

SERVICE PUBLIC FEDERAL EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE

L'administration centrale du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale est installée
rue Ernest Blerot 1 à 1070 Bruxelles
Tél.: 02 233 41 11 - Fax: 02 233 44 88
E-mail: spf@emploi.belgique.be

CONTRÔLE DES LOIS SOCIALES ET CONTRÔLE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Les services de contrôle du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale sont décentralisés dans les différentes régions de Belgique.

Leurs compétences, coordonnées, heures d'ouverture et ressort territorial peuvent être consultés sur le site du SPF:

- Contrôle des lois sociales: www.emploi.belgique.be/cls
- Contrôle du bien-être au travail: www.emploi.belgique.be/cbe

En consultant le site du SPF www.emploi.belgique.be, vous trouverez plus d'informations sur ses différents domaines de compétence: réglementation du travail, contrats de travail, rémunération, conventions collectives de travail, concertation sociale, bien-être au travail, congés, détachement, restructurations...



@SPFemploi



www.facebook.com/SPFemploi




linkedin.com/company/spf-emploi-travail-et-concertation-sociale

Cette publication est accessible et téléchargeable librement sur le site du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale: www.emploi.belgique.be > Module Outils et bonnes pratiques et sur www.beswic.be

BESWIC

Retrouvez tous les thèmes et les actualités du bien-être au travail sur le site du Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail www.beswic.be



**MANAGERS DE PROXIMITÉ:
BIEN-FAIRE ET BIEN-ÊTRE
AU TRAVAIL**

**GUIDE DE FORMATION
AUX RISQUES
PSYCHOSOCIAUX**

La rédaction de cette publication a été achevée en juillet 2017

Rédaction: Dr Valentine Delsaux, Dr Pierre Firket, Murielle Slaviero, Magali Jemine (CITES Clinique du Stress et du Travail, ISO SL - www.cites-stress.be)

Production: Direction générale Humanisation du travail

Coordination: Direction de la communication

Design graphique: Rilana Picard

Editeur responsable: SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

Dépôt légal: D/2017/1205/03

M/F/X

Dans un souci de lisibilité, les termes utilisés pour désigner des personnes sont toujours exprimés au masculin. L'utilisation de cette forme doit être comprise comme visant tous les genres.

AVERTISSEMENT

Cette publication fait référence à des réglementations parfois fort complexes. Aucun droit ne peut être exigé sur base de cette brochure: pour ce faire, il faut se référer aux textes légaux et réglementaires.

© SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

Tous droits réservés pour tous pays. Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de la Direction de la communication du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (dircom@emploi.belgique.be), de reproduire totalement ou partiellement la présente publication, de la stocker dans une banque de données ou de la communiquer au public, sous quelque forme que ce soit. Toutefois, si la reproduction de textes de cette brochure se fait à des fins informatives ou pédagogiques et strictement non commerciales, elle est autorisée moyennant la citation de la source et, s'il échet, des auteurs de la brochure.

AVANT-PROPOS

Deux constats paradoxaux: d'une part les évolutions technologiques sont au service des travailleurs pour faciliter l'exécution des tâches et d'autre part, la souffrance au travail n'a jamais été autant exprimée.

LES TRAVAILLEURS SONT EN SOUFFRANCE.

Nous vivons dans un monde **en transition**¹: énergétique, socio-économique, démocratique, démographique, technologique... sans précédent. Nous sommes tiraillés perpétuellement entre la peur du changement et le désir de changement. La souffrance au travail est bel et bien présente et touche l'ensemble des travailleurs.

Les managers de proximité n'échappent pas à ce constat. Solitude, compétition, culture de la peur, une position entre le marteau et l'enclume...

Forts de notre expérience à la clinique du travail (CITES) et des témoignages récoltés sur cette problématique de plus en plus prégnante, nous voulions explorer les besoins des managers de proximité afin de leur proposer une formation adéquate sur les « soft skills » (au-delà des connaissances techniques du métier qualifiées de « hard skills », on évoque ici les attitudes adaptées, les comportements appropriés en rapport avec l'humain et le relationnel). Grâce au soutien du SPF Emploi Travail Concertation sociale, nous avons pu mettre en place ces réflexions et recherche-action² qui ont permis de concevoir une formation centrée sur les compétences psychosociales au plus près des besoins des managers de proximité.

