

# LA FORMATION DES MANAGERS : UNE ANALYSE EN GROUPE

RECHERCHE-ACTION SUR LES BESOINS DES MANAGERS DE PROXIMITÉ EN TERMES DE  
COMPÉTENCES PSYCHOSOCIALES ET CONCEPTION D'UNE FORMATION  
PROFESSIONNELLE CONTINUE À DESTINATION DU MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

Cites Clinique du stress et du travail  
Pr Pierre Firket  
Dr Delsaux Valentine

# LES MUTATIONS IMPACTENT LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

- Mondialisation
- Évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC)
- Exigence d'innovation accélérée
- Pression à la productivité sans précédent
- Changement des règles du jeu de la performance
- Pratiques managériales de plus en plus élaborées
- Autres modalités organisationnelles
- Autres manières de gérer les équipes

*De nouvelles compétences managériales sont requises*

# SOUFFRANCE DES MANAGERS

- Relations ambivalentes, paradoxales
- Doubles contraintes, conflits de loyauté
- Reconnaissance,
- Limites: compétences, moyens
- Solitude, compétition, culture de la peur

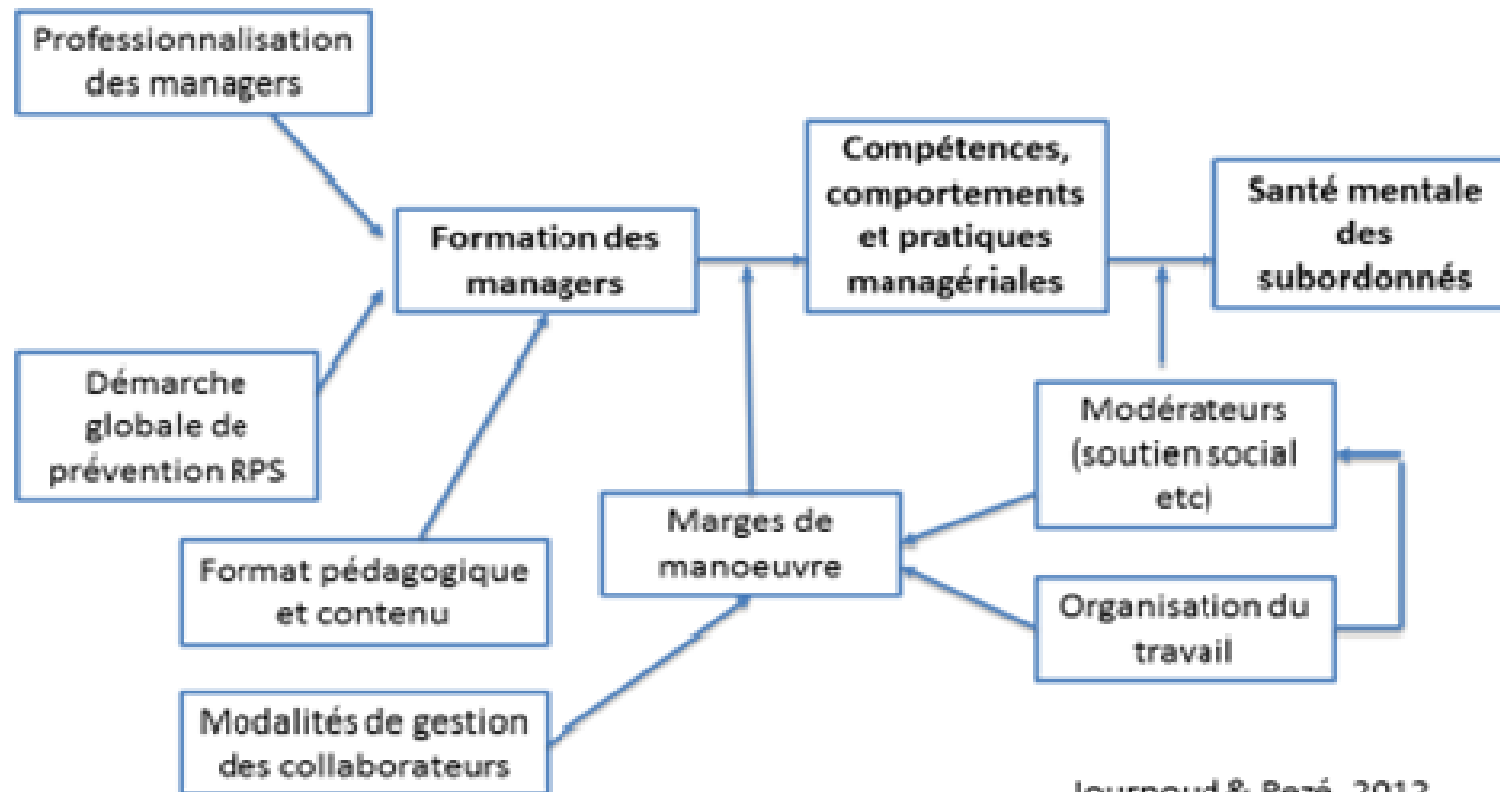
*Position entre le marteau et l'enclume*

