



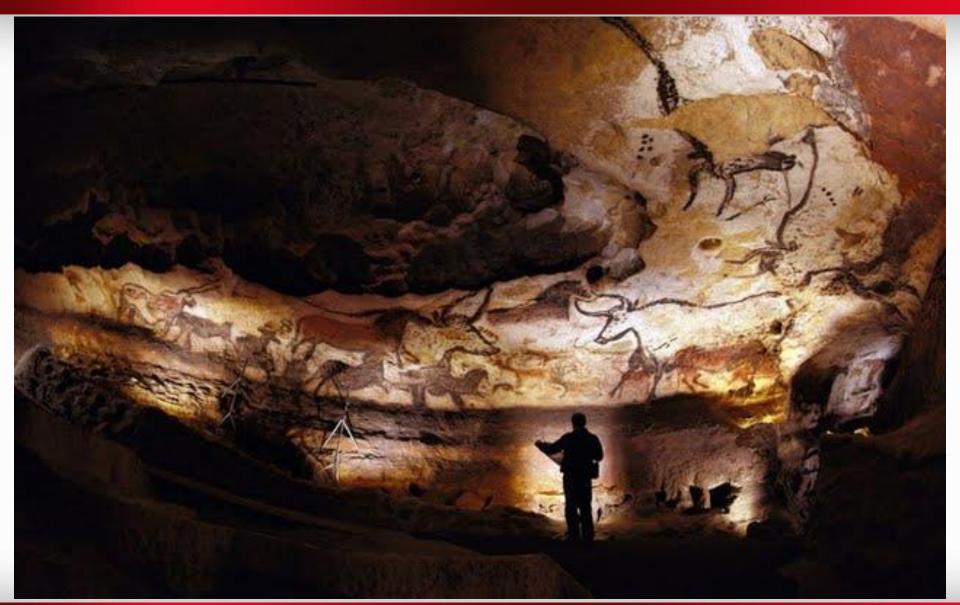


#### Journée de réflexion Reliance et Travail

# L'intervention en santé psychique au travail face aux épreuves du terrain

Nadège Guidou Docteure en psychologie du travail et des organisations Psychologue du travail – AST74

## Paléolithique - Grotte de Lascaux



# Antiquité - Pyramide de Kéops



### Moyen-Age - Tenture de l'Apocalypse



### Renaissance - El Duomo





### Que montre l'intervention?

**Burnout** 

Dépression

Souffrance éthique Conflits

**Erreurs** 

altraitances

Accidents

Risques

Suicide

Demotivation

## Comment agir?

- Ils n'ont qu'une représentation de ce qu'il se fait sur le terrain
- Ils seront toujours en retard sur le quotidien
- L'Homme saura toujours mieux que le système expert
- Le modèle d'organisation idéale n'existe pas
- Ils ne possèdent pas LA réalité de l'entreprise
- Ils ne peuvent innover

- ...



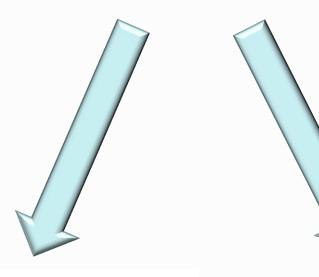




#### Journée de réflexion Reliance et Travail

# L'intervention en santé psychique au travail face aux épreuves du terrain

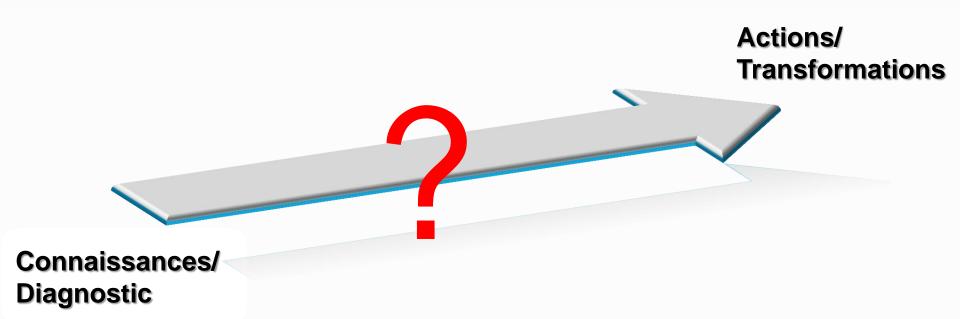
Nadège Guidou Docteure en psychologie du travail et des organisations Psychologue du travail – AST74 RPS, enjeux économiques, sociaux, sociétaux Debard, 15; Valléry et Leduc, 12; Copper & al., 96



Les liens santé-travail

L'intervention en prévention de la santé psychique

### Comment transformer durablement?



### Comment transformer durablement?



#### Comment choisir les modèles d'intervention à étudier ?

- > Travail pathogène ou promoteur de santé?
- > Epreuve : frein ou occasion de développement ?
- ➤ Pensée : précédant / se développant au cours de l'action ?
- ➤ Mêlant recette, méthode et démarche

Sur quels critères étudier ce passage étant donnée la variabilité des modèles ?