1 P. Chabot, « L'âge des transitions », puf

2 «La formation des managers: une analyse en groupe », 2016 <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=45073>

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	3
1. Formation pour les managers de proximité	7
1.1 Quels besoins de formation?	7
1.2 Pourquoi cibler les managers de proximité?	8
1.3 Elaboration de la formation	8
2. Methodologie	11
2.1 Une combinaison de plusieurs méthodes	11
2.1.1 <i>La méthode d'analyse en groupe</i>	11
2.1.2 <i>Les communautés de pratique</i>	11
2.1.3 <i>Les équipes réfléchissantes</i>	12
2.2 Une formation centrée sur des besoins identifiés	12
2.3 Mise en oeuvre de la formation au CITES	13
2.4 Déroulement	13
2.5 Méthode en six étapes	13
2.5.1 <i>Le récit</i>	13
2.5.2 <i>Clarification</i>	13
2.5.3 <i>Interprétation</i>	13
2.5.4 <i>Pistes de réflexion</i>	13
2.5.5 <i>Choix d'une solution</i>	13
2.5.6 <i>Discussion</i>	14
2.6 L'animateur	14
2.6.1 <i>Règles de conduite</i>	14
2.7 Pourquoi est-ce une méthode originale	15
2.7.1 <i>Méthode applicable à deux niveaux</i>	15
2.7.2 <i>Espace de réflexion</i>	15
2.7.3 <i>Mobilisation de l'intelligence en situation de travail</i>	15
2.7.4 <i>Diversité des approches</i>	15
2.8 Quand et à qui sert cette formation?	16

3. Trois analyses	17
3.1 Le partage des connaissances	17
3.2 La pratique réflexive	18
3.3 La résolution de problèmes	18
4. Effets attendus	19
4.1 Effets sur le manager	19
4.2 Effets sur son équipe	20

1. FORMATION POUR LES MANAGERS DE PROXIMITÉ

1.1 QUELS BESOINS DE FORMATION ?

Les problèmes de santé mentale représentent actuellement l'une des plus importantes causes d'absence au travail. Ce type de pathologie, dont la fréquence s'accroît ces dernières années, entraîne souvent de longues périodes d'invalidité et un risque de rechute important. Or, le stress, le harcèlement moral et le burn out ont de plus en plus d'impact sur la santé, générateurs de détresses psychologiques voire de pathologies mentales³. Selon l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail (EU-OSHA), le stress serait par ailleurs le deuxième problème de santé le plus répandu dans le monde du travail. L'étude Belstress en 1996 et sa version iii de 2006 a également montré que le stress serait à l'origine de 50 à 60 % de l'absentéisme. En 2007, le coût annuel total du stress au travail s'établissait entre 1.9 et 3 milliards d'EUR. Il a été ajusté en 2013 à 2.05 à 3.24 milliards d'EUR⁴.

Ces problèmes représentent donc des coûts énormes, tant en termes de souffrance humaine qu'en termes de réduction des performances économiques.

Plusieurs initiatives ont déjà été menées en Belgique à ce sujet. Les Lois du 28 février 2014 et du 28 mars 2014 relatives à la prévention des risques psychosociaux ont notamment inscrit les aspects psychosociaux dans la définition du bien-être au travail, qui doit être garanti par les employeurs. Ces derniers doivent donc, prendre les mesures nécessaires pour prévenir les risques psychosociaux au travail ainsi que pour prévenir les dommages découlant de ces risques ou pour limiter ces dommages.

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 'mana-

3 International Labour Organisation. « Mental Health in the Workplace ». ILO, Genève, 2000

4 Trontin et al, 2010 « le coût du stress au travail en France »

gement 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).

Ces dernières compétences sont de nature psychosociale 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 d'aspects psychosociaux 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.

