



HAL
open science

Risques et troubles psychosociaux : quelles questions pour la formation ?

Jacques Marc, Christine Vidal-Gomel

► **To cite this version:**

Jacques Marc, Christine Vidal-Gomel. Risques et troubles psychosociaux : quelles questions pour la formation ?. Education permanente, 2020, 224, pp.29-37. halshs-03173656

HAL Id: halshs-03173656

<https://shs.hal.science/halshs-03173656>

Submitted on 18 Mar 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Risques et troubles psychosociaux : quelles questions pour la formation ?

JACQUES MARC, CHRISTINE VIDAL-GOMEL

Cet article porte sur les relations croisées entre la formation professionnelle et ce qu'il est convenu d'appeler les risques psychosociaux (RPS). Par le terme « relations », nous voulons signifier que la formation peut constituer un moyen de prévention mais que les possibilités de développement qu'elle offre sont parfois mises à mal par les atteintes – comme les troubles psychosociaux (TPS) – dont peuvent souffrir apprenants et formateurs. Il reste que la formation offre un espace dont peuvent s'emparer ces acteurs pour révéler des tensions, en débattre, ou encore redonner du sens au travail, favorisant ainsi le développement de ressources psychosociales pour faire face à des situations de RPS.

Les risques psychosociaux ne sont pas des risques comme les autres, et le statut de cette notion fait l'objet de nombreuses critiques. Trois d'entre elles sont le plus souvent avancées :

1. Les RPS ne viennent pas de la confrontation d'un individu à un danger (au même titre que le risque électrique, par exemple) ; ils renvoient à l'engagement de ressources individuelles et collectives pour le travail (Clot, 2010). Cela conduit à les différencier des TPS qui, quant à eux, relèvent des effets possibles de l'activité de travail sur le sujet. Par ailleurs, si l'on dispose de connaissances objectives sur le risque électrique, la subjectivité rend difficile l'établissement de normes d'évaluation

s'agissant des risques psychosociaux.

2. L'éventail des phénomènes et des atteintes dont rend compte l'expression « risques psychosociaux » est très large. Cela revient par exemple à mettre sur un même pied un phénomène tel que la violence au travail, qui relève plutôt du registre des accidents du travail, et différents types d'atteintes (stress, anxiété, dépression...) qui relèvent plutôt du registre des maladies professionnelles.

JACQUES MARC, responsable d'études à l'Institut national de recherche et de sécurité (jacques.marc@inrs.fr).

CHRISTINE VIDAL-GOMEL, professeure à l'université de Nantes, membre du Centre de recherche en éducation de Nantes (CREN), EA 2661 (christine.vidal-gomel@univ-nantes.fr).

3. Les relations linéaires causes-conséquences peuvent être bousculées. Ainsi, si la violence peut causer du mal-être, elle peut aussi s'exprimer de manière réactionnelle suite à un mal-être prolongé.

A partir de ce constat, une première question s'impose : si la formation fait partie des moyens habituels de prévention des risques, à quoi faut-il former quand il s'agit de risques psychosociaux ? En outre, l'existence de risques ou de troubles psychosociaux amène à questionner leurs effets lors d'un processus de formation, notamment à propos de la qualité des apprentissages.

La prévention des risques psychosociaux : une question de formation ?

Centrées sur la définition et la caractérisation des risques, les formations à propos des RPS sont souvent conçues dans la perspective de transmettre des connaissances aux acteurs d'une entreprise ou d'une institution, en les considérant comme nécessaires et suffisantes pour mener des actions préventives visant à réduire l'exposition aux risques. Elles ne sont toutefois pas si aisées à opérationnaliser.

Par ailleurs, cette forme de prévention, parfois critiquée pour son manque d'efficacité et son caractère hygiéniste, aboutit souvent à proposer des formations qui visent les comportements : gérer son stress ; identifier les collègues en difficulté ; faire appel à la vigilance de tous (Althaus et al., 2013 ; Rouat, 2019).

