- Cultiver l'engagement de vos équipes
- Dix entretiens incontournables en entreprise
- Évaluer les compétences professionnelles : mode d'emploi
- Être recruté dans les métiers de l'industrie
- Gagner en leadership
- Gestion du temps pour managers et professionnels débordés
- L'art de conclure une vente avec la PNL
- Le leadership du cœur
- Le manager de proximité
- L'entreprise de soi : clé de la réussite entrepreneuriale
- Le recrutement gagnant-gagnant
- L'estime de soi au cœur du management

[www.la-librairie-rh.com](http://www.la-librairie-rh.com)

*la librairie* RH  
by GÉRARD

## Dans la même collection (suite):

- Les dynamiques de l'intelligence relationnelle
- Les groupes Mastermind : accélérateurs de réussite
- Manager le travail à distance et le télétravail
- Manager l'innovation autrement
- Manager une équipe projet
- Mieux communiquer avec soi-même et avec les autres
- Ni hérisson, ni paillason : plus jamais peur des conflits
- Parler en public, être écouté et convaincre
- Prendre la bonne décision individuelle ou collective
- Préparer son futur professionnel
- Réalité des RPS : actions et solutions
- Recadrer sans démotiver
- (Re)Donner du sens à son management
- Réussir son intégration professionnelle
- Réussir son oral d'examen ou de concours
- Réussir vos entretiens professionnels
- Révélez votre Talent avec l'intelligence prismatique
- Travailler, pour quoi faire ?
- Vers un leadership créatif, efficace et humain

# Remerciements

Nous remercions toute l'équipe de GERESO Édition pour leur soutien tout au long de la rédaction de cet ouvrage, et en particulier Catherine FOURMOND qui nous a fait confiance lorsque nous lui avons présenté notre projet et Raphaëlle CORMIER pour sa relecture attentive.



Signification du pictogramme



Le conseil du coach

# Sommaire

Remerciements .....	5
Préface .....	11
Introduction .....	13
<b>Étape N° 1 - DÉCOUVRIR LES ENJEUX, LE CONTEXTE DE LA QVT, DE LA PNL ET DES RPS .....</b>	<b>15</b>
<b>Objectif n° 1 - Comprendre la dimension de la QVT .....</b>	<b>17</b>
Décrypter les éléments de la QVT .....	17
La QVT : un axe prioritaire du Plan santé au travail 2016-2020 .....	20
<b>Objectif n° 2 - Connaître les fondements de la PNL .....</b>	<b>23</b>
Démystifier la PNL .....	23
Trois lettres pour une approche humaniste .....	25
La PNL : quelle utilité pour vous concrètement ? .....	27
Comprendre les trois pôles du fonctionnement humain .....	28
<b>Objectif n° 3 - Parler un langage commun autour des RPS .....</b>	<b>31</b>
Désacraliser et tenter de définir la notion de RPS .....	32
La responsabilité de l'employeur de plus en plus engagée sur la thématique des RPS .....	36
<b>Objectif n° 4 - Créer une alliance de la prévention des RPS et de la PNL au service de la qualité de vie au travail (QVT) .....</b>	<b>41</b>
L'état d'esprit de la PNL en six postulats transposables aux RPS et à la QVT .....	42

La porte d'entrée des RPS et de la PNL : l'Humain .....	49
Les notions de contraintes/ressources (contextualisation) communes aux RPS et à la PNL .....	50
Les outils PNL au service des RPS et de la QVT .....	51
<b>Étape N° 2 - CONSTRUIRE UNE DÉMARCHE DE PRÉVENTION DES RPS AVEC LA PNL ET AMÉLIORER LA QVT .....</b>	<b>53</b>
<b>Objectif n° 1 - Constituer un « COPIL » efficace .....</b>	<b>55</b>
Action n° 1 : Comprendre le rôle et les missions du COPIL.....	55
Action n° 2 : Identifier les acteurs du COPIL.....	56
<b>Objectif n° 2 - Analyser les RPS avec la PNL.....</b>	<b>61</b>
Action n° 1 : Structurer l'analyse des RPS avec l'O.P.D.A.S en cinq points.....	61
Action n° 2 : Choisir des outils d'analyse complémentaires, adaptés au contexte de travail .....	75
<b>Étape N° 3 - DÉPLOYER UN PLAN D' ACTIONS DE PRÉVENTION DES RPS AVEC LA PNL ET OPTIMISER LA QVT .....</b>	<b>83</b>
<b>Objectif n° 1 - Des actions de prévention tertiaire pour « mieux être au travail » .....</b>	<b>87</b>
Action n° 1 : Adopter une « attitude PNL » face une situation de crise ..	89
Action n° 2 : Gérer le stress « aigu » lié à la situation de crise (« à chaud »).....	89
Action n° 3 : Apprivoiser ses émotions face à la situation de crise .....	90
<b>Objectif n° 2 - Des actions de prévention secondaire pour « mieux communiquer » .....</b>	<b>93</b>
Action n° 1 : Installer « le rapport » avec autrui et le maintenir .....	94
Action n° 2 : Observer et calibrer avec le « VAKOG » .....	98
Action n° 3 : Pratiquer l'écoute active et empathique.....	102
Action n° 4 : Savoir se « synchroniser » .....	103
Action n° 5 : Utiliser la reformulation PNL et un questionnement adapté .....	105