1.2 POURQUOI CIBLER LES MANAGERS DE PROXIMITÉ ?

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.

Le management de proximité se trouve en première ligne pour expliquer la stratégie de l'entreprise, et également pour annoncer et expliquer les bonnes et les mauvaises nouvelles. Il est perpétuellement **entre le marteau et l'enclume**.

Les questionnements des managers de proximité sont nombreux: Comment se positionner entre direction et travailleurs ? Comment équilibrer la gestion des problèmes humains et la gestion du rendement ? Comment gérer ses propres craintes en tant que manager ? Comment reconnaître les difficultés humaines et comment y réagir ? Comment recréer du collectif ? Comment communiquer sur un problème ? S'ajoute à ces questions, le constat que la santé des travailleurs de la base est influencée par le bien-être de leurs managers. Il est donc important de les soutenir.

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.

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 les contextes organisationnel et relationnel de l'entreprise, la gestion des équipes de travail (soft skills).

1.3 ELABORATION DE LA FORMATION

En 2013, une expérience pilote a été menée afin de définir les besoins de formation des managers de proximité. Pour ce faire, 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. En 2015, la formation a été testée avec un autre groupe de managers. Les objectifs pour les participants étaient: 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. Les objectifs des formateurs étaient : tester la méthode pédagogique, savoir si le public cible était bien déterminé.

Les résultats de la recherche action ont été publiés par le SPF ETCS⁵. Nous avons également pu comparer notre travail avec celui d'un groupe en France dans le cadre d'une convention SPF Emploi- ARACT Nord Pas De Calais (devenu ARACT Hauts-de-France)

5 «La formation des managers: une analyse en groupe », 2016
<http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=45073>

2. METHODOLOGIE

Le processus pédagogique que nous avons proposé est tout à fait original. Il a été imaginé à partir de 3 méthodes afin de mieux répondre aux questionnements et aux besoins identifiés dans la recherche menée par le Cites en 2013. Ce sont: la méthode d'analyse en groupe, les communautés de pratiques et les équipes réfléchissantes.

2.1 UNE COMBINAISON DE PLUSIEURS MÉTHODES

2.1.1 La méthode d'analyse en groupe

La méthode d'analyse en groupe développée par Van Campenhoudt, Chaumont et Franssen en 2005 vise à la fois à améliorer un travail particulier mais également à y apporter des connaissances scientifiques. Elle a été développée dans le but d'effectuer des recherches qui apportaient directement un changement dans une situation spécifique. Elle se déroule en quatre phases: le récit, les interprétations, l'analyse et les perspectives pratiques (une évaluation peut être ajoutée éventuellement).

Ces quatre phases ont servi de bases pour l'élaboration de notre formation. Toutefois, la méthode développée par Van Campenhoudt et ses collaborateurs dure une journée. Or, peu de managers peuvent se permettre de libérer une journée pour la réflexion. Nous avons donc simplifié la technique pour l'activité qui nous intéresse. Notre formation sera répartie sur 6 séances. Chaque rencontre ne dure plus qu'une heure et demie permettant d'enlever une contrainte temporelle importante.

2.1.2 Les communautés de pratique

Les communautés de pratique sont des groupes qui se rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres. Ainsi, en fonction des règles établies, les membres se réunissent selon une certaine fréquence. Ces réunions peuvent se faire en face à face ou virtuellement. Elles sont construites sur base d'un désir et d'un besoin d'échanger des problèmes, des expériences, des outils, des pratiques et des solutions. Les membres de la communauté vont approfondir leurs connaissances à travers un partage sur le long terme.

Les communautés de pratique demandent un investissement sur le long terme. Si une relation de longue durée est importante pour construire un réseau et une confiance, elle est parfois moins intéressante lorsqu'il s'agit d'un problème ponctuel. La méthode d'analyse en groupe peut être utilisée même si une seule rencontre est prévue. En outre, la méthode d'analyse en groupe partage des points communs en-

vers les communautés de pratique puisqu'il s'agit d'un ensemble de professionnels qui tentent d'échanger autour de problèmes, d'expériences, de pratiques, d'outils et de solutions. La méthode d'analyse en groupe peut tendre à se rapprocher des communautés de pratiques lorsqu'elle est réalisée fréquemment par un même groupe.

