# Intégration de la fonction de cadre de santé : projet d'équipe

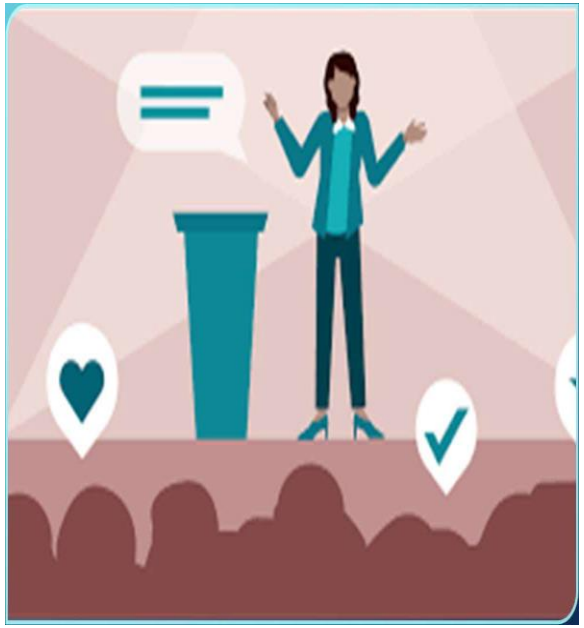
3ème cadres de santé (U.E. 7.2)

M loridon sur base du cours de E Desmet

# présentation

- Ma place dans l'équipe : Présentation
- Individuelle

- • Comment se présenter ?
- • Qui suis je vraiment ?
- • Comment je me différencie du groupe ?
- • Quelles sont mes forces ?
- • Quelles sont mes faiblesses ?
- • Quel est le Cadre? Sécurité des échanges!
- • Quels sont mes souhaits?



# Programme et objectifs

- L’étudiant sera capable :
- • d’identifier les fonctions, les rôles et les interdépendances entre les membres d’une
- équipe d’une unité de soins et du département infirmier ;
- • d’identifier les compétences, les règles d’organisation et les responsabilités requises
- pour que la coopération entre les membres d’une équipe de travail soit efficace ;
- • de relever les obstacles potentiels au travail en équipe ;
- • d’établir des critères d’évaluation et/ou d’utiliser les procédures existantes
- d’évaluation d’un travail en équipe au sein d’une unité de soins.

# Programme et objectifs

- De porter un regard critique sur un projet d'équipe en tenant
- compte de l'intégration des rôles de la fonction de cadre de
- santé : gestion des ressources humaines, gestion des ressources
- matérielles, coordination des soins et interface
- Identifier les différents métiers, partenaires impliqués dans la
- recherche
- Identifier les impacts financiers des dysfonctionnements et
- changements
- Identifier les changements dans l'organisation liés au projet de
- recherche
- Identifier la législation, déontologie, éthique propre au
- domaine de recherche

# qu’attend on de vous ?

- • Organiser en interne, dans votre
- institution, un projet d’équipe
- • Support PPT ou autre
- • Spot publicitaire, présenté à la
- classe, de 5 min max (chrono) (non demandé cette année)
- • Soyez attractifs, créatifs!

- **Optimalisez le travail en équipe:**

- • Faites-vous comprendre: objectifs clairement
- définis, cadre de fonctionnement
- • Acceptez la critique: rechercher l'évaluation
- de vos collaborateurs
- • Assurez une bonne répartition des tâches:
- équité, traçabilité
- • Tenez compte des envies et des compétences
- de chacun
- • Respectez les délais

# Projet d’équipe

- Le groupe
- La dynamique de groupe
- L’équipe
- Le projet
- Management de projet / par projet
- Rôles du manager
- Le leadership
- Le pouvoir
- L’autonomie

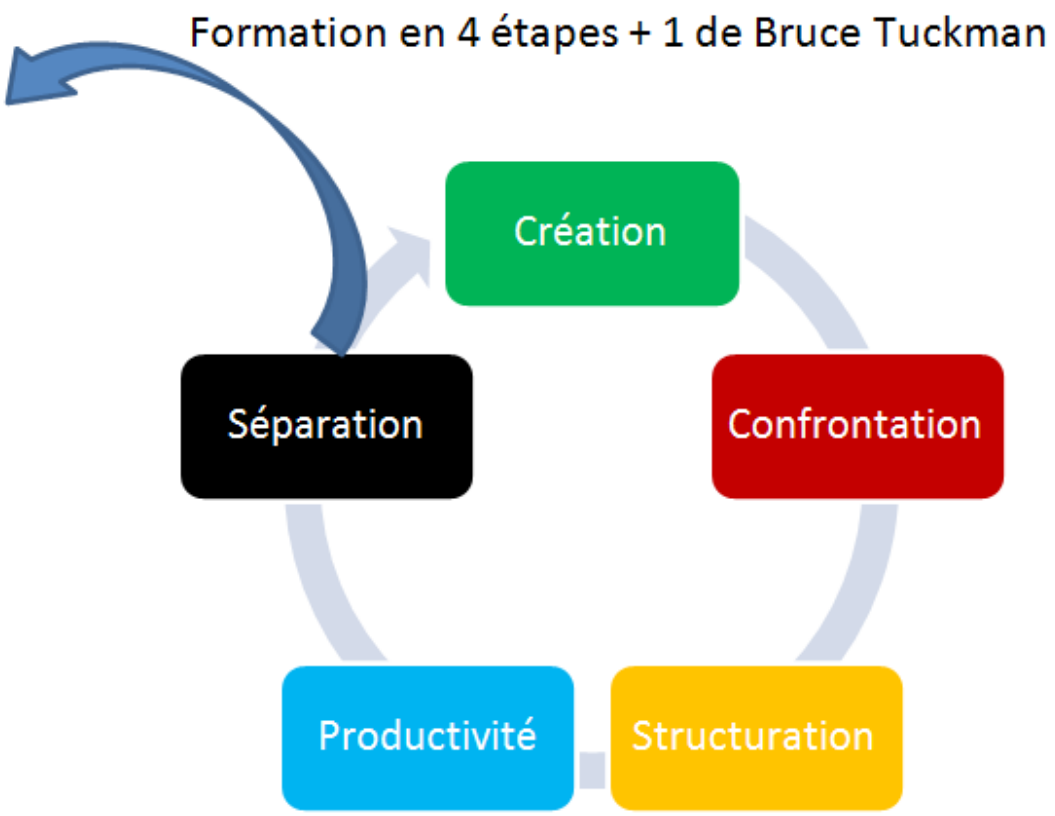
# L'équipe… un groupe

- **Groupe** : ensemble de personnes ayant un objectif commun, ensemble de règles informelles, de normes, risque d'exclusion
- Le groupe pense différemment que chacun de ses membres individuellement !
- Entité dynamique qui évolue, histoire propre, fonctionnement interne
- Groupe restreint : interactions, buts communs, cohésion, structure informelle (d'ordre affective, relations d'influence, position des membres)
- Équilibre interne, maintien ou création d'un nouvel équilibre si menace ou changement
- = Dynamique du groupe

# L'équipe… la dynamique de groupe

- **<u>La dynamique de groupe</u>** (Mucchielli - Lewin)
- Ensemble des phénomènes et lois qui se produisent au sein d'un groupe et qui influencent le comportement de ses membres.
- Tout groupe a une dynamique propre qui dépasse les dynamiques individuelles.
- Le groupe tient sa force d'action dans le système d'interdépendance qui le caractérise
- Tout comme la dynamique du groupe pousse à agir, elle peut aussi l'en empêcher : résistance au changement

# L'équipe… la dynamique de groupe



# L'équipe… la dynamique de groupe

La capacité d'action du groupe :

- Dépend de la répartition des forces en présences
- Place du leader et de son interdépendance avec le groupe > rôle déterminant en termes d'effets sur le groupe

Amélioration de l'efficacité individuelle et sociale par le groupe

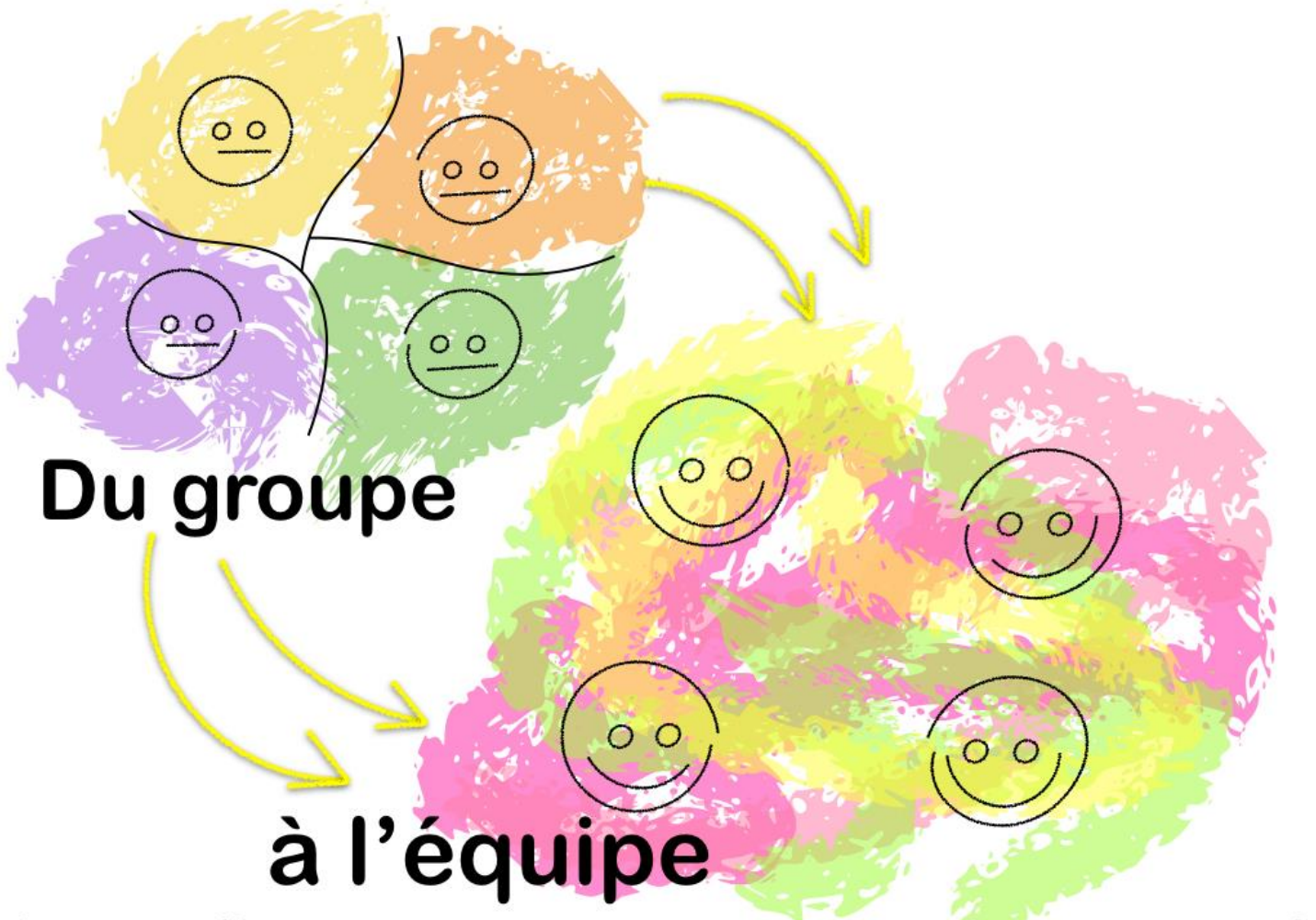
Meilleure adaptation du groupe – capacité d'action

<u>Conclusion</u> :

Compréhension et connaissances des phénomènes de groupe

Action de changement des individus par le groupe

# L’équipe… la dynamique de groupe

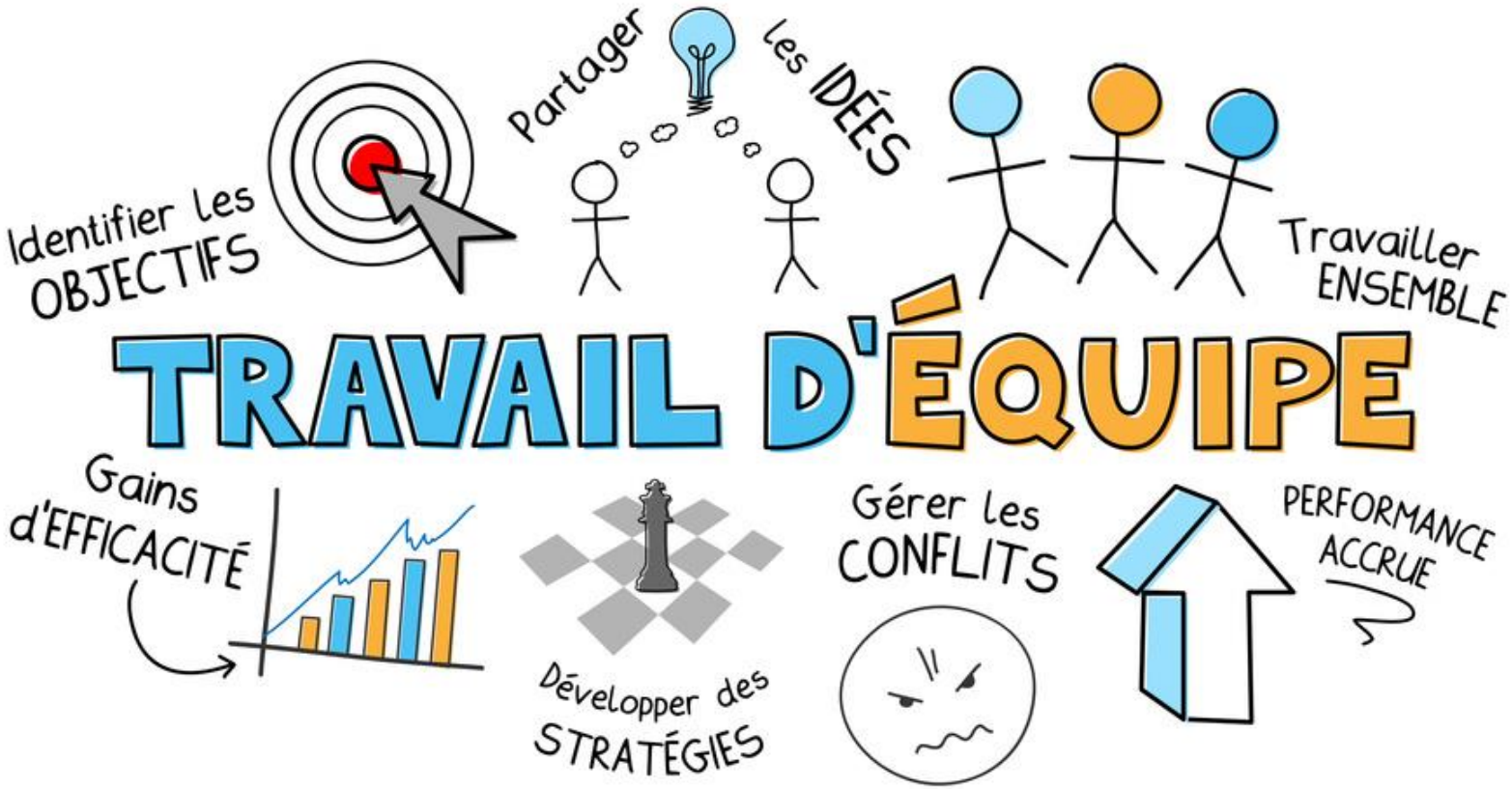



Quelles différences entre un groupe d'individus et une équipe?

