

**CIRFIP CR du Café psychosocio du 24 mars12 (10<sup>ième</sup> réunion) 12-04-12**  
**sur une formation formatée aux risques psychosociaux**

Prochaine réunion **samedi 21 avril de 14h à 16h au Pub Saint Germain**, 17 rue de l'Ancienne Comédie (salon du rez de chaussée ; métro Odéon). Le café psychosocio est présenté sur le site du Cirfip. Puis **12-5 , 16-6**.

Au café psychosocio du 24 mars 2012, étaient présents 4 femmes, 4 hommes, dont 2 nouvelles personnes.

**Thèmes proposés :**

Nouveaux psychosociologues, le lien entre anciens et nouveaux

Animer une journée unique de formation sur les risques psychosociaux

Approches cognitives et comportementales versus approches psychosociologiques. Comment « contrarguenter » ?

La solitude de l'intervenant.

Le groupe a choisi de commencer par travailler sur le thème « **Animer une journée unique de formation sur les risques psychosociaux** » qui a occupé tout le temps disponible.

*Ce cas semble illustratif de tendances actuelles de programmes de formation : une journée, répétée de nombreuses fois, ici sur les RTS (Risques PsychoSocio), formatée par un programme de séquences brèves (chacune quelques minutes) obligatoires, définies d'avance et ne laissant pas de place à l'expression des participants (ici des managers).*

**La situation : conduire 150 journées identiques très prédéfinies**

L'intervenant expose le contexte de la formation. Une grande entreprise en fusion est en bouleversement culturel, les nouveaux outils de reporting (pilotage interne de suivi d'objectifs) et de performance-productivité semblent provoquer de la souffrance au travail. Après un audit mené sur le stress, un plan d'actions correctives a été mis en place. Parmi le bouquet d'actions, **une formation d'une journée pour développer le mieux-être au travail**. Autres actions prévues : mise en place de « préventeurs », mise en place d'une conciergerie... Cette formation vise à faire partager aux managers un cadre de référence sur les RPS (stress, souffrance au travail.), à inviter ces managers à repérer les signes de stress chez leurs collaborateurs et à leur présenter les leviers pour agir. Le cabinet de formation sélectionné a présenté trois formateurs pour déployer la formation sur 150 journées identiques. Initialement, était également prévu de former les élus et les partenaires sociaux, mais cette partie là du dispositif a été annulée.

L'intervenant travaille donc en soustrayant pour le cabinet qui a obtenu le marché de formation. Quelques jours avant notre réunion, **une session « pilote »** a eu lieu pour tester cette formation, session co-animée par l'intervenant et un autre prestataire du cabinet de formation ; la direction de l'entreprise et celle du cabinet étaient toutes deux présentes et en observation silencieuse.

Lors de cette session pilote, l'intervenant a perçu le doute chez les managers présents sur l'efficacité des actions mises en place dans le plan correctif (conciergerie notamment), il a observé les attentes des managers de pouvoir parler du sujet et il a ressenti leur propre tension/stress. Ces managers souhaitaient pouvoir mettre



de la clarté sur le thème, introduire du dialogue (vs solitude) et disposer de quelques éléments pour agir. L'intervenant les a senti actuellement assez démunis.

Celui-ci se demande **dans quelle mesure il est instrumentalisé** comme formateur et ce qu'il fait au fond : qu'est-ce qu'il cautionne ? Est-il manipulateur ? Manipulé ? Il se demande comment chaque manager peut s'en sortir et poser des limites à l'institution. Comment trouver le point d'équilibre entre délivrer du contenu et ouvrir un espace de parole ?

Ce qui a déclenché l'audit n'est pas clair et pas su par l'intervenant qui a constaté un écart entre le ressenti exprimé par les managers du groupe pilote et les moyens engagés. Cela semble disproportionné, la formation ne répondant finalement qu'à une toute petite partie des attentes.