2.1.3 Les équipes réfléchissantes

Les équipes réfléchissantes impliquent trois étapes:

- tout d'abord, une personne (demandeur) vient parler d'un problème qu'elle rencontre.
- Une autre personne lui pose des questions afin de préciser le type de difficulté et de mieux cerner ses attentes. Une équipe composée d'experts au regard de la difficulté observe la discussion.
- A la fin de cette dernière, les experts sont amenés à commenter ce qu'ils ont entendu et à proposer des solutions. Le demandeur choisira par la suite celles qui semblent le mieux convenir à son problème.

Les équipes réfléchissantes se basent sur l'apport d'experts pour résoudre une situation précise. Cependant, nous remarquons que dans de nombreuses situations, les travailleurs possèdent une réelle expertise. Nous avons donc intégré dans la méthode d'analyse en groupe, une réflexion sur l'égalité que nous pouvions amener entre tous les participants.

La formation du Cites va regrouper des personnes ayant la même fonction et créer un réseau dans le but de **favoriser le partage des connaissances** et par là même **construire un nouveau savoir**.

2.2 UNE FORMATION CENTRÉE SUR DES BESOINS IDENTIFIÉS

La recherche menée au CITES, clinique du travail (temps 0 en 2013 et groupe pilote en 2015) nous a permis de déterminer les besoins et les compétences à acquérir. Tous se sont révélés en accord avec la littérature⁶.

Besoins identifiés:

- 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

... en tenant compte de la **marge de manœuvre** réelle des managers, au risque d'être dans un positionnement plus utopique que réaliste.

Synthèse transversale des compétences managériales: (voir infra)

⁶ 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.

2.3 MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION AU CITES

En fonction de la taille du groupe, le nombre de séances variera quelque peu. Nous recommandons de ne pas dépasser 10 personnes par groupe (six, c'est bien). Il faut envisager: une séance d'introduction, une séance par récitant et une séance de conclusions. Toutefois, nous limitons la formation à 10 séances afin de ne pas surcharger les plannings respectifs... Si le groupe comporte plus de 8 participants, une sélection devra être faite, par le groupe, sur les récits les plus représentatifs de la réalité du travail de manager. Le groupe se réunit au plus tôt une fois toutes les 3-4 semaines. La dernière séance pourra même être retardée. Cela permettra à chacun d'expérimenter le contenu des séances sur son terrain et de permettre aux apprentissages de « mûrir chemin faisant ».

2.4 DÉROULEMENT

Le groupe se réunit en cercle afin que chaque membre puisse voir les autres. Les étapes qui suivent seront facilitées par cette disposition étant donné qu'elles nécessitent de réaliser des tours de cercle successifs où chacun prend la parole à tour de rôle. L'animateur se place en dehors du cercle car il ne prendra pas part directement à l'exercice. Il se place alors en tant qu'observateur du processus afin de s'assurer du bon déroulement de l'animation. S'il le juge nécessaire, il peut intervenir pour recadrer le déroulement de l'action.

D'autres observateurs peuvent éventuellement être prévus dans l'animation. Ils se placeront alors à l'extérieur du cercle. Pendant le déroulement de l'activité, ils restent silencieux et n'interviendront qu'au moment de la discussion.

2.5 MÉTHODE EN SIX ÉTAPES

2.5.1 Le récit

Une histoire vécue par le manager, concernant une difficulté liée au management, est racontée par un participant à l'ensemble du groupe (le récitant).

2.5.2 Clarification

Les participants posent des questions pour mieux comprendre la situation.

2.5.3 Interprétation

Les participants partagent leur ressenti face à la situation évoquée.

2.5.4 Pistes de réflexions

Diverses solutions sont proposées par les participants, en regard des problèmes de management identifiés et en fonction de leur propre expérience.

2.5.5 Choix d'une solution

Une solution est choisie par le récitant parmi celles qui ont été présentées.

