

La compétence psychosociale est un avantage concurrentiel

Propositions
pour la création de dispositifs de formation
Novembre 2005



Un principe de base

Une formation : deux métiers



Deux métiers en synergie

La plupart des filières de formation universitaires devraient préparer les étudiants à l'exercice de deux métiers :

- Un métier **opérationnel** basé sur les **sciences et les techniques**;
- Un métier **relationnel** basé sur les **théories et pratiques psychosociales**.



Les métiers de la relation

L'Université de Liège forme de **futurs enseignants** qui seront immédiatement confrontés à des élèves, à un groupe classe, à des collègues, à des parents, à leur direction.

L'Université de Liège forme de **futurs médecins** qui seront immédiatement confrontés à des patients, à des familles, à du personnel soignant, à des collègues, éventuellement à leur direction.



Les métiers de la relation

L'Université de Liège forme de **futurs ingénieurs** qui seront immédiatement confrontés à des élèves, à des collègues, à des groupes d'opérateurs, à des clients, à leurs managers.

L'Université de Liège forme de **futurs juristes** qui seront immédiatement confrontés à des victimes, à des plaignants, à des collègues, à des autorités judiciaires.



Les métiers de la relation

L'Université de Liège forme de **futurs ingénieurs commerciaux** qui seront immédiatement confrontés à des clients, à des concurrents, à des collègues, à des groupes de collaborateurs, à leurs managers.

L'Université de Liège forme de **futurs psychologues** qui seront immédiatement confrontés à des patients, à des familles, à des groupes en tout genre, à des institutions, à leur direction.



Les lacunes de la relation

Des **jeunes enseignants** sont « chambardés », anxieux et déprimés, maladroits voire violents symboliquement.

Des **jeunes médecins** sont technocrates, distants, anxieux et démunis, voire inquiétant pour les patients.

Des **jeunes ingénieurs** se montrent autocrates et dès lors, se font mettre à mal par les délégations syndicales.



Les lacunes de la relation

Des **jeunes juristes**, pris en porte à faux, échouent dans leurs tentatives de médiation et renforcent les conflits de leurs clients; sont rabroués par l'autorité judiciaire.

Des **ingénieurs commerciaux** mal à l'aise, réfugiés derrière leurs compétences techniques sont rejetés par leurs collègues.

Des **jeunes psychologues** craignent la rencontre avec leurs patients et communiquent leur angoisse.



La compétence psychosociale est un avantage pédagogique concurrentiel



Un avantage pédagogique concurrentiel

Dans le contexte de **concurrence inter-universitaire**,
d'évaluation internationale des universités,
d'impératifs d'innovations pédagogiques dans
l'enseignement supérieur,

la création d'un dispositif de formation permettant
l'**acquisition de ces compétences psychosociales** peut
s'avérer **avantageux** pour l'Université de Liège.



La compétence psychosociale est un avantage économique concurrentiel



Le contexte économique

Aujourd'hui, les entreprises sont d'une telle complexité que **l'intelligence, l'énergie et la volonté du plus grand nombre sont indispensables** pour faire face à l'avenir. L'argent, les technologies, des positions avantageuses sur les marchés ne suffisent plus toujours pour garantir une croissance et un développement significatifs.

La mobilisation de l'intelligence, de l'énergie et de la volonté des personnes ne s'opère pas aisément. Cette **mobilisation nécessite des savoir-faire psychosociaux** qu'il est possible d'acquérir et de faire fructifier. La **formation en entreprise** facilite et accélère cette acquisition et ce développement de compétences.



Un avantage économique concurrentiel

Dans le contexte de **redéploiement** et d'**innovation économiques** de notre **région**, de **tension sur le marché de l'emploi**, d'**internationalisation des carrières**,

la création d'un dispositif de formation permettant l'**acquisition de ces compétences psychosociales** pourrait à terme s'avérer avantageux pour l'**insertion professionnelle de nos étudiants**, et par voie de conséquence pour la **notoriété** l'Université de Liège.



Les compétences psychosociales fondamentales



7 compétences fondamentales

1. La communication et la gestion de la relation
2. Le traitement de conflits
3. La conduite d'une équipe
4. Le développement de son leadership
5. La négociation
6. Le coaching et les relation de soutien
7. La conduite de projets de changement



1. La communication et la gestion de la relation

Aujourd'hui, en organisation, il n'est plus possible d'assurer son travail sans l'aide et la coopération constantes d'**autrui**. Il n'est plus possible de mener à bien un processus sans l'interconnexion de multiples secteurs.