### **Pistes proposées et échanges avec l'intervenant sur le cas**

Les participants proposent plusieurs pistes de réflexion et de travail à l'intervenant :

#### **Des interrogations :**

Comment faire pour que l'intervenant ne se pose pas en « sauveur » du management, ni ne soit réduit à l'impuissance par des injonctions paradoxales (comme si l'échec de la formation était inscrit d'avance et qu'il faille simplement se conformer à une obligation légale) ?

En quoi la situation parle de l'intervenant en tant que personne ?

Qu'est-ce qui se joue dans l'interaction sur le registre de la solitude, du transfert et du contre transfert ?

En quoi la frustration de l'intervenant est-elle un écho de la frustration des managers face à un dispositif inadapté ?

« Par mon intervention ne suis-je pas en train d'amplifier ce qui se passe sur le terrain (les managers sont confrontés à des difficultés et cela me remonte) » ?

#### **Des suggestions :**

Faire quelque chose du dispositif pour en faire un catalyseur des énergies et favoriser la prise de conscience de l'institution.

Construire à côté du comité de pilotage, un comité plus « stratégique » composé d'une partie des acteurs clés de l'entreprise et le nourrir d'informations pour faire réagir ce comité sur ce qui remonte du terrain comme difficultés et thématiques, ceci en regroupant les remontées de plusieurs sessions pour préserver la confidentialité.

Le cadre de la formation est très strict : tout y est compté, minuté, tout est fait pour que cela ne déborde pas, que cela ne s'ouvre pas. En quoi est-ce que cela reflète ce qui se passe sur le terrain ? Et du coup quelle liberté puis-je prendre comme formateur ?

Interroger et clarifier « l'idéologie », la politique à l'œuvre chez le commanditaire. Clarifier la demande du commanditaire.

Interroger le rôle des préventeurs (cf. les travaux d'Yves Clot qui explique que le risque représenté par les préventeurs peut être pire que les RPS) (cf. les travaux d'Yves Clot qui démontrent que la démarche des RPS constitue le principal risque de santé pour les salariés).

Comment aider les managers à penser leurs difficultés et à les nommer ? C'est ce qui permettrait d'agir sur l'organisation et de travailler ensemble sur des outils.



Changer le dispositif en cours de route quand la formation mise en place commencera à produire des effets.  
En profiter pour faire évoluer la formation, pour introduire de l'intervention dans la formation.

Aller en supervision avec les deux autres animateurs de la formation.

A ce stade, l'intervenant explique qu'il se trouve en difficulté sur plusieurs registres :

Le contrat qui le lie au cabinet de formation

Son rôle qui oscille entre coaching (de groupe ?) et formation

Le déroulé prévu de formation qui minute tout

Le client final (l'institution).

Il lui est proposé de jouer le jeu des premières sessions souvent très contrôlées et de saisir les espaces de liberté qui s'ouvriront quand le contrôle se relâchera dans le séquençage des journées.

Il est suggéré de construire une stratégie d'intervention pour sortir de l'impuissance actuelle.

Et aussi de clarifier : clarifier la demande du commanditaire, clarifier la demande du cabinet à l'intervenant, clarifier la place de chacun, interroger les deux autres collègues formateurs sur leurs ressentis.

Le bilan de formation peut aussi être un bon moment/moyen pour faire remonter à l'institution des données dont elle doit se saisir.

Un participant témoigne de sa pratique des bilans écrits périodiques tous les 6 mois qui lui permet de faire des alertes. Le bilan écrit est le support d'une rencontre, d'un échange, jamais un document suffisant à lui seul.

### **Débats sur «formation, management et intervention »**

Le débat revient sur le thème de la **formation comme espace d'intervention**. Quel rapport avec le groupe des personnes en formation ? Si le groupe exprime une demande, comment l'adresser à l'institution ? Peut-être que dans la relation avec les groupes, va émerger une demande de « co-développement », de travail entre pairs. Est-ce qu'il est possible de dégager un espace pour que les participants élaborent une parole **sur ce qui se passe, sur ce qu'ils vivent**.

L'intervenant habitué au co-développement pense que la parole du groupe peut faire émerger des demandes d'aide sur les pratiques managériales. L'intervenant présente rapidement l'approche formative par les groupes de co-développement professionnel selon l'approche d'Adrien Payette et renvoie au site de l'association française de codéveloppement professionnel pour plus de d'information. ([www.afcodev.com](http://www.afcodev.com)).

