

## 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.

**Rapport du 8-12-2015 / Mise à jour le 13 juin 2016**

---

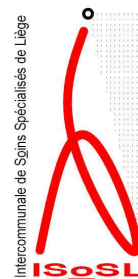
ISOSL- Intercommunale en Soins Spécialisés de Liège

Secteur Santé Mentale.

Service CITES Clinique du Stress et du Travail



SERVICE PUBLIC FEDERAL  
**EMPLOI, TRAVAIL ET  
CONCERTATION SOCIALE**



1. Préliminaire .....	3
2. Rappel des objectifs .....	4
3. Déroulement de la recherche – action.....	5
4. Mise en Œuvre .....	6
4.1. La recherche action antérieure Temps 0.....	6
4.2. Recherche bibliographique → Phase 1 .....	7
4.3. Mise en place d’un groupe de pairs sur base du temps 0 → Phase 2.....	7
5. Résultats .....	9
5.1. Analyse des données existantes.....	9
5.2. Synthèse transversale des compétences managériales .....	13
5.3. Conceptualisation de la formation → Phase 3 .....	14
5.4. Evaluation du projet → Phase 4 .....	16
6. Conclusions.....	16
7. Evaluation.....	17
7.1. Réunion d’évaluation.....	17
7.2. Tableau des compétences .....	19
7.3. Le management par la discussion .....	20
8. Annexe 1 : Définitions de « compétences » .....	22
9. Annexe 2 : Recoupements avec la littérature : .....	24
10. Annexe 3 : Méthode d’analyse en groupe (Van Campenhoudt), extrait de SociologieS .....	25
11. Annexe 5 : Bibliographie.....	27
12. Annexe 6 : Planning .....	29

# 1. Préliminaire

---

Nous vivons actuellement un changement majeur de système socio-économique caractérisé notamment par la mondialisation, l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC), une exigence d'innovation accélérée en même temps qu'une pression à la productivité sans précédent. Ces mutations impactent fortement le fonctionnement de l'entreprise, changent les règles du jeu de la performance et s'accompagnent d'un développement fulgurant de pratiques managériales qui deviennent de plus en plus élaborées. Elles imposent en effet d'autres modalités organisationnelles, d'autres manières de gérer les équipes et dès lors de nouvelles compétences managériales sont requises

Dans ce contexte, les échos du terrain sont interpellant : la souffrance des managers s'exprime à travers des relations rapportées comme ambivalentes, paradoxales permanentes, la plupart du temps inscrites dans des logiques de doubles contraintes, des conflits de loyauté, le tout dans un climat de manque de reconnaissance ou dans des limites de compétences ou de moyens. Solitude, compétition, culture de la peur, une position entre le marteau et l'enclume représentent le vécu abondamment rapporté par les managers en souffrance.

Mais les managers n'ont pas l'apanage de la souffrance, il y a aussi ceux qui subissent un management. Différentes études (dont Detchessahar, 2009) ont montré des liens importants entre les différentes formes d'accompagnement des managers et la santé des travailleurs. L'excès de contrôle et l'absence totale de management peuvent provoquer des effets néfastes sur le bien-être des travailleurs. Une recherche belge sur le burnout (SPF Emploi, 2012) a également mis en évidence que le manque de soutien, de reconnaissance et de respect de la hiérarchie était cité dans plus de 60% parmi 1089 cas de burnout analysés.

Face à ce constat, se pose la question du positionnement du manager : peut-on faire du management (connaissances factuelles et procédurales) et être manager ? Comment faire en sorte que les travailleurs se sentent plus écoutés et plus soutenus par leurs superviseurs ? Comment favoriser la reconnaissance du manager sur le travail réalisé dans les équipes ? Où se situer en tant que manager entre le relationnel et l'opérationnel ? Quelle est la position du manager notamment par rapport aux problématiques de souffrance au travail ? On parle aussi de la nécessité de restaurer un management de proximité, défini notamment par Bourion (2001) comme un 'management qui tente de faire coexister une relation de travail efficace et un paradigme de respect réciproque dans un contexte sans pouvoir'. En d'autres mots, le manager doit intervenir lors d'incidents critiques ou par rapport à une déviation vis-à-vis d'une norme, sans détruire la relation et le potentiel de confiance de ses agents, mais, au contraire, en consolidant l'ensemble (Bourion&Persson, 2006).

Ainsi, comment aider un manager de proximité à acquérir des compétences spécifiques à la fois en relation avec l'objet même du travail, le plus souvent techniques (hard skills) et en

lien avec le contexte organisationnel et relationnel de l'entreprise avec la gestion des équipes de travail (soft skills).

Ces dernières compétences sont de nature psycho-sociale et relève plus d'un savoir-être que d'un savoir-faire. Elles sont de ce fait plus difficilement identifiables et semblent dès lors relever du bon sens et de l'intuition.

Sachant que la notion de « risques psycho-sociaux » est bien reconnue comme constituant un paramètre préventif à part entière de la santé des travailleurs, les managers doivent pouvoir être formés à ces nouvelles dimensions de la relation au travail.

Forts de notre expérience à la clinique du travail et des témoignages récoltés sur cette problématique de plus en plus prégnante, nous voulions explorer les besoins des managers de proximité afin de, in fine, proposer une formation adéquate.

Grâce au soutien du SPF emploi, nous avons pu mettre en place cette réflexion et recherche-action qui ont permis de concevoir une formation centrée sur les compétences psychosociales au plus près des besoins des managers de proximité.

## 2. Rappel des objectifs

---

Lors de la présentation du projet, nous proposons

- d'évaluer les besoins de formation continue des managers dans le domaine des soft skills ;
- de proposer un modèle pédagogique d'apprentissage « long » centré sur les compétences psycho-sociales.