Des travaux critiques, pour l'essentiel inscrits en clinique de l'activité, proposent une autre orientation : il s'agit non pas d'éviter les risques, mais de s'appuyer sur le métier pour favoriser le développement des ressources psychosociales nécessaires à l'activité de travail et à la prévention au quotidien (Clot, 2010 ; Miossec et Rouat, 2019). La formation vise alors à développer des compétences pour débattre et reconstruire le sens du travail, réinscrire les travailleurs au sein du collectif productif, renforcer la capacité de ce collectif à faire face aux exigences et aux évolutions du travail. La clinique de l'activité vise ainsi des régulations locales au sein d'une organisation. En réalité, il s'agit non plus de « formation » au sens usuel du terme, mais d'une intervention, dont l'objectif est le développement.

D'autres démarches partagent ces visées d'intervention : les approches systémiques d'orientation clinique, qui mobilisent un intervenant pour accompagner les acteurs dans la remise en cause d'équilibres pathogènes (Althaus et al., 2013), ou les interventions basées sur le « théâtre forum », dans lesquelles l'intervenant joue un rôle de facilitateur de l'expression individuelle et collective (Guérin, 2009).

En déplaçant le débat de la prévention des « risques » vers la réduction des « troubles », l'ensemble de ces interventions favorise la résilience du collectif. Cependant, cette résilience peut aussi engendrer des effets contraires : la tolérance à certains TPS (crises de larmes, tensions entre collègues...) et ses effets induits, comme celui de priver l'organisation de renseignements nécessaires à l'identifica

tion de dérives (Marc et al., 2011). De plus, l'extension des régulations locales à d'autres acteurs ou à d'autres niveaux d'une organisation, notamment hiérarchiques, reste problématique. Or l'encadrement est une ressource essentielle en matière de prévention des RPS pour que des régulations suffisamment amples puissent se mettre en place afin de résoudre durablement des difficultés identifiées ou latentes (Detchessahar, 2011).

Alerter en mettant en évidence l'existence de risques psychosociaux demeure intéressant pour mobiliser une organisation qui permettra la réussite d'une intervention.

Comme le montre la première situation que nous allons exposer, au-delà de la mise en place de dispositifs visant des actions de régulation locales, la question de la détection collective et organisationnelle des RPS reste donc posée.

Formation et détection des risques psychosociaux

Exposé à de nombreuses incivilités du public, un centre d'action sociale (CAS_i) a souhaité mettre en place une intervention visant à amener les salariés à passer de l'expression d'un mal-être individuel à une démarche globale de prévention

des RPS. La phase de préenquête a permis de pointer trois difficultés : le CAS se focalisait sur les atteintes venant du public ; les incivilités signalées étaient peu nombreuses ; les fiches de signalement étaient insuffisamment renseignées pour mettre en place des actions de prévention. Une formation-intervention visant explicitement le renseignement et le suivi des fiches d'incivilité au sein d'un service d'accueil a alors été proposée. L'objectif était d'amener les équipes à mettre en débat leurs conditions de travail afin de développer des représentations suffisamment partagées de leurs conceptions des risques et des troubles psychosociaux en vue de mettre en place des actions de prévention efficaces et satisfaisantes sur la durée. Durant la formation, les connaissances sur les RPS et TPS ont été distillées par l'intervenant en fonction des besoins pour consolider les acquis. Trois groupes de travail ont été créés, par fonction et par niveau hiérarchique, composés de cinq à huit volontaires, pour couvrir l'ensemble de la chaîne depuis les agents d'accueil jusqu'à la direction centrale. Le partage des représentations entre les niveaux hiérarchiques fut réalisé en intégrant, dans chaque groupe, un encadrant de niveau supérieur chargé de transmettre les informations à son groupe d'appartenance. L'intervenant faisait office d'animateur, de formateur et de modérateur.