# SOUFFRANCE DE CEUX QUI SUBISSENT LE MANAGEMENT

## Management et santé des travailleurs:

- L'excès de contrôle et l'absence totale de management
- Le manque de soutien, de reconnaissance et de respect de la hiérarchie était cité dans plus de 60% parmi 1089 cas de burnout analysés

## Quand la prévention du burnout passe par le management de proximité



Journoud & Pezé, 2012

## POSITION DU MANAGER

Faire du management ↔ Etre manager

Opérationnel ↔ Relationnel

Reconnaissance manager ↔ Reconnaissance du travailleur

*=> Management de PROXIMITÉ: management qui tente de faire coexister une relation de travail efficace et un paradigme de respect réciproque dans un contexte sans pouvoir (Bourion)*

# RECHERCHE ACTION

Evaluer les besoins de formation continue des managers dans le domaine des soft skills

Proposer un modèle pédagogique d'apprentissage « long » centré sur les compétences psycho-sociales



## MISE EN ŒUVRE

2013:

Expérience pilote afin de définir les besoins de formation et construire une formation adaptée

2015:

Formation managers de proximité

- Partager en groupe les particularités de cette fonction.
- Apprendre avec le groupe quelles sont les compétences adéquates pour mieux faire et mieux vivre son travail.
- Trouver ensemble des pistes de solutions pour des problèmes spécifiques (du quotidien) décrits par chaque participant lors d'un récit.



M  
E  
T  
H  
O  
D  
E

travail  
participants pratiques  
situations  
connaissances management  
question formation  
méthode  
d'analyse

# MÉTHODE D'ANALYSE EN GROUPE

## Dispositif associant des acteurs réflexifs

- les participants sont les meilleurs connaisseurs de leurs pratiques de métier,
- les participants, en tant que sujets réflexifs, mettent en avant leurs capacités critiques
- la confrontation de sa lecture des problèmes à celles d'autres professionnels

## Analyse sur des expériences concrètes (récits)

- pas un discours « *sur* les pratiques »
- des discours « *de la* pratique »

Les différences font le débat

# MÉTHODE

## Un participant:

- Récit d'entreprise + formulation d'une demande

## Les autres participants:

- Questions de clarifications
- Ressenti, interprétations, convergences/divergences
- Proposition de solutions

## Ensemble:

- Interactions, feed-back
- Appuis théoriques, stratégies de prévention

## Reformulation globale

## BESOINS DES MANAGERS

- Gérer sa propre position: identifier les ambivalences
- Gérer l'équilibre relationnel – opérationnel
- Prendre conscience de son propre rapport au travail
- Connaître ses limites et potentialités d'actions
- Identifier les ressources
- Sensibiliser aux questions de bien-être
- Savoir communiquer
- Accompagner et gérer le changement

# COMPÉTENCES

## Organiser le travail :

- Être créatif
- Prendre des décisions
- Fixer un cadre de travail
- Organiser le travail des autres (objectifs et moyens mis en œuvre) dans la limite de ses responsabilités

# COMPÉTENCES

Être responsable :

Donner de l'autonomie et ne pas abuser de son pouvoir

Faire autorité par ses compétences

Clarifier les situations de travail, identifier les besoins individuels et collectifs



# COMPÉTENCES

Être en relation :

