

## Note d'opportunité

(Les noms des membres de l'équipe pédagogique du DIU MPO dont nous joignons la liste en fin de document sont notés en gras dans le texte et dans les références bibliographiques)

### Les besoins du marché du travail : mettre l'humain au cœur des compétences managériales

Depuis 2020, le nombre d'offres d'emploi pour cadres a augmenté et 2022 devrait être « une année record », selon l'Association pour l'emploi des cadres (APEC). Au 1<sup>er</sup> trimestre 2022, 13 % des entreprises envisagent de recruter des cadres, soit 2 points de plus par rapport à leurs prévisions pour le 4<sup>e</sup> trimestre 2021 (APEC, 2022a). Mais une difficulté persiste : beaucoup de sociétés ont du mal à recruter des profils de cadres en adéquation avec leurs besoins. En effet, d'une part, nombreux sont les cadres à quitter l'entreprise afin d'exercer en tant que consultants indépendants en management et gagner en liberté. D'après le sondage OpinionWay réalisé en 2018 (Hub One, 2018), la flexibilité des horaires figure en tête de leurs motivations, suivie de la possibilité de choisir leurs missions et de l'absence de lien de subordination. D'autre part, dans un contexte en perpétuelle mouvance où l'incertitude règne en maître, et où les salariés revendiquent de plus en plus leur besoin d'accomplissement au travail, leur quête de sens, leur besoin de respect, de considération, de reconnaissance et leur volonté d'apprendre et de se développer en continu (Verrier & Bourgeois, 2016), les entreprises sont dès lors amenées à réinventer leurs modes de management pour s'adapter aux aspirations émergentes des salariés mais également à l'évolution du monde du travail (concurrence accrue, digitalisation, compétitivité, injonction à l'innovation, agilité, réactivité, etc.) (Caillé & **Jeoffrion**, 2020). Or les cadres en poste, les managers et les dirigeants, dépositaires de la culture d'entreprise, ne parviennent pas toujours à changer leurs pratiques. Selon Dynamique Mag (2019), l'étude de Deloitte (premier cabinet des quatre plus importants réseaux de cabinets d'audit et de conseil mondiaux), menée auprès de 10 000 professionnels RH dans 120 pays, met en évidence que dans 40% des entreprises, les leaders n'arrivent pas à manager de façon efficiente face aux enjeux et doivent reconsidérer leur management afin de créer l'adhésion, engager et donner du sens pour faire face à l'incertitude : ils doivent davantage « **placer l'humain au cœur de leur stratégie d'entreprise** » et travailler dans l'horizontalité, ce que nombre d'entre eux ont du mal à faire. L'enquête Tendances RH 2021 menée de nouveau par le cabinet Deloitte évoque la nécessité d'un changement de paradigme selon lequel les dirigeants doivent s'adapter en continu aux disruptions en développant « **des stratégies centrées sur l'humain** ».

Les managers sont donc amenés à changer de posture, à passer du mode « *command and control* » à des modes de management beaucoup plus participatifs dont les nombreuses études montrent qu'ils favorisent tant le bien-être des salariés que la performance des entreprises (Caillé, 2020 ; Caillé,..., **Jeoffrion**, 2020 ; Chambard & **Laneyrie**, 2020) et qu'en plus, ils répondent aux besoins des salariés (Caillé, Courtois, & **Jeoffrion**, 2020). Selon le cabinet Rhperformances (2021), « *Le manager pourra être celui de demain en jonglant avec les postures de coach, pilote et de leader au bon moment. C'est en maniant ces 3 postures qu'il sera à même d'assurer un pilotage global optimisé et personnalisé pour ses équipes.* » Les offres d'emploi des cadres sont illustratives de ce changement de paradigme, en mettant en effet de plus en plus l'accent sur l'humain, l'accompagnement du changement et bien sûr le management. L'offre du cabinet VICARIANCE est à ce titre emblématique des demandes actuelles. Dans l'une de leurs propositions d'emploi pour un consultant-formateur postée en février 2022, on peut lire : « *Nous avons à cœur de valoriser l'humain tout en répondant aux*

*objectifs de l'entreprise. Le dialogue social et l'accompagnement du changement sont les pivots de nos interventions abordées en mode projet. L'ergonomie et le management sont au cœur de nos prestations qui se veulent participatives et basées sur les réalités terrain. ».* Comme « *On ne change pas les entreprises par décret* » (Dupuy, 2020), et parce que **les managers sont la clé de voûte des entreprises, il est plus que nécessaire de maintenir leur niveau de compétences au plus haut.** Dans le cadre de la publication de l'édition 2017 de l'Observatoire du management, Bertrand Samson, responsable de cet observatoire, expliquait qu'il est indispensable d'« *upgrader les compétences managériales* ». Mais comment un manager peut-il/va-t-il « *prendre en compte l'humain* » ? **La psychologie et particulièrement la psychologie du travail, la psychologie sociale, la psychologie des organisations et l'ergonomie cognitive s'affirment de plus en plus comme étant des ressources incontournables.** Ces connaissances évoluent et apportent, avec la recherche, des solutions sans cesse renouvelées aux problèmes liés à l'évolution des organisations. De plus en plus d'enquêtes ou articles, dits de vulgarisation, exposent d'ailleurs l'intérêt pour les entreprises de recourir à des salariés formés aux méthodes de la psychologie du travail (Anier, 2019 ; Wengood, 2021). Selon Bernaud et Lemoine (2012), « *Dans un monde en mutation, à une époque où le facteur humain est au cœur des préoccupations sociales, mais aussi économiques et politiques, il semble désormais acquis que la psychologie du travail apporte des méthodes heuristiques pour mieux comprendre et améliorer les relations entre l'être humain et son travail* » (p. IX).

### **Former au management psychologique des organisations (MPO) : la réponse apportée par le Diplôme Inter-Universitaire (DIU) MPO**

Dans ce contexte, le DIU MPO répond pleinement aux besoins des cadres d'organisations privées ou publiques, des ingénieurs, des directeurs de production, des directeurs d'usines, des gestionnaires, des professionnels qui se regroupent (exemple : cabinet d'avocats) en leur proposant justement une formation axée sur l'humain. Ces cadres, qui sont amenés à prendre des responsabilités et à encadrer des équipes, ont en effet souvent acquis un bagage de qualité et un haut niveau d'expertise sur les aspects techniques et gestionnaires, mais ils ont rarement été formés de manière approfondie au management psychologique des ressources humaines. Cette certification répond également aux besoins des professionnels du conseil qui sont spécialisés dans un grand nombre de secteurs (administration, aéronautique, agro-alimentaire, etc.) et de fonctions (achats, communication, finances, etc.), mais qui, là encore, ont rarement reçu une formation en psychologie du travail et des organisations leur permettant de mieux accompagner les managers dans leur changement de posture. Cette certification répond aussi aux personnes en situation de reconversion professionnelle dont le nombre s'accroît d'année en année du fait d'un sentiment de mal-être au travail (Majer, Salengros, Di Fabio, & Lemoine, 2016) et qui recherchent une formation axée sur l'humain dans les organisations afin de trouver plus de sens à leur travail. Elle permet enfin à des psychologues en poste d'acquérir de nouvelles compétences et de nouvelles pratiques en leur apportant des éléments nouveaux issus de l'évolution des recherches en sciences sociales pour le management psychologique des ressources humaines et de l'organisation (exemple des psychologues cliniciens qui souhaitent élargir leurs compétences via la psychologie du travail).