La **qualité des relations** qui lient diverses personnes ou diverses entités devient essentielle pour l'efficacité globale de l'entreprise.

La connaissance et la maîtrise des **processus de communication** conditionnent ces relations. La communication ne se résume pas en la transmission d'informations ; elle est bien davantage interactive, elle oriente positivement ou négativement la relation, elle rapproche ou éloigne les personnes, elle crée ou non la confiance.

Quelques techniques peuvent améliorer sensiblement la communication au quotidien. Elles n'évitent cependant pas un travail de prise de conscience des positions que chaque personne adopte dans la communication, des stratégies relationnelles qu'elle déploie.



2. Le traitement de conflits

Le **conflit** est un phénomène normal dans les organisations. Cependant, ne pas traiter adéquatement une situation conflictuelle peut se révéler très dommageable pour les personnes et pour l'entreprise.

Les pressions que subissent les entreprises en provenance de leur environnement se voient souvent répercutées indirectement sur leur personnel, accroissant de la sorte l'émergence de conflits. Dans la culture consensuelle dans laquelle nous vivons, ceux-ci sont de plus en plus mal vécus subjectivement.

Des techniques de **traitement de conflit** existent et peuvent s'apprendre ; elles ne sont cependant pas infaillibles. Cet apprentissage nécessite préalablement de considérer le conflit de façon plus positive et de connaître ses manières personnelles d'y réagir.



3. La conduite d'une équipe

Les équipes et le travail en équipe sont présentes dans la plupart des valeurs affichées par les grandes entreprises. A l'heure où les configurations organisationnelles promues par les modes managériales, où les technologies de l'information et les valeurs contemporaines accélèrent l'individualisme et l'individualisation du travail, le **travail en équipe** devient une nécessité impérieuse pour maîtriser les étapes clés des processus complexes.

Malheureusement, des personnes rassemblées au même moment, en un même lieu ne forment pas automatiquement un groupe pour la cause et tous les groupes humains ne deviennent pas automatiquement des équipes, entendues comme : *“un petit nombre de personnes, aux compétences complémentaires qui s'engagent dans des objectifs et un projet communs, qui adoptent une même démarche et se considèrent comme solidairement responsables.”* (Katzenbach & Smith)

Les équipes sont difficiles à créer et à maintenir mais, quand elles existent, elles font preuve d'un niveau supérieur de performance et d'adaptation.



4. Le développement de son leadership

Le **leadership** peut être défini comme :

“l’art de mobiliser les autres à vouloir se battre pour des aspirations partagées.” (Kouzes & Posner)

A une époque où les relations d’autorité ne sont plus considérées comme légitimes, où les structures hiérarchiques s’«aplatissent», où les liens sociaux se distendent, où les personnes cherchent du sens à leur travail et leur engagement, l’exercice d’un leadership efficace revêt une importance capitale.

En effet, l’exercice du leadership tend à générer de la cohésion, de la dynamisation et de l’orientation dans les groupes où il s’applique. Le leadership n’est pas un don du ciel, il peut s’apprendre progressivement.



5. La négociation

La **négociation** est certes un mode de résolution de conflits et de prise de décisions, mais c’est également un mode de management dans un environnement business où l’autorité incontestée et le consensus spontané ont tendance à se réduire. Elle permet de gérer des relations de pouvoirs différents, instables et complémentaires. Elle se situe entre le combat et le débat.

Elle devient la pratique indispensable à l’instauration de la coopération durable dans des environnements complexes où les acteurs sont largement interdépendants.

Elle peut donc être considérée comme une *dynamique complexe qui combine à la fois des processus conflictuels et coopératifs même si, momentanément et fragilement, elle comporte une dominante coopérative. Choisie ou non par les partenaires-adversaires, cette dynamique vise à régler d’une manière pacifique, un conflit passé, actuel ou potentiel en excluant -provisoirement au moins- le recours à la force, à la violence et à l’autorité. Elle implique que les partenaires-adversaires se reconnaissent mutuellement comme différents et détenteurs d’un certain pouvoir.*



6. Le coaching et la relation de soutien

Le **coaching** est une relation de face à face qui fait l'objet, à chaque séance, d'un contrat d'aide spécifique entre la personne et le coach.