Un participant remarque : Quand on forme avec la méthode et la posture « comportementaliste », tout est cadré, minuté, ce qui déborde le « programme » est exclu, n'est pas considéré. Or dans la situation présentée ça déborde ! La parole va au delà de ce qui est prescrit par le formateur. Nous pouvons constater un amalgame entre les injonctions de l'organisation et celles du formateur. Le formateur « est aussi aliéné » par le discours et l'idéologie managériale.

Dans la posture du formateur -intervenant, ce qui déborde du cadre est travaillé avec le groupe, des liens sont faits entre ce qui se passe dans le groupe et ce qui se passe dans l'organisation, en quoi ce qui fait souffrance se révèle dans l'ici et maintenant du groupe en formation. Si le formateur est « dedans », dans la place du manager par exemple, il amplifie le problème de l'organisation et du mal-être des participants. La formation au RPS est « paradoxante ». L'enjeu pour le formateur est de ne pas perdre sa position de tiers.



Un participant témoigne d'une expérience de tiers avec des conseillers régionaux, mais datant des années 80. Il animait une formation de trois jours. Au démarrage, le groupe a mis en échec le programme de formation proposé. L'intervenant a dit OK, on fait quoi alors ? L'intervenant et le groupe ont posé le problème, renégocié la formation et ils ont repris le travail de manière très investie.

Un des participants fait remarquer qu'émerge actuellement dans le monde de la formation une approche très cadrée, issue de l'univers du Lean (approche qualité issue de l'univers Toyota, lean=maigre !). La prescription sur le temps et sur les séquences pédagogiques est très forte. Les journées sont hyper contrôlées, parfois avec un observateur (auditeurs). D'où de risques d'amplification et de banalisation de la violence.

Ce participant pense que pour sortir du risque de totalitarisme de ces approches, il est nécessaire de remettre du tiers, et donc que les formateurs aillent en supervision psychosociologique. Sans cela, ils risquent de prolonger la souffrance... De la nécessité aussi de penser le système client et le système intervenant. La supervision permet d'introduire de la différence entre la pensée et les représentations, de travailler sur le langage ( pourquoi les formateurs utilisent ils le même langage que les managers ?) et la posture de l'intervenant (cf. Jean Dubost, l'intervention psychosociologique, PUF,1987).

### **Séquence partages et découvertes**

« Le Groupe de co-développement professionnel », Adrien Payette et Claude (1997), PUQ

« Les secrets de famille » (« Que sais-je », n°3225, PUF, 2011) de Serge Tisseron (excellent)

Regarder le film sur Arte : « Mon boulot, quelle galère ! »

« Lost in management. La vie quotidienne des entreprises au XXI ième siècle », François Dupuis, le Seuil, 2010 ou 11 (pour un management fondé sur la confiance et la simplicité)

Jean-Bertrand Pontalis, « En marge des jours », Ed. Gallimard, Folio, 2010 (ce n'est pas gros, c'est délicat et délicieux). 3€

Marie-France Hirigoyen; « Les nouvelles solitudes », La Découverte, 2007

C. Audebert, « L'incapacité d'être seul. Essai sur l'amour, la solitude et les addictions ».C. Audibert. Payot.2008

D. Winnicott et « la capacité à être seul » : textes sur internet et D. Winnicot, « Jeu et réalité, l'espace potentiel », Ed. Gallimard, col. Folio essais (1975)

Le film « We need to talk about Kevin »

Kets de Vries, Manfred F. R. "Reflections on Groups and Organisations". John Wiley & Sons Ltd., UK.(January 2011) (membre de l'International Psychoanalytic Association et membre correspondant de la Société de Psychanalyse de Paris)

Est envisagée **une journée** autour de "formation, management et intervention"...

Proposition est faite de consacrer au moins une grande partie d'un café à la présentation de **méthodes de résolution de problème en groupe** avec la présence de Christian Michelot, spécialiste du sujet (cf. notamment les travaux de G. Palmade.