### 3. Déroulement de la recherche – action

---

<b>Temps 0</b>
Analyse de la recherche action antérieure
<b>PHASE 1: Recherche bibliographique</b>
Les communautés de pratiques
Les besoins des managers de proximité
Les bonnes pratiques concernant les formations de manager
<b>PHASE 2 : Mise en place d'un groupe de pairs sur base de l'expérience temps 0</b>
Mise en place du groupe (prises de contact)
Animation du groupe de pairs
Analyse des données existantes (recherche antérieure avec groupe pilote (TEMPS 0) + groupe de pairs (TEMPS 2))
<b>PHASE 3: Création d'un dispositif de sensibilisation et de formation</b>
Conceptualisation de la formation (thèmes abordés, méthodologie,...)
Rédaction des vignettes théoriques
<b>PHASE 4 : Evaluation du projet</b>
Evaluation de la satisfaction du groupe
Rapport final
Création d'une brochure décrivant la méthode pédagogique

## 4. Mise en Œuvre

---

### 4.1. La recherche action antérieure Temps 0

En 2013, une recherche-action qualitative concernant les besoins de formation des managers dans le domaine des compétences psycho-sociales (soft skills) a été mise en place par notre équipe.

Un groupe pilote a été mis en place pour répondre au mieux à nos objectifs. Sept managers se sont réunis lors de cinq rencontres. Lors de celles-ci, les managers ont pu développer une réflexion sur base d'une histoire d'entreprise.

#### **L'objectif présenté aux participants :**

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

**Public :** Mixte, managers et RH

#### **La méthode utilisée :**

Le questionnement autour des difficultés du management les a amenés à un effort de conceptualisation.

- Une histoire vécue par le manager, concernant une difficulté liée au management, est racontée par un participant.
- Des questions de clarifications sont posées par les autres managers du groupe.
- Diverses solutions sont proposées, en regard des problèmes de management identifiés.
- Un temps est consacré aux interactions, feed-back.

Pour l'ensemble des rencontres, il y a donc eu cinq histoires d'entreprise permettant d'identifier différents thèmes. Ces thèmes et les besoins exprimés se retrouvent dans le chapitre **Résultats**

#### **Les premières observations et évaluations :**

Cette manière de fonctionner en groupe de communauté de pratiques a permis aux membres du groupe de faire émerger un sentiment de « mieux être ». Au départ des contextes professionnels, le processus aboutit à une « décontextualisation » qui permet de pointer des compétences spécifiques « soft » du manager, dans le but final de pouvoir les utiliser ultérieurement dans des contextes semblables, ultérieurement.

Le résultat obtenu via ces cinq séminaires de trois heures se présente sous formes de nombreuses prises de notes et d'un enregistrement audio.

#### **4.2. Recherche bibliographique → Phase 1**

Celle-ci a permis de mettre en lien l'expérience vécue avec les études sur le sujet et de construire la formation.

- Les communautés de pratiques
- Les besoins des managers de proximité
- Les bonnes pratiques concernant les formations de manager

#### **4.3. Mise en place d'un groupe de pairs sur base du temps 0 → Phase 2**

##### **Mise en place du groupe**

- Dans les locaux du CITES Clinique du Stress et du Travail
- 6 séances du 24/04/2015 au 08/07/2015, 16h à 18h30.
- 4 participants : 3 femmes, 1 homme. Secteur non marchand dont 2 du service public (fédéral, communal), 2 du secteur associatif. Managers de proximité.
- 2 formateurs : 1 homme, 1 femme. Médecins
- 2 observateurs : 2 femmes. Psychologues

##### **Objectif de la formation présenté aux participants**

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.

##### **Animation du groupe**

A la première rencontre, les participants ont évoqué comme attentes :

- Souhait d'une continuité dans la prise en charge d'un burn out, apprendre un outil pour éviter les rechutes ou pour prévenir un éventuel burn out.
- S'accorder un temps de réflexion sur leur travail, partager des expériences entre pairs. (dans le cadre du « prendre du temps pour soi »)
- Comprendre les freins dans leur pratique (pourquoi ce que je fais ne fonctionne pas) et apprendre à les lever.

### **La méthode utilisée :**

Une première séance d'accueil a été organisée : explication de la formation, présentation « sociale » de chacun. Ensuite, chacun a dû illustrer « émotionnellement » son métier et l'expliquer en quelques mots aux autres. Enfin, premiers partages sur les représentations/ les croyances liées à la fonction de manager à travers la question « Qu'est-ce qu'un bon manager ».

Un moment d'introspection était pris en début de chaque séance.

Le questionnement autour des difficultés du management les a amenés à un effort de conceptualisation.

- Une histoire vécue par le manager, concernant une difficulté liée au management, est racontée par un participant à l'ensemble du groupe.
- Des questions de clarifications sont posées par les autres managers du groupe.
- Diverses solutions sont proposées par les participants, en regard des problèmes de management identifiés et en fonction de leur propre expérience.
- Un temps est consacré aux interactions, feed-back. Des notions sont dégagées par les formateurs, des appuis théoriques sont utilisés, d'autres solutions peuvent être imaginées.

Pour l'ensemble des rencontres, il y a donc eu 4 histoires d'entreprise permettant d'identifier différents thèmes. Ces thèmes et les besoins exprimés se retrouvent dans le chapitre **Résultats**

A la fin de chaque séance, un tableau-synthèse est proposé à l'ensemble des participants. A la fois spécifique pour répondre à la question du manager ayant exposé son récit et à la fois généraliste pour clarifier les compétences nécessaires pour être mieux dans son travail en tant que manager et donc augmenter le bien-être au travail de toute l'équipe.