La formation s'est déroulée en sept séances (deux par groupe et une réunion plénière). Parmi ce qui a été exprimé dans le groupe 1 (agents accueillant le public), figurait la conscience aiguë d'être exposés à des dangers inhérents à leur travail, et se manifestant de diverses façons dans leurs interactions avec les demandeurs :

1. Un centre d'action sociale a pour rôle de lutter contre l'exclusion, d'accompagner les personnes âgées, de soutenir les personnes souffrant de handicap et de gérer différentes structures destinées aux enfants.

violences verbales, violences physiques, menaces avec ou sans arme. sans pour autant que leur signalement, via des « fiches d'incivilité », aille de soi. En effet, déclarer ces situations et remplir simultanément les fiches d'incivilité soulevaient plusieurs difficultés liées : à l'état de l'agent (« c'est difficile de fermer son cerveau aux insultes pour le rouvrir lorsqu'il faut déclarer une incivilité ») ; aux conséquences pour les usagers du service, qui peuvent créer des conflits éthiques (« j'ai du mal à faire des fiches pour des personnes en difficulté ») ; à la définition de l'incivilité (« est-ce que ce que j'ai vécu était une incivilité ? Ma cheffe m'a dit que si j'avais eu peur, il fallait faire une fiche, je ne l'ai toujours pas fait »). S'accorder sur les critères pour déclarer une incivilité est difficile, chaque estimation étant individuelle : bruit, peur, fatigue, agitation, etc.

Les débats ont porté sur de multiples questions : existe-t-il des moments où l'on tolère moins les incivilités du fait de l'usure ou d'une situation de tension antérieure ? Devient-on plus tolérant aux incivilités du fait de leur banalisation ? Est-ce une marque de professionnalisme ? Existe-t-il des incivilités légitimes, acceptables ou compréhensibles, par exemple en cas d'absence de solution face à certaines situations de détresse et d'urgence ? Les fiches d'incivilité ont fait l'objet de nombreuses critiques, notamment parce qu'elles sont difficiles à remplir et ne s'intéressent pas au vécu des agents.

Dans le groupe 2 (intégrant les encadrants de proximité), les difficultés concernaient non pas l'exposition directe aux incivilités des usagers mais le soutien des cadres aux agents. Ils mettaient en lumière des défaillances de l'organisation suite à un signalement : « Le circuit de traitement de la fiche incivilité n'est pas clair » ; « les agents parlent des incivilités qu'ils ont vécues, mais sont peu enclins à faire des fiches car il n'y a pas de retour » ; « la fiche incivilité ne parle pas du vécu de l'agent et de ce que doit faire l'encadrement de ce vécu » ; « après un échange violent, quelle disponibilité l'agent a-t-il pour l'usager suivant ? Cela n'entre dans aucune case de la structure. Mais le salarié est moins disponible »...

Les encadrants ont précisé que leur priorité était non pas le signalement de l'incident mais l'état des agents : « Lorsqu'on a eu une situation de tension avec un usager, notre première réaction est de se remettre de l'événement, pas de faire une fiche. C'est pareil pour l'agent. » Ils rendaient également compte de difficultés générées par la nouvelle organisation : accroissement des effectifs à encadrer, avec un double encadrement, fonctionnel et métier.

Ils ont fait également part de leur propre vécu, estimant manquer de soutien, voire de considération, de la part de la hiérarchie « centrale », devant rendre des comptes avec le sentiment d'être mis en accusation en cas de problème important alors qu'il faut se débrouiller seul. Ils ont ainsi fait part de la fragilisation de leur santé : « Les cadres protègent les équipes, mais ils ne sont pas invulnérables » ; « on doit aider nos équipes, mais qui s'occupe de nous ? On n'est pas des surhommes ».

L'accompagnement de ces groupes a révélé des obstacles à la mise en place d'une politique de prévention globale pertinente pour le CAS. Une formation centrée sur l'apport de connaissances ou la caractérisation des RPS demeure insuffisante car ce qui est en jeu, c'est bien la façon dont ces connaissances peuvent être apportées, mises en oeuvre dans un contexte spécifique et une organisation singulière.

En prenant appui sur la relation entre les agents et leur encadrement, la formation-intervention a porté sur une formalisation locale de ce mal-être et l'élaboration de pistes d'amélioration.