Action n° 6 : Mieux comprendre et être mieux compris avec les « métaprogrammes » .....	106
Action n° 7 : Obtenir des informations précises avec le « métamodèle » .....	111
Action n° 8 : Prendre en compte les différents points de vue avec les « positions de perception » .....	114
Action n° 9 : Prévenir et gérer le stress (auto « ancrage », « swish ») ...	116
Action n° 10 : Savoir dire « stop », poser ses limites et se préserver avec le « seuil de tolérance » et le « DESC » .....	120
Action n° 11 : Canaliser son anxiété avec la « ligne du temps » et le « pont vers le futur » .....	125
Action n° 12 : Gérer un dilemme et avoir vraiment le choix avec le « squash visuel » .....	127
Action n° 13 : Reconsidérer ses croyances « limitantes » avec la « marelle des croyances » .....	130
Action n° 14 : Améliorer sa posture et son assertivité au travail .....	133
Action n° 15 : Comprendre une situation difficile avec les « niveaux logiques » .....	138
Action n° 16 : Apprivoiser ses émotions avec le « changement d'état interne » pour gagner en estime de soi et en confiance en soi ..	143
<b>Objectif n° 3 - Des actions de prévention primaire pour « mieux travailler » .....</b>	<b>149</b>
Action n° 1 : Gérer une situation de crise et éviter l'effet « contagion » ..	149
Action n° 2 : Vivre et accompagner les changements .....	153
Action n° 3 : Faire des NTIC une opportunité au service de la QVT .....	155
Action n° 4 : Contribuer à développer un management collaboratif et coopératif .....	159
Action n° 5 : Instaurer l'entretien de ré-accueil du salarié suite à absence.....	164
Action n° 6 : Reconsidérer l'environnement de travail et l'aménagement des locaux.....	166
Action n° 7 : Optimiser le collectif de travail et partager des valeurs communes.....	167
Action n° 8 : Gérer les relations intergénérationnelles et interculturelles .....	169

Action n° 9 : Agir sur l'intensification de la charge de travail .....	171
Action n° 10 : Agir sur les rythmes de travail .....	172
Action n° 11 : Agir sur la définition des rôles et des responsabilités au sein de l'entreprise .....	172
Action n° 12 : Veiller à la justice organisationnelle .....	173
Action n° 13 : Optimiser la reconnaissance professionnelle et l'autonomie des collaborateurs .....	175
Action n° 14 : Agir sur l'organisation et les moyens des fonctions supports (RH, informatique, paie...) .....	177
<b>Tableau de synthèse - Les outils PNL dans les trois niveaux de prévention .....</b>	<b>179</b>
Conclusion .....	185
Glossaire.....	187
Liste des abréviations et sigles utilisés .....	199
Bibliographie .....	201
À propos des auteurs .....	205

# Préface

J'ai été à la fois touchée et honorée lorsque Nathalie et Sandrine m'ont demandé de rédiger la préface de leur livre *Prévention des RPS avec la PNL*. En effet, elles m'ont rappelé que j'étais à l'origine de leur rencontre, puisqu'elles se sont découvertes dans un de mes ateliers d'Art Thérapie et PNL que j'ai coanimé avec un collègue en Normandie.

Quand elles m'ont présenté leur projet de livre, j'ai tout de suite adhéré. Beaucoup de livres ont paru sur ce thème, mais celui-ci est unique parce qu'il aborde le sujet des RPS et de la QVT avec la PNL (programmation neuro-linguistique), laquelle a fait ses preuves pour son pragmatisme et son efficacité. Ce livre, innovant dans la démarche, est un « vrai plus ».