Une synthèse des compétences sera proposée après quelques mois lors d'une réunion « de retour ». Quel est le vécu des managers quelques temps après la formation. Quelles sont les compétences qui émergent le plus, quelles sont celles qu'il faut encore travailler. Ce retour sera également l'occasion d'une évaluation de notre formation.



## 5. Résultats

---

### 5.1. Analyse des données existantes

(Recherche antérieure avec groupe pilote (TEMPS 0) + groupe de pairs (TEMPS 2))

#### Identification des besoins des managers

- 1) Besoin de savoir gérer sa propre position en tant que manager en identifiant et comprenant les enjeux et surtout les ambivalences, paradoxes et contradictions de son positionnement (envers la direction, les employés, l'entreprise, ...).
- 2) Besoin de savoir gérer l'équilibre entre la gestion des aspects humains, relationnels, émotionnels, et la gestion de la productivité, du rendement, l'atteinte des objectifs, des résultats,...
- 3) Besoin de prendre conscience de son propre rapport au travail, sa propre façon d'être et d'agir, ses propres difficultés afin de savoir gérer ses craintes, émotions, sentiments de solitude, objectifs personnels, son propre « perfectionnisme » en tant que manager. Et afin de pouvoir s'ouvrir aux difficultés des autres.
- 4) Besoin de connaître ses propres possibilités, limites et potentialités d'actions afin de savoir comment agir à son niveau face à des personnes en situation de malaise, mal-être, souffrance...
- 5) Besoin de pouvoir identifier les ressources, interlocuteurs, alliés...
- 6) Besoin de se sensibiliser aux questions de « problèmes humains », de bien-être, de burn-out,...
- 7) Besoin de savoir communiquer dans ce type de situations.
- 8) Besoin de savoir accompagner et gérer le changement organisationnel.

La lecture de la littérature qui avait pour l'instant été transmise à l'équipe, n'ajoute pas d'éléments nouveaux mais réinsiste sur le fait de **prendre en considération la marge de manoeuvre réelle des managers**, dans ce type de formation, au risque d'être dans un positionnement plus utopique que réaliste.

RÉFLEXIONS/QUESTIONNEMENTS PRINCIPAUX	THÈMES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qu'est-ce qu'un métier d'encadrant ?</li> </ul>	<p>Identité, représentations/attentes de rôles,...</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment se positionner ? Prendre parti pour les hommes ou suivre la direction ?</li> <li>- Comment assurer ce rôle de « courroie de transmission », de médiateur, de négociateur, d'interface...</li> <li>- Comment faire face aux ambivalences propres à mon positionnement tout en maintenant un lien de confiance à la fois envers les travailleurs et envers la hiérarchie ?</li> <li>- Quelle relation avoir avec ses « encadrants et encadrés », nous-mêmes étant « encadrants et encadrés » - Se gérer soi-même, gérer vers le haut, gérer vers le bas</li> </ul>	<p>Savoir gérer sa <u>propre position</u> en tant que manager Comprendre les enjeux de son positionnement (ambivalences) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Envers la direction</li> <li>- Envers les employés</li> <li>- Dans le contexte de l'entreprise</li> <li>- Dans le contexte sociétal général</li> <li>- ...</li> </ul> <p><i>Un positionnement entre le marteau et l'enclume ?</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment concilier l'aspect humain, l'émotionnel des personnes et les exigences sur les résultats, les objectifs opérationnels ?</li> <li>- Comment ne pas devenir « concierge » et renvoyer chacun dans son équipe, son expertise, sa fonction ? → besoin de pouvoir se recentrer sur l'exécutif, le technique et éviter que l'essentiel du travail devienne la gestion des « disputes et mésententes ».</li> <li>- Comment faire pour concilier les différents tempéraments, les rendre supportables les uns aux autres, tout en combinant avec les exigences de résultats ?</li> <li>- Comment équilibrer la gestion des problèmes humains et la gestion de la productivité, du rendement,...</li> <li>- Comment passer à « une relation humaine » tout en gardant sa</li> </ul>	<p><i>Où se positionner entre l'homme et la fonction, entre le relationnel et l'opérationnel ?</i></p> <p>Savoir gérer l'équilibre entre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la gestion des aspects humains, relationnels, émotionnels,...</li> <li><i>et</i></li> <li>- la gestion de la productivité, du rendement, l'atteinte des objectifs, des résultats,...</li> </ul> <p><i>Comment et que dois-je prendre en charge au niveau relationnel en ma qualité de manager ? Comment puis-je agir à mon niveau ?</i></p>