### Comment transformer durablement?



#### Comment évaluer l'efficience d'une intervention?

- ➤ Critère 'bonne santé' non pertinent
- Critère' atteintes de la santé psychique' non pertinent
- > Critères 'conditions de travail' trop nombreux et croisés
- ➤ Evaluation avant après non pertinente

Nécessiter de s'orienter vers le processus d'intervention

Connaissances/
Diagnostic

Actions/
Transformations

#### Comment choisir les modèles d'intervention à étudier ?

#### Identification et choix de modèles-cadres:

Articulation spécifique entre un cadre théorique solide (connaissance) et une méthodologie (action)

- > Le modèle à visée thérapeutique
  - > Eviter l'aliénation et toute altération mentale
  - Issue psychiatrie, psychopathologie, psychodynamique
- > Le modèle d'enquête qualitative
  - Etiologie de la crise, dév. les compétences collectives pour transformer
  - > Psychodynamique, psychanalyse, psychopathologie
- > Le modèle d'enquête quantitative simple
  - Liens travail-santé via le stress ou les RPS
  - App. biomédicale, interactionnelle, transactionnelle, multifactorielle

- > Le modèle d'enquête participative mixte
  - Co-produire le diag RPS, mettre en mouvement le syst organisationnel
  - > App. Multifactorielle, systémique
- > Le modèle de médiation par l'activité
  - > Articuler activité et praxis, dév. l'activité propre du sujet
  - Psychosociologie du travail
- > Le modèle ergonomique
  - Accomp. les transformations en prenant soin des conditions du travail
  - > Ergonomie

- > Le modèle développemental du métier
  - Dév. le métier, comp. comment sont dépassées ou non les contraintes
  - Clinique de l'activité
- > Le modèle d'ingénierie de la discussion
  - Implanter des esp. de discussion entre niv. local, méso, global
  - Théorie de la régulation sociale, théorie de la communication

#### > Le modèle systémique

- Changements permettant au syst de retrouver son équilibre
- Paradigme systémique, école de Palo-Alto, app. constructiviste

#### Le modèle institutionnel

- > Perm. le mouvement d'appropriation de l'acte
- Sociopsychanalyse

Connaissances/
Diagnostic



10 modèles-cadres à étudier

Sur quels critères étudier ce passage étant donnée la variabilité des modèles ?

Recours à la revue narrative (Bertrand et coll., 2014): Méthode inductive basée sur une comparaison systématique des similarités et divergences d'études hétérogènes

## Connaissances/ Diagnostic



Actions/
Transformations

#### 10 catégories stables :

- Origine RPS
- Approche théorique
- Grands objectifs
- Méthodologie
- Méthodes

- Etapes d'intervention
- Durée estimée
- Type de résultats
- Apports
- Limites

#### 11ème catégorie : mobilisation des acteurs

- 4 types (décideur, pilote, collaborateur, sujet)
- Identité
- Rôle
- Type de coopération

Un exemple:

Le modèle d'enquête quanti. simple

### Modèle d'enquête quanti. simple

Origine	Inadaptation entre les exigences de la situation de travail et les ressources de l'individu										
des RPS											
Approche	Approche biomédicale et causaliste, interactionnelle, transactionnelle, multifactorielle										
théorique	transaction from the first from the										
Objectifs	Expliquer les liens santé-travail via le stress/RPS										
Méthodo.	Approche épidémiologique et positiviste										
Méthodes	Questionnaires, grilles d'observation, échelles										
Durée	?										
Type de	Mesures des atteintes de santé										
résultats	Identification des facteurs de stress / de RPS et des niveaux d'exposition										

Méth	Décideurs			Pilotes				Colla	borat	Salariés			
Etapes	Identité	Rôle	Coopération	I	R	С		I	R	С	ı	R	С
Pré- diagnostic	Direc- tion	Décider de la démarche	Expert/ récepteur- validant										
Constitu- tion du groupe projet													
Dém. Explora- toires		X											
Informa- tion des salariés													
Diagnostic approfondi			$\Rightarrow$										
Restitu- tions	Direc- tion	Prendre connais- sance du diag	Récepteurs / Informateurs										
Plan d'actions	Direc- tion	Etudier, valider planifier les actions	Récepteurs validant / informateur										