Cette certification a donc pour objectif d'apporter des compétences en management psychologique des comportements humains en organisation (management des ressources

humaines) en insistant particulièrement sur les dimensions psychologiques et ergonomiques du travail dans les organisations. Elle forme également au conseil, à l'accompagnement au changement, à la prévention des risques professionnels (dont les risques psychosociaux). De telles compétences sont proposées dans les Masters de psychologie du travail. Cependant, ces formations, qui délivrent le titre de psychologue, restent inaccessibles aux managers, aux professionnels des ressources humaines et du conseil non titulaires d'une licence et d'une maîtrise de psychologie (Loi 85-772 du 25 Juillet 1985 instaurant le titre de psychologue), mais dont les pratiques nécessitent l'acquisition de connaissances ou de compétences dans les domaines cités.

La certification porte sur l'acquisition de 14 compétences (Cf. Référentiel) réparties au sein des 4 activités ci-dessous.

### ***Activité 1. Diagnostic de la politique des ressources humaines (RH) et pratique d'un management humain des RH et des relations sociales dans le travail***

En se basant sur les méthodologies issues de la psychologie du travail, l'apprenant sera en capacité de réaliser un audit de la politique des ressources humaines en mettant en évidence les forces, les faiblesses, et les potentiels des organisations, afin de concevoir un plan d'amélioration des situations observées. Il saura mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) en établissant les référentiels de compétences et en pilotant les processus de mobilité liés et les plans d'actions issus des évaluations afin de permettre la fidélisation des personnels recrutés. L'apprenant saura conduire une politique de communication (interne et externe) efficace et initier une démarche d'accompagnement et de mobilisation des acteurs autour d'un projet pour assurer la mise en œuvre de la politique des ressources humaines. Il pourra aussi définir une politique de recrutement à travers une politique rigoureuse d'évaluation et de gestion des compétences afin de pourvoir de manière pertinente aux besoins de l'entreprise. Et il contribuera à une pacification des relations de travail à travers les techniques de la communication et de la gestion des conflits interpersonnels dans l'organisation.

Un grand nombre de ces compétences, qui résultent de modèles théoriques présentés dans les manuels de psychologie du travail (ex : Bernaud & Lemoine, 2012 ; Bobillier-Chaumon, & Sarnin, 2021), sont acquises dans le cadre de la formation. L'effet des différentes évolutions du travail sur la santé et le bien-être au travail est également traité dans cette certification tels que la motivation et l'implication dans le travail. Selon Vincent Dicecca, expert dans les formations en management, « *Le manager doit vraiment aller chercher l'engagement des collaborateurs et réussir à tous les mobiliser, tout en développant l'intelligence collective. Cela change la donne quant à la façon de manager* » (FocusRH, 2018). De même, le développement du télétravail et la question de l'articulation vie de travail - vie hors travail (APEC, 2022b), l'intensification du travail et le stress que cela génère (ANACT, 2018), la quête d'identité (Ntsame Sima, & Telles-Homberger, 2020), la circulation et la maîtrise de l'analyse des communications à l'ère des nouvelles technologies, sont autant de questions traitées dans cette certification. A titre d'exemple, l'ouvrage de Bobillier-Chaumon (2021) fournit d'excellentes illustrations des problématiques psychologiques posées par l'impact des nouvelles technologies à travers des recherches-action en psychologie et en ergonomie. On peut citer enfin l'ouvrage de Laberon (2011) qui présente un ensemble de travaux montrant les connaissances méthodologiques de la psychologie nécessaires à la mise en œuvre de pratiques de recrutement équitables et à l'appréhension de problématiques gravitant autour de cette procédure primordiale pour une gestion prévisionnelle des

ressources humaines efficace et efficiente (affectation, promotion, évolution de carrière, etc.). Au travers des contributions de plusieurs auteurs, cet ouvrage « *offre des réflexions sur des modèles scientifiques de la procédure de recrutement, indique les pratiques existantes ainsi que des résultats de recherches scientifiques récentes sur des concepts liés aux problématiques de discrimination à l'embauche et d'intégration dans l'emploi* » (p. 13).

## ***Activité 2. Analyse et prévention des risques professionnels et de santé au travail en s'appuyant sur les travaux de recherche récents et les méthodes de la psychologie du travail et de l'ergonomie***

L'étude et la prévention des risques professionnels et des risques de santé est plus que jamais une nécessité. En effet, malgré les efforts déployés en faveur de la prévention, les statistiques de la Caisse Nationale de l'Assurance Maladie des travailleurs salariés (2019) indiquent que le nombre d'accidents du travail a connu une légère hausse : 655 715 nouveaux sinistres reconnus (+ 0,6 % par rapport à 2018) et 646 décès. Toujours selon la même source, on note une évolution des maladies professionnelles, (+2,3 % d'évolution des troubles musculo-squelettiques, et +6 % des affections psychiques liées au travail). Selon la classification européenne SEAT III, les accidents du travail avec au moins quatre jours d'arrêt, se répartissent globalement entre les quatre grands risques suivants : la manutention manuelle à l'origine de plus de la moitié des accidents (64%) ; les chutes de plain-pied, (17 %), les chutes de hauteur (11 %), l'outillage à main (8 %). De même, et pour la deuxième année consécutive, le nombre de maladies professionnelles progresse (+ 1,7 % par rapport à 2019) avec 50 392 cas reconnus et 248 décès. Les troubles musculo-squelettiques sont à l'origine de 88 % de ces maladies professionnelles, mais on note aussi une hausse des affections psychiques liées au travail (+6 %, travail ; 990 cas reconnus en 2018) (Caisse Nationale de l'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés, 2 décembre 2020). Cela est confirmé par des études récentes (DARES, 2016, 2019a) sur le vécu du travail des salariés, qui relèvent que l'exposition aux risques professionnels ne diminue pas et que la part des troubles psychosociaux est grandissante, ceci étant encore accentué depuis l'augmentation significative du télétravail dans les activités professionnelles (Dahmani, 2020 ; DARES, 2019b). La prise en compte de ces différents risques est par conséquent d'un très grand intérêt puisqu'ils impactent à la fois la santé des opérateurs et la performance des entreprises et des organisations. A cet égard, les connaissances sur le comportement humain au regard des risques et de leur prévention s'avèrent de plus en plus indispensables.