# L'équipe

- **Equipe** = groupe spécifique
- Constituée spécifiquement dans le but d'atteindre un objectif commun (équipage)
- L'objectif ou tâche commune prédominante
- Nécessité de coopération ➢ organisation interne
  ➢ rôle de chacun
- Cohésion : fonction de la qualité des liens entre les membres / valeurs communes
- Esprit d'équipe : identification aux valeurs de l'équipe

# L’équipe


Identifier les OBJECTIFS
Partager les IDÉES
Travailler ENSEMBLE
TRAVAIL D'ÉQUIPE
Gains d'EFFICACITÉ
Développer des STRATÉGIES
Gérer les CONFLITS
PERFORMANCE ACCRUE

# L'équipe

- Groupe = formation spontanée
- Equipe = « une équipe, ça se construit, l'esprit d'équipe ça se cultive »
  P. Cauvin

- Sentiment d'appartenance et esprit de cohésion
- Rôle du manager ➢ leader formel de l'équipe
- Responsable de son efficacité, de sa
- cohésion et de la gestion des compétences
- Leaders informels ➢ processus naturel / influence + ou –

- Aptitudes du manager et prise de conscience, déterminantes dans la gestion d'équipe

# L'équipe … ses compétences et attitudes

- Connaissances, compétences et attitudes que doivent posséder
- les prestataires de soins de santé

- Caractéristiques des équipes efficaces (adaptation de Salas,
- Sims et Klein, 2004)

- 1. Leadership d'équipe
- 2. Retrait
- 3. Suivi du rendement mutuel
- 4. Communication
- 5. Adaptabilité
- 6. Partage de modèles
- mentaux
- 7. Confiance mutuelle
- 8. Orientation de l'équipe

# L'équipe …
# le travail en équipe

# L'équipe… le manager

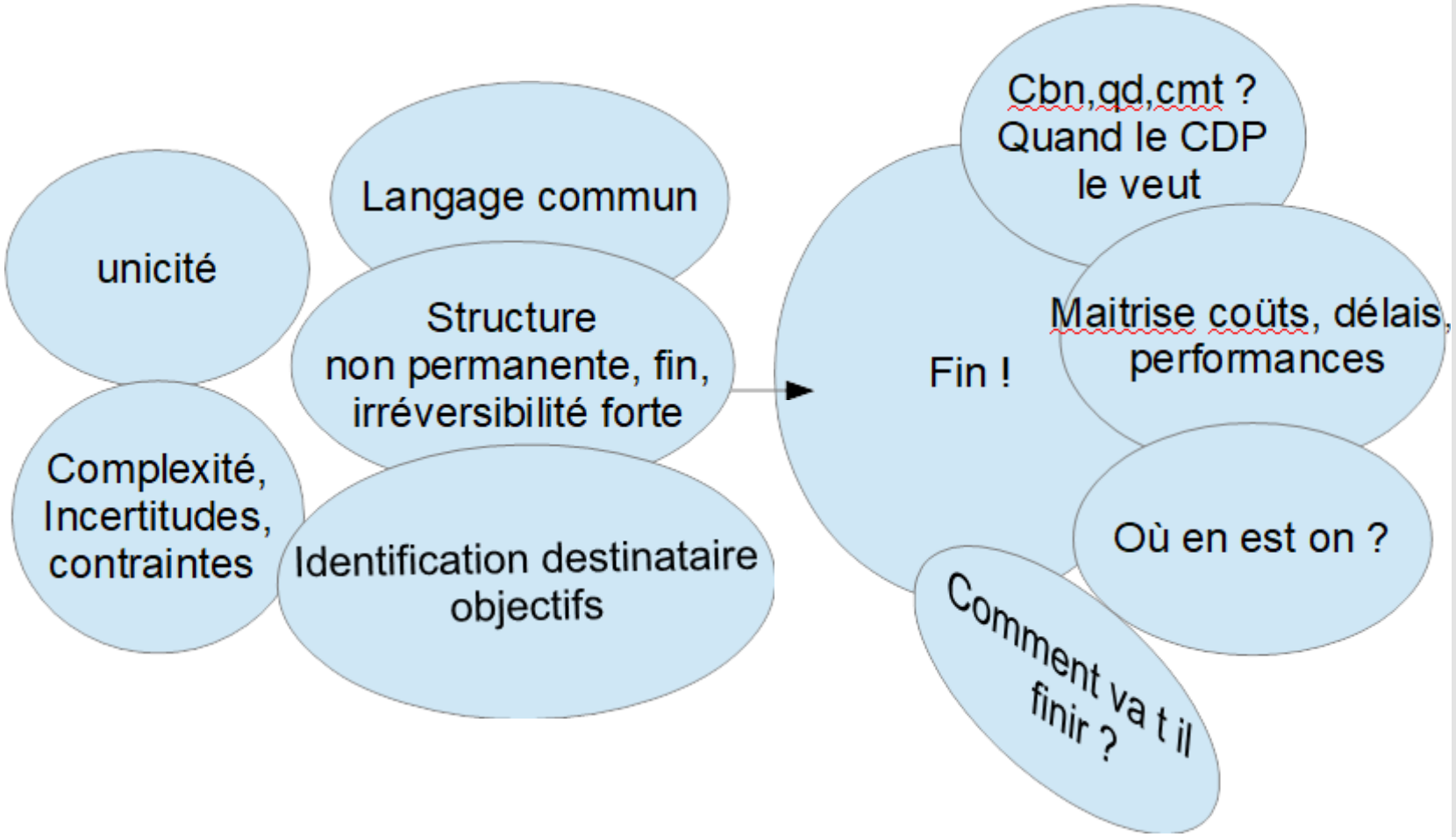
- **L'équipe a besoin d'un dirigeant? prq?**
- Equipe :dimension humaine et opérationnelle
- Réponse aux besoins de sécurité, appartenance et reconnaissance
- Mais aussi aux besoins de désirs, créativité, d'action et à l'exercice du pouvoir de ses membres
- il faut donc centrer ses besoins, les canaliser , les rassembler pour les développer
- Entité vivante dont la mobilisation autour de l'action dépendra du manager
- ⇒ Manager et leader (mobilisateur et fédérateur)

# Le projet

- « Le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié un début mais aussi une fin » AFITEP, dictionnaire de management de projet.

- « Processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maitrisées comportant des dates de début et de fin, entreprises dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que des contraintes de délais, de coûts et de ressources. » ISO10006,1997

# Le projet:
## caractéristiques



# Le projet… caractéristiques

- Caractère d'unicité : le projet n'est jamais à l'identique la reproduction de ce qui existe déjà
- Durée limitée : fin marquée par l'atteinte de l'objectif
- Objectifs (clairement définis, satisfaction d'un besoin spécifique « client »)
- Micro-organisation non permanente : ensemble de personnes rassemblées temporairement pour agir en vue d'atteindre l'objectif
- Incertitude (unique, environnement extérieur)
- Contraintes : délai, qualité, coût
- Irréversibilité forte : capacité forte en début de projet et très limitées en fin de projets (choix et décisions posés)

# Le projet… types

- La vie est faite de projets…
- Caractère unique mais plusieurs catégories
- **Projets individuels** ( formation, familial, social, professionnel…)
- **Projets institutionnels** ( manière d'aborder le changement)
- **Projets sociétaux** (éducation)

- Peuvent également être différenciés :

  - **individuels et collectifs**

  - **internes et externes** à l'organisation

# Le projet… finalité

- La finalité d'un projet, c'est avant tout de
- résoudre un problème,
- innover, changer, anticiper,
- pour passer d'une situation actuelle insatisfaisante à une situation souhaitée plus satisfaisante ( par un processus simple, voir schéma ).

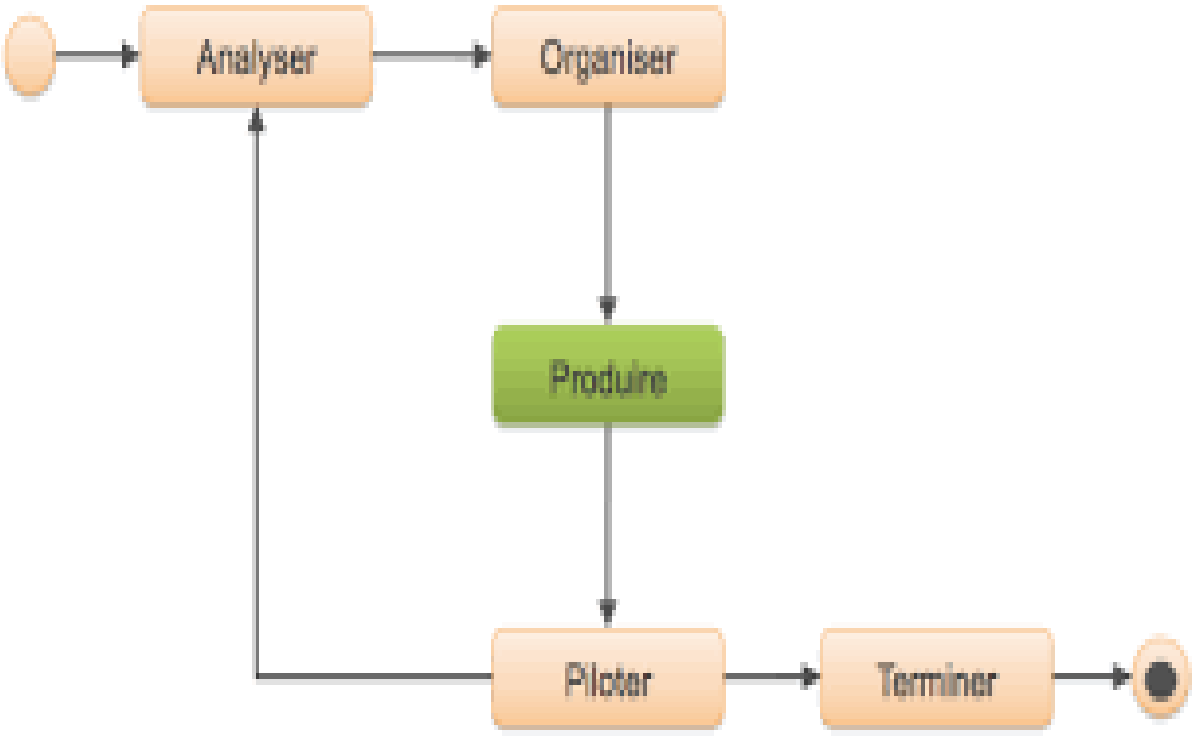
S. Raynal. Le management par projet

Changer : l'organisation, certaines pratiques…

Anticiper : une situation, des problèmes…

# Le projet…

# caractéristiques



# Le projet… adaptation

# Le projet… parties prenantes

- Le maitre d'ouvrage ou porteur du projet
- Le maitre d'œuvre du projet ou celui qui réalise
- L'équipe projet
- Les responsables hiérarchiques
- Les partenaires
- Le comité de pilotage

# Le projet… parties prenantes

# Le projet… le porteur du projet

- Terme issu du milieu de la construction / génie civil
- Personne physique ou morale pour qui le projet est réalisé
- Responsable de la définition des objectifs et de la décision d'investir dans le projet
- Client externe ou entreprise elle-même qui décide de réaliser le projet pour son compte

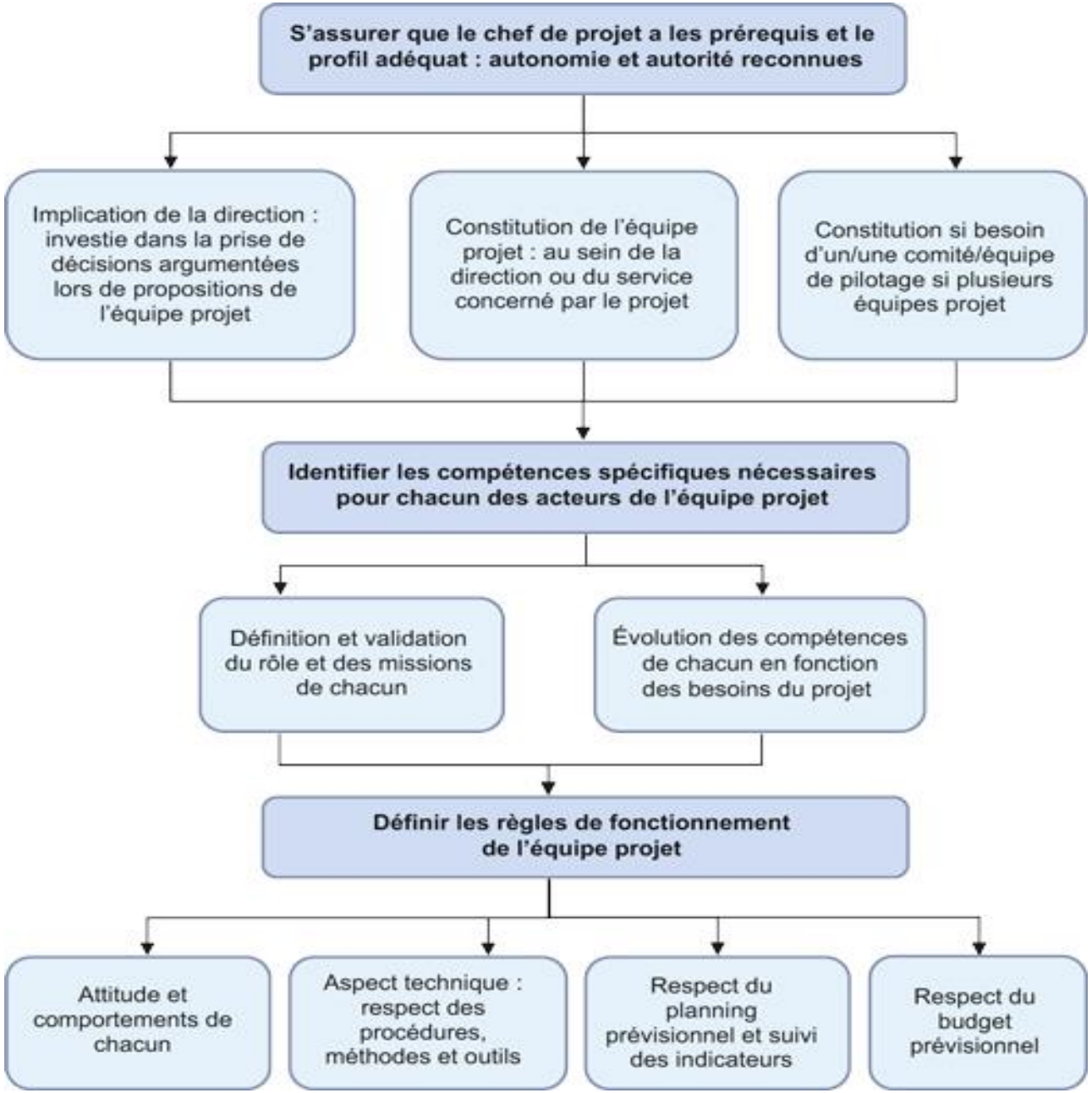
# Le projet… le maitre d'œuvre

- Personne physique ou morale chargée de la réalisation du projet
- Il est le chef de projet (pas toujours de lien hiérarchique en dehors de l'équipe projet)
- Il choisit son équipe projet
- Il conduit le projet (préparation, réalisation et finalisation)
- Il est responsable du résultat du projet
- Il va, avec l'aide de son équipe, déterminer qui fait quoi et comment

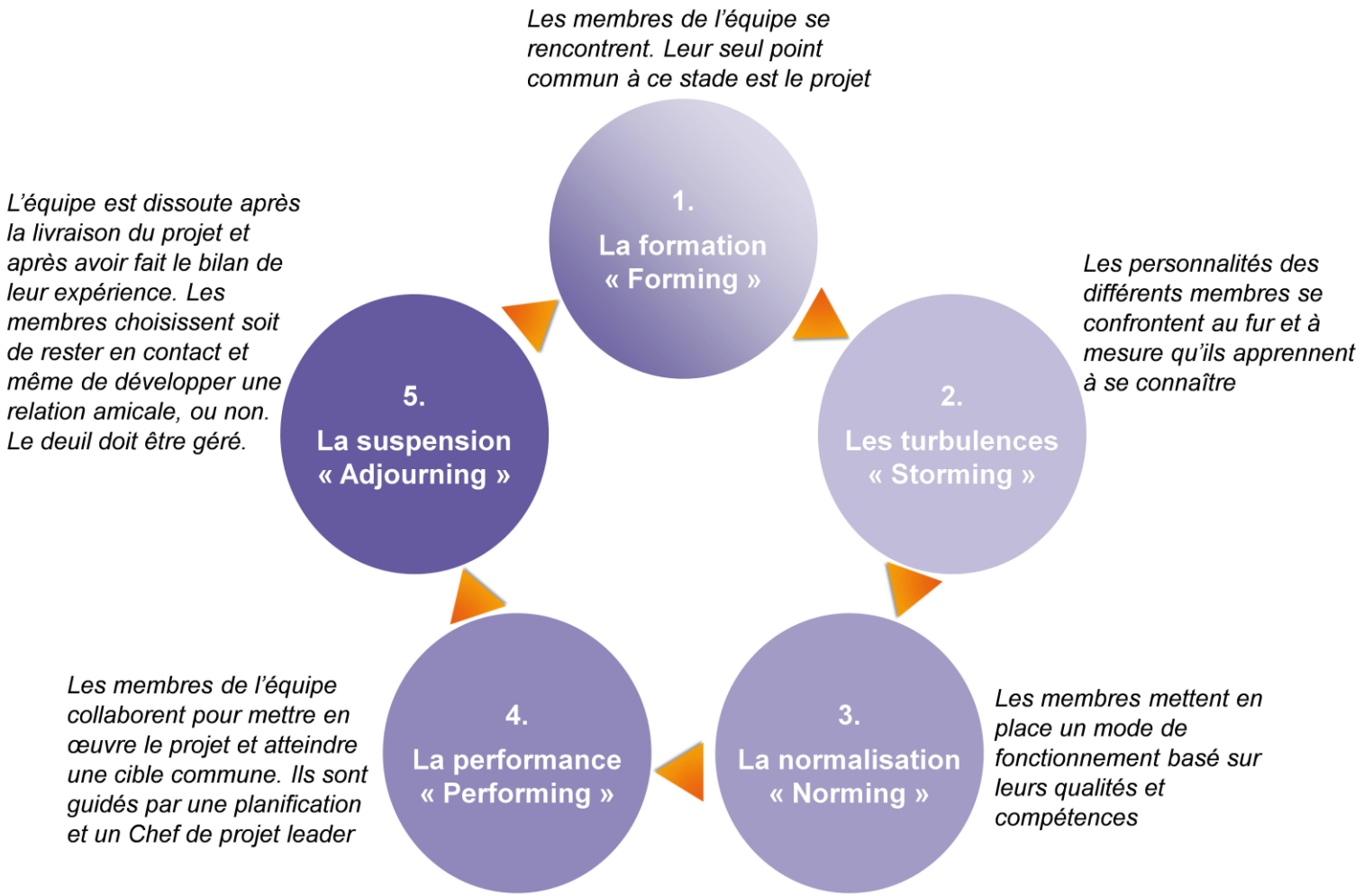
# Le projet…l'équipe projet

- ***L'équipe***:
- Choisie par le chef de projet pour leurs compétences, leurs intérêts
- Personnes actives dans la réalisation du projet
- Limitée en taille
- Limitée dans le temps
- Intervenants à temps partiel sur le projet
- Réuni différents métiers ( contraintes: langages/ logiques différents)
- Équipe d'origine et équipe projet ( 1ère domine)
- 2 logiques coexistent : logique métier et logique projet

# Le projet… l'équipe projet, la constituer



# le projet…: l'équipe projet



# Le projet… les responsables hiérarchiques

- Les responsables hiérarchiques des membres de l'équipe projet mettent à disposition leurs collaborateurs qui ont eux-mêmes des objectifs à atteindre
- phase de négociation (durée de mise à disposition, ressources limitées…)
- Plus les enjeux et intérêts du projet seront proches, plus la
- négociation sera aisée

# Le projet…les partenaires

- Le chef de projet peut ponctuellement faire appel à des partenaires extérieurs ou internes à l'organisation ( exemple : fournisseurs…)

# Le projet…comité de pilotage

- Pas systématique
- Constitué afin de s’assurer la bonne évolution du projet
- Représentants métiers et membres de la direction
- Intervention lors de décisions que le chef de projet ne peut prendre seul

# Le projet: coordination

# Equipe, projet et management…le management de projet

- La définition du projet dans sa dimension humaine est le fait de :

« …*considérer comme un moyen de transformer un rêve en réalité.*

*Un projet commence par un pari, un défi, une provocation.*

*Ensuite il se fait parce qu'une personne ou un groupe sont capables de communiquer leur projet à leur entourage et*

*enfin parce qu'il va être réalisé concrètement.* » *S. Raynal : Le mangement par projet*

# résumé

- -que savons nous de la constitution d'un groupe?
- de la construction d'une équipe?
- d'un projet?
- des parties prenantes dans un projet?