- Ecouter et parler
- Faire parler
- Sait faire appel à des ressources extérieures
- Avoir le sens du collectif, être solidaire et soutenant pour son équipe
- Faire confiance et coopérer (verticalement et horizontalement)

# COMPÉTENCES

## Gérer les situations difficiles :

- Être créatif et susciter la créativité
- Faire émerger des solutions chez son équipe (démarche participative)
- Savoir agir avec recul et stratégie
- Savoir se détacher de la hiérarchie pour être proche de son équipe (protecteur, ≠ sauveur)
- Faire cohésion autour du travail (rassemble)
- Accompagne le changement

# COMPÉTENCES

## Connaître le métier :

- Être au cœur du travail par le contenu, par le lieu. Il fait du lien.
- Connaître son champ d'action : les fonctions de chacun, sa marge de manœuvre

# COMPÉTENCES

Etre respectueux :

- Envers les autres : leurs valeurs, leurs limites
- Envers soi : ses valeurs, ses limites
- Valoriser les compétences de chacun
- Être sincère sans être transparent

Compétences	Détails
<b>Organiser le travail</b>	<p>Être créatif</p> <p>Savoir prendre des décisions</p> <p>Fixer un cadre de travail. Organiser le travail des autres (objectifs et moyens mis en œuvre) dans la limite de ses responsabilités</p>
<b>Etre responsable et connaître le métier</b>	<p>Donner de l'autonomie et ne pas abuser de son pouvoir. Faire autorité par ses compétences</p> <p>Clarifier les situations de travail, identifier les besoins individuels et collectifs</p> <p>Être au cœur du travail par le contenu, par le lieu.</p> <p>Connaître son champ d'action : les fonctions de chacun, sa marge de manœuvre</p>
<b>Etre en relation</b>	<p>Ecouter, parler et faire parler</p> <p>Faire appel à des ressources extérieures</p> <p>Avoir le sens du collectif, être solidaire et soutenant pour son équipe</p> <p>Faire confiance et coopérer (verticalement et horizontalement)</p>
<b>Gérer les situations difficiles et faire cohésion autour du travail</b>	<p>Être créatif et susciter la créativité. Faire émerger des solutions par son équipe (démarche participative)</p> <p>Savoir agir avec recul et stratégie. Savoir se détacher de la hiérarchie pour être proche de son équipe (protecteur, ≠ sauveur)</p> <p>Rassembler les générations, faire émerger les compétences de chacun. Accompagner le changement. Accueillir et accompagner les nouveaux collaborateurs. Accompagner le retour au travail</p>
<b>Etre respectueux</b>	<p>Envers les autres : leurs valeurs, leurs limites. Valoriser les compétences de chacun</p> <p>Envers soi : ses valeurs, ses limites</p> <p>Être sincère sans être transparent</p>

# EVALUATION: LA FORMATION A RÉPONDU AU BESOIN DE

- Prévention tertiaire
- Prévention secondaire
- Prendre conscience de son rapport au travail et
- Modifier certaines attitudes
- Faire cohésion autour du travail
- Solutions concrètes

# EVALUATION: LA FORMATION A APPORTÉ

- Faire émerger des compétences enfouies
- Analyse dans la confrontation sur le travail réel !!
- Une formation co-construite:
  - l'élaboration d'un récit
  - l'apprentissage de nouvelles stratégies
  - des apports théoriques
  - des phrases-clé, des trucs et astuces, ...
- Positionnement



## EVALUATION: QUELLES COMPÉTENCES ?

- Faire cohésion autour du travail (rassembler, management participatif, être solidaire et soutenant pour son équipe)
- Savoir agir avec recul et stratégie
- Être au cœur du métier
- Être sincère sans être transparent

« L'enjeu n'est pas de connaître les théories alternatives mais de vivre alternativement. » Benasayag

BOURION, C. & PERSSON, S. (2006). *Spécificité du management de proximité en petites entreprises.* Revue Internationale de Psychosociologie, 3, 227-251.

BOURION, C. (2001). Le management sans pouvoir. Paris : Editions ESKA.

DETCHESSAHAR, M. (2009). Les déterminants organisationnels et sociaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail. Rapport de l'étude SORG pour l'ANR, Programme SEST-Santé-Environnement-Travail, 2006-2008.