2.5.6 Discussion

Les participants peuvent exprimer ce qu'ils pensent de l'activité.

Une méta-analyse est ensuite menée: quelles réflexions ont été soulevées, quelles compétences managériales ont été nécessaires à la résolution du problème... Des notions sont dégagées par les formateurs, des appuis théoriques sont utilisés, d'autres solutions peuvent être imaginées.

A la fin de chaque séance, un tableau-synthèse est proposé à l'ensemble des participants. A la fois spécifique (contextualisé) pour répondre à la question du manager ayant exposé son récit et à la fois généraliste (décontextualisé) pour arriver à réfléchir sur le travail et le réel de la fonction de manager de façon globale et acquérir des outils ... Des vignettes théoriques illustrent les situations vécues.

Si la méthode permet de rendre l'expertise aux participants, il se peut que les participants attendent de l'expertise de la part du formateur. Bien sûr, une certaine forme d'expertise peut permettre à la discussion d'évoluer. C'est au formateur de savoir jauger jusqu'à quel point, il s'autorise d'intervenir. Est-ce qu'il freinera la réflexion ou au contraire, est-ce qu'il l'alimentera ? Cette manière de faire à l'avantage de prendre en compte les connaissances de chacun. Le savoir n'est pas imposé par l'animateur mais il est construit par les membres du groupe.

Ajoutons à cela que certaines cultures fortement compétitives et individualistes pourraient freiner le processus de formation. Eviter les phrases de jugement devient alors primordial. Par contre, si les règles de la méthode sont respectées, l'activité doit justement permettre de créer un contexte dans lequel le récitant se sent respecté et non jugé. Il est pour cela bien nécessaire d'établir des règles de conduite avant toute chose (voir infra).

2.6 L'ANIMATEUR

En tant qu'animateur, il faut pouvoir motiver les participants, établir des liens entre les membres, s'assurer que la communauté évolue dans la bonne direction et réunir les ressources nécessaires pour assurer le bon déroulement.

Il est important d'expliquer les différentes étapes avant de commencer la méthode et de préciser chacune d'entre elles dès qu'elle se présente.

Des règles de conduite sont également établies en début de parcours. L'animateur veillera à leur bonne application.

2.6.1 Règles de conduite

- Liberté et égalité des participants: tous les acteurs de la formation sont reconnus à égale compétence
- Clarté: être clair sur les objectifs poursuivis par la méthode
- Principe de confidentialité et de partage de savoir
- Ne pas être dans le jugement, accueillir la différence
- Droit au stop: chacun peut quitter le cercle à tout moment sans justification.

2.7 POURQUOI EST-CE UNE MÉTHODE ORIGINALE ?

2.7.1 Méthode applicable à deux niveaux

Premièrement, en **inter-entreprises**. Des managers de proximité d'horizons différents se rassemblent en un lieu neutre afin d'apprendre des softs skills. Leur point commun sera seulement leur fonction de manager de proximité. Dans notre étude, nous avons rassemblé des hommes et des femmes, d'âges différents, de secteurs confondus (public, privé, associatif), de petites et grandes entreprises.

Deuxièmement, en **intra-entreprise**. Il s'agit de réunir les managers d'un même niveau hiérarchique afin de leur apprendre à développer des compétences psychosociales, de recréer du lien entre départements, d'apprendre à mieux se connaître et de bénéficier de l'expérience de chacun (notamment transgénérationnelle). Dans les deux cas, les managers ayant participé à la formation pourront, à leur tour, utiliser la méthode dans leurs équipes respectives et ainsi mettre en œuvre concrètement du bien-être au travail. Elle pourra servir dans le cadre d'une supervision/intervision ou encore en formation continue.

2.7.2 Espace de réflexion

Un temps de réflexion en groupe est parfois vu comme une perte de temps et pourtant cette réunion peut en faire gagner. En effet, c'est l'occasion pour les participants d'innover, d'apprendre des techniques, d'exprimer des idées, de partager des informations, de débattre, de résoudre des problèmes, de développer des connaissances, de réduire l'isolement. Toutefois, les avantages ne s'arrêtent pas là. Ainsi, les participants qui se réunissent régulièrement à travers cette méthode élargissent leurs réseaux professionnels et peuvent se sentir soutenus par d'autres travailleurs.