Dans ce contexte, la certification permet ainsi aux apprenants d'analyser et de prévenir les risques professionnels et de santé au travail en s'appuyant sur les connaissances et méthodes de la psychologie du travail et de l'ergonomie. En effet, les apports de la psychologie du risque (Kouabenan, et al. 2006 ; Kouabenan, et al. 2013) et de l'ergonomie cognitive (Harichaux et al, 2003 ; Garrigou et al, 2004 ; Leplat, 1997 ; Leplat et De Terssac, 1990) auxquels sont formés les apprenants offrent des connaissances et des méthodologies très riches pour comprendre les comportements humains face aux risques et concevoir des stratégies de prévention adaptées. La psychologie du risque, en offrant un cadre permettant de cerner les choix comportementaux face aux risques, ouvre une voie originale permettant d'agir sur les comportements en prenant en compte les croyances, les perceptions et les explications causales fournies spontanément par les individus confrontés aux risques (Kouabenan, 1999). En l'occurrence, les apprenants acquièrent des compétences leur permettant de faire une prévention ciblée en prenant en compte le fonctionnement sociocognitif des salariés, mais aussi le type de risque. Cela va dans le sens de ce que préconise

le ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion (2022) qui recommande de construire des démarches d'intervention globales, prenant en compte les salariés dans l'organisation, en les intégrant à tous les niveaux du fonctionnement des entreprises (recrutement, gestion de carrière, communication interne, accompagnement des changements, démarche qualité de vie au travail, évaluation et perception des risques. L'approche de la psychologie du risque constitue un atout important pour les préoccupations actuelles d'un grand nombre d'organisations ou de collectivités qui s'orientent de plus en plus vers une démarche de prévention visant à associer les différents acteurs à tous les niveaux aux démarches et stratégies de prévention pour diverses catastrophes (chimique, nucléaire, inondation, épidémies, etc.). C'est aussi une recommandation du document unique d'évaluation des risques professionnels obligatoire (disposition dérivant de la directive européenne de juin 1989), qui propose de faire une évaluation subjective en plus de l'évaluation objective des risques, donc d'associer les salariés à cette évaluation. Les connaissances sur les croyances et la perception des risques que nous apportons dans le cadre de cette certification sont à cet égard très utiles. Par ailleurs, ces compétences permettent aussi de concevoir et de mettre en place des dispositifs de prévention des risques professionnels, dont les risques psychosociaux et les risques de santé (Durand & **Jeoffrion**, 2019 ; **Jeoffrion** et Manzano, 2021). Le diagnostic permet de mettre en lien les dimensions organisationnelles et les conditions de travail comme contraintes et ressources et les facteurs de risques pour la santé. Ainsi, les apprenants sont familiarisés avec les risques liés la santé mentale, mais aussi physique et sociale (Buchmann et **Landry**, 2010 ; **Landry, Laneyrie, & Garrigou**, 2021), selon la définition de l'Organisation Mondiale de la Santé qui considère que la santé « est un état de bien-être physique, psychique et social ». Cette définition place le salarié comme acteur de sa santé. Enfin, malgré les avancées en matière de connaissances scientifiques, les incitations réglementaires et les recommandations institutionnelles, on relève qu'il existe encore un problème lié à l'action et à la transformation des organisations du travail (Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, 2021). Aussi, des apports sont consacrés à l'analyse des déterminants des pratiques de prévention, des obstacles à l'instauration de modes de prévention primaire et, plus généralement, aux enjeux d'un processus d'intervention (**Rouat, Cuvillier, & Laneyrie**, 2019 ; **Rouat, & Sarnin**, 2013, 2018 ; **Rouat, et al**, 2017). Les apprenants de cette certification (managers, consultants, ingénieurs, directeurs de production, directeurs d'usines, gestionnaires, responsables d'équipe, etc.) seront ainsi des relais dans leur organisation, capables de mettre en œuvre une stratégie collective de prévention (ANACT, 2012). C'est l'un des objectifs de cette certification qui ambitionne de contribuer à promouvoir la santé et la qualité de vie au travail dans leurs entreprises.

### ***Activité 3. Diagnostic, conseil et accompagnement au changement organisationnel et comportemental***

Dans un contexte économique en profonde transformation émergent des nouvelles organisations (Lean management, entreprise libérée, management à distance, management matriciel, organisation agile, etc.) et de nouveaux lieux de travail (plateforme, télétravail, coworking, travail nomade, etc.). On observe non seulement une évolution dans la nature du travail qui devient de plus en plus cognitif sous la poussée des nouvelles technologies, mais aussi des changements concernant les organisations qui, poussées par la course à la concurrence, cherchent toujours à innover tant au niveau des produits que des procédures de travail ou de management. A cela, s'ajoutent les phénomènes de vente et de rachat, fusion, délocalisation, etc. Ces diverses transformations importantes demandent aux employés de modifier leurs

habitudes et notamment leur manière de faire leur travail (nouvelles manières de coopérer, nouvelles méthodes de travail, polyvalence, etc.) (ANACT, 2021).

Ces changements ne sont pas sans conséquence sur le travail et le bien-être des salariés et peuvent générer des résistances psychologiques et des conflits. Selon Savoie et al. (2004), « les taux d'échec des changements planifiés oscillent entre 20% et 80%, selon le type de changement considéré » (p. 535). Afin de favoriser l'acceptation du changement et en minimiser le rejet et donc l'échec, il est donc important de fournir aux apprenants, futurs gestionnaires du changement, des outils méthodologiques solides de la psychologie et de l'ergonomie pour leur permettre d'accompagner efficacement les changements. Cela passe par des outils permettant de repérer les freins et leviers du changement ainsi que les méthodes efficaces pour introduire le changement au sein de démarches participatives mettant au centre tous les acteurs concernés ou affectés par le changement (Caillé & **Jeoffrion**, 2017 ; **Jeoffrion** & Barré, 2015 ; **Jeoffrion**, Hamard, & al., 2014 ; **Laneyrie**, Caroly, & **Landry**, 2021). L'importance du rôle des représentations et des comportements des différents acteurs dans la réussite du changement est soulignée par Savoie et al. (2004) qui écrivent que « tout changement réussi persistera à long terme seulement si les membres modifient leurs comportements au travail de manière appropriée » (Hafsi et Fabi, 1998, cités par Savoie et al, 2004, p. 548). C'est un des objectifs de cette certification qui permet aux apprenants de réaliser un diagnostic organisationnel, d'appréhender les différentes stratégies d'implémentation du changement, de proposer un plan d'amélioration de la situation, afin de pouvoir conseiller et accompagner les organisations en matière de management psychologique/humain dans le respect de l'éthique (**Zid** & **Jeoffrion**, 2012), du cadre réglementaire et de la déontologie sur l'intervention en psychologie du travail et en ergonomie.