Connaissances/
Diagnostic



10 modèles-cadres allant de la connaissance à l'action

11 catégories transversales permettant d'étudier comment ils vont de l'un à l'autre

Théorie ancrée : «conceptualisation de l'objet par approximations successives » (Paillé, 1996)

Induction de 3 dimensions théorisant le processus social du passage de la connaissance à l'action

Niv. d'implication

Connaissances

Objet d'intervention

Objet d'intervention
Objet ciblé, mis au travail

partiel

partiel

Valence négative

Valence positive

Niveau d'implication Capacité à intégrer l'ens. des niveaux

Processus cognitif de prévention

Orientation de réflexion

- Ens des acteurs
- Ens des étapes
- Type de coopération
- Primaire: prévenir
- → Secondaire: dév. ress.
- Tertiaire: réparer

Les limites des dispositifs trouvent leurs origines dans un faible niveau d'implication d'une part et dans la mobilisation des acteurs autour d'objets d'intervention partiels à valence négative d'autre part.

### Méthodologie

#### Démarche scientifique

- > 3 études
- Retour itératif entre conceptualisation et données empiriques

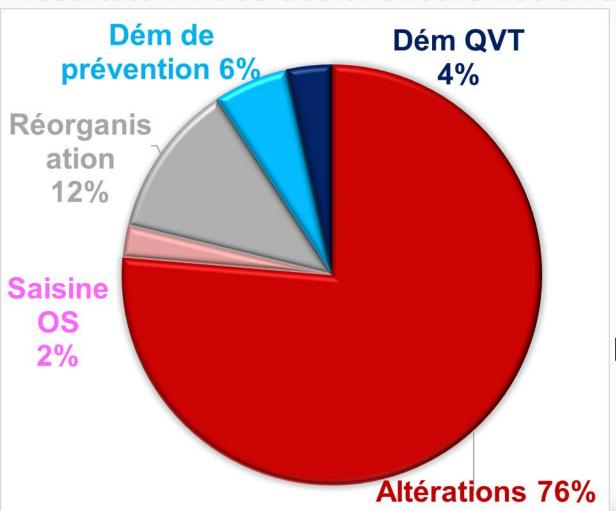
#### **Objectifs:**

- > Caractériser les démarches conduites sur le terrain
- Valider empiriquement les 3 dimensions induites

#### **Méthodologie:**

- > Elaboration d'un questionnaire
- ➤ Envoi aux 292 SSTI + maximum de SSTA
- ➤ 1ère enquête nationale auprès des SST
- Interrogations inédites sur les démarches de prévention des RPS
- ➤ Au final n= 183 dont 155 SSTI

#### Résultats 1 : Des déclencheurs liés à l'altération



76% des déclencheurs: altération

Les démarches en faveur de la QVT: 4%

Démarches en dehors de toute situation dégradée : 6%

#### Résultats 2 :

- > Les méthodes
  - > explorent les difficultés : 84% d'accord
  - > révèlent des difficultés supplémentaires : 79 % d'accord
  - Révèlent des facteurs supplémentaires: 63% d'accord
  - > Aboutissent à des plans + importants : 66% d'accord

Les démarches sont structurées par des altérations, soit des objets partiels à valence négative.

#### Résultats 3 : l'implication des acteurs internes

- > Une forte implication avant et après la démarche
- > Une implication moindre pendant la démarche
- Une implication faible durant le suivi et très faible en cas d'évaluation

#### Résultats 4 :

- > Les dirigeants supérieurs
- > Sont les acteurs les moins impliqués



- Les salariés
- > Second type d'acteurs les moins impliqués

#### Résultats des démarches

- ✓ Nombre d'actions mises en œuvre
- ✓ Evolutions situations de travail immédiates et durables
- ✓ Evolutions primaires immédiates et durables

#### **Connaissances et représentations**

#### Partage savoirs sur démarche:

- ✓ Définition RPS
- √ Objectifs démarche
- ✓ Résultats
- ✓ Plan d'actions

#### Les effets de l'implication

#### **Echanges**

- ✓ Préintervention
- ✓ Constr. méthodologie
- ✓ Mise en œuvre des méthodes
- ✓ Réunions intermédiaires
- ✓ Plan d'actions
- ✓ Suivi
- ✓ Evaluation

#### Qualité de la co-construction:

- ✓ Méthodologie
- √ Co-application des méthodes
- ✓ Application autonome méthodes
- √ Plan d'actions