Le coaching est centré sur la résolution de problèmes complexes et multidimensionnels rencontrés par la personne dans le cadre du processus de changement et pour lesquels cette personne ne s'estime pas en mesure de faire face exclusivement par ses propres moyens.

La personne a donc l'initiative de la relation ; le coach contribue quant à lui à l'aider à définir -voire redéfinir- les problèmes rencontrés, à enrichir ses points de vue, à mettre en évidence ses modes habituels de résolution de problèmes et à tester les limites de leur efficacité en situation de changement.



6. Le coaching et la relation de soutien (suite)

Le coaching inclut un travail d'adaptation progressive des modes de relation de la personne, à elle-même, aux autres, à l'organisation, à la complexité d'une situation. Le coaching est aussi une démarche de développement des compétences personnelles. Dans un contexte de changement, le coaching aborde généralement les émotions que suscite le déroulement de ce changement, les déséquilibres ou contradictions qu'il crée, les stratégies relationnelles qu'il appelle. La relation de coaching s'accompagne occasionnellement de recommandations, d'apports de méthodes ou de compétences spécifiques.



7. La conduite de projets de changement

C'est un truisme d'affirmer l'omniprésence et la permanence du **changement**. Le changement n'est pas une réalité extérieure qui s'impose à nous : nous sommes parties prenantes du phénomène, tantôt en tant qu'acteurs, tantôt en tant que serviteurs de ce changement. Gagner en liberté et en efficacité, c'est conquérir ce statut d'acteur et renoncer à celui de serviteur.

Mener un changement organisationnel intentionnel, c'est accepter de se changer soi-même, d'instaurer des relations de coopération avec d'autres, d'appréhender la complexité des effets produits, de renoncer à tout maîtriser, mais aussi d'appliquer des méthodes rigoureuses de conduite de projet qui permettent de se repérer, de se corriger et surtout de communiquer avec les autres.

C'est à ce prix que le changement est démystifié et devient une réalité quotidienne, paradoxalement banale, de la vie contemporaine.



Les objectifs et méthodologies de formation



Les objectifs généraux

1. Construire un autre regard
2. Adopter un vocabulaire commun
3. Mener des expérimentations personnelles
4. Elaborer une réflexion personnelle
5. Alimenter un projet de développement personnel



Méthodologies générales

- les analyses de cas réels ou fictifs
- les exercices structurés
- les simulations
- le debriefing centré sur le groupe de participants
- les questionnaires d'auto-évaluation
- l'autoscopie et la vidéo-formation
- le feed-back corner centré sur la personne
- le conseil individualisé
- le carnet de voyage ou la formalisation personnelle des apprentissages
- les exposés
- les lectures imposées ou à la demande



Les publics-cible



Trois publics-cible segmentés

20-25 ans : les étudiants de l'Ulg

25-30 ans : les jeunes diplômés de l'Ulg

À tout âge : les personnels de l'Ulg



Trois publics-cible segmentés

20-25 ans, les étudiants de l'Ulg sont segmentés en deux catégories :

- Les étudiants inscrits volontairement,
- Les étudiants dont un ou plusieurs modules figurent à leur programme d'étude (CAPAES, éventuellement GRH, ...)



Trois publics-cible segmentés

25-30 ans, les jeunes professionnels diplômés de l'Ulg sont segmentés en quatre secteurs :

- ENTREPRISES
- ENSEIGNEMENT
- TRAVAIL SOCIAL
- SANTE



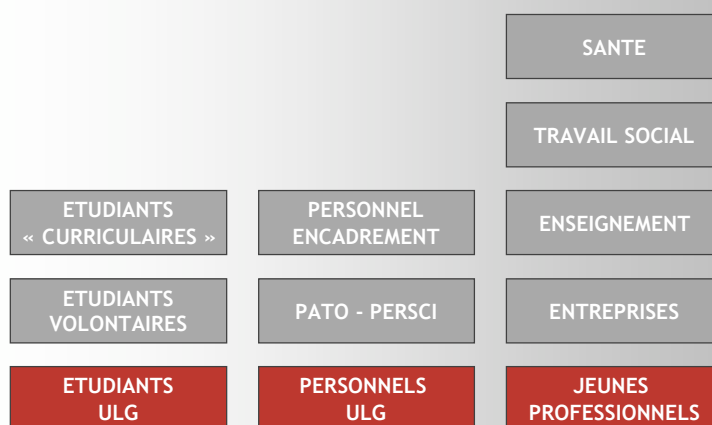
Trois publics-cible segmentés

À tout âge, les personnels de l'Ulg sont subdivisés en deux catégories :