#### ***Activité 4. Conduite d'une intervention psychosociale répondant à la demande d'une organisation portant sur des problématiques humaines et/ou ergonomiques et donnant lieu à un rapport scientifique***

Un grand nombre de structures n'ont pas les moyens de s'attacher les services d'un psychologue du travail et/ou d'un ergonome pour faire face à un certain nombre de problématiques organisationnelles (absentéisme, conflits, problèmes de communications, prévention des risques professionnels et de santé, changement technologique, organisationnel ou managérial, réorganisation des bureaux, intensification du télétravail, etc.). Dans ce cas, les services d'un consultant externe spécialiste en psychologie et/ou ergonomie peuvent être sollicités. Les apprenants sont à même de conduire une intervention en organisation en s'appuyant sur une démarche de la psychologie du travail et de l'ergonomie allant de l'analyse de la demande aux transformations à opérer avec les acteurs de l'entreprise (**Kouabenan** & Caroly, 2004), selon une approche participative et fondée sur la co-construction (**Jeoffrion**, et al., 2014 ; Cadeau, **Jeoffrion**, & Levert, 2019 ; Fuchs, **Jeoffrion**, et al., 2018).

Cette quatrième activité permet à l'apprenant d'analyser et de reformuler une demande d'intervention, d'analyser l'activité et les situations objets de l'intervention par des méthodes et techniques de recueil et d'analyse de données en vigueur en psychologie et en ergonomie (entretiens, questionnaires, observations, analyse de poste, tests, etc.), d'analyser les résultats et de proposer des solutions et/ou recommandations. A ce titre, les apprenants sont en capacité de concevoir, d'évaluer et de restituer les résultats d'un questionnaire, ou encore de conduire, de traiter et de restituer le contenu d'entretiens. La prise en compte des apports

des démarches en psychologie du travail par les acteurs des entreprises est progressive (Sarnin et al, 2012) et nécessite donc la construction tant sociale que méthodologique des résultats d'audits ou d'enquêtes. La dimension éthique et déontologique est abordée comme une plus-value des interventions réalisées (Sarnin et al, 2012). Il est de plus explicité l'apport de chacun des outils afin d'être le plus opérationnel possible en fonction des demandes formulées par les organisations (Desrumaux, Jeoffrion, & Bernaud, 2019). Il importe de souligner que les nombreux outils fournis par l'INRS nécessitent pour leur utilisation de posséder une formation solide en psychologie du travail et ergonomie, ou une spécification dans ce domaine.

Un recensement des offres d'emploi réalisé sur le site de l'APEC sur le seul mois de mars 2022 permet de montrer la mise en adéquation parfaite entre les compétences auxquelles forme cette certification et les demandes des entreprises.

A titre d'exemple, le poste « Référént Sécurité F/H » répond point par point aux compétences acquises *via* l'activité 2 : « En véritable expert et passionné, vous accompagnerez nos opérationnels sur le terrain dans diverses missions d'audit, de formation et de sensibilisation en matière de sécurité et qualité. Vos missions seront de : procéder à une analyse de causes des accidents du travail et d'en définir des plans d'action, accompagner les agences dans la mise à jour du document unique, définir des plans de préventions des risques, réaliser des audits sécurité et qualité interne et externe, apporter un diagnostic précis de la performance des systèmes de production, analyser les risques et opportunités liés aux process en place, animer des formations internes. »

### **Des méthodes pédagogiques qui répondent au besoin des apprenants**

Inscrite dans l'idée de former des acteurs relais dans les organisations, ou des consultants externes en organisation, une part conséquente des enseignements théoriques et pratiques visent à doter les apprenants des compétences utiles à l'accompagnement RH dans les entreprises avec, comme nous l'avons souligné, une approche inspirée des travaux en psychologie et ses différentes spécialités. Une grande attention est portée au format d'apprentissage. En effet, dans le cadre de la publication de l'édition 2017 de l'Observatoire du management, Bertrand Samson, responsable de cet observatoire, expliquait que les dispositifs de formation devaient être revus : « *Les formations classiques ne semblent plus répondre aux besoins et aux contraintes des managers d'aujourd'hui. Ce changement passe par des formats d'apprentissage différents, en phase avec "la vraie vie" des managers* ». Dans le cadre de cette certification, nous privilégions des alternances entre apports théoriques et mises en situation, sous forme d'ateliers et de groupes de co-développement, afin d'aider les apprenants à trouver des solutions concrètes à leurs problématiques, en s'appuyant sur l'intelligence collective. Ces derniers sont formés essentiellement en groupe et travaillent en mode collaboratif. Sur le plan individuel, ils bénéficient parallèlement d'entretiens réguliers pour répondre à leurs questionnements.

### **Une certification unique dans la région Auvergne-Rhône-Alpes et sur le plan national**

Dans le contexte socio-économique de la région Auvergne-Rhône-Alpes, 2<sup>e</sup> région de France (population et économie), cette certification répond à des besoins importants de salariés et d'entreprises régionales qui ont sollicité les deux universités, l'Université Grenoble Alpes (UGA) et l'Université Lumière Lyon 2 de manière similaire car cette formation qui recrute

des candidats de niveau Bac +4 n'a pas d'équivalent. En effet, à l'Université Grenoble Alpes (UGA), le Master Management et administration des entreprises, qui pourrait par certains aspects fournir le même type de compétences que cette certification, n'intègre aucunement dans ses enseignements les aspects psychologiques liés au management. Parmi les formations proposées par l'IUT2 de Grenoble, aucune formation de niveau Bac +4 n'a d'équivalent. Du côté de l'Université Lumière Lyon 2, les deux masters liés au management sont orientés innovation ou stratégie. Le premier comprend deux parcours, un parcours dédié au Management de l'innovation et de la propriété intellectuelle (MIPI) et un parcours dédié au Management de carrières d'artistes (MCA), notamment dans le domaine des industries musicales et du spectacle vivant. Ce dernier met l'accent sur la formulation et le déploiement d'orientations stratégiques notamment dans les contextes particuliers des PME et des ETI (entreprises de taille intermédiaire). Le DU Management public de cette même université vise lui aussi le développement des compétences managériales, mais exclusivement des agents de la fonction publique. Cette certification présente donc une spécificité très appréciée dans la région.

Sur le plan national, et selon la *Liste des DU/DIU en lien avec la psychologie* réalisée en 2021 par la FENEPSY (Fédération Nationale des Étudiants en Psychologie), 7 autres DU existent en Psychologie du Travail et des Organisations. Mais 6 d'entre eux sont essentiellement centrés sur la prévention des Risques psychosociaux et/ou la qualité de vie au travail. Tel est le cas du DU de l'université d'Amiens/Picardie Jules Verne qui se nomme « *Stress et santé au travail, risques psychosociaux* », de celui de Lille intitulé « *Risques psychosociaux et qualité de vie au travail* », de celui de Paul Valéry-Montpellier 3 « *Risques psychosociaux : comprendre et agir pour améliorer la Qualité de vie au travail* », de celui de Rennes 2 « *Santé et qualité de vie au travail* », de celui de Strasbourg « *Psychologie de l'homme au travail. Qualité de vie au travail, bien-être et risques psychosociaux* », et enfin de celui de Toulouse « *Qualité de vie au travail* ». La seule formation qui soit proche de cette certification est celui de l'université de Bordeaux intitulé « *Ressources Humaines et Psychologie des Organisations* », mais d'une part, cette certification se situe géographiquement à l'extrême opposé des universités Grenoble Alpes et Lyon 2 et d'autre part, le recrutement s'y fait à un niveau BAC+3. Il ne peut donc pas constituer une formation concurrente.