<p>position de N+1,2...Comment passer d'un niveau à l'autre ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles limites donner entre travail et humain ? Qui suis-je ? Que puis-je faire ?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment faire face au sentiment de solitude, d'incompréhension et au sentiment d'être en danger (ne plus pouvoir travailler, tomber malade) ?</li> <li>- Comment équilibrer ses propres exigences par rapport aux exigences organisationnelles ? Comment assurer une adéquation entre les objectifs fixés par la direction et les objectifs personnels ? Comment prendre du recul sur certains dysfonctionnements (savoir relativiser, est-ce vraiment un problème ?) ? Mes propres attentes ne sont-elles pas irréalistes ? Savoir voir ce qui a été accompli plutôt que se focaliser sur ce qui reste à faire...</li> <li>- Comment identifier les interlocuteurs ?</li> </ul>	<p>Savoir gérer ses propres craintes, émotions, sentiments de solitude, objectifs personnels, son propre « perfectionnisme »,... en tant que manager</p> <p>→ Prendre conscience de son propre rapport au travail</p> <p>Identifier les ressources, interlocuteurs, alliés...</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qu'est-ce qu'un problème humain ? Comment communiquer sur les problèmes humains (écoute, reformulation,...) ?</li> <li>- Comment avoir un dialogue « constructif » avec des employés en souffrance ? → savoir communiquer (écouter,...), aider le travailleur à trouver la solution, cerner les attentes du travailleur,... Comment se montrer disponible ?</li> <li>- Question du déni, comment intervenir en cas de déni chez l'autre? (absence de mandat, de demande): sentiment de malaise, d'impuissance (// compétences relationnelles, savoir communiquer ?)</li> <li>- Comment communiquer sur un problème ?</li> <li>- Comment recréer du collectif dans l'entreprise (recherche d'alliés, d'interlocuteurs) ?</li> </ul>	<p>Se sensibiliser aux questions de « problèmes humains », de bien-être, de burn-out,...</p> <p>Savoir comment agir à son propre niveau face à des personnes en situation de malaise, mal-être, souffrance... → Connaître ses propres possibilités/ potentialités d'actions</p> <p>Savoir communiquer dans ce type de situations</p> <p>Savoir recréer du collectif dans l'entreprise par la recherche d'interlocuteurs, de ressources, d'alliés,...</p>

- **Comment redynamiser son équipe, faire face au climat d'immobilisme suite à des changements organisationnels (→ résistance au changement ? motivation ?)**
- **Comment accompagner et gérer l'équipe en cas de changements organisationnels (gestion du changement) ?**
- **Comment gérer l'humain dans le cadre de réorganisation ?**

⇒ PLUS LARGEMENT : Comment comprendre et faire face aux ambivalences, aux paradoxes, aux contradictions,... propres à la fonction ? Quels sont-ils et comment agir, comment se positionner ? Besoin de connaître ses limites en tant que manager, réfléchir sur le réel du travail, ce qui échappe à la maîtrise et faire en sorte d'éviter le malaise. Besoin de réfléchir sur le métier de manager, sur sa propre façon d'être et d'agir, ses propres difficultés et ainsi pourvoir s'ouvrir à celles d'autrui.

## 5.2. Synthèse transversale des compétences managériales

(issue des récits des participants)

- 1) 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
- 2) 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
- 3) 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)
- 4) 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
- 5) 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
- 6) Être respectueux :
  - Envers les autres : leurs valeurs, leurs limites
  - Envers soi : ses valeurs, ses limites
  - Valoriser les compétences de chacun
  - Être sincère sans être transparent

### **5.3. Conceptualisation de la formation → Phase 3**

#### **La méthode d'analyse en groupe**

(Voir annexe n°3 page 20)

La méthodologie employée lors de la formation se base sur la MAG ( Méthode d'Analyse en Groupe) avec des adaptations liées à la dynamique de groupe et à l'objectif de pouvoir introduire des « vignettes théoriques », des moments d'explication plus théoriques. Il s'agit selon cette méthodologie précise de partir de récits d'entreprise et de les analyser en groupe.

#### **Le processus pédagogique**

Cette recherche-action nous confirme l'intérêt de créer des lieux d'échanges de pratiques entre managers, sous forme de communauté de pratique. Ce type d'espace de confrontations d'expériences de management, entre pairs de diverses organisations et en dehors de leurs lieux de travail, est un bras de levier pédagogique intéressant.

En partant des croyances ou des acquis, le récit permet de contextualiser une difficulté dans le vécu d'un participant. Une question est posée comme une demande de résolution d'un problème. Le processus participatif permet une réflexivité des problèmes évoqués (qu'est-ce que ce récit fait émerger en moi), le ressenti est partagé, des pistes de solutions s'élaborent et finissent par répondre à la question posée.

La décontextualisation permet de généraliser le problème, le vécu exposé touche les autres participants car ils ont en commun une même fonction. Il devient universel et non plus lié à une situation spécifique ce qui permet de faire émerger des compétences utiles pour le métier de manager et donc pour tous les participants.

Si on se base sur la littérature, de nombreuses méthodes ont mis en lien « formation » et « participation », des différents acteurs, à l'élaboration de connaissances (recherche collaborative, communauté de pratique, recherche-action collaborative, méthode d'analyse en groupe...). Ces méthodes, dites « participatives », bien que n'étant pas toujours aisées à différencier, semblent toutes partager le postulat que le savoir n'est pas séparé de la personne et que c'est dans l'intersubjectivité, l'échange de savoirs avec autrui, que l'individu peut faire un travail sur lui-même, en même temps que sur la situation analysée.

En ce qui concerne spécifiquement le processus d'accompagnement du management de proximité, il s'agit d'un travail de co-construction, partant d'une analyse de situations problématiques, de difficultés dans le métier, pour arriver à réfléchir sur le travail et le réel de la fonction de manager de façon globale. Nous avons voulu mettre en évidence, en tant

que méthode sous-jacente, l'analyse en groupe explicitée par Van Campenhoudt, Chaumont et Franssen (2005).

D'emblée, nous pouvons mettre en parallèle cette méthode avec ce qui est avancé par Cifali (2006) lorsqu'elle fait le lien entre l'analyse des pratiques professionnelles et la démarche clinique, « en allant chercher le vivant des situations professionnelles avec ceux qui l'ont vécu » de par la narration de ces situations dans un espace où peut se mêler subjectivité et intersubjectivité, et ainsi se donner l'occasion de comprendre les enjeux et les lignes de tension sous-jacentes. Dans ce cadre, cette dernière fait référence à la co-construction d'un sens dans une démarche appréhendée comme « un art de la recherche, de l'intervention et de la formation qui vise un changement » (Cifali, 2007).