2.7.3 Mobilisation de l'intelligence en situation de travail

Face à la mondialisation, la concurrence et l'obligation d'avoir une avance sur les autres entreprises sous peine de disparaître du marché, les règles du jeu de la performance changent. Chaque entreprise doit donc réfléchir et trouver de nouvelles idées. En outre le travailleur est amené à développer un rapport réflexif, intelligent au travail.

Il est donc important de redonner du temps, des moyens et de la valeur à la mobilisation de l'intelligence en situation de travail. Une des propositions pour aider les managers de proximité est de créer des espaces de discussion car la discussion amène à l'exploration du nouveau. Cette discussion doit être centrée sur le travail, le réel de l'activité.

En effet, dans une équipe, chacun possède une partie de connaissances sur un travail particulier mais la vue d'ensemble du métier et par là, la compréhension globale de sa finalité se perd. Autrement dit, si chacun possède une pièce du puzzle, l'image finale reste toujours floue. Il faut rassembler les pièces pour voir apparaître un dessin compréhensible. Comme dans un puzzle, il semble important de réunir chaque acteur du métier afin d'appréhender un travail de manière plus globale.

2.7.4 Diversité des approches

Dans la vie de tous les jours, nous utilisons certains mots et/ou comportements qui nous semblent aller de soi. Toutefois, en y réfléchissant, nous nous rendons compte que ces représentations ne sont pas comprises de la même manière par tous. Nos habitudes et nos a priori sont remis en question afin d'apporter un autre regard et donc une autre perception de nos difficultés au travail. « En se confrontant de manière systématique et construite, à des points de vue souvent très différents, les

participants procèdent à un recul réflexif à l'égard de leur propre vision des choses et de leur propre vécu. (*) (Van Campenhoudt, Chaumont, Franssen, 2005, p. 204)

Nous entendons, également, une difficulté de la part des travailleurs d'appliquer des directives (travail prescrit) qui leur semblent en incongruence avec le travail de terrain, le travail réel. Pour rester sur la métaphore du puzzle, nous dirons que le travailleur doit assembler deux pièces qui ne peuvent s'ajuster correctement. Une observation plus précise des pièces et un changement original (comme la découpe d'une partie des pièces pour qu'elles correspondent mieux) permettent une meilleure adaptation. Partant de ce constat, il nous semble important d'entendre ce qu'il se passe concrètement sur le terrain afin de comprendre les difficultés rencontrées et les solutions qui y sont apportées. La prise en compte des expériences de chacun a l'avantage d'aborder la complexité des situations réelles.

La diversité des approches élargit notre mode de pensée.

2.8 QUAND ET À QUI SERT CETTE FORMATION ?

La formation proposée par le CITES est particulièrement efficace lorsqu'il s'agit d'accompagner les managers de proximité. Toutefois, son utilité ne s'arrête pas là. Elle peut être appliquée, plus généralement à n'importe quel groupe professionnel pour discuter d'une thématique propre à leur fonction.

La méthode que nous proposons réunit pendant une heure trente jusqu'à dix personnes autour d'une thématique particulière. Il s'agit de constituer un groupe de pairs, à savoir des personnes qui ont au moins un point commun. Ces personnes tentent de réfléchir à une situation amenée par un des participants et qui lui pose problème. Dans notre formation, les participants exercent des métiers différents, dans des entreprises différentes, mais ils occupent la même fonction, celle de manager de proximité.

3. TROIS ANALYSES

Afin de mieux expliciter les effets attendus de cette formation, nous les analyserons à travers trois caractéristiques: le partage des connaissances, la pratique réflexive et la résolution de problèmes.

Ces quelques informations permettront à tout utilisateur de mieux adapter la technique à son contexte de travail.