Par ailleurs, la recherche, sur la plate-forme France Compétences, de certifications comparables (Répertoire Spécifique) visant à vérifier l'existence de possibles certifications équivalentes de niveau 7 n'a donné aucun résultat. Au RNCP, on a pu identifier 29 certifications de ce niveau 7, mais après examen de leur contenu, aucune ne met en œuvre les dimensions psychologiques et ergonomiques du travail dans les organisations. A titre d'exemple, la présentation de la certification RNCP 34242 « *Manager en ressources humaines* » ne comporte aucune référence à la psychologie ni à la prévention des risques professionnels et plus largement de la santé au travail.

De fait, cette certification apparaît tant sur le plan local que national comme la seule formation—qui offre des compétences de niveau 7 en management psychologique des organisations et ressources humaines.

A noter que l'équipe pédagogique de cette certification étudie les demandes de VAPP et donne lieu à des admissions dans la formation par VAPP.

## **Une certification qui a su s'adapter à l'évolution de la formation professionnelle**

Le DIU MPO a été créé en 2001 et a été habilité RNCP niveau 7 (anciennement niveau 1) par trois fois (RNCP 6086 de 2001 à 2008, puis RNCP 23642 de 2008 à 2013 puis RNCP 25575 de 2013 à 2019). Il résulte d'une collaboration ancienne entre les équipes de l'Université Grenoble Alpes et de l'Université Lyon 2. Depuis sa création, ce diplôme a suivi plusieurs évolutions afin de s'adapter à l'évolution de la formation professionnelle : d'un Certificat d'Études Supérieures Spécialisées intitulé « *Management Psychologique des Organisations* » (CESS MPO) en 2001, il évoluera vers un Diplôme d'Études Supérieures Professionnalisées intitulé « *Manager RH, Spécialité Management Psychologique des Organisations* » (DESP MPO) (2008-2013), puis vers un DU « *Consultant en organisation : facteur humain et changement* » (2013-2017), puis enfin vers un DIU Management Psychologique des Organisations (2017-2020).

Le passage du DU en DIU a permis en 2017 de consacrer le co-portage de la certification par deux universités, l'université Grenoble Alpes et l'université Lyon 2, co-portage existait dans les faits depuis 2001 mais qui n'avait pas été officiellement inscrit. Ce co-portage permet de bénéficier d'une meilleure visibilité et publicité au niveau de la carte des formations des deux universités et d'accroître ainsi l'attractivité de la certification, mais aussi d'avoir une meilleure répartition des responsabilités.

Nous avons par ailleurs opté cette même année pour le retour à l'appellation « *Management Psychologique des Organisations* » dans la mesure où l'appellation « *Consultant en organisation* » ne reflétait pas les attentes de l'ensemble des apprenants dont certains ne souhaitaient pas nécessairement devenir des consultants mais acquérir des compétences et des méthodologies en psychologie du travail et en ergonomie sur le management humain, l'accompagnement des changements dans les organisations et la gestion des conditions de travail et de sécurité.

### **Des débouchés professionnels diversifiés**

Suite à cette certification, la personne certifiée travaille aussi bien pour une petite entreprise, une PME, PMI ou une grande entreprise. Elle peut aussi être embauchée dans un cabinet ou créer sa propre structure de conseil. Selon si elle travaille en tant qu'intervenant extérieur ou si elle est employée à un poste fixe, elle sera plus ou moins spécialisée :

- En tant que salariée, la personne certifiée peut être généraliste si elle occupe un poste de responsable ressources humaines car elle en pilotera l'ensemble des fonctions, mais elle peut aussi se spécialiser si elle est responsable de la gestion de l'emploi et des carrières ou responsable du recrutement, par exemple.
- En tant qu'intervenant extérieur, elle peut, selon les choix qu'elle effectue et ses compétences ou parcours parallèles, se spécialiser dans le domaine de la gestion des compétences, du recrutement, de la gestion du stress, du management de la qualité, etc.

De fait, les métiers en lien avec cette certification sont pluriels : Consultant en organisation, Consultant interne en organisation, Conseiller en recrutement, Responsable du recrutement, Responsable de la gestion de l'emploi et des carrières, Responsable de la mobilité, Responsable du personnel, Conseiller en insertion ou en réinsertion professionnelle, Responsable de la formation en Entreprise, Auditeur social, Directeur des relations sociales ; Directeur des ressources humaines, Consultante en formation, Consultant en gestion de carrières, Responsable de l'organisation, Conseiller en organisation Manager en (gestion des) ressources humaines, Responsable ressources humaines, Chef du personnel, Intervenant en Prévention des Risques Professionnels.

Cette diversité de métiers vient justifier aujourd'hui notre demande d'inscription de cette certification au Répertoire spécifique car si plusieurs de nos diplômés (notamment ceux en reconversion ou au chômage) s'installent comme consultants, la certification apporte des compétences précieuses à des managers en poste qui n'ont pas eu de formation au management psychologique des organisations.

### **Des compétences managériales utiles aux entreprises et aux personnes intéressées par le management psychologique des organisations (Valeur d'usage)**

Les compétences managériales auxquelles sont formés les apprenants sont utiles, comme le montre l'étude des trajectoires professionnelles de la quarantaine de personnes qui ont suivi cette formation durant la dernière décennie. En résumé, suite à cette certification, un tiers d'entre elles ont créé leur propre activité en tant que consultants indépendantes et/ou formatrices, quitte à changer radicalement de métier. Tel est le cas de cette éducatrice spécialisée qui s'est installée en libéral en tant que consultante en prévention des RPS, ou encore de cette ingénieure télécom de formation qui est devenue responsable du pôle prévention des risques professionnels dans un service de santé au travail de l'agglomération grenobloise, le plus important de l'Isère. On pourrait prendre aussi l'exemple de ce consultant en analyse financière ou encore de Directeur des ressources Humaines qui font du conseil en management des organisations. Un autre tiers exerce dans des cabinets de recrutement et de ressources humaines en tant que directeurs ou salariés. Le dernier tiers est constitué de personnes qui ont gardé leur métier d'origine (Directrice d'un Centre Social, Directrice de territoire gestion logements sociaux, etc.), mais dont la formation leur a permis de se spécialiser (Une cadre dans un Service de santé au travail est par exemple devenue Intervenante en prévention des RPS) et/ou d'avoir une promotion (exemple de cet ingénieur sécurité environnement devenu cadre juste après la formation, puis responsable HSE).

Les CARSAT établissent à destination des entreprises des listes d'experts d'accompagnants en organisation et on peut lire notamment dans la *Liste régionale CARSAT Rhône-Alpes des consultants en prévention des RPS 2021* le référencement de titulaires de cette formation des sessions précédentes.