L'intervention a ensuite visé la mobilisation des différents niveaux hiérarchiques, via une réunion plénière intégrant deux acteurs de la direction centrale, deux cadres intermédiaires, deux encadrants de proximité et deux agents, pour analyser les résultats des groupes de travail. Partant des incivilités des usagers et de leurs conséquences pour les agents, le travail quotidien, son vécu et ses conséquences ont été pris en compte à différents niveaux de la hiérarchie. L'organisation des remontées d'informations et les modalités d'assistance ont été débattues. La formation-intervention a permis de développer l'implication et l'interaction avec les différents niveaux hiérarchiques, et d'élaborer des pistes de prévention acceptées par les équipes et compatibles avec les exigences organisationnelles.

Ce que les RPS et les TPS font à la formation

Nous avons considéré la formation comme un moyen potentiel de prévention des risques psychosociaux. Nous voudrions à présent souligner un autre aspect : la formation professionnelle en situation de travail comme espace d'expression et de mise en évidence des risques et des troubles psychosociaux.

Si, classiquement, la formation est conçue comme un espace protégé destiné à favoriser le développement de chacun, cet espace n'est pas à l'abri des RPS et de leurs conséquences. Pour en rendre compte, nous nous appuyerons sur une étude de cas concernant l'accompagnement d'une formation, en situation de travail, à la réalisation d'une tâche délicate impliquant trois animaliers (Vidal-Gomel, 2016). Cette étude a été mise en place à la demande d'un centre de recherche et d'expérimentation animale (CREA) qui souhaitait qu'une formation précédemment interrompue suite à la promotion de l'expert-formateur (Erwan, 17 ans d'expérience)

soit remise en place. La formation concerne la collecte tardive d'embryons bovins, tâche nouvelle pour deux animaliers expérimentés (Antoine, 5 ans et Béatrice, 17 ans d'expérience). Depuis le départ d'Erwan, ils sont chargés de réaliser seuls les collectes d'embryons demandées par les chercheurs du CREA. Ils ont plusieurs fois été mis en difficulté quand l'animal présentait des particularités

2. Y compris dans les AFEST (actions de formation en situation de travail, cf. décret n° 1341 du 28 décembre 2018).

anatomiques, même minimales, ce qui est très fréquent. Ils ont besoin qu'Erwan achève leur formation.

La tâche est complexe à réaliser et à apprendre. Elle nécessite notamment de passer un ou plusieurs outils dilatateurs du vagin jusqu'à l'entrée des cornes utérines de l'animal, préalablement anesthésié localement. La progression de l'outil se fait d'une main, tandis que l'autre manipule l'appareil génital via la paroi du rectum pour faciliter l'opération en évitant de blesser l'animal. Ces opérations étant réalisées sans contrôle visuel, les animaliers doivent apprendre à identifier leurs sensations haptiques pour contrôler la progression des outils et les opérations réalisées. Il faut « se projeter à l'intérieur de la vache », dit Antoine.

Pour faciliter les apprentissages, nous avons élaboré un dispositif de reprise de la formation : guidage d'Erwan durant les collectes ; suivi d'autoconfrontations croisées avec Antoine et Béatrice et d'alloconfrontations intégrant Erwan. L'objectif était d'approfondir les analyses après-coup pouvant favoriser les activités réflexives et la prise de conscience, en jouant sur les apports des différents acteurs (intervenant, pair, expert).

Rapidement, une difficulté apparaît. Antoine et Béatrice sont souvent en désaccord avec le guidage proposé par Erwan, mais n'en font pas état en sa présence. En difficulté, Antoine refuse d'écouter les conseils d'Erwan qui lui demande de passer une deuxième fois un dilatateur. Au cours de l'autoconfrontation, il explique : « Une fois qu'on a fini la collecte, on sait qu'il y a un autre boulot dehors [...] Plus on va passer de temps à la collecte et plus on va perdre du temps pour le reste du travail, donc c'est une accumulation de choses. [...] Quand on se dit qu'après il faut tout nettoyer, désinfecter les sondes, noter tous les résultats, les enregistrer et encore faire d'autres choses [...] et qu'on est là depuis 6 heures du matin, ben ça commence à être long quoi, c'est pour ça que moi, je n'ai pas de patience. Et c'est pour ça qu'on essaie de trouver un peu des combines à la con, parce qu'on voit le résultat sur la vidéo. J'ai voulu passer la sonde avant de passer un autre dilatateur et, résultat, il faut que je sorte tout et que je recommence depuis le début, et on a passé 25 minutes là si on regarde la pendule. »

Béatrice accepte plus facilement le guidage d'Erwan, même si des tensions existent et se manifestent, par exemple lorsqu'elle se montre un peu brutale avec une vache au cours d'une opération qu'elle ne parvient pas à réaliser. Or cela ne correspond pas à ses attitudes habituelles.