De par sa position d'intermédiaire et les contradictions associées, le management de proximité fait partie de ces « positions » où la question du malaise est présente. Dans un tel contexte la méthode vise à analyser, avec les participants en tant que « coproducteurs » de connaissances, la façon « dont ils construisent leurs représentations et leurs pratiques », sur base de leurs expériences et situations vécues. La méthode d'analyse peut être appréhendée comme une méthode de formation à part entière en permettant au participant, sujet réflexif, d'acquérir une meilleure capacité d'analyse des situations dans l'intersubjectivité, et ainsi, participer à un travail de production de connaissances.

*« L'objectif est d'articuler les compréhensions individuelles et les modèles explicatifs dans une nouvelle compréhension issue de confrontations au sein du groupe d'analyse » (Mercier, 1981, p.49).*

## 5.4. Evaluation du projet → Phase 4

Une synthèse des compétences sera proposée après quelques mois lors d'une réunion « de retour ». Quel est le vécu des managers quelques temps après la formation. Quelles sont les compétences qui émergent le plus, quelles sont celles qu'il faut encore travailler. Ce retour sera également l'occasion d'une évaluation de notre formation.

Sur base des besoins identifiés, des vignettes théoriques doivent être formalisées ainsi qu'une brochure de présentation de la formation.

## 6. Conclusions

---

Ces expériences nous permettent de mettre en évidence 3 enseignements :

1er enseignement :

Les besoins et les compétences à acquérir lors des 2 groupes (temps 0 en 2013 et groupe pilote en 2015) ont été identifiés et sont corroborés par la littérature (*Modèle de Yarker ; 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.*)

2<sup>ème</sup> enseignement :

Le choix de la méthode d'analyse en groupe nous semble être la technique de choix afin de faire émerger une réflexion qui peut ancrer des compétences de savoir-être dans leur pratique de manager.

3<sup>ème</sup> enseignement :

Le dispositif de formation doit se poursuivre par une évaluation sous forme d'une réunion « de retour ». Quel est le vécu des managers quelques temps après la formation. Quelles sont les compétences qui émergent le plus, quelles sont celles qu'il faut encore travailler.



## 7. Evaluation

---

### 7.1. Réunion d'évaluation

La réunion de feedback a eu lieu le 03/06/2016

#### Déroulement

1. Présentation de la recherche-action et de ses résultats.
2. Discussion libre autour des points :
  - Quel est votre ressenti après 1 an. La formation a-t-elle modifié votre travail et celui de votre équipe ?
  - Ce qui a marqué, ce qui a manqué ?
  - Un suivi est-il souhaitable ?

#### Retours des participants

1. **La formation a répondu au besoin des participants en matière de:**

**Prévention tertiaire** : faire suite à une situation de burnout. Aide pour retrouver des repères et créer une nouvelle dynamique de travail.

**Prévention secondaire** : Prévention de situations critiques au travail. Voir son travail autrement, prendre du recul.

#### **Compétences managériales**

- Prendre conscience de son rapport au travail et modifier certaines attitudes.
  - Faire cohésion autour du travail : rassembler les générations, tirer parti des différentes compétences, accueillir les nouveaux en les présentant et en les accompagnant, accompagner le retour au travail.
  - Obtenir des solutions concrètes pour régler des problèmes.
2. **La formation a apporté :**
    - Faire émerger des compétences enfouies. Mieux se connaître.
    - Une analyse dans la confrontation aux situations de travail réel. Va au-delà de la simple réflexion sur soi. Se détache des analyses de procédures.
    - Une formation co-construite : l'élaboration d'un récit, l'apprentissage de nouvelles stratégies, des apports théoriques, des phrases-clé, des « trucs et astuces ».
    - Un meilleur positionnement vis-à-vis de la hiérarchie et de la base.

### **3. Les compétences principalement retenues :**

- 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.

### **4. Les + de cette formation :**

- Le rythme espacé des séances permet une réflexion, de faire des tests in situ entre 2 séances.
- Rencontrer des pairs avec des vécus similaires est apaisant.
- Les moments d'introspection en début de séance pour se poser et s'éveiller à la réflexion.
- La question de démarrage « Selon vous, qu'est-ce qu'un bon manager ? » a permis de déterminer d'emblée les objectifs du groupe.
- Le retour après 1 an était très attendu, le délai apprécié.

### **5. Suggestions d'amélioration :**

- Refaire une nouvelle série de rencontres à 6 mois d'intervalle afin de travailler de nouveaux récits.
- Faire un retour systématique sur la réunion précédente.
- Conseiller des outils (livres, films, ...)

### **6. Un suivi est-il souhaitable ? et sous quelle forme ?**

- Oui, pour refixer les acquis et travailler sur de nouveaux récits, questionnements.
- Ce serait une bonne occasion de se repencher sur les questions de bien-être au travail, de la place du manager, ...
- Après 6 mois ?
- 1 à 2 séances de rafraîchissement par an ?

## 7.2. Tableau des compétences

Ce tableau a été conçu sur base du Modèle de Yarker et les retours des participants.

Compétences	Détails
<b>Organiser le travail</b>	Être créatif
	Savoir 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
<b>Etre responsable et connaître le métier</b>	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
	Être au cœur du travail par le contenu, par le lieu.
	Connaître son champ d'action : les fonctions de chacun, sa marge de manœuvre
<b>Etre en relation</b>	Ecouter, parler et faire parler
	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)
<b>Gérer les situations difficiles et faire cohésion autour du travail</b>	Être créatif et susciter la créativité. Faire émerger des solutions par son équipe (démarche participative)
	Savoir agir avec recul et stratégie. Savoir se détacher de la hiérarchie pour être proche de son équipe (protecteur, ≠ sauveur)
	Rassembler les générations, faire émerger les compétences de chacun. Accompagner le changement. Accueillir et accompagner les nouveaux collaborateurs. Accompagner le retour au travail
<b>Etre respectueux</b>	Envers les autres : leurs valeurs, leurs limites. Valoriser les compétences de chacun
	Envers soi : ses valeurs, ses limites
	Être sincère sans être transparent

### **7.3. Le management par la discussion**

En se basant sur ce que Mathieu DETCHESSAHAR décrit dans « Faire face aux risques psycho-sociaux: quelques éléments d'un management par la discussion »<sup>1</sup>, nous avons établi quelques constats complémentaires appuyant le bien-fondé de notre démarche.