# Projet et Macro

- En quoi le cours « construction de projet » peut apporter qq chose dans l'élaboration de la macro?

- - réflexion sur les tenants et aboutissants d'une situation
- - réflexion sur les objectifs poursuivis
- - réflexion sur l'action des intervenants
- - construction d'hypothèses à creuser ou non
- - orientation(s) du développement d'hypothèses en fonction
- du fonctionnement des objectifs recherchés,
- du fonctionnement du groupe ou de l'équipe en présence,
- du type de management apporté

# Le management de projet

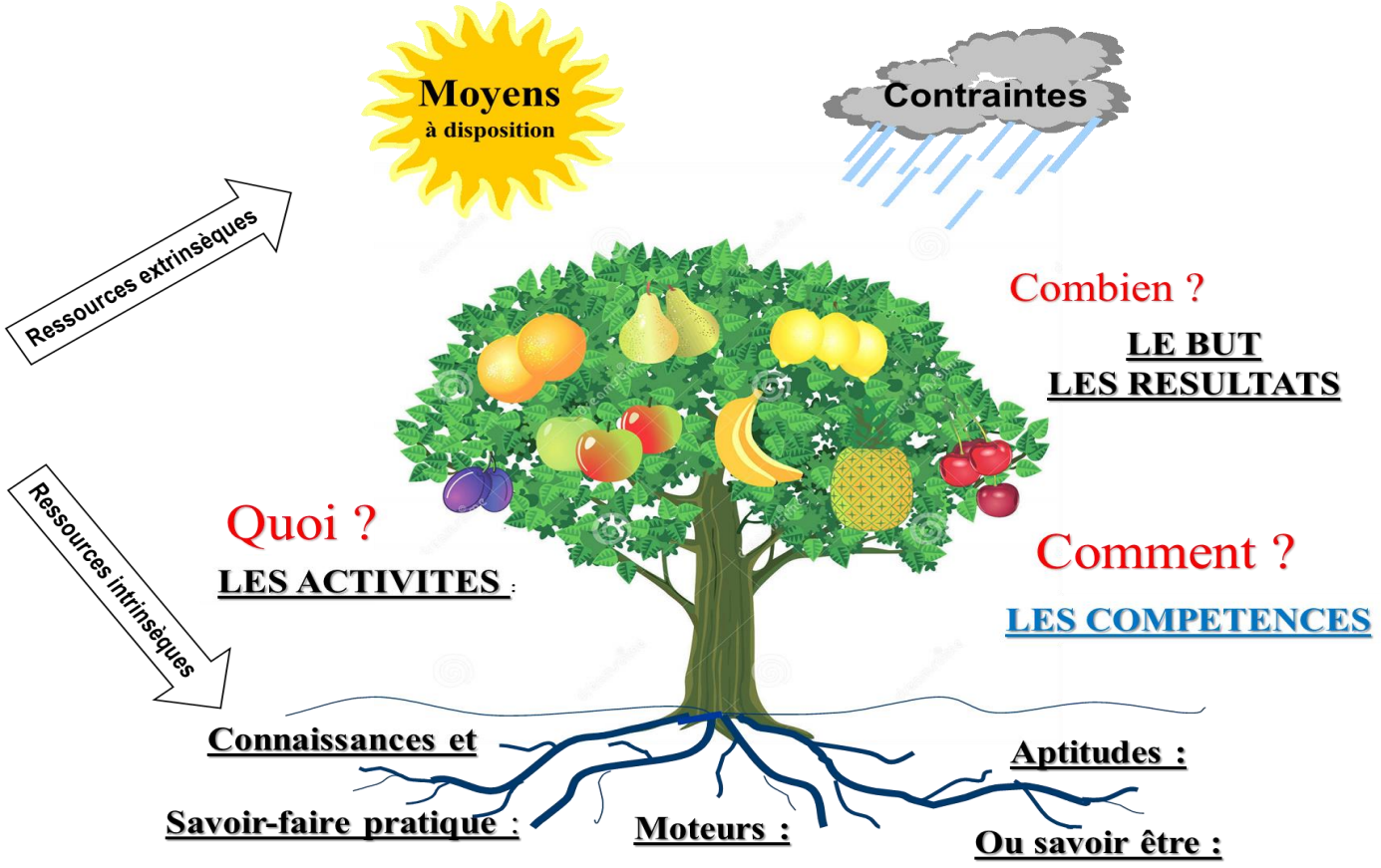
- **Manager un projet ?** est un moyen :

➢ de communication

➢ de développer l'appartenance à une équipe

➢ de mobiliser les ressources et les compétences autour d'un objectif commun

# Le management de projet schéma



# Le management de projet

- **Pourquoi ?**

- Changement permanent = norme
- Accélération des innovations technologiques
- Exigences accrues des clients
- Concurrence ++
- Nécessité de structures souples et non permanentes

# Le management de projet: le changement

- **Management de projet**

➢ Passer de la culture de l'autorité à la culture de la responsabilité

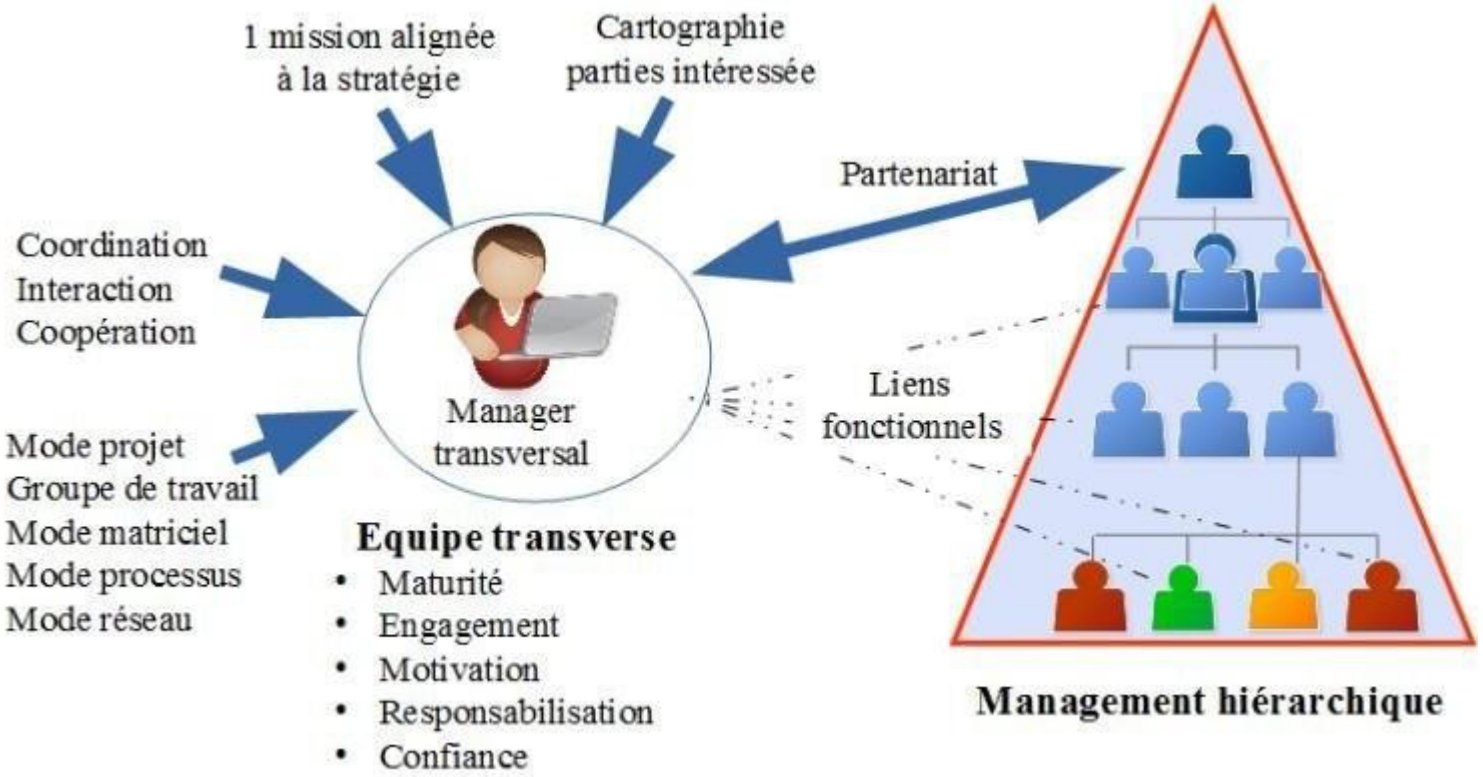
➢ ≠ organisation hiérarchique traditionnelle

➢ = organisation transversale par projet (décloisonne les métiers)

➢ Structures plus souples et non permanentes

➢ Répond aux défis actuels : plus vite, mieux et à moindre coût

# Management par projet



# Le management de projet : E actuelle

- Entreprise pyramidale : inadaptée aux défis actuels

- Modèle centralisé et hiérarchisé
- Fondé sur un système de délégation du sommet à la base
- Organigramme à 3 principes :
  - Unicité du chef
  - Spécialisation par fonction (attributions propres à son poste)
  - Lien de subordination (niveaux d'autorité)

# Le management de projet: l'E face au projet

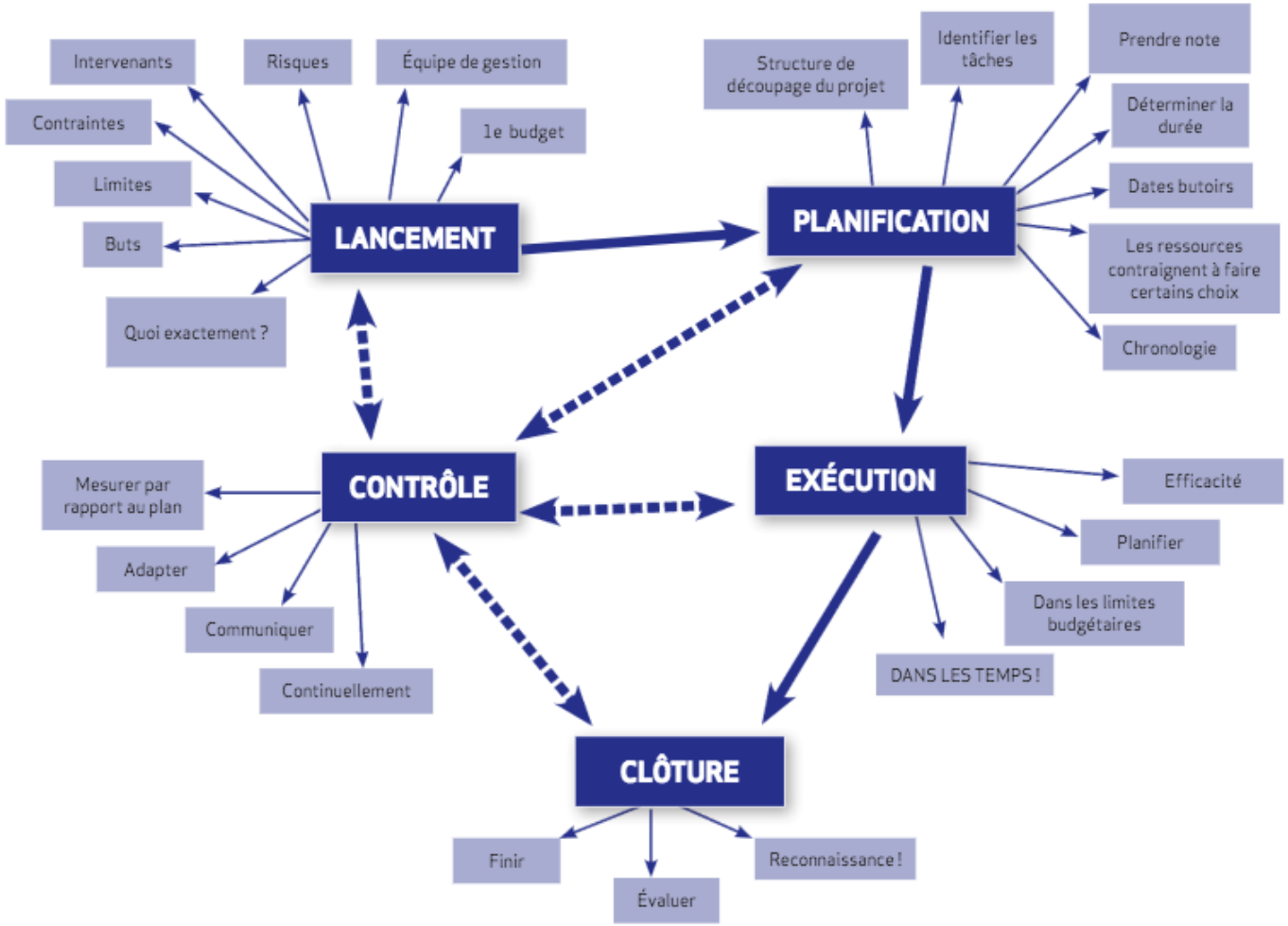
- Or :

- le temps c'est de l'argent
- Ressources limitées
- Crises énergétique, environnementale, économique
- Besoin d'innover
- En plus de l'organisation hiérarchique : besoin d'une structure en réseau (nait pour la création du projet et disparait au terme de sa réalisation)

# Le management de projet: avantages

- Forme d'organisation qui remet en cause l'organisation hiérarchique (unicité du chef, lien de subordination, spécialisation par fonction)
- Organisation par projet : le collaborateur peut avoir plusieurs chefs ou être lui même dans un rôle de chef de projet vis à vis d'un de ses collègues )
- Indispensable pour mobiliser les compétences et établir des relations non prévues par l'organisation officielle
- Meilleure efficacité, réactivité et compétitivité
- Management à durée déterminée

# Management par projet



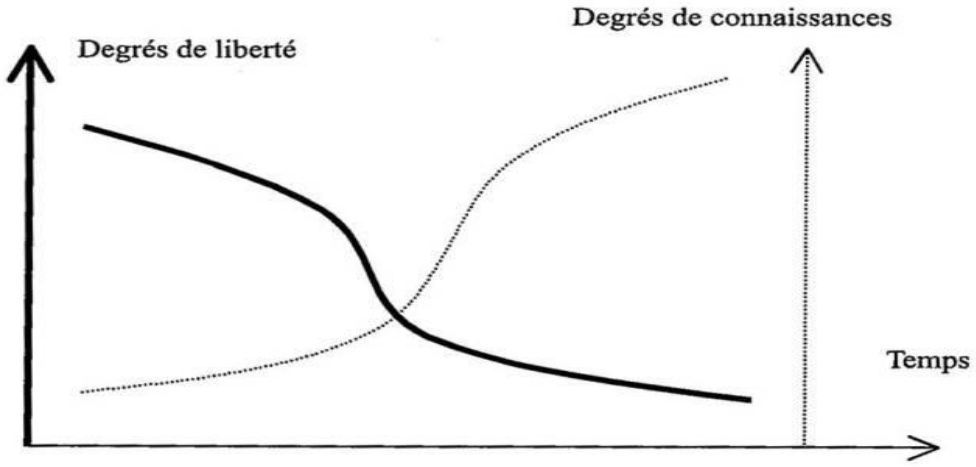
# Le management de projet… la dynamique de projet

Liberté dans l'activité de projet

Mais contraintes organisationnelles toujours existantes

Au fur et à mesure de l'évolution du projet, ***le degré de liberté diminue alors que le niveau de connaissance augmente***

LA DYNAMIQUE DU PROJET




*Source* : Midler [1993, p. 98].

# Le management de projet… la dynamique de projet

**Ou encore:**

**Début de projet** : peu de connaissances mais grande marge de manœuvre pour sa mise en œuvre

**Fin de projet** : connaissances importantes du contenu mais capacités d'actions réduites

**Rôle du responsable du projet dans cette dynamique**. Connaitre les étapes et les utiliser

# Le management de projet… les limites

- **Limites** :

- Il n’existe pas de modèle idéal (construction de son propre modèle de management en fonction du projet, des enjeux et de la culture d’entreprise)

- La réussite dépend de la volonté de la direction = moteur de la mise en œuvre

- Limites de temps, les spécifications techniques, les ressources

- Le décloisonnement des métiers implique de fonctionner avec une part de flou et d’ambiguïté.

- Remise en question du pouvoir (perception de perte de pouvoir, de statut, d’autorité) : conflits. Implication de l’encadrement.