Au cours des autoconfrontations d'autres éléments sont fournis : « C'est pénible, mais comme là, on a fait plusieurs résultats nuls, voire des fois sans embryon du tout depuis le mois de septembre de l'année dernière [en janvier]. »

Les résultats ont en effet baissé depuis le départ d'Erwan. Ces opérations de collecte étaient un point fort du centre, « une compétence rare en Europe ».

L'institution est en cours de réorganisation. Des entretiens informels révèlent que les deux animaliers redoutent une fermeture du centre. Par ailleurs, ils ont des

rapports difficiles avec leur encadrement qui a changé à plusieurs reprises. Ils estiment devoir « se battre » au quotidien pour réaliser un travail de qualité. Pour Antoine et Béatrice, se cumulent ainsi plusieurs difficultés qui peuvent être rapprochées de facteurs de risques psychosociaux tels qu'identifiés par Gollac et Bodier (2011) : le sentiment de surcharge de travail, la difficulté de faire son travail au quotidien et de faire du travail de qualité, l'insécurité de la situation de travail. Ce n'est qu'une fois ce diagnostic posé et débattu que les formations ont pu reprendre dans une ambiance plus sereine. Bien que sans effets objectifs sur les déterminants externes de la situation de formation, l'extériorisation et le partage des facteurs de risques par les apprenants leur ont permis de découpler la formation de leurs préoccupations. S'en est suivie une rapide progression dans les apprentissages (Vidal-Gomel, 2016).

Cette étude souligne à quel point les formations en situation de travail peuvent être affectées par les risques professionnels. Dans leur conception, il importe de veiller à la façon dont vont se manifester les risques en situation pour éviter de mettre en danger les personnes, mais aussi pour permettre les apprentissages. Cela nécessite d'identifier les risques. Or, quand il s'agit de la façon dont les personnes sont affectées psychologiquement par leur travail, cette identification est justement peu aisée. Notre dispositif indique que la formation est aussi potentiellement un espace dans lequel peut s'exprimer ce qui est important dans le métier et où il est possible de construire des ressources.

Discussion et conclusion

Nous avons voulu faire état des relations entre la formation, les risques psychosociaux et leur prévention. Si la formation est généralement reconnue comme un moyen classique de prévention des risques professionnels, il est aussi admis qu'elle doit être réintégré dans une politique de prévention plus large. La mise en place d'une politique de prévention nécessite d'accompagner les acteurs dans la reconnaissance et l'analyse des situations à risques, en prenant en compte les spécificités du contexte et de l'organisation du travail, pour leur apporter des connaissances pertinentes en situation et les amener à les opérationnaliser. Les deux formations-interventions présentées montrent que les enjeux de prévention portent moins sur la connaissance des risques – ici psychosociaux – que sur la façon dont ces connaissances sont mises en oeuvre dans un contexte spécifique et une organisation singulière.

A côté d'interventions visant à agir sur les RPS en travaillant sur le développement de ressources psychosociales à un niveau local, d'autres interventions de formation se donnent pour objectif de mobiliser l'ensemble d'une organisation du travail et de considérer l'encadrement aux différents niveaux organisationnels. Dans ces formations-interventions coconstruites avec les acteurs, l'encadrement

apparaît en effet comme une ressource pour la prévention des risques (Detchessahar, 2011), mais il est aussi parfois démuni pour faire face à certaines situations vécues par les personnels encadrés, parce qu'il est lui-même fragilisé, qu'il a besoin de soutien ou qu'il a été amené à « désertier la scène du travail » (Detchessahar et Journé, 2011). Dans de telles situations, le principe de subsidiarité, qui renvoie à la « recherche permanente du niveau le plus pertinent pour l'action » (Petit et al., 2011), peut être mobilisé pour organiser la façon dont le travail quotidien et les problèmes qui lui sont liés peuvent être débattus avec les acteurs et pris en charge à différents niveaux.