DETCHESSAHAR MATHIEU (2013), « Faire face aux risques psycho-sociaux: quelques éléments d'un management par la discussion ». Négociations, 2013/1 n°19, p57-80

DONALDSON-FEILDER, E., LEWIS.R, & YARKER, J. (2009). Preventing stress. Promoting positive manager behaviour. CIPD, 60p.

HANSEZ, I., MAIRIAUX, P., FIRKET, P. & BRAECKMAN, L. (2012). Recherche sur le Burnout au sein de la population active belge: rapport final. Bruxelles : Service Public Fédéral Travail, Emploi et Concertation Sociale.

HANSEZ, I. MAIRIAUX, P., BRAECKMAN, L., FIRKET, P., & MULLER, M. (2013). Recherche sur le Burnout en Belgique : rapport final. Bruxelles : Service Public Fédéral Travail, Emploi et Concertation Sociale.

JOURNOUD, S., & PEZÉ, S. (2012). La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est-elle sur la bonne voie? La revue des sciences de gestion, 253, 51-59.

ROBERTSON, I.T., & FLINT-TAYLOR, J. (2009). Leadership, psychological well-being, and organizational outcomes (pp. 159-179). In Cartwright, S., & Cooper, C.L. (Eds.), *The Oxford handbook of organizational well-being*, Oxford: Oxford University Press.

YARKER, J., LEWIS, R., DONALDSON-FEILDER, E. (2008). Management competencies for preventing and reducing stress at work. Identifying and developing the management behaviours necessary to implement the HSE Management Standards : Phase two. Prepared by Goldsmiths, University of London for the HSE, 108p.

- VAN CAMPENHOUDT, Luc, CHAUMONT, Jean-Michel, FRANSSSEN, Abraham, *La méthode d'analyse en groupe : applications aux phénomènes sociaux*, Paris, Dunod, 2005, 215 p.
- BOURASSA, Michelle, BÉLAIR, Louise, CHEVALIER, Jacques, « Les outils de la recherche participative », *Education et francophonie*, volume xxxv: 2, Automne 2007, 250 p.
- CIFALI, Mireille, *Analyser les pratiques professionnelles : exigences d'un accompagnement*, pp. 12 – 23
- BOURASSA, Michelle, *L'analyse de construits, une co-construction de groupe*, pp. 78 – 116
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle, *Les communautés de pratiques : quels sont les facteurs de succès ?*, *Revue internationale sur le travail et la société*, octobre 2005
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle, DAVEL, Eduardo, *Communauté de pratique : défis et pratiques contemporaines*, Télé-université (UQAM), [http://recitsrecettes.org/sites/default/files/davel\\_ettremblay\\_communautes\\_prat.pdf](http://recitsrecettes.org/sites/default/files/davel_ettremblay_communautes_prat.pdf), consulté le 28/01/2014
- BORZILLO, Stefano, *Communities of Practice to Actively Manage Best Practices*, Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2007, <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8350-9609-7>, consulté le 03/02/2014
- HARA, Noriko, *Communities of Practice Fostering Peer-to-Peer Learning and Informal Knowledge Sharing in the Work Place*, Heidelberg : Springer, Berlin, 2009, <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-540-85424-1>, consulté le 03/02/2014
- LANGELIER, Louis, *Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles : travailler, apprendre et collaborer en réseau*, CEFRIO, 2005, [http://www.cefrio.qc.ca/media/uploader/travailler\\_apprendre\\_collaborer.pdf](http://www.cefrio.qc.ca/media/uploader/travailler_apprendre_collaborer.pdf), consulté le 27/01/2014
- WENGER, Etienne, *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, 1998, 318 p. → Traduction et adaptation: GERVAIS, Fernand, *La théorie des communautés de pratique*, Presses de l'Université Laval, Québec, 2005, 309 p.
- WENGER, Etienne, McDERMOTT, Richard, SNYDER, William M., *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business Press, 1<sup>ère</sup> édition, 2002, 284 p.
- WENGER, Etienne, *Communities of practice and social learning systems*, *Organization*, volume 7 (2), 2000, pp. 225-246, <http://homepages.abdn.ac.uk/n.coutts/pages/Radio4/Articles/wenger2000.pdf>, consulté le 03/02/2014