- le personnel dans son ensemble;
- le personnel d'encadrement pédagogique suivant les programmes de l'IFRES



Synthèse



Les couples produits-segments



Les étudiants volontaires

- L'ensemble des sept modules de formation seraient accessibles à des **étudiants volontaires**, en provenance de **toutes les facultés**.
- Ces formations **ne pourraient avoir le statut de cours** ou de cours à option dans une filière normale de formation.
- Ces formations **ne sont pas accessibles** en tant que cours libres à **des personnes extérieures** à l'Ulg.
- Ces formations peuvent être sanctionnées par un **certificat ou une attestation officielle** de l'Ulg, moyennant la rédaction d'un rapport.
- Ces modules comprendraient **une soirée et 2 jours de cours** et se dérouleraient le **week-end** du vendredi soir au dimanche soir (+/- 20 heures).



Les étudiants « curriculaires »

- Certains de ces sept modules de formation figurent des **programmes réguliers de formation universitaires**.
- Ces formations ont le **statut de cours ou de cours à option** dans une filière normale de formation.
- Ces formations sont **sanctionnées dans les cadres des pratiques institutionnelles en vigueur** à l'Ulg.
- La **durée** de ces modules **s'adapte** en fonction du programme de cours. Ils se déroulent en général le **week-end** ou durant les congés.



Le Pato et le PerSci

- L'ensemble des sept modules de formation seraient accessibles à l'**ensemble du personnel volontaire** de l'Ulg.
- Ces formations seraient inscrites dans le cadre de l'**offre de formation proposée par l'ARH**.
- Ces formations seraient **gérées en collaboration avec l'ARH** de l'Ulg.
- Ces formations, organisées **en semaine**, dureraient **3 journées consécutives**.
- Ces formations pourraient faire l'objet d'une **attestation** portée au dossier de l'agent.



Le personnel d'encadrement pédagogique

- Une partie des sept modules de formation seraient accessibles au **personnel d'encadrement pédagogique** de l'Ulg.
- Ces formations seraient inscrites dans le cadre de l'offre de formation proposée par l'IFRES.
- Ces formations seraient **gérées en collaboration avec l'IFRES**.
- Ces formations, organisées **en semaine**, dureraient **3 journées consécutives**.
- Ces formations seraient **sanctionnées conformément** aux règles en vigueur à l'IFRES.



Les jeunes professionnels

- L'ensemble des sept modules de formation seraient accessibles à des **jeunes professionnels de moins de 30 ans**.
- Ces formations **ne pourraient avoir le statut de cours** ou de cours à option dans une filière normale de formation.
- Ces formations seraient **valorisables** pour ceux qui reprendraient un **cursus normal** dans lequel elles figurent.
- Ces formations dureraient **trois jours** et seraient organisées durant la semaine ou durant les week-ends ou congés, selon les segments.
- Ces formations seraient assorties **de supports pédagogiques « ad hoc »**.
- Ces **formations payantes** seraient commercialisées par des **structures spécialisées selon les segments**.
- Leur prix correspondrait aux **prix du marché** dans chacun des segments.



Structure du produit & Segments de marché



Les étudiants

- Les séminaires pour étudiants sont animés par de jeunes animateurs du Service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations ou de son réseau
- Ils s'appuient sur une base logistique minimale
- Ils durent moins longtemps



Les personnels Ulg

- Les séminaires pour le personnel Ulg et pour le personnel d'encadrement pédagogique sont animés par de animateurs expérimentés du Service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations
- Ils s'appuient sur une base logistique normale
- Ils durent plus longtemps



Les professionnels

- Les séminaires pour les jeunes professionnels des secteurs « entreprise » et « santé » sont animés par des consultants juniors et seniors de la spin off Pragmagora
- Les séminaires pour les jeunes professionnels des secteurs « enseignement » et « travail social » sont animés par des consultants juniors de la spin off
- Ils s'appuient sur une base logistique de haut niveau
- Ils durent plus longtemps



Principes de structuration du Projet



Utiliser les structures existantes

Le projet 20-30 s'articule autant que possible sur des structures existantes au sein de l'Université de Liège ou en périphérie de celle-ci :

- Service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations, IFRES, CAPAES, Ecole de Santé Publique (?), Force-Ulg, ARH, etc.
- Pragmagora, asbl HEC, IFC, ...