La première formation-intervention visait l'identification des situations présentant des RPS, phase essentielle à la mise en place d'une politique de prévention. Identifier collectivement ces situations en partant du vécu des acteurs, les reconnaître en tant que telles, accepter de les signaler, le faire de façon suffisamment précise pour permettre la prévention, constitue autant d'obstacles que la formation-intervention révèle et contribue à dépasser. Bien que n'excluant pas des actions de prévention portant sur les individus, cette démarche s'en distingue par le questionnement des dimensions collectives et organisationnelles du travail qu'elle implique.

Nous avons en outre voulu mettre l'accent sur certaines relations, moins connues et moins discutées, entre formation et risques psychosociaux : les RPS, et les atteintes qu'ils engendrent, s'invitent parfois dans les situations de formation alors qu'ils n'en sont pas l'objet. Les formateurs se trouvent alors concernés même lorsqu'ils n'interviennent pas initialement pour prévenir ces risques. Les acteurs affectés en situation de travail sont les formés auxquels ils auront affaire. Identifier les troubles qu'ils manifestent et les mettre en relation avec leur situation de travail est essentiel : d'abord pour les formés, afin qu'ils donnent du sens à ce qu'ils vivent et qu'ils tirent profit de la formation ; ensuite pour le formateur, afin qu'il comprenne les obstacles rencontrés par les formés et fasse en sorte que la formation ne soit pas un échec. Encore faut-il pour cela que la formation ait des liens réels avec le travail et avec les conditions de sa réalisation, et non pas uniquement avec une liste de tâches à effectuer. Cela questionne à nouveaux frais la conception des formations.

Bibliographie

- ALTHAUS, V. ; GROSJEAN, V. ; BRANGIER, E. 2017. « La centration sur le processus du changement : l'apport de l'intervention systémique à l'amélioration du bien-être au travail ». *@ctivités*. N° 10, <http://journals.openedition.org/activites/607>
- CLOT, Y. 2010. *Le travail à coeur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris, La Découverte.
- DETCHESSAHAR, M. 2011. « Santé au travail ». *Revue française de gestion*. N° 214, p. 89-105.
- DETCHESSAHAR, M. ; JOURNÉ, B. 2011. *The Conduct of Strategic Episodes : a Communicational Perspective*. Göteborg, 27th EGOS colloquium.
- GOLLAC, M. ; BODIER, M. (dir. publ.). 2011. *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport au ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé.
- GUÉRIN, V. 2009. « Le théâtre-forum : une approche de développement relationnel ». Dans : V. Guérin, J. Ferber. *Le monde change... et nous ?* Lyon, Chronique sociale, p. 227-246.
- MARC, J. ; GROSJEAN, V. ; MARSELLA, M-C. 2011. « Dynamique cognitive et risques psychosociaux : isolement et sentiment d'isolement au travail ». *Le travail humain*. N° 74, p. 107-130.
- MIOSSEC, Y. ; ROUAT, S. 2020. « La recherche d'efficacité dans les actions de santé au travail. Le "travail sur le travail" comme alternative à la formation sur les risques psychosociaux ». *Psychologie du travail et des organisations*. Vol. 26, n° 1, p. 98-107.
- PETIT, J. ; DUGUÉ, B. ; DANIELLOU, F. 2011. « L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations ». *Le travail humain*. N° 74, p. 391-409.
- ROUAT, S. 2019. « L'utilité de la formation dans la prévention des risques psychosociaux au travail ». *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*. N° 21, <http://journals.openedition.org/pistes/6217>.
- VIDAL-GOMEL, C. 2016. « Formation en situation de travail et troubles psychosociaux ». *Travail et apprentissages*. N°18, p. 25-47.