Si l'on regarde maintenant les lettres de soutien, que retient-on ? Une responsable HSE de la CCI de Grenoble rattachée à une Direction des ressources Humaines souligne l'importance des approches qui lui ont été présentées en psychologie sociale et en psychologie des organisations (changement, prise de décision, etc.), et les compétences qu'elle a acquises dans l'analyse d'un projet de réorganisation, l'analyse d'un objet technique et de ses usages, l'étude ergonomique d'une situation de travail, ou encore la réalisation d'une GPEC. Selon cette même responsable HSE, cette formation lui a permis de prendre du recul dans le domaine du management de la santé et sécurité au travail après une expérience de 30 ans sur le terrain et de renforcer ses compétences en prévention des risques professionnels (Prévention des Risques Psychosociaux au sein des entreprises, prise en compte de la perception des risques par l'apport de nouveaux modèles, co-construction des démarches de prévention à partir des représentations). Cette formation « *efficace et opérationnelle* » a permis à Solange de Messières de créer sa structure en 2017 : COHEVOL, Catalyseur du changement et de la performance humaine. Grâce à cette formation, elle intervient auprès de ses clients sur des réorganisations, des demandes d'étude de climat social, d'accompagnement de plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), de codéveloppement, de cohésion d'équipe ainsi que d'accompagnements personnels. « *Je ne peux que vanter cette*

*formation qui m'a permis, dit-elle, de me réorienter, passant de la gestion de projet informatique à la gestion du changement, complètement axée sur le facteur humain qui représente la réelle force des entreprises* ». Marie-Claire Gallin-Martel travaille comme indépendante en tant que consultante suite à l'obtention du DIU MPO. Elle réalise des actions d'accompagnement d'équipes et de personnes autour des thématiques de l'efficacité professionnelle, la communication, le bien-être au travail, la valorisation des compétences et développement des potentiels individuels et collectifs. Cette formation donnée dans le cadre de cette certification lui a apporté, dit-elle, « *de la légitimité en tant que consultante. L'approche métier développée au cours de la formation permet de mettre en œuvre très rapidement les savoir-faire et savoir-être attendus d'un.e consultant.e.* ». Désormais, elle sait recueillir et analyser la demande, établir une proposition d'intervention y compris dans sa dimension commerciale, réaliser l'intervention, établir un bilan et des préconisations. Selon Antoine Tallon, Associate Partner à Korn Ferry, cabinet international de conseil en gestion des talents et des organisations, la certification obtenue par l'un de leurs consultants lui a apporté « *une lecture des dynamiques personnelles et organisationnelles, au cœur de nos métiers. Depuis ces 5 ans dans l'entreprise, il a été promu à deux reprises* ». Frédérique Guédé, cette ingénieure télécom de formation, manager R&D depuis 25 ans dans une grande entreprise internationale de la région grenobloise, puis co-fondatrice d'une entreprise de logiciel d'infrastructure de réseaux télécoms, a obtenu un CDI en tant que responsable du pôle prévention des risques professionnels dans un service de santé au travail, suite au stage qu'elle a réalisé dans le cadre de cette certification. « *Les enseignements dispensés par les professeurs du DIU, dit-elle, offrent un panorama complet des sujets auxquels l'intervenant en management psychologique des organisations peut être confronté. [...] Plusieurs enseignants sont d'ailleurs des chercheurs très renommés dans leur domaine. Les enseignements théoriques sont complétés par des interventions d'acteurs de terrain auxquels les étudiants peuvent poser des questions très concrètes sur leur métier afin de pouvoir se projeter* ». Elle remercie les enseignants et ses collègues de promotion auprès desquels elle dit trouver, plus de deux ans après la fin de la formation, « *appui, entraide et soutien* ». Valérie Pares, responsable HSE, récapitule, selon elle, les points forts de cette formation : qualité des intervenants (universitaires et extérieurs, reconnus, professionnels), alternance apports théoriques et mise en situation (travail en mode projet), acquisition d'une méthodologie pour réaliser un mémoire et étudier une situation de travail, qualité des échanges, fonctionnement en réseau avec poursuite des échanges dans le temps. « *Ce diplôme, dit-elle, est un parcours qui m'a portée pendant une année autour d'un véritable projet personnel et professionnel. Je suis sortie grandie et forte de mes expériences. Je me réfère encore aujourd'hui aux outils proposés* ». Et pour conclure, laissons de nouveau la parole à Marie-Claire Gallin-Martel selon laquelle : « *A l'heure des mutations professionnelles et des organisations de travail mais aussi des recherches sur le bien-être au travail, les consultants formés par l'UGA [comprendre : le DIU proposé par l'UGA, Université Grenoble Alpes...] ont un rôle primordial à jouer avec leurs outils d'analyse et d'intervention de la psychologie du travail* ».

Pour conclure, cette certification apporte aux apprenants des compétences managériales qui leur permettent de faire face aux évolutions socio-économiques du marché par l'acquisition d'une formation qui met l'humain au cœur de ses préoccupations.

## Bibliographie

(en gras les noms des membres de l'équipe pédagogique du DIU MPO)

- ANACT (2021). *Alternatives organisationnelles et managériales : promesses et réalités ?* La revue des conditions de travail, 12.
- ANACT (2018). *Contrat d'objectifs et de performances 2018-2021*.  
<https://www.anact.fr/priorite-4-concevoir-des-demarches-de-prevention-adaptees-la-revolution-numerique-et-aux>
- ANACT (2012). *Prévention des risques psychosociaux : quelle formation pour les managers ?* La revue des conditions de travail.
- Anier, N (2019). Qualité de vie au travail : en quoi la psychologie peut vous aider ? *Courrier Cadres*. <http://courriercadres.com/management/conduite-du-changement/qualite-de-vie-au-travail-en-quoi-la-psychologie-peut-vous-aider-03102019>
- APEC (2022a). *Cadres : les difficultés de recrutement s'installent à haut niveau*.  
<https://www.apec.fr/tendances-emploi-cadre/previsions-de-recrutement-des-cadres/cadres--les-difficultes-de-recrutement-sinstallent-a-haut-niveau.html>
- APEC (2022b). *Télétravail des cadres : entreprises et managers à la recherche de nouveaux équilibres*. En collaboration avec l'ANACT, janvier 2022.
- Bernaud, J.-L., & Lemoine, C. (2012). *Traité de psychologie du travail et des organisations*. Dunod.
- Bobillier Chaumon, M.-E. (2021). *Les transformations digitales à l'épreuve de l'activité et du travail. Comprendre et accompagner les mutations technologiques émergentes*. Edition ISTE.
- Bobillier-Chaumon, M.-E., & **Sarnin**, P. (2021). *Manuel de psychologie du travail et des organisations*. De Boeck.
- Buchmann, W., **Landry, A.** (2010) Un modèle des Troubles Musculo-squelettiques comme objet intermédiaire entre ergonomes et acteurs de l'entreprise ? *@ctivité*, 7(2).
- Cadeau, M., **Jeoffrion, C.**, & E. Levert (2019). Favoriser la reconnaissance au travail par un processus participatif et systémique : présentation d'une intervention psychosociale réalisée au sein d'un centre hospitalier spécialisé en psychiatrie. In P. Desrumaux, **C. Jeoffrion**, & J.-L. Bernaud (Éds.). *10 études de cas en psychologie du travail et des organisations* (pp. 203-227). Dunod.
- Caillé, A., Courtois, N., Galharret, J.M., & **Jeoffrion, C.** (2020). Influence du leadership habilitant sur le bien-être au travail et l'engagement organisationnel : Etude comparative entre une organisation « habilitante » et une organisation « classique ». *Psychologie du Travail et des organisations*, 26, 247-261.
- Caillé, A., Courtois, & **Jeoffrion, C.** (2020). Les pratiques d'habilitation des superviseurs : perceptions et attentes des salariés d'une industrie aéronautique en France. *Humain et Organisation*, 6(1), 31-48.
- Caillé, A., & **Jeoffrion, C.** (2020). Représentation sociale des pratiques managériales dans le cadre du lancement d'une démarche de responsabilisation en industrie aéronautique. In Lagabriele, C., Steiner, D., & Battistelli, A. (Éds.). *Carrières, Leadership et Conflits*. L'Harmattan.
- Caillé, A., & **Jeoffrion, C.** (2017). Prévention des risques psychosociaux au sein d'établissements publics d'enseignement agricole : quand le diagnostic organisationnel participe d'une amélioration de la qualité de vie au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 23(4), 308-325.