Distinguer distribution & opérations

Le projet 20-30 articule deux niveaux :

- Le niveau **opérationnel** et sa logistique spécifique, à savoir la conception des formations et de leurs supports didactiques, leur animation, leur évaluation, leur amélioration continue;
- Le niveau « **marketing** » et sa logistique propre, à savoir l'information et la « vente », l'enregistrement des commandes, la « facturation », ...



Diversifier les modes de financement

Le projet 20-30 se fonde sur des sources de financement différenciées selon les publics :

- Entreprises, personnes privées, Institut de Formation Continué, ... pour les jeunes professionnels
- Budget ordinaire ARH pour le personnel, budget IFRES pour le personnel d'encadrement pédagogique
- Financement spécifique de l'Université de Liège pour les étudiants



Créer un dispositif « ad hoc »

Nous suggérons la création d'une **Cellule d'Appui Technique** (CAT) pour supporter l'organisation, la gestion et la prestation de la plupart de ces formations.

Cette cellule bénéficierait d'un coordinateur et d'un secrétariat, ainsi que d'un budget lui permettant le recours à la sous-traitance.

Cette cellule bénéficierait de la supervision et du savoir-faire du Service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations et de sa spin off Pragmagora.



Structures & dispositifs



Etudiants volontaires

Marketing : coordinateur CAT

Logistique marketing : secrétariat CAT

Logistique pédagogique : secrétariat CAT

Animation : Service de Psychologie Sociale des Groupes
et des Organisations, via CAT

Financement : Ulg, via budget CAT

Coût par module de 30 heures (10 participants) : +/- 900€

Coût par heure et par étudiant : 3€



Etudiants « curriculaires »

Marketing : coordinateur CAPAES

Logistique marketing : secrétariat CAPAES

Logistique pédagogique : secrétariat CAT

Animation : Service de Psychologie Sociale des Groupes
et des Organisations, via CAT

Financement : Ulg, via budget CAT

Coût par module de 30 heures (10 participants) : +/- 900€

Coût par heure et par étudiant : 3€



Personnel Ulg

Marketing : coordinateur CAT

Logistique marketing : secrétariat ARH

Logistique pédagogique : secrétariat CAT

Animation : Service de Psychologie Sociale des Groupes
et des Organisations, via CAT

Financement : Ulg, via budget ARH

Coût par module de 30 heures (10 participants) : +/- 1800€

Coût par heure et par étudiant : 6€ hors matériel
pédagogique



Personnel Encadrement Ulg

Marketing : coordinateur IFRES

Logistique marketing : secrétariat IFRES

Logistique pédagogique : secrétariat CAT

Animation : Service de Psychologie Sociale des Groupes
et des Organisations, via CAT

Financement : Ulg, via budget IFRES

Coût par module de 30 heures (10 participants) : +/- 1800€

Coût par heure et par étudiant : 6€ hors matériel
pédagogique



Secteur Entreprise

Marketing : **coordinateur asbl HEC**
Logistique marketing : **secrétariat asbl HEC**
Logistique pédagogique : **secrétariat asbl HEC**
Animation : **spin off Pragmagora**

Financement : **entreprises**
Coût par module de **24 heures (8 participants)** : +/- 6000€
Coût par heure et par participant : +/-30€, matériel
pédagogique et
restauration compris



Secteur Enseignement

Marketing : **IFC + Force-Ulg**
Logistique marketing : **IFC + Force-Ulg**
Logistique pédagogique : **IFC**
Animation : **Pragmagora, via Service de Psychologie
Sociale des Groupes et des Organisations ?**

Financement : **Communauté française**
Coût par module de **24 heures (10 participants)** : ?
Coût par heure et par participant : ?



Secteur Santé

Marketing : Ecole de Santé Publique + Force-Ulg
Logistique marketing : Ecole de Santé Publique + Force-Ulg
Logistique pédagogique : Ecole de Santé publique + Force-Ulg
Animation : Pragmagora, via Service de Psychologie Sociale
des Groupes et des Organisations ?