#### **1. Constat :**

- Le management est en lien avec la santé et la qualité de vie au travail. Or, il y a une sorte de divorce entre le management et le travail !
- La souffrance vient aussi de l'absence de management car le manager est de plus en plus distant du travail opérationnel.
- Dans tout travail, il y a du paradoxe, des contraintes (c'est humain). Une régulation est nécessaire, c'est le rôle du manager : priorisation, tri, arbitrage, ... Si les travailleurs le font seul, cela leur coûte car il n'y a alors pas de médiation des tensions, les équipes se fragilisent, les objectifs ne sont pas atteints (impossible si tous prioritaires !).
- Il y a de moins en moins de place pour installer du sens dans son travail. La direction du travail opérationnel est parfois différente du projet d'entreprise. Cette équation est toujours à recalculer car l'activité évolue.

#### **2. Enjeu**

Le retour du cadre au cœur du travail et dans son rôle de régulation. Il s'agit donc plus de manager le travail que les travailleurs ! Le travail doit être remis dans les dialogues, il faut faire des « fabriques des compromis ». Là, on se rapproche également d'Yves Clot avec la notion de « conflit de critères de qualité ». Ceux-ci sont perçus différemment de la part des travailleurs et des employeurs. Assumons donc qu'il y ait un conflit, mais qui n'est pas un conflit de personne. Pour le résoudre, il sera indispensable de parler du travail et pas des travailleurs ! Discuter des contraintes, fabriquer des compromis, évoquer le sens du travail.

#### **3. Comment faire**

Cela demande des compétences managériales, des outils voire du courage. Mais pas en priorité !

Il s'agit surtout de POUVOIR le faire. Le manager est souvent empêché d'être sur le terrain. Il est absorbé par la gestion, le travail administratif, les réunions (plus axées sur la stratégie que sur le sens du travail). Le risque est que les relations deviennent indifférentes.

Le manager doit donc se faire l'animateur de la discussion sur le travail. D'où l'importance d'avoir une certaine stabilité dans les managers en poste (crée une confiance dans la parole) et un manager qui connaît le métier.

Il est nécessaire d'ouvrir des espaces de discussion : avec qui, où, logistique, fréquence, on parle de quoi, on en fera quoi, ... et cela à tous les niveaux hiérarchiques. Ces espaces permettent aux travailleurs : d'avoir une action sur leur environnement de travail, de se réapproprier le travail, de

---

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

faire des apprentissages. Pour le manager, il s'agira : d'avoir une meilleure connaissance du travail réel et de ses difficultés. De construire de la reconnaissance au travail. Ainsi, le manager deviendra un opérateur de santé au travail.

Ecueils :

Il ne s'agit pas de faire plus de réunion mais de mieux les organiser. Il faut changer la logique de fonctionnement des réunions.

Les espaces d'expression sont également souhaitables, hors de la présence managériale.

L'animation d'espace de discussion sera fonction de la marge de manœuvre du manager. Il faut parfois reconstruire le pouvoir local de décision du manager.

**Afin d'éviter « l'obéissance volontaire » (Arendt), les conditions de l'autorité managériale seront : écoute, proximité, marges de manœuvre, pouvoir d'action, connaissance du métier, inscription de l'action managériale dans le temps.**

**4. Conclusion : vers un management subsidiaire**

*« La subsidiarité tente de penser à la fois la liberté et l'autorité (Merceron, 2012). Elle se présente comme un principe moral : il s'agit de protéger l'agir créatif des personnes contre toute tentative d'étouffement.*

*L'autorité subsidiaire postule que les travailleurs opérationnels ont des choses intéressantes à dire sur les besoins et les nécessités du travail. Une part de la légitimité de la hiérarchie supérieure vient de sa capacité à entendre les besoins et à construire des réponses et du soutien.*

*Re-conception des organisations : ingénierie des espaces de discussion et conception d'un écosystème de soutien... afin de répondre à la triple crise du sens, de la reconnaissance et de l'autorité. »<sup>2</sup>*

Le lien avec notre formation des managers de proximité est donc fait !

---

<sup>2</sup> DETCHESSAHAR MATHIEU (2013), « Faire face aux risques psycho-sociaux: quelques éléments d'un management par la discussion ». Négociations, 2013/1 n°19, p57-80

## 8. Annexe 1 : Définitions de « compétences »

---

(« Pour aller plus loin sur la notion de compétences » portail éducation nationale, France)

### **de Montmollin (ergonome, professeur CNAM et Université de Paris-Nord)**

Pour cet auteur, la compétence est un ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau et qui sédimentent et structurent les acquis de l'histoire professionnelle : elles permettent l'anticipation des phénomènes, l'implicite dans les instructions, la variabilité dans la tâche.

*DE MONTMOLLIN (M), 1984, L'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive, Berne, Peter Lang*

### **Marc Romainville (docteur en sciences de l'éducation, UNamur)**

Deux types de conception de la compétence s'opposent :

- ☐ Celle béhavioriste, qui est "synonyme de conduite, de comportements structurés en fonction d'un but, action, tâche spécifique, observable" et qui repose plus sur des savoirs et contenus de programme
- ☐ Celle qui est synonyme "d'une potentialité intérieure, invisible, une capacité générative susceptible d'engendrer une infinité de conduites adéquates à une infinité de situations nouvelles".