- Caisse Nationale de l'Assurance Maladie des travailleurs salariés (2019). Rapport annuel 2019 de l'Assurance Maladie - Risques professionnels, décembre 2019 : [https://assurance-maladie.ameli.fr/sites/default/files/rapport\\_annuel\\_2019\\_de\\_lassurance\\_maladie\\_-\\_risques\\_professionnels\\_decembre\\_2020.pdf](https://assurance-maladie.ameli.fr/sites/default/files/rapport_annuel_2019_de_lassurance_maladie_-_risques_professionnels_decembre_2020.pdf)
- CARSAT (2021). Liste régionale CARSAT Rhône-Alpes des prestataires en prévention des risques psychosociaux. [https://www.carsat-ra.fr/images/pdf/entreprises/Liste\\_consultants\\_EVRP.pdf](https://www.carsat-ra.fr/images/pdf/entreprises/Liste_consultants_EVRP.pdf)
- Chambard, C. et **Laneyrie, E.** (2020). D'un restaurant traditionnel à la mise en œuvre d'un restaurant "libéré" : impacts sur les métiers et le collectif de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations* (26)4, 344-356.
- Dahmani, S. (2020). Les chiffres du télétravail en France. <https://blog.hubspot.fr/marketing/chiffres-teletravail>
- DARES (2016). Chiffres clés sur les conditions de travail et la santé au travail [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/synthese\\_stat\\_chiffres\\_cles\\_cond\\_travail.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/synthese_stat_chiffres_cles_cond_travail.pdf)
- DARES (2019a). Enquête sur les conditions de travail. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/enquetes/article/conditions-de-travail-edition-2019>
- DARES (2019b). Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dares\\_analyses\\_salaries\\_teletravail.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dares_analyses_salaries_teletravail.pdf)
- Desrumaux, P., **Jeoffrion, C.**, & Bernaud, J.-L. (Éds.) (2019). *10 études de cas en psychologie du travail et des organisations*. Dunod.
- Dupuy, F. (2020). *On ne change pas les entreprises par décret. Lost in management 3*. Seuil.
- Durand, V., & **Jeoffrion, C.** (2021). Prévenir les risques psycho-sociaux à l'université : présentation d'une recherche-intervention. In **C. Jeoffrion**, & M. Manzano (Éds.). *Le psychologue en santé au travail : réalités, développements et potentialités* (pp. 193-215). Presses Universitaires de Rennes.
- Dynamique Mag (2019). *Placez l'humain au cœur de votre stratégie d'entreprise*, <https://www.dynamique-mag.com/article/placez-humain-coeur-strategie-entreprise.11364>
- FENEPSY (2021). *Listes des DU/DIU en lien avec la psychologie*. Fédération Nationale des Étudiants en Psychologie. [fenepsy.fr](http://fenepsy.fr)
- FocusRH (2018). Quelle formation pour le management. <https://www.focusrh.com/formation/formation-professionnelle/quelle-formation-pour-le-management-30454.html>
- Fuchs, C., **Jeoffrion, C.**, Barré, S., & Savary, F. (2018). La qualité de vie au travail dans les établissements sanitaires et médico-sociaux : Co-construction d'une méthodologie d'enquête pilotée par la MiRH via un processus participatif. *Revue Pistes (Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé)*.
- Garrigou, A., Peeters, S., Jackson, M., Sagory, P., & Carballeda, G. (2004). Apports de l'ergonomie à la prévention des risques professionnels. In P. Falzon (Éd.), *Ergonomie* (pp. 497-514). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2004.01.0497>
- Hub One (2018). *Les Français et le bien-être au travail*. [https://www.hubone.fr/presse/92-des-salaries-francais-estiment-que-le-bien-etre-au-travail-depend-avant-tout-dune-ambiance-bienveillante-et-conviviale/?doing\\_wp\\_cron=1647090467.3819808959960937500000](https://www.hubone.fr/presse/92-des-salaries-francais-estiment-que-le-bien-etre-au-travail-depend-avant-tout-dune-ambiance-bienveillante-et-conviviale/?doing_wp_cron=1647090467.3819808959960937500000)