3.1 LE PARTAGE DES CONNAISSANCES

Partager ses connaissances implique qu'une personne possède des connaissances et les transmette à une autre personne.

A propos de connaissances, les chercheurs font la distinction entre les connaissances explicites et les connaissances tacites. Les connaissances explicites peuvent facilement être transmises. Elles regroupent par exemple, des faits (la fenêtre est ouverte, le bureau se trouve à droite,...), des procédures standardisées, ou encore des règles définies. Les connaissances tacites, quant à elles, sont plus difficiles à transmettre parce qu'elles dépendent d'un contexte particulier. Elles regroupent par exemple, des habitudes, des compétences techniques, des routines de l'organisation, ou encore des connaissances sur les expériences passées. Elles sont plus difficiles à transmettre parce qu'un travailleur n'y pense pas nécessairement avant d'agir. Personne ne pensera à expliquer la manière dont il faut se dire bonjour le matin et pourtant, lors de certaines occasions, on préférera serrer une main, tendre la joue ou au contraire faire mine de s'ignorer. En fonction des compétences qui vont être transmises, la manière de partager les connaissances variera.

Le partage des connaissances peut être vu comme un processus divisé en quatre étapes

Le processus commence lorsqu'un individu identifie un manque de connaissances et éprouve le besoin de les obtenir (1). Dans la formation développée ici, le récitant a réalisé cette étape puisqu'il vient chercher l'avis du groupe.

Une fois que ce besoin est identifié, l'échange d'expérience peut commencer (2).

C'est d'ailleurs sur cette étape que va se baser l'ensemble de la méthode.

Si l'échange de connaissances est important, il faut encore que la personne qui reçoit les connaissances commence à les mettre en pratique. Le récitant qui veut résoudre un problème, obtient des solutions (3). Il est libre de les mettre en application ou non.

À force de pratiques, les connaissances sont intégrées et deviennent des habitudes (4). Toutes ne le deviennent pas nécessairement...

De nombreux éléments peuvent favoriser ou empêcher le partage de la connaissance : la peur, la méfiance, les jeux de pouvoir, le manque de reconnaissance, le manque de connaissances techniques, la culture, le leadership ou encore la complexité, la spécificité du problème.

Afin de faciliter la compréhension mutuelle, nous privilégions l'utilisation du récit pour expliquer une difficulté rencontrée « En allant chercher le vivant des situations professionnelles avec ceux qui l'ont vécu » (Cifali, 2006) (*)

3.2 LA PRATIQUE RÉFLEXIVE

Pour améliorer une activité, il est important de réfléchir sur sa pratique. La méthode d'analyse en groupe permet de réfléchir sur sa pratique à trois niveaux:

- À travers la mise en mot de ce qui a été fait par le récit du demandeur. Pour raconter son histoire, la personne doit pouvoir agencer les informations, les trier et trouver les mots adéquats pour nuancer les faits. Une première prise de recul a lieu pour le récitant.
- À travers le questionnement sur le récit. 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.
- À travers une réflexion, lors du débat sur la manière dont les échanges se sont produits. Cette phase est particulièrement intéressante, lorsque des observateurs externes font part de leurs analyses. Ils peuvent ainsi donner l'occasion de comprendre les enjeux et les lignes de tension sous-jacentes. Car 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.

3.3 LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES

Cette méthode de formation permet au participant, sujet réflexif, d'acquérir une meilleure capacité d'analyse des situations dans l'intersubjectivité, et ainsi, de participer à un travail de production de connaissances. Des pistes de solutions s'élaborent et finissent par répondre à la question posée.

Dans une société où le groupe s'efface au profit de l'individu, 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 doublé d'une occasion parmi d'autres pour faire évoluer un contexte de travail plutôt préoccupant.

4. EFFETS ATTENDUS

Cette méthode présente de nombreux avantages et quelques limites.

Cette formation en groupe de pairs permet aux membres du groupe de faire émerger un sentiment de « mieux être » même s'il ne s'agit pas d'un groupe thérapeutique.