Cette notion de compétence traduit dans les politiques éducatives le choix de mettre l'accent sur les actions du sujet, voire sur son fonctionnement cognitif interne plus que sur les savoirs et les contenus de programme.

*DE ROMAINVILLE (M), 1998, L'étudiant - apprenant - grilles de lecture pour l'enseignant universitaire, De Boeck.*

### **Commission internationale sur l'Éducation pour le XXI<sup>e</sup> siècle :**

Dans les 4 piliers de l'éducation du XXI<sup>e</sup> siècle, le second est "Apprendre à faire" qui pose la question de la formation professionnelle : "comment adapter l'éducation au travail futur alors que son évolution, n'est pas entièrement prévisible ?". La notion de qualification professionnelle est devenue obsolète à cause de l'emprise du cognitif et de l'informatif sur les systèmes de production ; elle a été remplacée par la notion de compétence personnelle qui "se présente comme un cocktail propre à chaque individu, combinant la qualification au sens strict acquise par la formation technique et professionnelle, le comportement social, l'aptitude au travail en équipe, la faculté d'initiatives, le goût du risque". A ces exigences, on demande "un engagement personnel du travailleur comme agent de changement", ce qui nécessite de combiner savoir, savoir-faire et savoir-être (qualités subjectives, innées ou acquises dont celle de communiquer, travailler avec les autres, gérer et résoudre les conflits), mais aussi une capacité à travailler en "collectif de travail" ou "groupe-projet" ou encore "équipe intelligente".

Un des chantiers à mettre en place est la reconnaissance des compétences acquises au-delà de l'éducation initiale afin que chacun soit à même de construire de manière continue ses propres qualifications. La Commission européenne dans son livre blanc prévoit la création de "cartes personnelles de compétences" permettant à chacun de faire reconnaître ses connaissances et ses savoir-faire au fur et à mesure de leur acquisition. L'idée est de valoriser les compétences et de

multiplier les transitions entre l'éducation et le monde du travail autant pour les diplômés que les non diplômés.

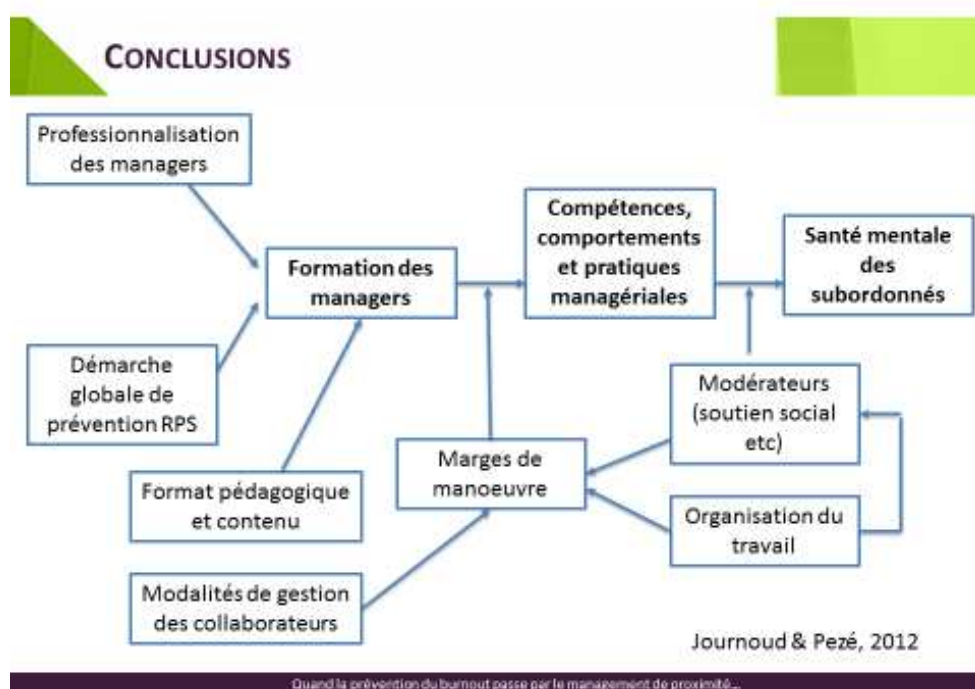
*DELORS (J), 1999, Education : un trésor est caché dedans, Editions UNESCO Commission Européenne - Enseigner et apprendre : vers la société cognitive – 1995.*

## 9. Annexe 2 : Recoupements avec la littérature :

### 1. Modèle de Yarker

Compétences	Sous-compétences
Respectueux et responsable : gérer ses émotions et être intègre	Etre intègre – être respectueux et honnête envers les employés
	Gérer les émotions – se comporter de façon cohérente et calme au sein de l'équipe
	Avoir de la considération – être attentif dans la gestion des autres et les délégations données
Gérer et communiquer sur le travail présent et futur	Gérer le travail de façon pro-active – surveiller et réviser le travail actuel, planifier et allouer les priorités futures
	Résoudre les problèmes – gérer rapidement, rationnellement et avec responsabilité les problèmes
	Faire participer, développer l'autonomie – écouter, rencontrer et consulter l'équipe, donner la direction, l'autonomie et des opportunités de développement des individus.
Résoudre et gérer les situations difficiles	Gérer les conflits – rapidement, de manière objective et avec fermeté
	Mobiliser les ressources de l'organisation – chercher des conseils si nécessaire auprès de son manager, des RH ou des experts santé et sécurité
	Prendre ses responsabilités – avoir une approche responsable et soutenir les individus lors de la gestion des questions et incidents rencontrés par l'équipe
Gérer les individus au sein de l'équipe	Etre accessible – être disponible pour une discussion personnelle
	Etre sociable – être détendu (relax), faire preuve d'humour et socialiser
	Etre empathique - chercher à comprendre chaque individu dans l'équipe, sa santé, sa satisfaction, son point de vue et sa vie hors travail.