# Le management de projet…les limites

- **Limites :**

- Nécessité que les acteurs s'impliquent dans le projet

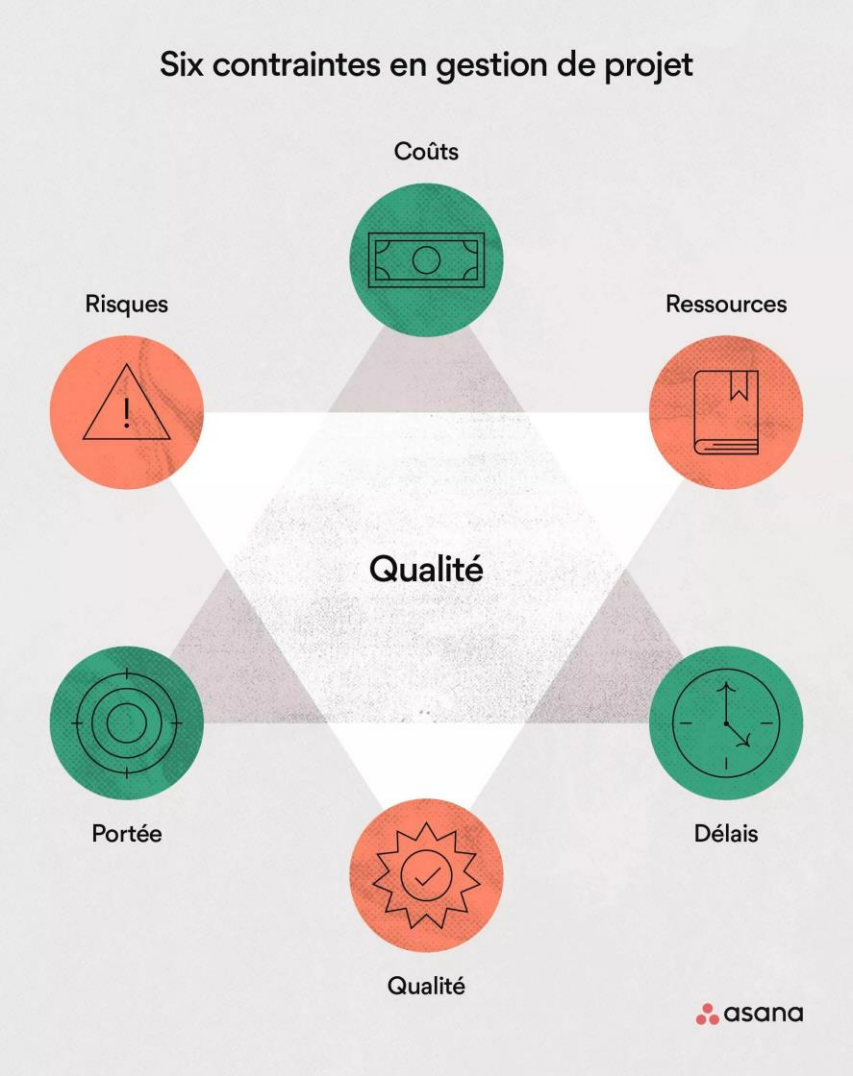
- Risques liés à la charge de travail supplémentaire

- Déstabilisation des identités professionnelles (autonomie, réseaux personnels, logiques d'appartenance différentes, intervenants extérieurs…)

- Déstabilisation des expertises (nouvelles connaissances techniques, relationnelles…) → tensions interpersonnelles, de communication, confrontations des expertises…

- Résistances aux changements

# Le management de projet…les limites



# Le management de projet…les limites

- Résistances aux changements :

Normal mais comment minimiser ?

- Le mépris : écoute et verbalisation des craintes
- La crédibilité du chef de projet : inspire confiance et rassure
- Le temps et les moyens sont crédibles : adaptés aux changements dans l'organisation
- Gestion de l'information : à tous les stades du projet (pourquoi, quoi, comment, comportements et résultats attendus). Transparence

Enjeu majeur : passer du projet théorique à sa mise en œuvre réussie sur le terrain.

# Manager un projet…

- **Manager un projet :** ( que disait on dia 38?)

- ***Mobiliser autour d'objectifs communs*** (*appartenance et implication)*

- Durée déterminée

- ***Ressources*** / collaborateurs, consacrés à d'autres activités / tâches

- Nécessité d'une organisation spécifique : classique (verticale) et transversale

- Logique métier et logique projet doivent coexister

- Difficulté de passer de l'une à l'autre

- Importance de la ***communication*** entre chef de projet et équipe projet ⇨ conflits

# Manager un projet…

- **Manager un projet sera donc de** :

- Coopérer et faire coopérer des métiers différents, des expertises différentes
- Résoudre des conflits
- Déléguer pour responsabiliser

# Et le management par projet ?

- **Le management par projet** :

- L'organisation est structurée et les règles de fonctionnement sont ici établies à partir et autour des projets à réaliser.

- Effets positifs du management de projets sont « utilisés » pour mobiliser et fédérer les collaborateurs

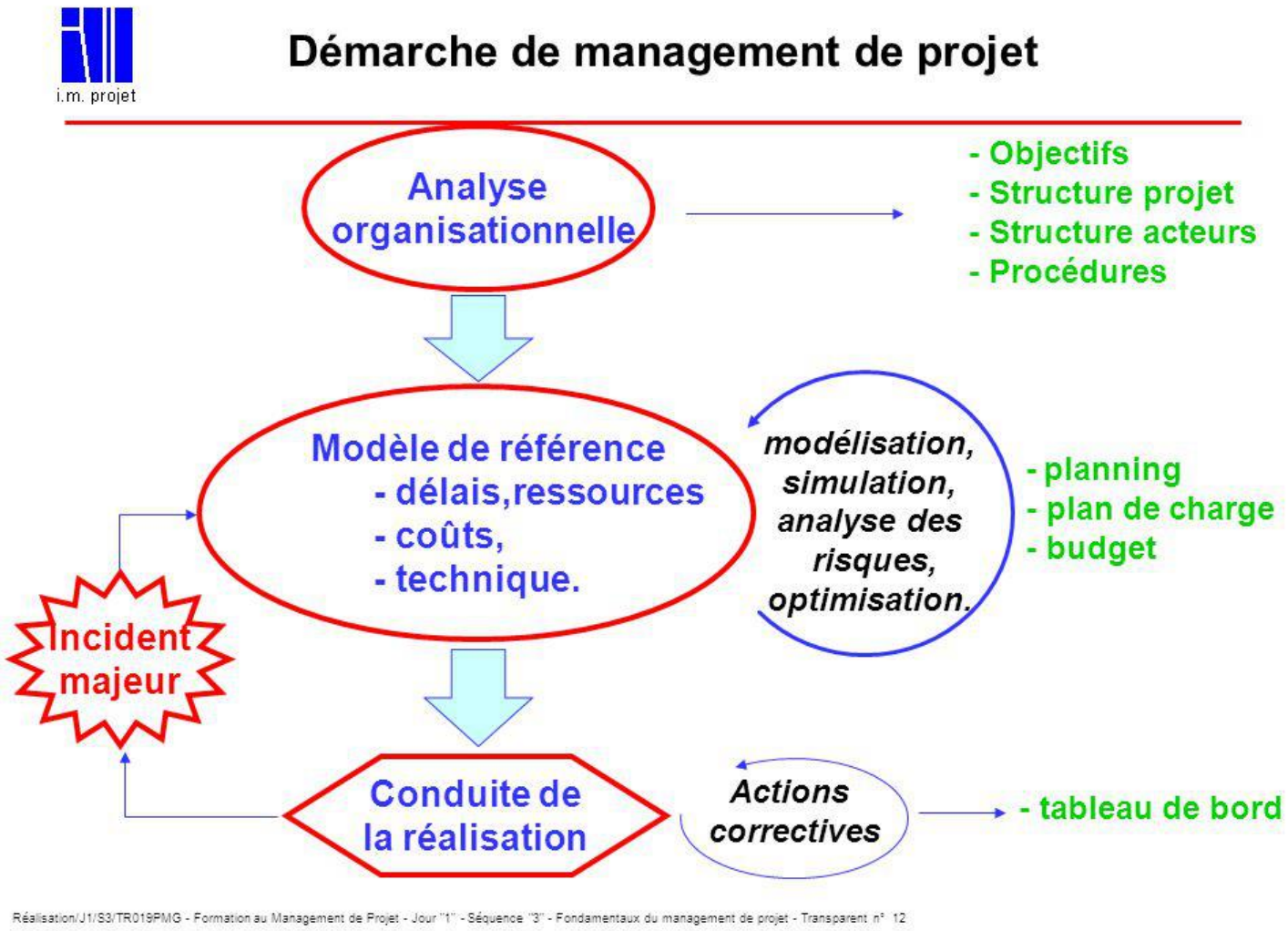
- De plus en plus répandu… comme si universel

- Or il n'existe pas de modèle unique d'organisation par projets

# Et le management par projet…

- Traduction d'une culture d'entreprise
- Règles adaptées
- Rôle des chefs de services (≠ chefs de projet)
- Mode de fonctionnement qui change profondément la structure d'une organisation ⇨ cohérence
- L'image donnée doit correspondre à ce qui existe vraiment dans l'organisation
- Certaines opérations restent gérées « classiquement » et non par projet

# Le management par projet



# Rôles du manager

- Quels types de management connait on ?

# Rôles du manager (Mintzberg: 10 rôles en 3 cat)

| Catégories | Les 10 rôles du manager |
| --- | --- |
| Rôles interpersonnels | Cadre symbole |
| | Leader |
| | Agent de liaison |
| Rôles liés à l'information | Observateur actif |
| | Diffuseur d'informations |
| | Porte-parole |
| Rôles décisionnels | Entrepreneur |
| | Régulateur |
| | Répartiteur de ressources |
| | Négociateur |

# Rôles du manager

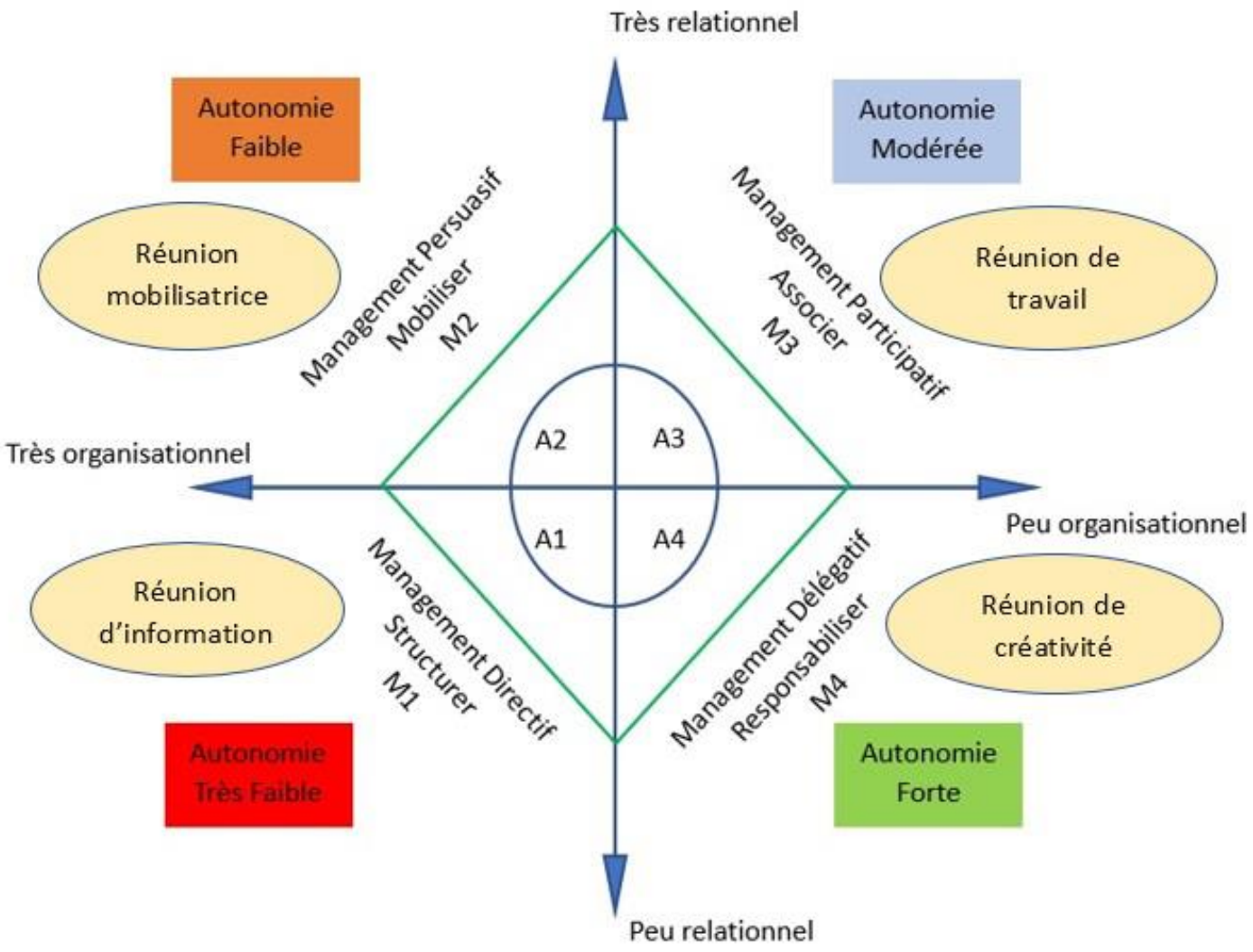
- Quelles qualités doit on développer pour assurer ces rôles?

# Rôle du manager… communiquer

1. <u>Rôle lié à l'information dans le management de projet</u>

- qualités de communication (verbale et non verbale) du manager
- Qualité d'analyse : observation des comportements
- Essentiel dans la gestion de projet
- Axe opérationnel ( que, quoi, comment, délais…)
- Axe motivationnel : motivation à la tâche (informations sur l'état d'avancement du projet, difficultés rencontrées…)

# Styles de management



# Rôle du manager… communiquer

- Communiquer est un risque pour le manager … pourquoi?

# Rôle du manager… communiquer

- **COMMUNICATION : un risque**: que, qui, quoi, comment?
- Pourquoi?:
- mauvaise communication : !!! place aux rumeurs et risque de démotivation
- La communication est responsabilisante : incite à la prise de position

- Mais ne pas noyer d'informations ⇒ juste équilibre
- !!! Capacité d'absorption de l'information limitée
- Qui a besoin de savoir quoi et comment ?
- Canal de communication : plus la ligne de communication est courte et directe moins il y a de risques de déformation
- Comment communiquer : oralement, support, note, entretien, réunion…?

# Rôle du manager… communiquer

- que communiquer?…

# Rôle du manager…

# communiquer

- Que communiquer ?

- L'état d'avancement
- Les retards ou difficultés qui impacteront le projet
- Les modifications apportées ou à apporter
- Les problèmes ou solutions techniques qui modifieraient la conduite de la tâche

Mais surtout donner du <u>sens</u>… à l'action des membres du groupe projet mais aussi afin de dynamiser en vue de l'atteinte des objectifs

# Rôle du manager… communiquer

- L’information doit être. :

- Précise et illustrée (exemples)
- Synthétique
- Imagée
- Adaptée (fonction du projet et des logiques en présence)
- Interactive, permettre les réactions
- Attractive, originale

- Spécificité en équipe pluridisciplinaire ?

# Rôle du manager… communiquer

- Communication en équipe pluridisciplinaire :

- Normes différentes
- Vocabulaire spécifique
- Capacité à expliquer sa vision, ses contraintes, ses normes et les faire comprendre au groupe
- Capacité à comprendre le point de vue du groupe ⇒ écoute

# Rôle du manager… communiquer

- en équipe projet il y aura donc des obstacles possibles, lesquels?
- (l'EP est une équipe dans l'équipe , pluridisciplinaire, vision transversale…)

# Rôle du manager… communiquer

- ! Obstacles à la communication dans l'équipe projet !

- L'égo centration : tout est construit autour de moi
- Le désengagement : quand j'ai la solution, j'ai terminé
- La compétition : réussite personnelle plutôt que réussite du groupe
- La rétention d'information : transmettre une info est vécu comme une perte de pouvoir ( l'information c'est le pouvoir)

# Rôle du manager… communiquer

- Le manager pourra éviter les écueils:

- Toujours assurer un reporting du projet
  - Reporting lisible : forme
  - Lecture rapide : sinon pas lu (titre, objet)

- Assurer des entretiens avec l'équipe projet
  - Préparer l'entretien
  - Définir l'objectif de l'entretien

# Rôle du manager… l'interpersonnel

2. Rôle lié aux compétences interpersonnelles. Le manager incarne :

- L'exemplarité
- Le symbole (« responsabilité cérémoniale, sociale et légale » H. Mintzberg )
- Le leader
- L'agent de liaison (création et développement de réseaux internes et externes)

⟹ Favorise l'implication du groupe autour du projet

# Rôle du manager… les décisions

3. Rôle lié aux compétences décisionnelles :

- Entrepreneur : identifier et développer des projets en fonction des besoins
- Réguler : les imprévus, les conflits, les comportements…
- Répartir les ressources : gestionnaire. Définition des besoins et moyens nécessaires pour atteindre les objectifs. Gestion du temps

⟹ anticipation

# Styles de management

- **Style directif** : autoritaire, focalisé sur les résultats, hiérarchique
- **Style persuasif** : paternaliste, implication des collaborateurs dans les décisions mais le manager reste le seul à décider
- **Style participatif** : très à la mode, humain, impliqué dans la prise de décision, management horizontal, faible hiérarchie, soutien et accompagnement
- **Style délégatif** : autonomie, responsabilisation, favorise la prise d'initiatives et délègue, efficacité et productivité augmentée

# Styles de management

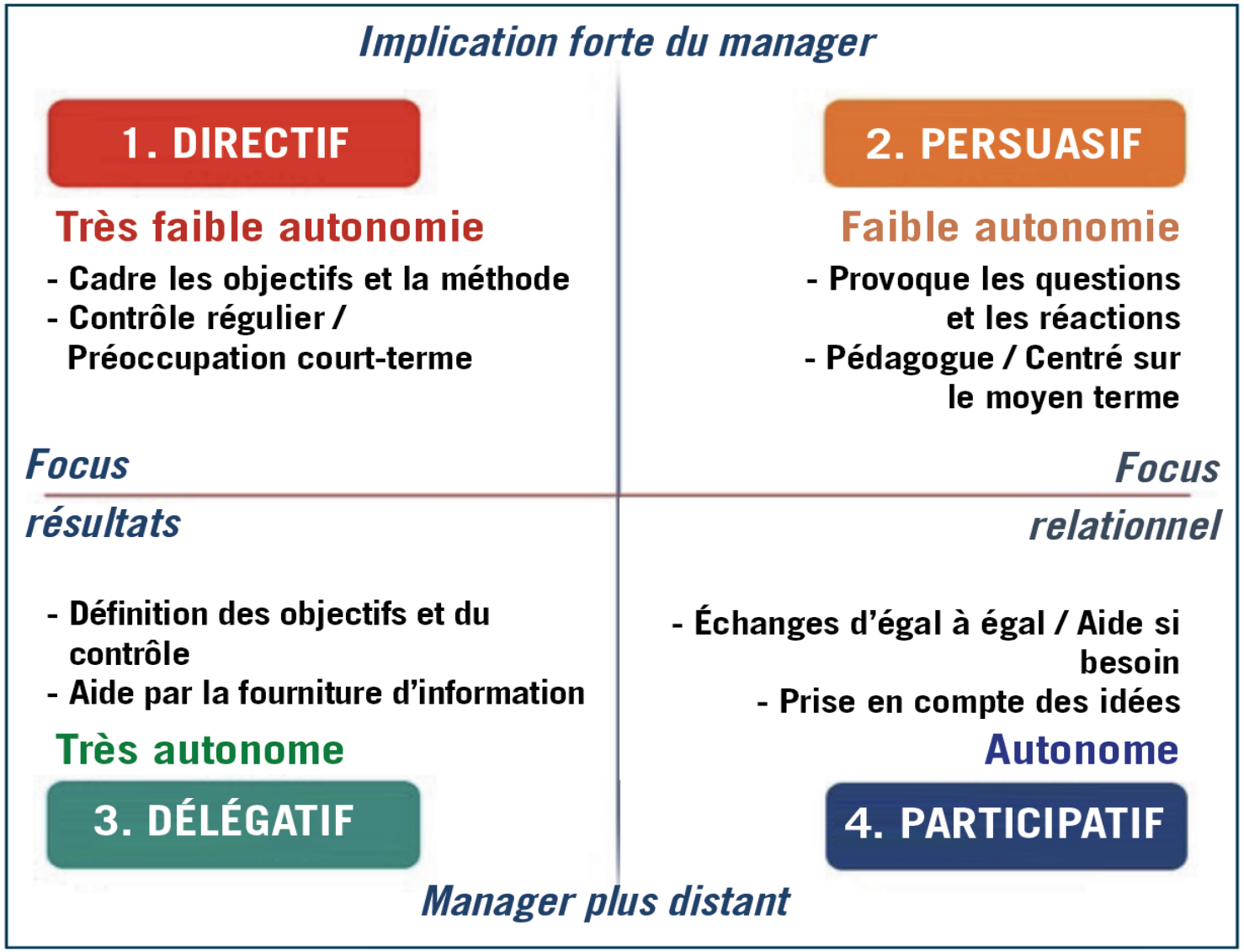



**Figure 1 :** Le management selon le diagramme de Likert.

# Styles de management

- Meilleur style de management ?