La compétence et l'enthousiasme de Nathalie et de Sandrine m'ont convaincue de l'utilité et de l'originalité de ce livre. De plus, toutes les deux incarnent les valeurs de justice, de respect et de bienveillance nécessaires pour mener un tel projet.

Leurs longues expériences de juriste, de coach et de formatrice, passées au sein de nombreuses structures, font d'elles des « expertes » pour parler de la souffrance au travail, sujet qu'elles connaissent bien pour intervenir régulièrement en entreprise sur ce thème.

En tant qu'enseignante en PNL et psychopraticienne, j'ai moi-même rencontré de nombreuses personnes confrontées à la souffrance au travail. Les organisations et les entreprises ont besoin de réponses efficaces et humaines. Les managers ont aussi besoin de clés pour prévenir l'atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés au sein d'une entreprise. La législation actuelle leur demande de mettre en place des plans d'actions pour répondre à ce problème. La prévention des risques psychosociaux est un enjeu majeur dans les sociétés aujourd'hui.

L'ouvrage de Nathalie et Sandrine tombe au bon moment pour anticiper les risques psychosociaux et pour améliorer la qualité de vie au travail. Pour mener à bien une démarche de prévention, il est indispensable de bien com-

prendre en amont ce dont l'entreprise a besoin, de savoir poser des questions pertinentes aux acteurs de la démarche afin de cerner ce qui existe déjà et d'élaborer un plan d'actions efficaces et pérennes.

Nathalie et Sandrine proposent une méthodologie unique et innovante en s'appuyant sur la philosophie et les outils de la PNL.

En effet, la PNL est une approche qui propose des solutions plutôt que de s'attarder sur le problème. Elle se concentre sur le résultat à atteindre et sur le processus pour y parvenir. Elle permet de prendre du recul sur les situations de mal-être au travail en se plaçant comme observateur et en s'appuyant sur les ressources de chacun.

Les deux auteures maîtrisent la PNL et démontrent comment s'y prendre dans l'entreprise pour éviter des drames, des conflits, des burn-out, gérer les situations de crise, le stress, communiquer efficacement, responsabiliser chacun, motiver et valoriser pour atteindre des objectifs clairs et réalisables.

C'est une vraie valeur ajoutée pour vivre au travail des moments de qualité, parce que la vie professionnelle, c'est d'abord une histoire d'Hommes et de relations interpersonnelles.

Le but de ce livre, c'est justement de replacer l'Humain au cœur de l'entreprise afin que tout le monde soit gagnant :

- l'entreprise, en termes d'efficacité, de rentabilité et de performance ;
- le salarié, en lui donnant l'envie d'appartenir à son entreprise et de s'y épanouir.

Des études ont montré que les entreprises qui prennent soin du bien-être de leurs salariés améliorent leur performance globale de façon significative.

Le bonheur au travail, c'est possible. Avoir envie de se lever le matin pour aller travailler, oui, c'est possible. Chacun peut trouver l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Le mélange d'empathie et de rigueur qui caractérise Nathalie et Sandrine fait d'elles des spécialistes dans ce domaine. Découvrez leur méthodologie unique avec les nombreux exemples concrets et qui sait, peut-être vous donneront-elles aussi l'envie d'approfondir la PNL.

Avec ce livre, Nathalie et Sandrine contribuent à rendre le monde meilleur pour y vivre en paix et heureux. C'est leur participation, la « part du colibri », pour améliorer la qualité de vie au travail.

Christiane LARABI

# Introduction

Comment est née l'idée de ce livre ?

Avant toute chose : de la collaboration fructueuse de deux juristes - coachs, passionnées par les Humains et leur complexité, les structures auxquelles ils appartiennent et la communication en général. Elles sont expertes dans les domaines de la PNL, de la prévention des risques psychosociaux (RPS) et de l'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT).

Au-delà de cette collaboration depuis plusieurs années, notre démarche est motivée par les situations que nous rencontrons dans notre quotidien professionnel et les constats récurrents suivants : un réel mal-être au sein de certaines Organisations, le besoin de satisfaire à une obligation légale en matière de santé et sécurité au travail et, disons-le, une certaine méconnaissance ou désintérêt sur le sujet des RPS.

Il nous est immédiatement apparu innovant de faire le lien entre la démarche de prévention des risques psychosociaux (RPS) pour améliorer la qualité de vie au travail (QVT) et l'utilisation des outils pragmatiques de la PNL (programmation neuro-linguistique) particulièrement adaptés à ce type de démarche. Dans notre travail d'accompagnement des entreprises, la PNL s'avère particulièrement efficace et satisfaisante pour les Organisations.