Financement : organisations ou personnes privées
Coût par module de 24 heures (10 participants) : +/- 1440€
Coût par heure et par participant : 6€



Secteur Social

Marketing : ? + Force-Ulg
Logistique marketing : ? + Force-Ulg
Logistique pédagogique : ? + Force-Ulg
Animation : Pragmagora, via Service de Psychologie
Sociale des Groupes et des Organisations ?

Financement : organisations ou personnes privées
Coût par module de 30 heures (10 participants) : +/- 1800€
Coût par heure et par participant : 6€



Synthèse

	Etudiants volontaires	Etudiants curriculaires	Personnel ULg	Personnel Encadrement ULg	Secteur Entreprise	Secteur Enseignement	Secteur Santé	Secteur Social
Marketing	CAT	CAPAES	CAT	IFRES	Coordinateur asbl HEC	IFC + Force-ULg	ESP + Force-ULg	? + Force-ULg
Logistique marketing	Secrétariat CAT	Secrétariat CAPAES	Secrétariat ARH	Secrétariat IFRES	Secrétariat asbl HEC	IFC + Force-ULg	ESP + Force-ULg	? + Force-ULg
Logistique pédagogique	Secrétariat CAT	Secrétariat CAT	Secrétariat CAT	Secrétariat CAT	Secrétariat asbl HEC	IFC	ESP + Force-ULg	? + Force-ULg
Animation	SPSGO via CAT	SPSGO via CAT	SPSGO via CAT	SPSGO via CAT	Pragmagora	Pragmagora via SPSSGO ?	Pragmagora via SPSSGO ?	Pragmagora via SPSSGO ?
Financement	ULg via CAT	ULg via CAT	ULg via ARH	ULg via IFRES	Entreprises	Communauté française	Org ou personnes privées	Org ou personnes privées
Coût par module	+/- 900 €	+/- 900 €	+ / - 1800 €	+ / - 1800 €	+ / - 6000 €	?	+ / - 1440 €	+ / - 1800 €
Coût par participant et par heure	3 €	3 €	6 € (hors matériel)	6 € (hors matériel)	+/- 30 € (matériel, restauration compris)	?	6 €	6 €



Synthèse

	Etudiants volontaires	Etudiants curriculaires	Personnel ULg	Personnel Encadrement ULg	Secteur Entreprise	Secteur Enseignement	Secteur Santé	Secteur Social
Marketing	CAT	CAPAES	CAT	IFRES	Coordinateur asbl HEC	IFC + Force-ULg	ESP + Force-ULg	? + Force-ULg
Logistique marketing	Secrétariat CAT	Secrétariat CAPAES	Secrétariat ARH	Secrétariat IFRES	Secrétariat asbl HEC	IFC + Force-ULg	ESP + Force-ULg	? + Force-ULg
Logistique pédagogique	Secrétariat CAT	Secrétariat CAT	Secrétariat CAT	Secrétariat CAT	Secrétariat asbl HEC	IFC	ESP + Force-ULg	? + Force-ULg
Animation	SPSGO via CATO	SPSGO via CAT	SPSGO via CAT	SPSGO via CAT	Pragmagora	Pragmagora via SPSSGO ?	Pragmagora via SPSSGO ?	Pragmagora via SPSSGO ?
Financement	ULg via CAT	ULg via CAT	ULg via ARH	ULg via IFRES	Entreprises	Communauté française	Org ou personnes privées	Org ou personnes privées
Coût par module	+/- 900 €	+/- 900 €	+ / - 1800 €	+ / - 1800 €	+ / - 6000 €	?	+ / - 1440 €	+ / - 1800 €
Coût par participant et par heure	3 €	3 €	6 € (hors matériel)	6 € (hors matériel)	+/- 30 € (matériel, restauration compris)	?	6 €	6 €



CAT

Estimations Financières



Estimation des coûts

Frais de personnel :

- Un chercheur (10 ans d'ancienneté) , 55.000€
- Une secrétaire (1/2 temps), 17.500€

Frais de fonctionnement :

- fonctionnement administratif, 10.000€
- financement étudiants, 45.000€,
soit 50 sessions de 10 étudiants sur un an