- Personnalité du manager
- Non figé
- Profil du collaborateur
- Compétence et motivation

# Le manager… et le leadership

- Manager suffit-il à mener ou emmener une équipe vers l'objectif ?
- Et le leadership…?

# Le leadership

- Qu’est ce que le leadership ?

# Le manager… et le leadership

# Le leadership

- Forme de charisme naturel
- Intelligence relationnelle et émotionnelle
- Capacité à diriger, guider, accompagner une équipe
- Influence d'un individu sur un groupe
- Capacité à fédérer un groupe autour d'un objectif
- Processus et non une fonction
- Pas nécessairement un poste de cadre
- Compétences particulières : intégrité, assertivité, capacités relationnelles, stratégiques….basées sur valeurs et éthique

# Le leadership

Une représentation du leadership :

- L'art du dirigeant serait d'élaborer une « vision » porteuse de valeurs et transcendant le quotidien. Cet art consisterait ensuite à faire partager cette vision et à mobiliser derrière elle l'énergie des collaborateurs. Denis Bourgeois. L'art du management.

- Vision : promesses et dangers des cathédrales !

# Le leadership

- promesses et dangers des cathédrales !

- Visite d'un chantier
- Trois ouvriers à qui est demandé ce qu'ils font
- L'un répond : je gagne ma vie
- Le second répond : je suis tailleur de pierre
- Et le dernier : je construis une cathédrale
- Le dernier est cité comme l'exemple
- Représentation du leadership : l'art d'élaborer une vision, un projet, porteur de valeurs. Consisterait à partager cette vision et à mobiliser l'énergie des collaborateurs…

# Le leadership

- Vision prometteuse mais dangereuse aussi:

- Quid des deux autres ouvriers, collaborateurs ?
- Ils contribuent aussi et efficacement à leur organisation
- Méritent reconnaissance également
- Pour eux l'essentiel peut être ailleurs et n'attendent de leur job que de financer cet essentiel
- Type de collaborateurs qui travaille au projet sans pour autant se projeter, dans ce cas comme auteurs de la cathédrale

# Le leadership

- Vision du dirigeant devraient donc être celle de l'ensemble des collaborateurs ?
- Sens donné au travail différent de celui du dirigeant
- Les collaborateurs donnent leur propre sens à leur travail
- La vision doit être cohérente, les actes doivent suivre les paroles ou les slogans
- Quand la vision sonne faux : perte de confiance, signe d'un manquement dans le management que l'on essaie de cacher
- Risque de fantasme de toute puissance de celui qui imagine être la source du sens pour les autres

# Le leadership

- Forme de propagande ?
- Le partage du sens ne se décrète pas
- « Émerge du dialogue entre individus libres de construire le leur »

- Ceci étant, ne faut-il pas avoir de vision ?
- Les collaborateurs ont besoin de savoir en quoi et à quoi ils contribuent
- Ok si la vision est claire et authentique

- Attention à l'instrumentalisation
- Tenir compte de la place de chacun dans l'organisation pour leur permettre de s'épanouir

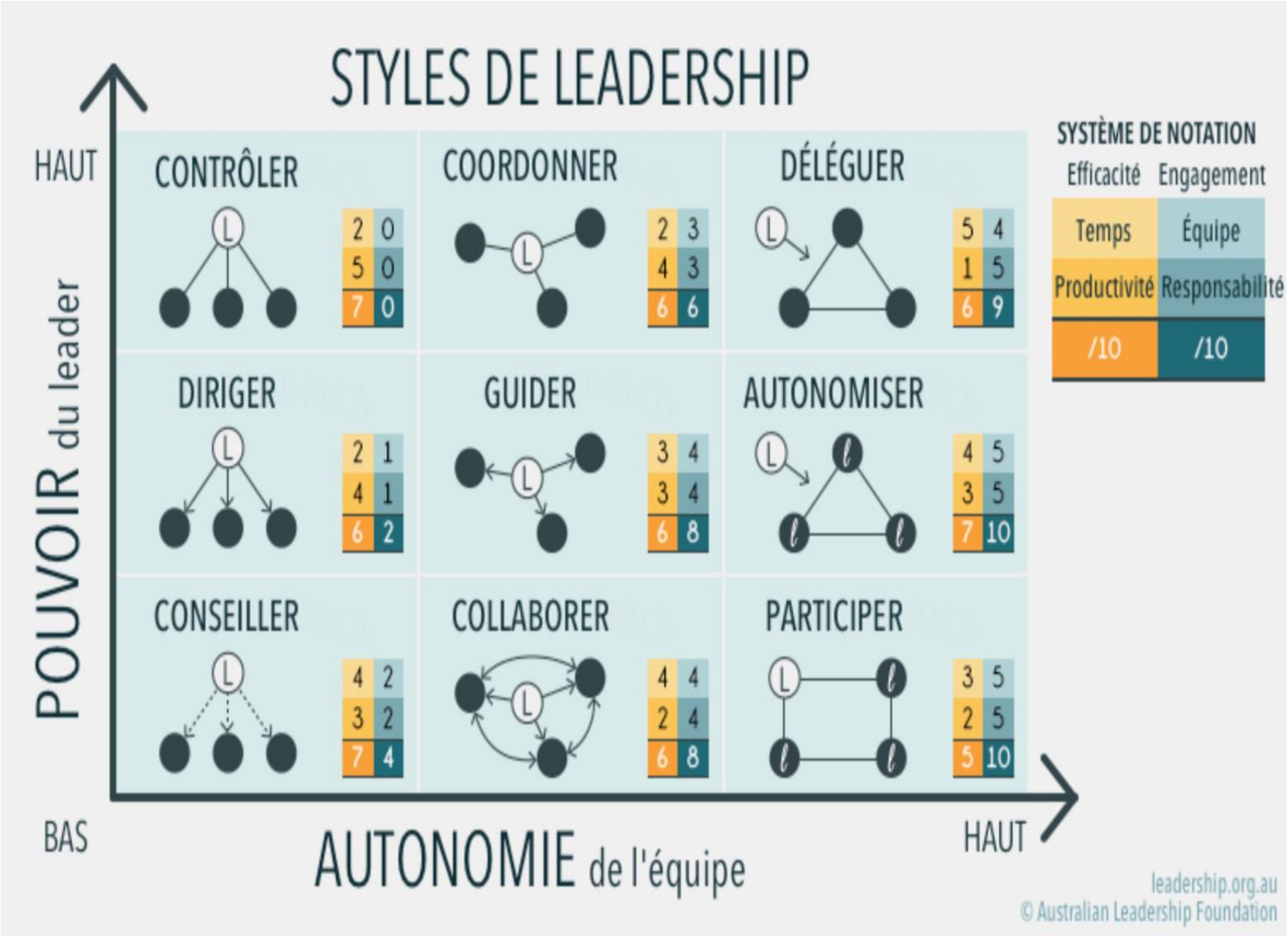
# Le leadership

- « Diriger ce n’est pas donner du sens,
- c’est tenir un cap en étant fidèle au sens que l’on se donne et
- offrir aux autres les conditions leur permettant de se
- construire le leur » Denis Bourgeois

# Le leadership…types

- Les types de leadership : tout et n’importe quoi…
- Nombreux : directif, autoritaire, démocratique, consultatif….
- Pas de recette miracle

# Le leadership…types



# Le leadership…

# Lewin

- Deux typologies  : Lewin et Likert
- Puis une troisième: Weber

- Lewin ( psychologue américain) :

➢ Leadership autoritaire

➢ Leadership démocratique

➢ Leadership permissif ou laisser-faire

# Leadership autoritaire

- Donne des ordres
- Sanctionne les comportements déviants
- Leader au management directif
- Pas de place à la discussion

# Leadership démocratique

- Encourage à faire preuve d'initiative et de créativité
- Management participatif
- Interaction entre les collaborateurs et le « leader »
- Leader = animateur et structure les idées

# Leader permissif

- Appelé aussi « laisser-faire »
- Les collaborateurs font ce qu’ils veulent
- Animateur en retrait
- Les collaborateurs prennent leurs propres décisions
- Rôle de surveillance « de loin » mais n’intervient pas

# Le leadership…

# Likert

- Likert ( psychologue, spécialiste du climat social en entreprise)

➢ type « exploiteur autoritaire » ⇢ directif autoritaire

➢ type « autoritaire bienveillant » ⇢ paternalisme

➢ type « consultatif »

➢ type « participatif de groupe » ⇢ démocratique (décisions décentralisées)

# Leadership…types

- Lewin et Likert ont fait le constat que le leadership participatif ou démocratique est le plus efficace

- Contexte des organisations qui favorise l'autonomie des collaborateurs

- « Bon » leader décrit comme :

➢ Tourné vers l'accompagnement et le développement de la motivation de ses collaborateurs

➢ Devant être capable d'incarner une « vision »

➢ Axé sur la coopération et le travail collectif

# Leadership…styles

- Mais :

- Adapter son leadership à la maturité de son équipe

- Adapter aux degrés de compétences :

# Leadership…styles

- Idéaux types de leaders selon Weber :relation dominant / dominé

➢ domination traditionnelle : pouvoir légitimé par coutumes établies et acceptées, valeurs culturelles de l'entreprise et partagée par l'équipe

➢ domination légale : pouvoir légitimé par la réglementation établie, cadre légal justifié (droits, devoirs, missions)

➢ domination charismatique : pouvoir légitimé par la personnalité, positionnement comme un moteur de l'équipe

⇨ concept de pouvoir

## Le pouvoir

- « Le fait de disposer de moyens naturels ou occasionnels qui permettent une action »
- « Implique toujours la possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes » L'acteur et le système. Crozier et Friedberg

## Le pouvoir …

- Concept relationnel : implique négociation et échange
- Instrumental : motivé par un objectif
- Relation dissymétrique
- Rapport de force de l'un n'est jamais démuni par rapport à l'autre
- Deux facettes : pouvoir formel et informel

# Le pouvoir formel

**Pouvoir formel**

- Autorité légitime
- Transcrit dans l'organigramme
- Découle de la position hiérarchique
- Partie visible et connue de l'iceberg
- Interdépendance entre pouvoir formel et informel
- Concept de l'acteur dans l'organisation
- Acteur stratégique = comportements basés sur la réflexion, l'anticipation et les calculs. Acteurs capables d'action.

# Le pouvoir informel

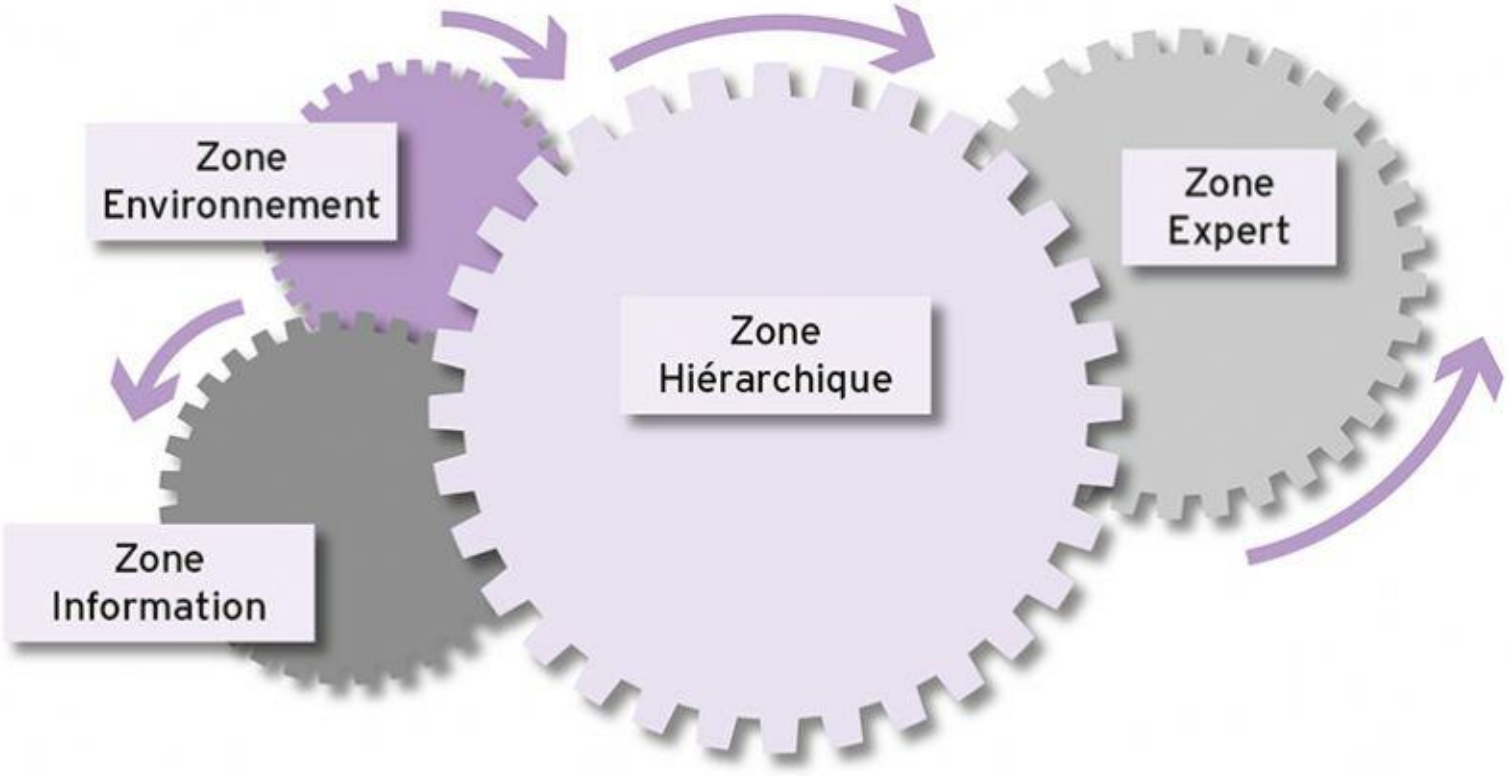
## Pouvoir informel

- Partie non visible
- Existe au travers des alliances, jeux de pouvoir et d'influence, désirs et besoins
- Mise en place de stratégies pour y répondre
- « La stratégie n'est ni un projet clair et conscient, ni un objectif au sens habituel du mot, mais une logique que l'on repère après coup ». (H. Amblard, Ph ; Bernoux, G . Herreros, Y. F. Livian, 1996)
- Les relations de pouvoir se jouent autour des contraintes de l'organisation et des sources d'incertitudes qui en découlent
- Ce qui est incertitude pour l'organisation est source de pouvoir pour les acteurs

# Zones d’incertitude

- 4 zones d’incertitude dans l’organisation (Crozier et Friedberg)

- l’expertise
- les relations avec l’environnement
- la communication - l’information
- l’utilisation des règles institutionnelles




D'après Michel Crozier, Erhard Friedberg

# Zones d'incertitude

- **L'expertise**
- Pouvoir de celui qui la détient surtout si il est le seul
- Expérience aussi

- **Les relations à l'environnement**
- Capacité à influencer les évènements internes de l'entreprise
- Réseau de connaissances et d'influence dans l'organisation (autres départements, logiques)

# Zones d'incertitude

- **Communication et information**

- Celui qui détient l'information a le pouvoir
- Choix de révéler ou non
- Choix de comment ou quand la révéler

- **Utilisation des règles institutionnelles**

- Leur connaissance peut être une réponse ou une solution aux points précédents
- Peuvent être détournées ou utilisées et créer ainsi de nouvelles zones d'incertitude – possibilité d'inversion du rapport de force