### 2. Journoud et Pezé





## 10. Annexe 3 : Méthode d'analyse en groupe (Van Campenhoudt), extrait de Sociologies

---

- **1<sup>ère</sup> phase : le récit**

Chaque participant présente un récit, expérience vécue. Durée 5 min, propose un titre.

Choix de 2 ou 3 récits les + significatifs.

Le narrateur raconte son expérience (éventuellement enregistrement) et décrit ce qui lui paraît le plus important.

Les autres participants posent des questions d'éclaircissement SANS entrer dans l'interprétation. (Permet de s'approprier le récit)

- **2<sup>ème</sup> phase : les interprétations**

1<sup>er</sup> tour de table où chaque participant analyse la situation pour en constituer les principaux aspects (ce qui les a frappé, étonné, ...) SANS jugement de valeur (ce n'est pas correct, il fallait dire ceci, ...)

Le narrateur réagit aux interprétations, complète son interprétation

Si le temps le permet : réécoute du récit enregistré, 2<sup>ème</sup> tour de table, ...

- **3<sup>ème</sup> phase : l'analyse**

L'observateur fait la synthèse des interprétations, les organise en grands thèmes

Convergences/Divergences constituent un tableau structuré pour « prendre en compte la double dimension coopérative et conflictuelle du social »

Apports théoriques non imposés mais qui complètent les notions dégagées et qui font du lien avec les recherches scientifiques actuelles

Hypothèses suggérées par les formateurs si désaccord latent qui ne parvient pas à être dépassé ou si l'analyse des participants sert à justifier leur propre pratique. Le formateur doit soumettre son hypothèse à la critique du groupe

Reformulation du problème de départ éclairé par l'analyse ci-dessus.

- **4<sup>ème</sup> phase : perspectives pratiques**

Tenant compte de la complexité des processus de changement et des rapports de force (éviter « il suffirait de » « si chacun faisait un effort »...)

Évaluation : ce qu'ils en ont retiré, le vécu de l'expérience, les problèmes rencontrés dans le déroulement. Pour l'évolution de la méthode mais permet aussi de mettre en évidence « la manière dont les analyses et les interprétations sont influencées par les conditions de travail et la dynamique du groupe ».

- **5<sup>ème</sup> phase : le rapport final**

Des rapports partiels sont remis aux participants (compte rendu des différentes étapes). Possibilité d'y réagir à chaque séance.

Soin particulier au tableau des convergences/divergences.

Tout désaccord d'interprétation (même/surtout avec les formateurs) sera rapporté dans le rapport final.

Rapport soumis à l'approbation du groupe avant diffusion externe (même auprès du commanditaire), vérifier le respect des règles déontologiques (notamment protection des personnes implicitement citées)

## 11. Annexe 5 : Bibliographie

---

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

[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

## 12. Annexe 6 : Planning

	SEPT 2014	OCT. 2014	DEC. 2014	Mai Juin2015	juillet2015	Aout 15	Juin 2016
Analyse de la recherche action antérieure							
<b>PHASE 1: Recherche bibliographiques</b>							
Les communautés de pratiques							
Les besoins des managers de proximité							
<b>Phase 2 : Mise en place du focus groupe</b>							
Préparation des focus-groupes (prises de contact)							
Animation des focus-groupes							
Analyse des données existantes : le groupe pilote et les focus groupes pour définir les besoins.							
<b>PHASE 3: Création d'un dispositif de sensibilisation et de formation</b>							
Conceptualisation de la formation (thèmes abordés, méthodologie,...)							
Rédaction des vignettes théoriques							
<b>PHASE 4 : Evaluation du projet</b>							
Evaluation de la satisfaction du groupe							
Rapport final							
Création d'une brochure décrivant la méthode pédagogique							

Ce document a été rédigé par

- le Dr Valentine Delsaux, médecin du travail, collaboratrice du CITES Clinique du Stress et du Travail
- le Dr Pierre Firket, professeur au département de médecine générale de l'Université de Liège et directeur du CITES Clinique du Stress et du Travail
- Isabelle Hansez, professeur de psychologie du travail, Unité de Valorisation des Ressources Humaines de l'Université de Liège (ValoRH) et collaboratrice du CITES Clinique du Stress et du Travail
- Anne Burlet, coordinatrice du CITES Clinique du Stress et du Travail

Un grand merci à M<sup>elle</sup> Florence Berrewaerts et M<sup>elle</sup> Emeline Lucas, stagiaires psychologues au CITES pour leur apport de notes et de recherches bibliographiques.

L'équipe d'animateur :

- Dr Valentine Delsaux, médecin du travail, collaboratrice du CITES Clinique du Stress et du Travail
- Dr Pierre Firket, Professeur au département de médecine générale de l'Université de Liège et directeur du CITES Clinique du Stress et du Travail
- Isabelle Hansez, Professeur de psychologie du travail, Unité de Valorisation des Ressources Humaines de l'Université de Liège (ValoRH) et collaboratrice du CITES Clinique du Stress et du Travail
- Thomas Périlleux, Professeur de sociologie clinique du travail et des organisations, Université Catholique de Louvain et directeur du CRiDiS, collaborateur du CITES Clinique du Stress et du Travail.