34

Evaluation

fppt.com

#### Les effets de l'implication Echanges

- ✓ Préintervention
- ✓ Constr. méthodologie
- ✓ Mise en œuvre des méthodes
- ✓ Réunions intermédiaires
- ✓ Plan d'actions
- ✓ Suivi
- ✓ Evaluation

#### Résultats des démarches

- ✓ Nombre d'actions mises en œuvre
- ✓ Evolutions situations de travail immédiates et durables
- Evolutions primaires immédiates et durables

Regroupement variables Connaissances et représentations

#### Dimension de maturité ( $\alpha = .72$ )

- ✓ Partage savoirs sur démarche
- ✓ Qualité de la co-construction

#### Résultats 5:

- Les espaces d'échange créés <u>tout au long</u> de l'intervention constituent une expérience développant une maturité suffisante pour transformer durablement les situations de travail.
- ➤ L'expérience de l'investigation des liens santé-travail dans son propre milieu de travail n'a plus de lien avec le développement de cette maturité

## Etude n°2

#### **Objectifs:**

- > Identifier le processus qualitativement
- > Approfondir cette « expérience » des acteurs internes
- Etudier l'articulation objet partiel négatif / haut niveau d'implication

#### **Contexte:**

- > Recherche-action
- > Collectivité territoriale
- Secteur agents des collèges
- ➤ Multiples TPS
- ➤ De la place de psychologue du travail en SSTA

#### **Méthodologie:**

- Enquête épidémiologique
- Aux mains d'un collectif de 22 RP + 22 cadres adm
- Posture de tiers conseil



# Objet partiel négatif / haut niveau d'implication

#### **Espaces dialogiques**

Objectifs enquête

Cond. déontologiques

Mode passation

Questions fermées

Questions d'amorce

Désignation enquêteurs

- Construction questionnaire
- > 8 mois
- > 515 agents rencontrés par un duo
- ➤ 487 CR co-rédigés
- > 30 000 réponses analysées statistiquement

#### **Espaces dialogiques**

Co-conduite entretiens

Co-rédaction des CR

Co-étude résultats

Co-préconisations

38

#### Résultats 6:

#### Confirmation de l'effet de l'implication

- > Evolution des connaissances et représentations
- Capacité à mettre en débat des sujets polémiques
- Développement de la coopération entre cadres et RP
- > Contextualisation du questionnaire
- Intégration des questions de performance



Un haut niveau d'implication soutient le développement d'approche QVT

#### Freins dans le passage à l'action

- Une seule variable considérée
- Impossibilité à émettre des préconisations

#### Résultats 7:

- Existence de freins cognitifs, notamment en cas d'outil épidémiologique
- Complexité des relations travail-santé
- Liens morcelés
- Travail d'élaboration de préconisations nécessitant, au contraire, une lecture globale et une articulation entre les facteurs

#### Typologie des interactions au fil des réunions

- Réunion de lancement : Définition des objectifs
- Construction méthodologie: Type de questions pertinentes, comment formuler, coter, introduire les questions, ne pas biaiser l'échange, quels risques à parler de la souffrance
- Communication : quels arguments pour bien expliquer
- Préparation de l'entretien : différence objectivité/subjectivité, compétences pour conduire un entretien, risque de projection
- Rédaction des CR : quelles règles de confidentialité, qu'écrire

#### Typologie des interactions au fil des réunions

- Réunion intermédiaire : « surprises » des enquêteurs devant : la fierté à réaliser un « bon ménage », l'importance de la reconnaissance, le sens du travail pour les agents (participer à l'éducation des élèves), l'importance des activités relationnelles, ...
- Présentation des résultats : « surprises » face à leurs propres représentations
- Construction du plan d'actions : nouveaux échanges sur les « surprises », partage de vécus personnels sur leur propre rapport au travail

#### Un RA:

« Tu te rappelles de cet agent qui nous parlait du temps qu'il passait à bien tailler les haies ? Ça semblait anormal d'y être autant attaché et pourtant, je n'aurai pas pu dire à son responsable de l'empêcher d'y passer autant de temps. Ça m'a fait beaucoup réfléchir parce que du coup, est ce qu'on doit choisir entre le respect des consignes et la santé des personnes ? »

#### Un RP:

« Bon, il y en avait aussi qui abusaient des agents, et là du coup, on se demande ce que fait la hiérarchie. Pourquoi ils n'ont pas dit non tout simplement? Moi dans mon service, c'est pareil, il y en a à qui on ne dit rien et d'autres sur qui on tombe dès le moindre écart. Les problèmes, ils viennent souvent de la hiérarchie »