# Enjeux des zones d'incertitude et pouvoir

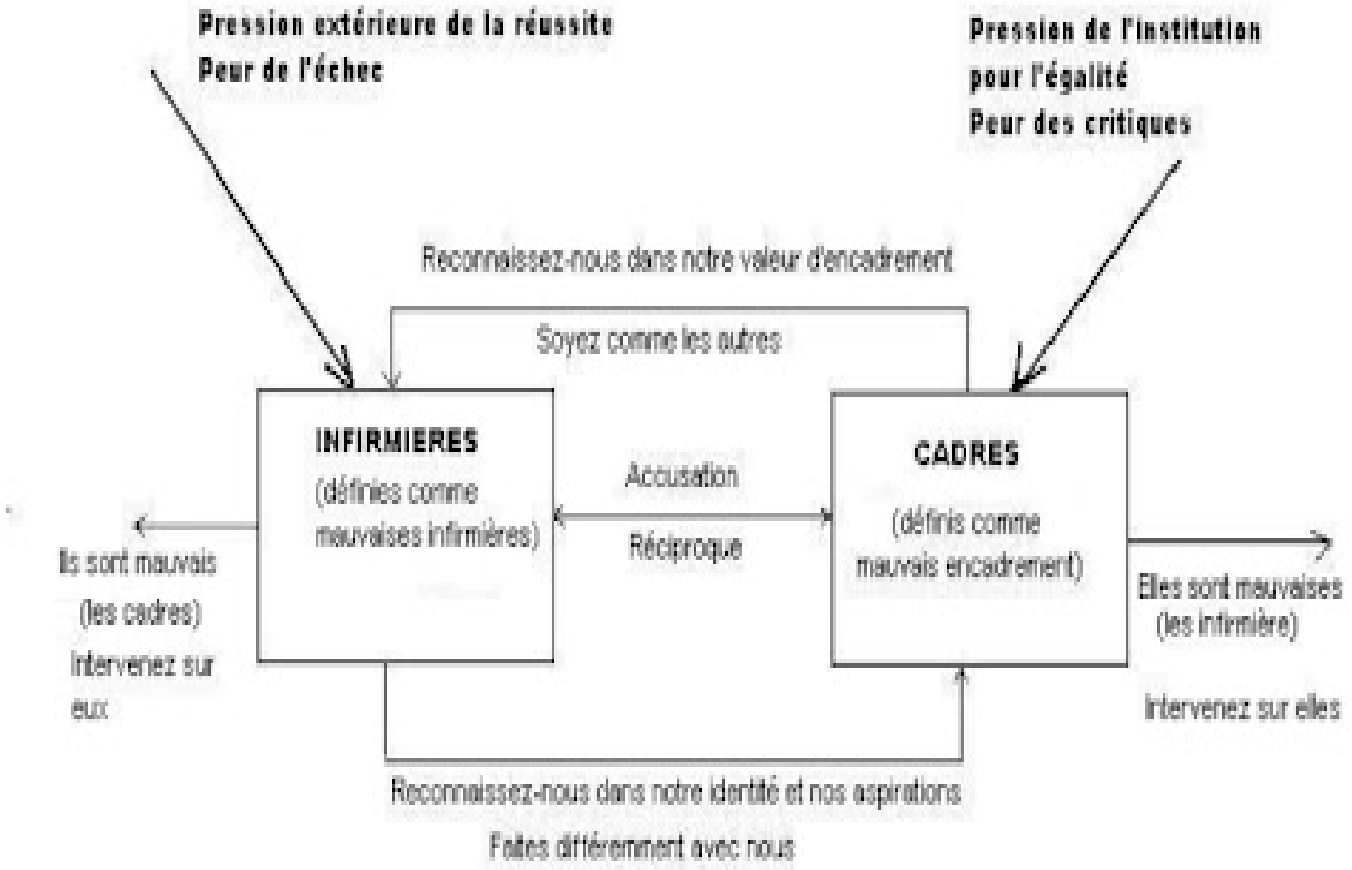
- Les zones d'incertitude peuvent donc générer de l'autonomie qui permet elle-même d'acquérir du pouvoir.
- Plus la zone d'incertitude est cruciale pour l'entreprise, plus le pouvoir de celui qui la contrôle sera grand
- Tout acteur de l'organisation détient une marge de liberté plus ou moins grande dans cette recherche de pouvoir
- Pas tous égaux
- Fonction des ressources (individuelles, culturelles, économiques et sociales)
- Enjeux différents selon les acteurs puisque objectifs ou intérêts différents et donc stratégies différentes.

# Ressources du pouvoir

- Les zones d'incertitude : ressources fondamentales (C et F)
- Les ressources de contraintes et de légitimité ( Ph. Bernoux)

- La ressource de contrainte est utilisée pour contraindre afin d'obtenir l'obéissance (menace, sanctions…)
- La ressource de la légitimité : pas de pouvoir durable sans légitimité. Un pouvoir légitime entraine adhésion ou au pire l'acceptation des directives.

# Zones d'incertitudes



# L’autonomie

- L’enjeu fondamental est le développement de l’autonomie
- C’est elle qui permettra la prise de pouvoir
- « Poser la question de l’autonomie, c’est poser la question du pouvoir et y répondre déjà » P. Vantomme
- L’autonomie n’est pas un état ni un don mais un chemin à parcourir
- Amener à l’autonomie c’est accompagner… accompagner dans le soin, dans l’éducation. C’est encadrer.
- L’autonomie c’est apprendre et apprendre aux autres, apprendre des autres et de soi

# L’autonomie

- Aptitude à s’intégrer de façon individuelle dans la société
- Autonomie ne veut pas dire liberté ou indépendance
- Relations d’interdépendance dans l’équipe
- Cadre, règles à respecter, contrat de travail
- L’autonomie au travail c’est développer des compétences, s’adapter, acquérir une maitrise liée à la tâche à accomplir

# L’autonomie

- Autonomie au travail : « la capacité d’un sujet de déterminer librement des règles d’action auxquelles il se soumet, de fixer à l’intérieur de son espace d’action, les modalités précises de son activité, sans qu’un extérieur ne lui impose ses normes » Chatzis K.

- Mais : « l’autonomie dans le travail salarié ne relève pas des droits de l’homme : quiconque accepte un emploi renonce, tacitement ou explicitement, à une partie de sa liberté, aussi longtemps du moins qu’il prétend respecter son contrat et obtenir en contrepartie un salaire à la mesure de ses qualifications et ses efforts ». Ph. Perrenoud. L’autonomie au travail : déviance déloyale, initiative vertueuse ou nouvelle norme ?

# L’autonomie

- Evident en droit mais beaucoup moins en termes de rapports sociaux : l’acteur «  veut le beurre et l’argent du beurre »

- « Le salarié n’ignore pas, au fond de lui, qu’en acceptant un contrat il a délibérément aliéné une partie de sa liberté, mais il a constamment envie de l’oublier et de gagner sur tous les tableaux, au prix parfois d’une mauvaise foi sans limite ou d’une reconstruction très subjective de ce qui est légitime »

# L’autonomie

- « L’employeur voudrait contrôler les procédures et les gestes professionnels, mais il n’ignore pas, au fond de lui - même s’il croit dur comme fer à l’organisation scientifique du travail - que la production dépend des initiatives et des bricolages autonomes des travailleurs »

- Ceci signifie que l’autonomie conquise *contre* l’organisation est en même temps une condition de son fonctionnement.

# L’autonomie

- Il existe un écart entre normes organisationnelles et action des acteurs, entre travail prescrit et travail réel

- Écart = autonomie des acteurs

➢ Travail salarié = dépendance concédée à regret : pas naturel, mais sécurité, salaire assuré, moins risqué que le travail indépendant, personne n’aime être dirigé…

➢ Le niveau de qualification impacte le degré d’autonomie

# L’autonomie

- Et l’équipe ?

- Une équipe autonome réussit à définir des règles de fonctionnement adaptées aux objectifs à atteindre et à l’identité des personnes qui composent le groupe.

- Objectifs basés sur les valeurs de l’organisation

- Si pas d’adhésion aux valeurs, pas de développement possible d’autonomie puisque en opposition constante avec les nouveaux projets

# L'autonomie

| Autonomie de l'équipe | Les personnes et l'équipe ont besoin | Le manager |
|---|---|---|
| Faible | - d'organisation du travail<br>- de priorités<br>- d'échéances | - organise, planifie, contrôle |
| Moyenne | - d'explications<br>- d'encouragements<br>- d'écoute et de conseils | - persuade, convainc, met en valeur<br>- aide, négocie, arbitre |
| Forte | - de marges de manœuvre<br>- d'initiatives | - délègue les objectifs et évalue les résultats |

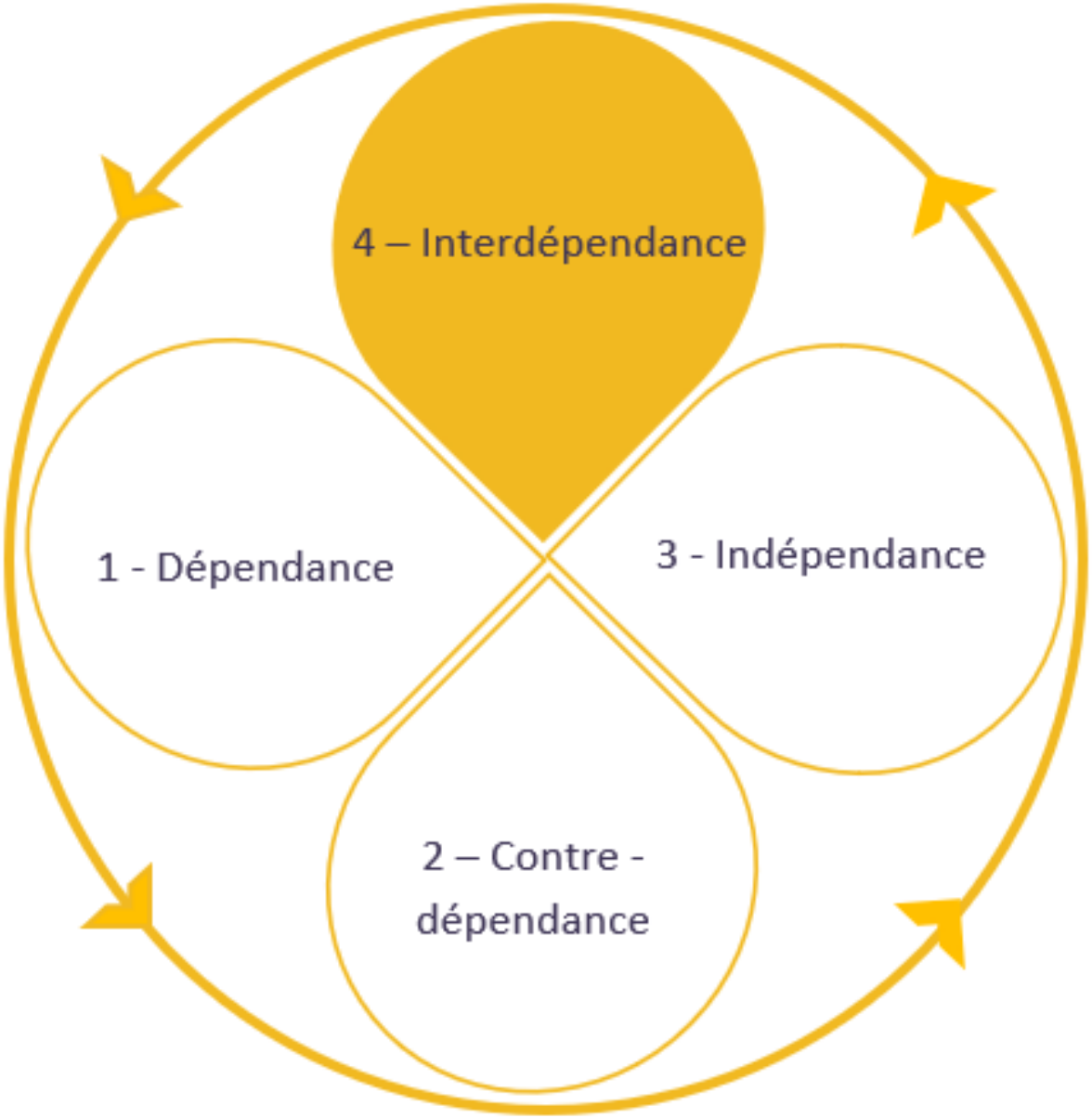
# L’autonomie

- Autonomie relationnelle et stratégique

- Autonomie relationnelle : gestion des relations, capacité à négocier avec son environnement, gestion de l’information, communication

- Autonomie stratégique : se détermine dans l’action et sa capacité à agir de façon plus ou moins autonome (compétence)
- S’inscrit dans une activité et un contexte particulier (ex : le soin)

# L’autonomie




**Le degré 3 d’autonomie au niveau d’interdépendance**

# L’autonomie

## LES 4 ÉTAPES DE LA ROUE DE L'AUTONOMIE

### LA DÉPENDANCE

Un état de besoin qui attend une autorité.

La responsabilité incombe à l’autre.

### LA CONTRE DÉPENDANCE

Est aussi un état de besoin, mais un besoin d’agir de manière autonome.

La personne n’a pas encore les moyens de sa dépendance.

### L'INDÉPENDANCE

Phase d’expérimentation. La prise de risque et la validation des acquis.

Période de tester ses limites et explorer de nouveaux systèmes.

### L'INTER DÉPENDANCE

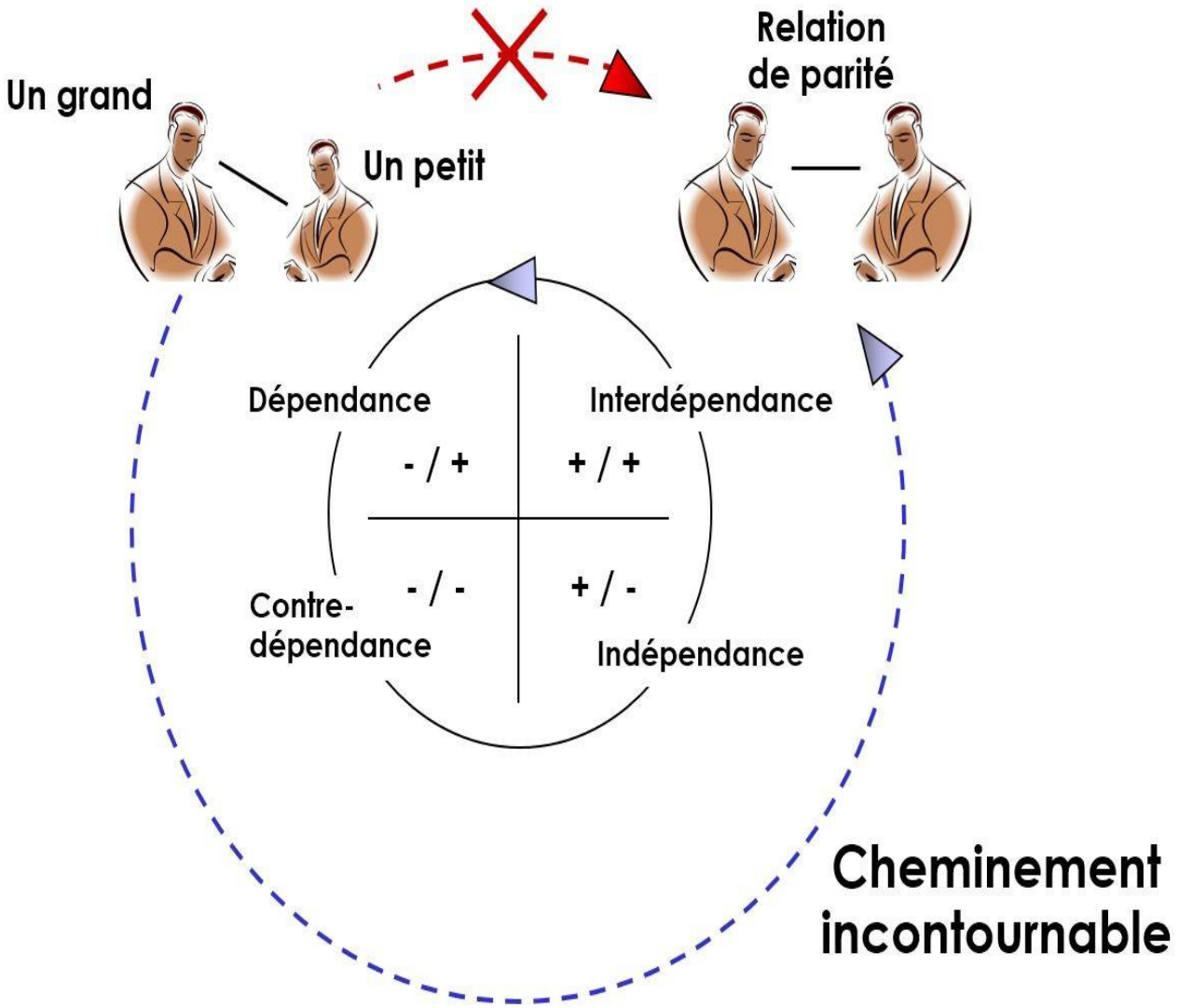
Phase de co-construction.