Au départ de situations personnelles contextualisées, le processus aboutit à une « décontextualisation » qui permet de pointer des compétences « softs » de management, utilisables par tous, dans le but final de pouvoir les appliquer ultérieurement dans des contextes semblables.

Le rôle de l'animateur est important dans la dynamique du groupe et le respect de la méthode. La difficulté réside dans la motivation des participants à vouloir réellement trouver des solutions sans tomber dans les lieux communs du type « de toute façon, on ne sait rien y faire », « c'est aux politiciens à changer ça », « c'est la société qui est comme ça », ...

Il faut faire attention à ne pas être instrumentalisé par l'une ou l'autre partie demandeuse. La méthode ne permet pas de désamorcer des conflits, encore moins de les résoudre. Donc, nous ne préconisons pas d'intervention dans des équipes au bord de la rupture ou en cas d'hyperconflit.

Ci-dessous, nous développons ce que le manager va obtenir par la pratique de cette méthode originale. Que ce soit en inter- ou en intra-entreprise, ou encore dans l'application de la méthode avec sa propre équipe. Nous avons pu identifier les effets ressentis par le manager lui-même mais également les répercussions positives sur son travail et le bien-être des autres travailleurs de son équipe.

4.1 EFFETS SUR LE MANAGER

1. Obtenir des solutions à des problèmes concrets.
2. Entendre le vécu d'autres managers de proximité, regarder son propre métier à travers le récit des autres, se rendre compte que les managers partagent les mêmes difficultés.
3. Approcher la dimension relationnelle à travers le groupe pour s'interroger sur sa manière d'entrer en relation et sur sa place dans le groupe.
4. Identifier ses ressentis pour mieux s'écouter tout en écoutant l'autre.

5. Réduire l'isolement.
6. Acquérir de nouvelles compétences.
7. Analyser un problème sous différents angles et découvrir des pistes de réflexions innovantes.
8. Se sentir écouté par des managers qui comprennent particulièrement bien le métier.
9. Apprendre à écouter l'autre et à poser adéquatement des questions.
10. Prendre du recul en quittant l'environnement de travail.
11. Prendre du temps pour la réflexion en laissant de côté le travail quotidien.

4.2 EFFETS SUR SON ÉQUIPE

1. Augmenter l'efficacité et la qualité du travail d'un groupe en réunissant les connaissances multiples
2. Augmenter la communication entre les membres d'une équipe
3. Réfléchir sur des évidences, des routines, des automatismes pour construire des représentations partagées
4. Permettre à chacun d'exprimer son ressenti
5. Augmenter le sentiment d'appartenance à l'équipe
6. Développer les compétences globales de l'équipe
7. Prendre en compte des perspectives multiples et augmenter le nombre de solutions alternatives face à un problème
8. Accompagner le changement grâce à l'écoute des difficultés et des propositions de chacun
9. Faciliter les échanges entre les travailleurs à travers une meilleure compréhension des uns et des autres
10. Stimuler la créativité grâce aux débats et aux discussions
11. Prendre du temps pour la réflexion afin d'évaluer les différents modes d'activités et y apporter des améliorations.

Suite à cette formation, le manager aura trouvé des solutions pour lui-même : sa manière de gérer son travail/son équipe, son rapport subjectif au travail, sa place dans l'entreprise. Il pourra mettre en pratique immédiatement ce qu'il aura appris. De sorte que les bénéfices seront perceptibles autant pour lui que pour son entourage.

Sur base du Modèle de Yarker⁷ et de la recherche-action menée au CITES, nous avons réalisé un tableau des compétences managériales relatives aux risques psychosociaux.

Il nous sert de référence en termes de « socle de compétences » pour cette formation.

Compétences	Détails
Organiser le travail	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
Etre responsable et connaître le métier	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
Etre en relation	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)
Gérer les situations difficiles et faire cohésion autour du travail	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
Etre respectueux	Envers les autres: leurs valeurs, leurs limites. Valoriser les compétences de chacun
	Envers soi: ses valeurs, ses limites
	Être sincère sans être transparent

7 YARKER, J., LEWIS, R., DONALDSON, 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.