Ces dernières années, de nombreux ouvrages traitent spécifiquement de la prévention des RPS, de l'amélioration de la QVT ou encore de la PNL. À notre connaissance, notre ouvrage est le premier à rapprocher ces trois notions et à montrer, en pratique, ce que la PNL peut apporter à une démarche de prévention des RPS et d'amélioration de la QVT.

Ce livre présente la particularité d'aborder la démarche de prévention des RPS et le traitement concret des situations à risque grâce à une approche « vulga-



risée », plus humaniste, orientée « solutions », la PNL, et dont le but ultime est d'améliorer durablement la QVT et donc la performance de l'entreprise.

Il s'adresse à toute personne souhaitant optimiser sa démarche de prévention des RPS et mettre en place un plan d'actions de prévention avec des outils issus de la PNL, pragmatiques et efficaces, dans une approche replaçant l'Humain au coeur des systèmes et des organisations : responsables et membres des services des ressources humaines, dirigeants d'entreprises, cadres, managers, salariés, agents de la Fonction publique, membre des IRP, personnes concernées par les problématiques d'entreprise et soucieuses d'améliorer la qualité de vie au travail.

Cet ouvrage a pour objectif de vous aider à construire une véritable démarche de prévention de fond et de permettre la mise en place de changements efficaces et durables dans votre structure, générant une amélioration de la QVT grâce à des techniques PNL, reconnues pour leur efficacité et leur pragmatisme.

Nous considérons que toute démarche de prévention des RPS se conduit comme un **projet** à part entière dont le but ultime est l'amélioration de la QVT.

Comme dans toute conduite de projet, nous passerons par trois **étapes** successives.

Chacune de ces trois étapes se compose **d'objectifs** à atteindre grâce à différentes **actions** concrètes.

Cette **approche par « Étapes-Objectifs-Actions »** constitue la structure de notre ouvrage.

Nous voulons ici partager notre conviction de la combinaison gagnante « PNL, RPS et QVT » : alors, laissez-vous embarquer pour découvrir, construire et déployer ce projet passionnant et innovant !

## Étape n° 1

# **DÉCOUVRIR LES ENJEUX, LE CONTEXTE DE LA QVT, DE LA PNL ET DES RPS**

S'intéresser aux RPS, à la PNL et à la QVT, c'est d'abord comprendre ce qui se cache derrière ces signifiants étranges.

Qui n'a pas entendu parler de ces notions ? Certainement pas vous !

Avant de construire une quelconque démarche, Il est important de comprendre d'une part, ce que signifie vraiment la bien nommée qualité de vie au travail (QVT) - Objectif n° 1, d'autre part, de démystifier ce qui se cache derrière les termes « barbares » de programmation neuro-linguistique (PNL) - Objectif n° 2, et enfin, de désacraliser ce risque impalpable qu'est le risque psychosocial (RPS) - Objectif n° 3. C'est ce que nous allons entreprendre dans les trois objectifs ci-après.

Ensuite, nous verrons dans un Objectif n° 4 combien ces notions sont complémentaires et se révèlent particulièrement utiles à l'entreprise dans sa quête d'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT).



## Objectif n° 1

# Comprendre la dimension de la QVT

### *Décrypter les éléments de la QVT*

La qualité de vie au travail (QVT) : vaste sujet dont on parle beaucoup depuis quelques années !

Que mettre derrière cet acronyme QVT ? Faut-il y voir simplement *le bien-être* au travail, *le bonheur* au travail, l'amélioration des conditions de travail... ?

Difficile à cerner tant sa dimension est étendue, le danger est justement de réduire la dimension de la QVT à la simple notion de *mieux-être* au travail.

Rien ne définit « réglementairement » cette notion mais un Accord national interprofessionnel (ANI) signé le 19 juin 2013<sup>1</sup> en donne une approche.

Cet accord vise à favoriser *l'égalité d'accès à la qualité de vie au travail (QVT) et à l'égalité professionnelle (EP)* pour tous les salariés.

L'idée est d'améliorer la prise de conscience et la compréhension des enjeux par tous les acteurs (employeurs, collaborateurs et leurs représentants) de la QVT et de L'EP. Ces enjeux s'expriment en termes d'amélioration de la qualité de l'emploi, du bien-être au travail et de la performance de l'organisation.

1. Publié BOC 2013/41, 28 août 2013.