Le jeune collaborateur partage, donne et reçoit pour le bien-être de l’équipe

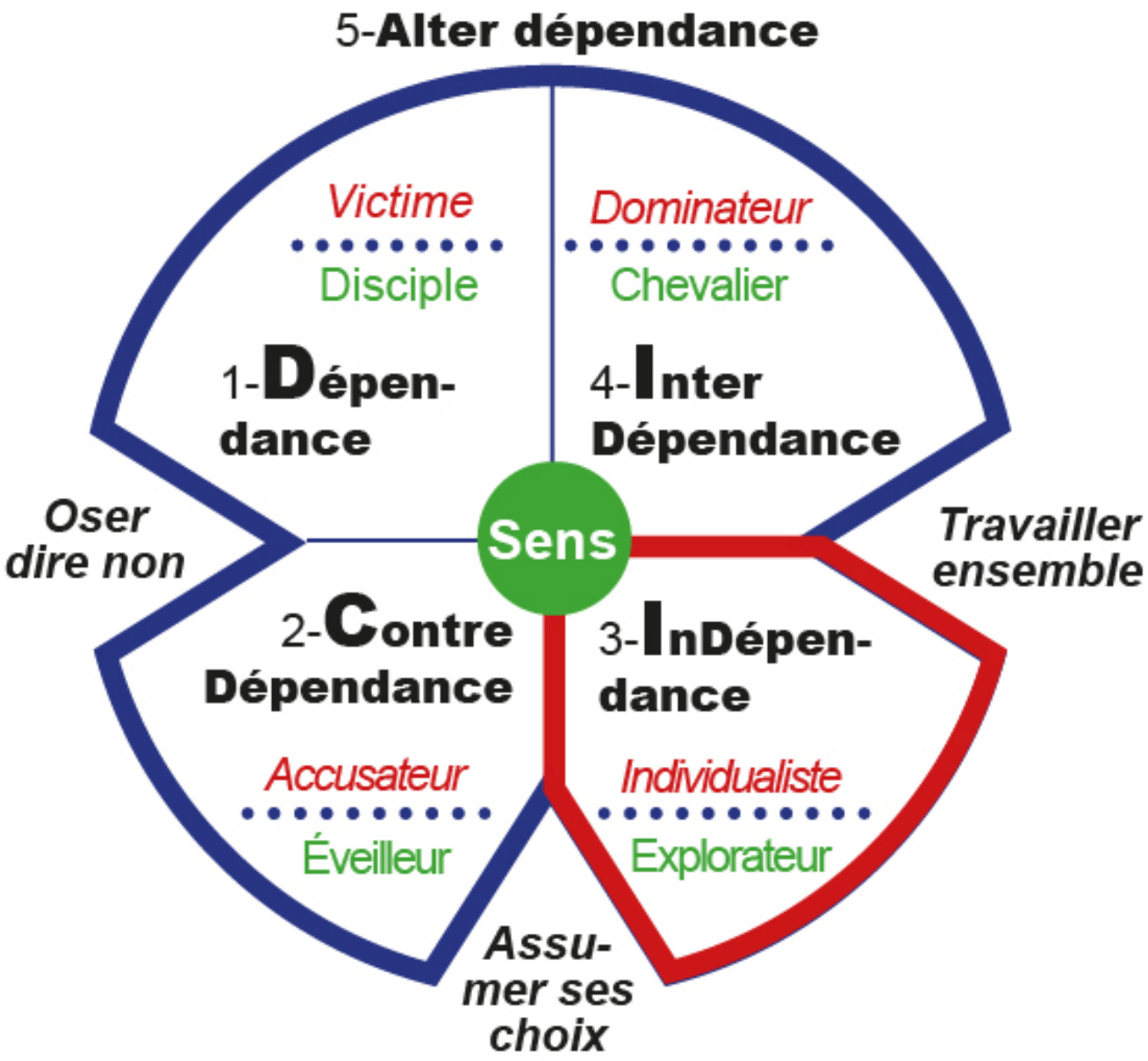
Copyright SMYLE www.smyleteam.fr

# L'autonomie

## De la dépendance à l'interdépendance : pas de passage direct !



# L’autonomie


5-Alter dépendance
Victime
Disciple
Dominateur
Chevalier
1-Dépen-dance
4-Inter Dépendance
Oser dire non
Sens
Travailler ensemble
2-Contre Dépendance
3-InDépen-dance
Accusateur
Éveilleur
Individualiste
Explorateur
Assu-mer ses choix

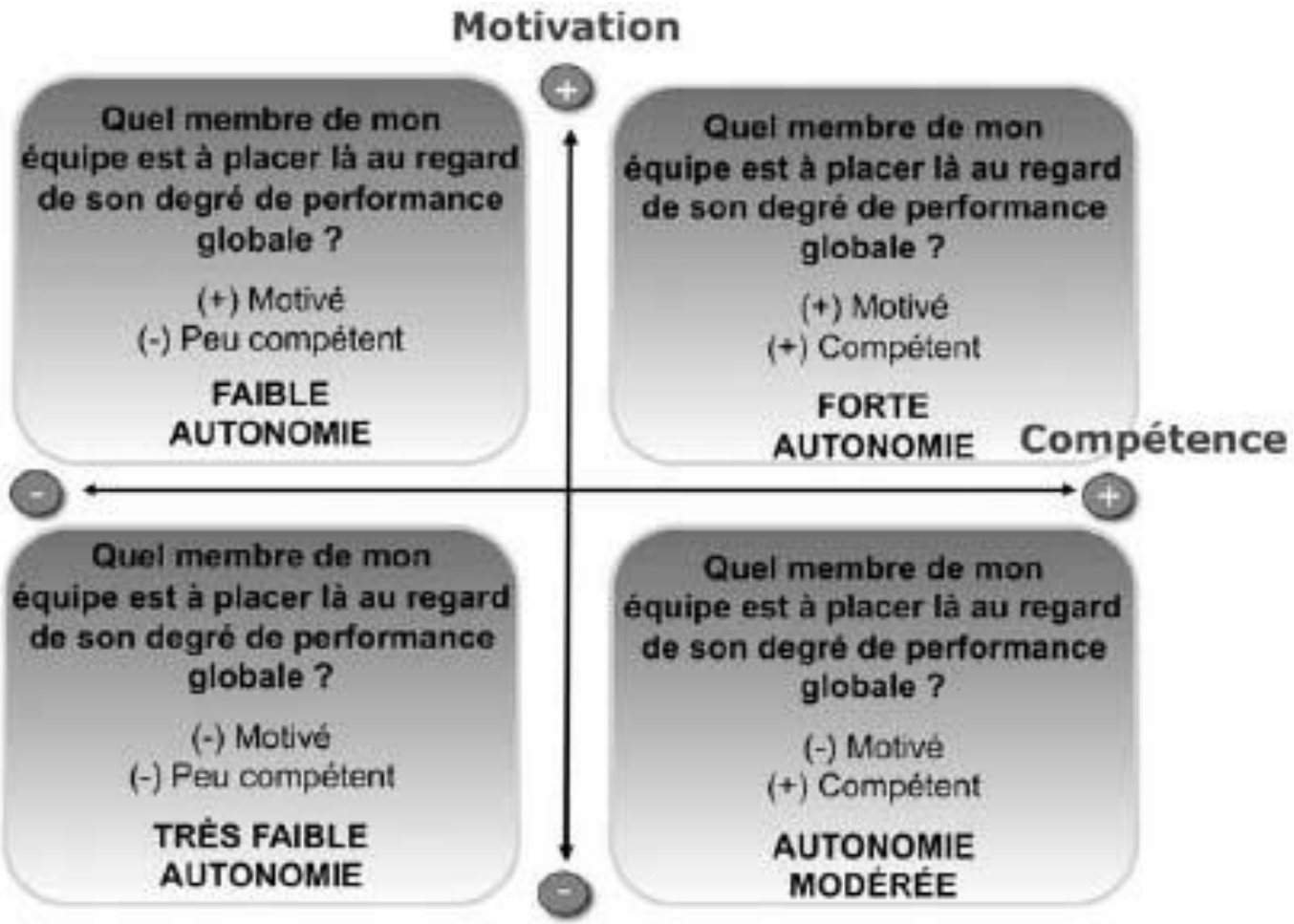
# L’autonomie…rôle du cadre

- Deux dimensions dans l’autonomie : la compétence et la motivation

- Plus compétences et motivation sont importantes plus le degré d’autonomie sera grand
- Toujours dans le cadre de l’organisation ! (contraintes et règles)

- Positionnement du cadre…

# L'autonomie…rôle du cadre



# L'autonomie…rôle du cadre

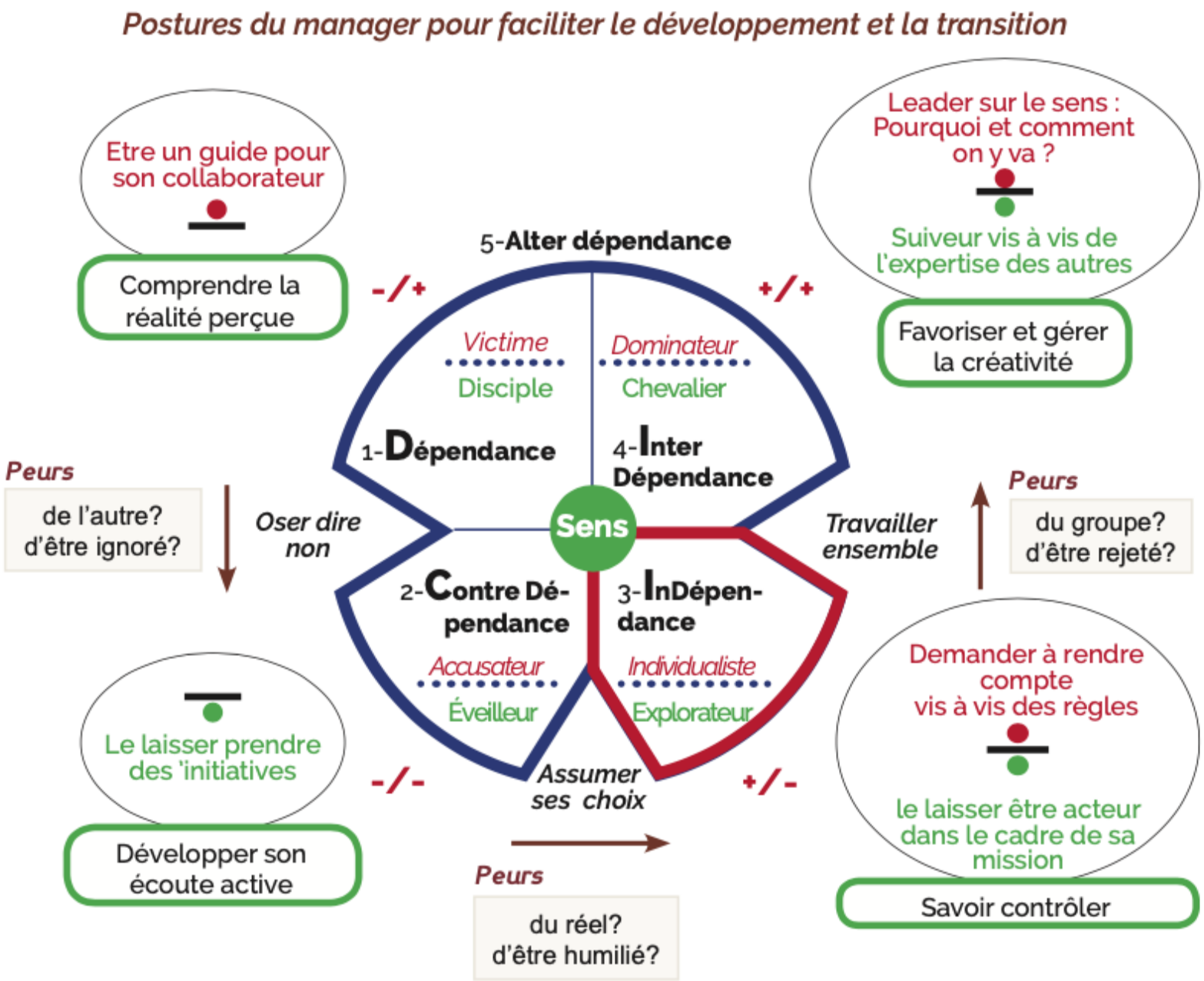
# L’autonomie…rôle du cadre

- Tous les collaborateurs peuvent / veulent-ils être autonome ?
- Amener l’équipe à être autonome… perte de pouvoir ?

# L’autonomie…rôle du cadre

- Et l’autonomie du cadre … ?

# L'autonomie…rôle du cadre



# Et les conflits ?

- Conflits… positif ou négatif ?
- Ce qui provoque les conflits ?
- Les effets ?
- Résolution ?

# Et les conflits ?

- **Définitions** :

« Confrontation, affrontement de buts, plans, stratégies, développés de bonne foi mais avec des intérêts différents pour chacun des protagonistes » Pichault.

« Processus impliquant des réactions (émotives et cognitives) et des comportements qui commencent lorsqu'une partie perçoit qu'elle a été, selon elle, lésée par une autre partie. La partie lésée ressent de la frustration, ce qui engendre le conflit » Foucher et THomas

# Et les conflits ?

- **Définitions** :

Classiquement, le conflit est défini comme résultant d'une incompatibilité objective entre les objectifs ou les intérêts de différentes personnes (Ravn, 1998).

Dans une démarche organisationnelle, le conflit est considéré comme un échec des mécanismes de prise de décision dans un groupe. March et Simon (1958, p. 112, cités par Rahim, 2010)

# Et les conflits ?

- **Plus largement :**

La notion de perception s'est rattachée à la façon de voir le conflit. Le conflit « se produit lorsqu'une personne perçoit ses intérêts comme obstrués ou négativement affectés par un autre parti ». Aquino (2000, p. 174)

De la même façon, le conflit est « le processus qui commence lorsqu'un parti perçoit qu'un autre a négativement affecté, ou se prépare à négativement affecter, quelque chose qui lui tient à cœur ». Thomas (1992, p. 653, cité par Ravn, 1998)

# Et les conflits ?

- **Définitions** :

Ainsi, subtilement, la notion de conflit s'éloigne un peu des intérêts pour se rapprocher de l'attachement émotionnel. En effet, pour qu'un conflit se présente, il est nécessaire :

- qu'un parti ressente une peine physique ou psychologique,
- qu'il puisse tenir un autre parti comme responsable
- qu'il n'y ait pas acceptation de la situation.

Ravn (1998)

# Et les conflits…

**Pour qu'un conflit existe, il faut trois éléments :**

- Les acteurs
- Une relation entre acteurs
- Des enjeux

# Et les conflits…

**Types de conflits :**

- Conflits internationaux
- Conflits sociaux
- Conflits relationnels

# Le conflit relationnel

- Le conflit est inhérent aux rapports humains
- Il devient un problème lorsqu'il se maintient dans la durée ou lorsqu'il se transforme en clivage ou en non-dépassement
- « Le travail bien fait » suppose la conflictualité
- Le pouvoir d'agir, la création collective impacte directement l'intensité des conflits
- Le conflit relationnel peut alors être le départ d'un processus positif qui permet l'évolution
- Si…on en sort

Revue de santé mentale Mars 2022. *Le conflit relationnel dans l'équipe soignante*

# Le conflit relationnel

- Le conflit :

- Est naturel
- Est dépendant de l'interdépendance entre les acteurs; plus elle est forte plus le risque de conflit sera grand
- Suscite des émotions qui seront d'autant plus vives que le conflit monte en puissance

# Le conflit relationnel

- Le conflit est

- l'expression d'une émotion non canalisée :

colère, ressentiment, manque d'affinité, frustration, stress….

- un processus dynamique (évolution positive ou négative)

- Le conflit est dépendant des :

- perceptions des uns et des autres
- divergences d'intérêts (besoins différents…)
- interactions (paroles et actes provoquant les réactions)

# Le conflit relationnel

- Positionnement face aux conflits :

1. Positionnement négatif.

Les conflits doivent être éliminés rapidement. Evitement des situations conflictuelles ou absence de recherche de solutions.

2. Positionnement résigné

Il est perçu comme inévitable dans un groupe et il doit donc être résolu.

3. Positionnement positif

Ni bon ni mauvais mais plus ou moins approprié. Peut être encouragé (débats) pour voir émerger de nouvelles idées (innovations et changements).

# Le conflit relationnel

- **Effets négatifs** :

- Énergivore inutilement
- Dépense de temps
- Détérioration des relations
- Rupture de la communication
- Perception négative de l'autre
- Sentiment d'impuissance
- ....

# Le conflit relationnel

- **Effets positifs** :

- Source de créativité
- Source d'énergie positive dans la résolution du conflit
- Idem avec l'image de soi
- Responsabilisation des acteurs
- Remise en question, valeurs renforcées
- Renforce la cohésion du groupe
- …

# Le conflit relationnel

- Conflit ≠ problème

| Conflit | Problème |
|---|---|
| Non mesurable | Mesurable |
| Observable | Observable |
| Opposition | Ecart entre l'existant et le souhaité |
| Éclate sur insatisfactions ++, issues de problèmes non résolus | Génère une insatisfaction acceptable |
| EMOTIONNEL | RATIONNEL |
| | |
| | |

- Exemple de conflits ?

# Le conflit relationnel

- **Facteurs favorisant les conflits :**

- Objectifs mal définis
- Ambiguïté des tâches
- Chevauchement des responsabilités
- Glissements de tâches
- Ressources disputées
- Manque d’autonomie ou de reconnaissance
- Charge de travail
- Absence de règles, de contrôle
- Conflits non gérés

# Le conflit relationnel

- **Exemples de conflits :**

- Concurrence (poste, technique, activité, outil…)
- Concurrence liée à une compétence intellectuelle
- Rapport de force chef-collaborateur(s)
- Confrontation d'idées, valeurs… (éthique)
- Désaccord sur attribution d'un poste,
- Désaccord sur attribution de moyens

# Le conflit relationnel

- **Exemples de conflits :**

- Refus d'effectuer une tâche
- Refus d'appliquer une décision
- Hostilité entre métiers, entre unités…
- Accusation d'incompétences, de négligences
- Problèmes d'horaire
- Manque de reconnaissance, sentiment d'injustice
- Pas d'affinité, délits de sale gueule…
- …

# Le conflit relationnel

**Or :**

- Les tensions sont nécessaires (niveaux professionnel et privé)
- Bénéfiques si bien gérés
- Génère créativité, motivation, satisfaction, amélioration d'une situation
- Sinon sentiment d'échec, rancune, démotivation…

# Le conflit relationnel

- **Enjeux des conflits :**

- Conflits de ressources : ressources insuffisantes qui ne peut contenter tout le monde (équipe mobile)

- Conflits de valeurs : deux valeurs entrent en conflit, aussi valable l'une que l'autre ( acharnement thérapeutique)

- Conflits de pouvoir : une personne ou un groupe prend une initiative en dehors de leur champ de compétence

- Les conflits de besoin : besoins légitimes mais inconciliables

# Le conflit relationnel

- **Etapes du conflits :**

- Apparition de tensions et formation de coalitions
- Positionnement des intervenants. Prendre parti ou pas… Questionnement sur qui a raison
- Stratégies : moyens à mettre en œuvre pour s'imposer
- Affrontement (parfois en entretenant le conflit pour ne pas céder)
- Réactions : domination, évitement, guerre froide, compromis, collaboration

# Le conflit relationnel

- **Résolution de conflits :**

- Anticipation du conflits : détection des tensions et leur raison. Pas forcément d'action à mener mais en être conscient et observer.