- Jeoffrion, C.,** & Barré, S. (2015). Accompagner le processus de changement lors d'une fusion : réflexions autour d'une expérience d'intervention psychosociale en organisation. *Psychologie du travail et des organisations*, 21(1), 61-79.
- Jeoffrion, C.,** Hamard, J.-P., Barré, S., & Boudoukha, A.H. (2014). Diagnostic organisationnel et prévention des risques psychosociaux dans un établissement d'accueil pour personnes âgées : l'intérêt d'une approche mixte et participative. *Le Travail Humain*, 77(4), 373-399.
- Jeoffrion, C.,** & Manzano, M. (Éds.). *Le psychologue en santé au travail : réalités, développements et potentialités* (pp. 193-215). Presses Universitaires de Rennes.
- Kouabenan, D.R.,** Dubois, M., Bobillier Chaumont, M-E., **Sarnin, Ph.,** & Vacherand-Revel, J. (Éds) (2013). *Conditions de travail, évaluation des risques, et management de la sécurité*. L'Harmattan.
- Kouabenan, D.R.** (1999). *Explication naïve de l'accident et prévention*. Presses Universitaires de France.
- Kouabenan, D.R.,** & Caroly, S. (2004). L'intervention ergonomique. In V. Cohen-Scali (s/direction de). *Les Métiers en Psychologie Sociale et du Travail. Etudier les individus et intervenir en entreprise* (pp.193-218). In Press Editions.
- Kouabenan, D.R.,** Cadet B., Hermand, D., Muñoz Sastre, M.T. (Éds.) (2006). *Psychologie du risque : Identifier, évaluer, prévenir*. De Boeck.
- Laberon, S. (2011). *Psychologie et recrutement. Modèles, pratiques et normativités*. De Boeck.
- Landry, A., Laneyrie, E.,** & Garrigou, A. (2021). Nuisances et Facteurs de risques. In Brangier, E. & Vallery, G. (Éds.). *Ergonomie : 150 notions clés*. Dunod.
- Laneyrie, E.,** Caroly, S., & **Landry, A.** (2021) Les stratégies d'intervention utilisées par une intervenante dans le cadre d'une démarche préventive des troubles musculosquelettiques et contraintes psychologiques et organisationnelles en milieu hospitalier, *Activités* [En ligne], 18-1.
- Leplat, J., & de Terssac, G. (1990). *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*. Edition Octarès.
- Leplat, J., (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail : contribution à la psychologie ergonomique*. Presses Universitaires de France.
- Majer, V., Salengros, P., Di Fabio, A., & Lemoine, C. (Éds.) (2016). *Facteurs de la santé au travail : du mal-être au bien-être*. L'Harmattan.
- Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'insertion (2022). *Risques psychosociaux*. <https://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques-pour-la-sante-au-travail/article/risques-psychosociaux#Quelles-methodes-pour-intervenir>
- Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'insertion (2021). *4<sup>e</sup> Plan Santé au Travail*. <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/presse/communiques-de-presse/article/4e-plan-sante-au-travail>
- Ntsame Sima, M.,** & Telles-Homberger, N. (2020). Identité professionnelle et bien-être psychologique au travail : Effet médiateur de l'affirmation de soi positive. *Sciences & Bonheur*, 4(1), 86-106.
- Rhperformances (2021). *La fiche de poste du manager de demain*. <https://www.rhperformances.fr/conseil-rh/management/manager-de-demain/>
- Rouat, S.,** Cuvillier, B., & **Laneyrie, E.** (2019). Le processus d'intervention en santé au travail : éclairer les enjeux de l'action par un exercice de formalisation de l'activité. *Pratiques Psychologiques*, 27(1), 33-55.

- Rouat, S., & Sarnin, P.** (2018). L'intervention en santé au travail : l'intérêt de l'étude de cas d'intervention. *Le travail humain*, 4(81), 331-363.
- Rouat, S., & Sarnin, P.** (2013). Prévention des risques psychosociaux au travail et dynamique de maturation : le processus d'intervention comme opérateur de la transformation et du développement de la coopération. *@ctivités*, 10(1), 58-72.
- Rouat, S., Troyano, V., Cuvillier, B., Bobillier-Chaumon, M-E., & Sarnin, P.** (2017). Comprendre les ressorts des pratiques organisationnelles en matière de prévention des risques psychosociaux par les acteurs de l'entreprise, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 19-2.
- Sarnin, P., Bobillier-Chaumon, M., Cuvillier, B. & Grosjean, M.** (2012). Intervenir sur les souffrances au travail : acteurs et enjeux dans la durée. *Bulletin de psychologie*, 519(3), 251-261.
- Savoie, A., Bareil, C., Rondeau, A., & Boudrias, J-S. (2004). Le changement organisationnel. In E. Brangier, A. Lancry, & C. Louche (Éds). *Les dimensions humaines du travail* (pp.535-558). Presses Universitaires de Nancy.
- Verrier, G., & Bourgeois, N. (2016). *Faut-il libérer l'entreprise ?* Dunod.
- Wengood (2021) Psychologie du travail : qu'est-ce que c'est et quelle utilité ? <https://www.wengood.com/fr/vie-professionnelle/souffrance/art-psychologie-du-travail-quest-ce-que-cest-et-a-quoi-ca-sert>
- Zid, R., & Jeoffrion, C. (2012). Dilemmes éthiques : les gestionnaires des changements sont entre « le marteau et l'enclume ». *[Im]Pertinences, Revue de l'Académie de l'Éthique*, 2, 99-111.

**Équipe pédagogique DIU Management Psychologique des Organisations  
Université Grenoble Alpes - Université Lyon 2**

**(Les noms des praticiens ont été anonymisés)**

	<b>Fonction et organisation</b>	<b>Rôle dans le DIU</b>
<b>Universitaires</b>		
JEOFFRION Christine	Professeur de psychologie du travail et des organisations - Université Grenoble Alpes (UGA)	Co-responsable DIU pour l'UGA Enseignement, encadrement stages / mémoires
KOUABENAN D. Rémi	Professeur de psychologie du travail et des organisations - Université Grenoble Alpes (UGA)	Enseignement encadrement stages / mémoires
LANDRY Aurélie	Maître de conférences en psychologie du travail et ergonomie - Université Grenoble Alpes (UGA)	Enseignement, encadrement stages / mémoires
LANEYRIE Elsa	Maître de conférences en psychologie du travail et ergonomie - Université Lumière Lyon 2	Co-responsable DIU pour Lyon, Enseignement, encadrement stages / mémoires
NTSAME SIMA Murielle	Maître de conférences en psychologie du travail et des organisations - Université Grenoble Alpes (UGA)	Enseignement, encadrement stages / mémoires
PAULIN Jean-François	Maître de conférences, Docteur en droit privé, Université Claude Bernard Lyon 1	Universitaire, Enseignement
ROUAT Sabrina	Professeur de psychologie du travail, Université Lyon 2	Enseignement, encadrement stages / mémoires
<b>Praticiens</b>		
BS	Conseillère chargée des relations entreprises Pôle Emploi Pontcharra	Intervenante professionnelle Psychologue du travail
BA	Consultante et intervient aussi à l'ESC Grenoble	Intervenante professionnelle psychologue du travail
BC	Consultant – formateur, Directeur C.B.C. Christian Bernengo Conseil	Intervenant professionnel – consultant-formateur, Directeur C.B.C.
DC	Psychologue du travail-consultante / référente opérationnelle	Intervenante professionnelle, Psychologue du travail
LH	Psychologue du travail, enseignant et chargée de communication interne/externe, IUT2 Grenoble et Cité Scolaire Stendhal	Intervenante professionnelle Psychologue du travail
RJ	Consultant formateur et conseiller bilan CBIO et indépendant	Intervenant professionnel consultant-formateur-conseiller bilan de compétences
RR	PDG Genera et Associés SAS, Consultant Ressources Humaines	Intervenant professionnel, Psychologue du travail Consultant RH, Directeur de société
SC	Psychologue du Travail, Alpes Santé Travail (service interentreprises de santé au travail)	Intervenante professionnelle Psychologue du travail
SG	Directeur CCI Formation Grenoble	Intervenante professionnelle Psychologue du travail, Directeur CCI Formation