#### Un RA:

« Non, mais lorsqu'on voit l'ensemble des facteurs qui joue un rôle, en fait, on peut se dire que c'est entièrement individuel : ce qui compte pour toi, ce n'est pas la même chose que ce qui compte pour moi. Et du coup, est ce qu'on ne fait pas porter aux encadrants des choses sur lesquelles ils ne peuvent rien ? Moi, j'ai eu un salarié qui était mal, mais il n'est pas venu me le dire, alors comment je suis censé agir ? »

Un RP: « En fait, ce qui est important, c'est de pouvoir être fier de ce qu'on a fait à la fin de la journée, c'est pareil dans la vie et dans le travail. Mais quand on voit la dégradation des services publics, à quoi ça sert d'agir? Parce que c'est bien la casse des services publics à laquelle on assiste. Moi, je me dis qu'il faut que je parte avant d'en être là »

#### Freins dans le passage à l'action

#### Résultats 8 :

- > Existence de freins psychologiques
- Démarche constitue une expérience réflexive par rapport à son propre rapport au travail
- Incapacité à inscrire les échanges dans le futur
- > Et dans le métier d'un autre que soi

#### Résultats 9 : Freins dans le passage à l'action

#### Avant les étapes d'investigation des liens santé-travail

- > Freins psychologiques : absents
- Freins cognitifs : dépassés par les acteurs seuls via des questions techniques permettant un transfert méthodologique

# Lors des étapes pour aller du diagnostic aux préconisations

- > Freins psychologiques : envahissement des espaces de discussion
- > Absence de questions techniques : transfert méthodologique obligatoirement introduit par l'intervenant

#### En conclusion : des freins dans le passage à l'action

- Les acteurs internes sont aux prises avec des freins cognitifs présents tout au long de la démarche
- Nécessitant un transfert méthodologique
- Ces freins sont encore plus importants lors des étapes de transformation
- Ils s'expliquent notamment par le recours à un outil épidémiologique
- Mais aussi par l'ajout de freins psychologiques qui viennent envahir les espaces de discussion

## Discussion

- Parvenir à transformer, à partir des risques du travail
- Parvenir à modifier la vision 'risque' en une vision 'ressource'

## L'intervention EST une épreuve!

- XAccompagner les acteurs dans ces épreuves
- X Faire des épreuves des occasions de développement

Le sujet

Interaction acteurs / processus d'intervention

➤ Considérer les sujets (De Gaulejac et coll., 2013)

#### Ne soyons pas des « psychopitres » (Montmollin, 1972)

des psychologues qui ont « oublié » d'une part, que leur terrain n'est pas qu'un terrain mais une organisation et d'autre part, de considérer et d'analyser les processus contre transférentiels.

Le sujet possède cette « capacité émergente d'accueillir du sens et d'en faire quelque chose pour soi » (Castoriadis, 1990),

« La coconstruction [n'est pas] à comprendre comme la participation des individus ou des groupes, à leur insu, à la production d'un matériau dont la spécificité tiendrait à ce qu'il se laisse prélever dans une expérience commune. L'activité représentative, compréhensive, symbolisante des sujets est incluse dans l'objet de recherche. Ce sujet est un sujet concret, ensemble de représentations, d'affects, d'émotions, de fantasmes, d'idées, d'intentionnalités, [et] situé socialement ». (De Gaulejac et coll., 2013, p22).

#### Le sujet

Interaction acteurs / processus d'intervention

- ➤ Considérer les sujets (De Gaulejac et coll., 2013)
- > Effets de la « perturbation » (Devereux, 1967)
- > Effets de l'observation du travail d'autrui

Considérer l'ensemble des interactions entre acteurs et processus, y compris dans leurs dimensions inter-subjectives et intrasubjectives

## Vers le métier

Place à part entière du **PSYCHOLOGUE** du travail

- Ni technicien
- Ni victimologue des victimes du travail ou des organisations!

## Pour conclure

- La 1ere difficulté de l'intervenant doit être le choix d'une manière de s'y prendre!
- ➤ S'autoriser à reprendre en main du processus d'intervention
  - Pour accompagner les acteurs aux prises avec la démarche
  - Rôle renouvelé du psychologue du travail
  - ➤ Place nouvelle pour les SST

### Pour conclure

# Possibilité de favoriser le passage du diagnostic à la transformation

- > Penser l'interaction acteurs / démarche à partir
  - > De la recherche d'un haut niveau d'implication
  - > En amenant à une centration sur un objet global
  - ➤ Et en veillant à la manière dont nous demandons aux acteurs de réfléchir aux actions et en les soutenant
- > D'une centration sur un objet partiel vers un objet global
- D'un développement d'une haute implication (participation + rôle actif)
- Développement de méthodes pour soutenir les réflexions et réduire les freins cognitifs

## A vos questions!