- Tout conflit ne nécessite pas toujours l'intervention du leader formel (conflit interpersonnel)

- Sauf : quand impact sur la qualité du travail, ou sur le travail d'équipe; quand le conflit dépasse le cadre de l'équipe…

# Le conflit relationnel

- **Etapes dans la résolution d'un conflit**

- Reconnaitre le conflit

- Exposer les faits. Exprimer la réalité du conflit. Attention aux émotions ! Parler en « je » , pas de jugement

- Ecoute des faits, faire exprimer les besoins

- Poser les objectifs

- Echanges des deux parties. Propositions de solutions (intérêts communs, objectifs communs…)

- Décider et assurer le suivi, plan d'action

# Le conflit relationnel

- **Etapes dans la résolution de conflits :**

Si impasse :

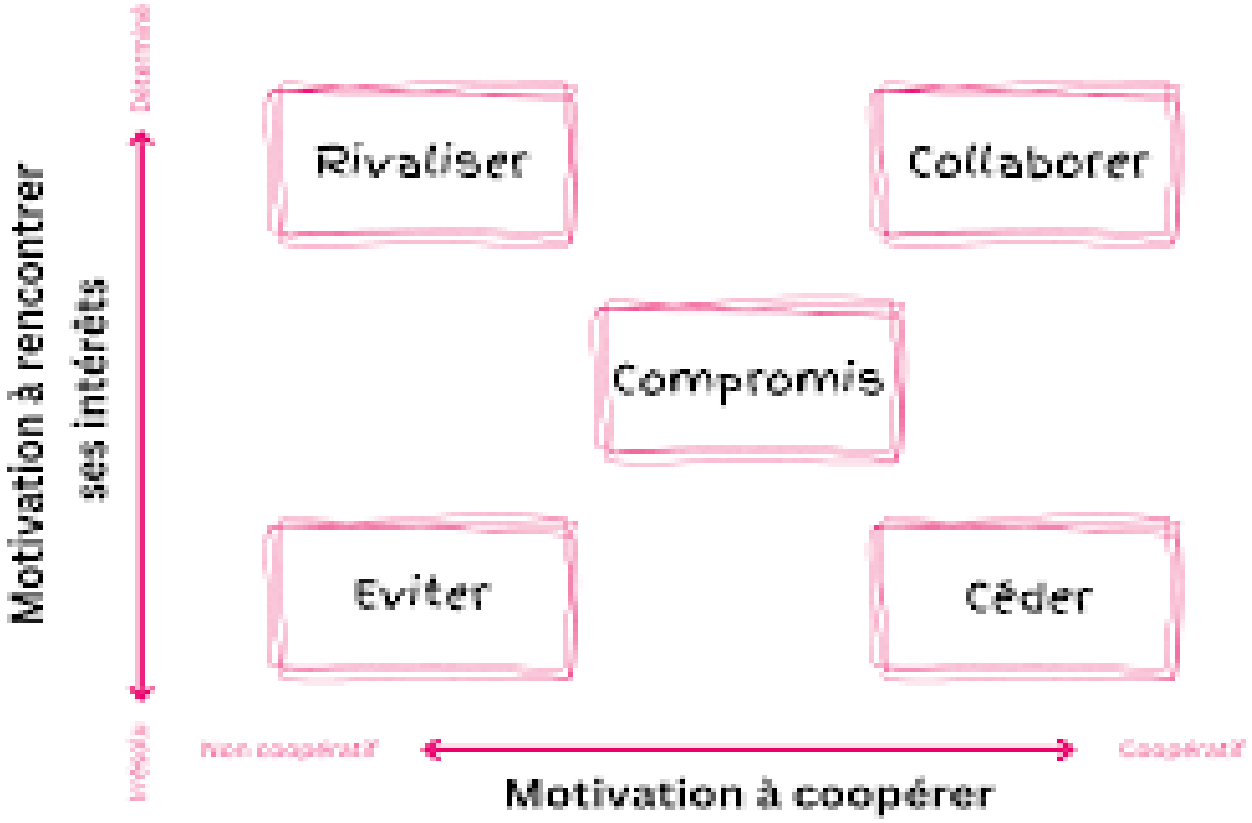
- Faire appel à une tierce personne, neutre

Dans tous les cas : rapport écrit !

# Le conflit relationnel

- **Attitudes en résolution de conflits**

Connaitre son profil et celui des autres



# Le conflit relationnel

- **Réactions face aux conflits** :

1. Position d'évitement : pas d'affirmation ni de coopération, ne prend pas position. Parfois utile pour gagner du temps pour la réflexion ou prendre du recul lorsque les émotions prennent le dessus.

<u>Conséquences :</u>

Résultats médiocre

Enracinement des conflits

Frustration

# Le conflit relationnel

- **Réactions face aux conflits** :

2. Position d'accommodement : coopération mais pas d'affirmation (comme vous voulez). Peur de nuire à la relation.

<u>Conséquences</u> :

Sentiment d'être sous estimé

Participation ignorée

Niveau d'influence limité

# Le conflit relationnel

- **Réactions face aux conflits**

3. Position de compromis : affirmation et coopération modérée. Recherche d'une solution acceptable pour les deux parties, gains et pertes pour les deux parties. Souvent quand d'autres solutions n'ont pas fonctionné.

<u>Conséquences</u> :

Insatisfaction

Conflit sous jacent puisque pas de réelle solution

# Le conflit relationnel

- **Réactions face aux conflits**

4. Collaboration : forte affirmation et coopération. Participation active à la recherche de solutions qui satisfont les deux parties. Nécessaire pour des conflits qui nécessite un travail de réflexion en profondeur.

<u>Conséquences</u> :

Energivore

Temps important

Pas adapté lorsque besoin d'un positionnement rapidement

# Le conflit relationnel

- **Réactions face aux conflits**

5. Position de contrôle – domination : pas de coopération mais affirmation. En cas d'urgence. Nécessité d'être directif.

Conséquences :

Les autres intervenants ne se sentent pas entendus

Perte de solutions créatives

## La Victime

*Besoin de liberté d'action*

Comment se neutraliser

Etre force de proposition

Etre créatif et spontané

Agir en autonomie

## Le Persécuteur

*Besoin de sécurité*

Comment se neutraliser

Se montrer plus souple

Etre plus respectueux

Chercher l'empathie

## Le Sauveur

*Besoin de reconnaissance*

Comment se neutraliser

Rester à sa place

Respecter les limites des autres

Participer par plaisir

smileatjob.fr

# Intelligence émotionnelle

- Concept qui renvoie à la capacité individuelle de raisonner au sujet des émotions et d'utiliser les informations transmises par celles-ci pour enrichir notre raisonnement. P. Salovey. Université de Yale
- Processus impliqués dans la reconnaissance, l'utilisation, la compréhension et la gestion de ses états émotionnels et de ceux des autres pour résoudre les problèmes et réguler les comportements liés aux émotions. Mayer et Salovey.

# Intelligence émotionnelle

- Les bonnes décisions requièrent des compétences rationnelle autant qu'émotionnelles
- Autrement dit l'intégration de l'émotionnel et du rationnel serait la clé du management performant.
- Attention : juste équilibre et bonne utilisation
- Formations managériales sur la façon d'équilibrer rationnel et émotionnel

# Intelligence émotionnelle

- Les émotions sont perçues comme opposées à la raison
- Idéal qui veut qu'un manager est un être parfaitement rationnel
- Longtemps ignorées dans le monde de l'entreprise et professionnel en général
- Maintenant présentées comme nécessaires et associées à un management et leadership de haut niveau
- D'un problème, les émotions deviendraient une solution, d'une faiblesse une force, d'un frein une richesse.
- Pourquoi ? Etudes en psychologie, sur le terrain (Ilios Kotsou)

# Intelligence émotionnelle

- Etre rationnel n'est pas se couper de ses émotions
- « le cerveau qui pense, qui calcule et qui décide n'est pas autre que celui qui rit, qui pleure, qui aime, qui éprouve du plaisir et du déplaisir » Damasio A.
- L'absence d'émotion empêche d'être rationnel
- Les émotions sont fondamentales et indispensables. Ne peuvent être dissociées de notre raison
- D'où importance de la gestion personnelle de nos émotions, étendue plus largement à celle de l'équipe de l'organisation

# Intelligence émotionnelle

- Forme de contagion émotionnelle : gestion des émotions du manager a un impact direct sur l'humeur et les performances de l'équipe. Damasio
- Intelligence émotionnelle du manager impacte le développement professionnel de l'organisation autant que le développement personnel du responsable

# Intelligence émotionnelle

- « Le mode de pensée qui a généré un problème ne peut être celui qui va le résoudre » A. Einstein
- Approche systémique de l'intelligence émotionnelle
- 7 domaines où s'applique la gestion des émotions

# Intelligence émotionnelle

- Le niveau personnel
- La communication
- La diversité
- L’éthique
- L’interculturel
- La conduite d’équipe
- Le changement

# Intelligence émotionnelle

- Les émotions ont une influence directe ou indirecte sur de nombreux paramètres en jeu dans la vie des organisations :

- La qualité des relations interpersonnelles
- La satisfaction au travail
- L'absentéisme
- Le niveau de stress
- Mode de leadership
- Performance et engagement des équipes

# Intelligence émotionnelle

- « L'intelligence émotionnelle peut donc être définie comme l'interaction harmonieuse de l'émotion, de la cognition et de la sensation»
- « L'intelligence émotionnelle n'est pas envisagée comme une doctrine du tout émotionnel mais comme la prise en compte de dimensions et de compétences supplémentaires longtemps ignorées ou sous-évaluées » I.Kotsou

# De l'intelligence à l'intelligence émotionnelle

- « Je nomme intelligence ce que mesure mes tests » A. Binet
- Echelle métrique de l'intelligence
- Test de QI
- Principalement réduite à sa dimension cognitive
- Limites des tests
- Aucun lien entre QI et situation professionnelle, affective et sociale et donc pas de lien avec la capacité à gérer les émotions, les frustrations et relations interpersonnelles

# De l'intelligence à l'intelligence émotionnelle

- En 1983 : concept d'intelligence multiple
- 9 catégories d'intelligence :

- Logico-mathématique
- Linguistique
- Intra personnelle
- Inter personnelle
- Visuo-spatiale
- Musicale
- Kinesthésique
- Naturaliste
- Existentielle

# L’intelligence émotionnelle

- **Définition :**

« forme d’intelligence qui suppose l’habileté à contrôler ses sentiments et émotions et ceux des autres, à faire la distinction entre eux, et à utiliser cette information pour orienter ses pensées et ses actions » Salovey et Mayer

# L'intelligence émotionnelle

- Il ne s'agit pas de sous estimer l'intelligence cognitive
- Indispensable dans certaines activités de management ou pour atteindre un certain niveau de connaissance
- Ce n'est pas parce que la mesure du QI ne peut prédire que 5 à 20 % de la réussite que l'intelligence émotionnelle en détermine les pourcentages restants
- Elle est un des paramètres de la performance et du bien être

# L’intelligence émotionnelle

- Les modèles de l’intelligence émotionnelle :

- L’intelligence émotionnelle en tant qu’habileté
- Les modèles mixtes
- Ensemble de traits de personnalité

# L'intelligence émotionnelle

1. Intelligence émotionnelle : l'habileté à percevoir, comprendre, gérer et utiliser les émotions pour faciliter la pensée. P.Salovey et J. Mayer.
2. Combinaison de capacités mentales et de traits de personnalité.
3. Modèle des compétences émotionnelles : ensemble de 5 compétences (identifier, comprendre, exprimer, gérer et utiliser les émotions) tant dans une dimension intra personnelle que interpersonnelle. Compétences qui peuvent s'apprendre…

# Les émotions

« N’oublions pas que les petites émotions sont les grands capitaines de nos vies et qu’à celles-là nous obéissons sans le savoir. » Vincent Van Gogh

# Les émotions

- Etymologie : du latin « exmovere » ou « emovere » : mouvement vers l'extérieur ou mettre en mouvement
- L'émotion : ce qui nous met en mouvement vers l'extérieur comme à 'intérieur de nous-mêmes
- Indicateur qu'il se passe quelque chose en nous et nous permet de mieux y faire face

# Les émotions

- Mais connotation négative de l'émotion
- « état affectif intense caractérisé par une brusque perturbation physique et mentale où sont abolies, en présence de certaines excitations ou représentations très vives, les réactions appropriées d'adaptation à l'environnement » Petit Robert

# Les émotions

- L'émotion aurait comme but premier la protection de tout organisme vivant afin de permettre sa survie. Damasio.
- ≠ sentiment ! Généralement considéré comme la dimension subjective et cognitive de l'émotion, et caractérisé par la perception de l'émotion et de ce qui la cause

# Les émotions

- Les deux sont intimement liés
- « Les émotions deviennent des sentiments à partir du moment où nous établissons cette relation de cause à effet entre les transformations de notre corps et ce qui les a suscitées » Damasio

# Les émotions

- « Les sentiments sont des images mentales , donc cachées. Ce sont les idées du corps, la conscience d'un certain état du corps lorsque celui-ci est perturbé par un processus émotionnel » Damasio

# Les émotions

- L' émotion est un mécanisme d'adaptation
- Composantes :

1. Évaluation émotionnelle de la situation ( est-elle dangereuse, contradiction avec mes valeurs…)

2. Modifications biologiques et expressives ( sueur, tachycardie, rougeur, ou modification des expressions faciales et comportementales (gestuelle, voix, posture…)

# Les émotions

3. Tendance à l'action : réponse apportée par l'organisme à ce qu'il perçoit comme une menace (colère répond à l'attaque)

4. Composante appartenant au domaine cognitif : les pensées sont associées à l'émotion (l'esprit prépare la contre attaque, comment fuir…)

# Les émotions

- L’expérience émotionnelle reste subjective
- Conserve toujours une dimension personnelle
- Evaluation objective (rythme cardiaque)

# Les émotions… dynamique

- Dimension culturelle de l'émotion
- Variation d'une culture à l'autre et d'un individu à l'autre au sein d'une même culture (ex: la joie, le dégout…)
- Sens de l'émotion fonction de la culture (agressivité inexistante dans certains groupes et répandue dans d'autres)

# Les émotions primaires

- Emotions de base :

- Colère
- Peur
- Dégout
- Tristesse
- Joie
- surprise

# Les émotions… dynamique

- Dynamique des émotions de base :

1. Événement
2. Évaluation automatique de l'évènement
3. Changements physiologiques
4. Pensée associée
5. Préparation à l'action

# La colère

I. Kotstou

| Manifestation physiologique | Déclencheur | Action | Effet ou but |
|---|---|---|---|
| Tachycardie, augmentation de la TA et du tonus musculaire | Obstacle, injustice | Attaque | Mobiliser de l'énergie pour modifier une situation que ne convient pas |

# La peur

| Manifestation physiologique | Déclencheur | Action | Effet ou but |
|---|---|---|---|
| Accélération respiration, fréquence cardiaque, tremblements… | Danger | Fuite | Protection |

# Le dégoût

| Manifestation physiologique | Déclencheur | Action | Effet ou but |
|---|---|---|---|
| Sensations désagréables, nausées… | Élément nocif, nuisible | Rejet | Ecart de ce qui est perçu comme mauvais pour soi |

# La tristesse

| Manifestation physiologique | Déclencheur | Action | Effet ou but |
|---|---|---|---|
| Larmes, baisse du tonus et de la température cutanée, crispation musculaire | Perte | Retrait | Retrait de l'action pour réfléchir aux erreurs commises, information aux groupe afin de recevoir du soutien |

# La joie

| Manifestation physiologique | Déclencheur | Action | Effet ou but |
|---|---|---|---|
| Sourire, rire, larmes, sautillement | Réussite, élément positif, adéquation avec nos valeurs, réalisation de soi | Approche, ouverture | Effet positif sur le système immunitaire, confiance en soi, action , partage avec les autres, vitalité, altruisme créativité |

# La surprise

| Manifestation physiologique | Déclencheur | Action | Effet ou but |
|---|---|---|---|
| Sursaut, geste brusque, crispation des muscles | Situation inattendue | Retrait | Vigilance |

# Les émotions secondaires

- Emotions secondaires, sociales ou complexes.
- Pas de schéma expressif ou physiologique spécifique et défini universellement
- La vie émotionnelle s'enrichit et se complexifie au fil des apprentissages et des expériences vécues.
- Liées à la culture, l'éducation, relations sociales

# Les émotions secondaires

- Les émotions sociales ou secondaires

- La honte
- La culpabilité
- La jalousie
- La fierté

# Les émotions secondaires

I. Kotsou

| Emotion | Déclencheur | Tendance à l'action | Effet/but |
|---|---|---|---|
| Honte | Perception d'un écart aux normes | Corriger l'écart | Se conformer aux normes du groupe |
| Culpabilité | Dommage causé à autrui | Réparation | Préserver l'ordre social |
| Jalousie | Concurrence/ Rivalité | Le faire remarquer | Asseoir sa place dans le groupe |
| Fierté | Réussite d'un comportement valorisé | Le faire remarquer | Asseoir sa place dans le groupe |

# Les compétences émotionnelles

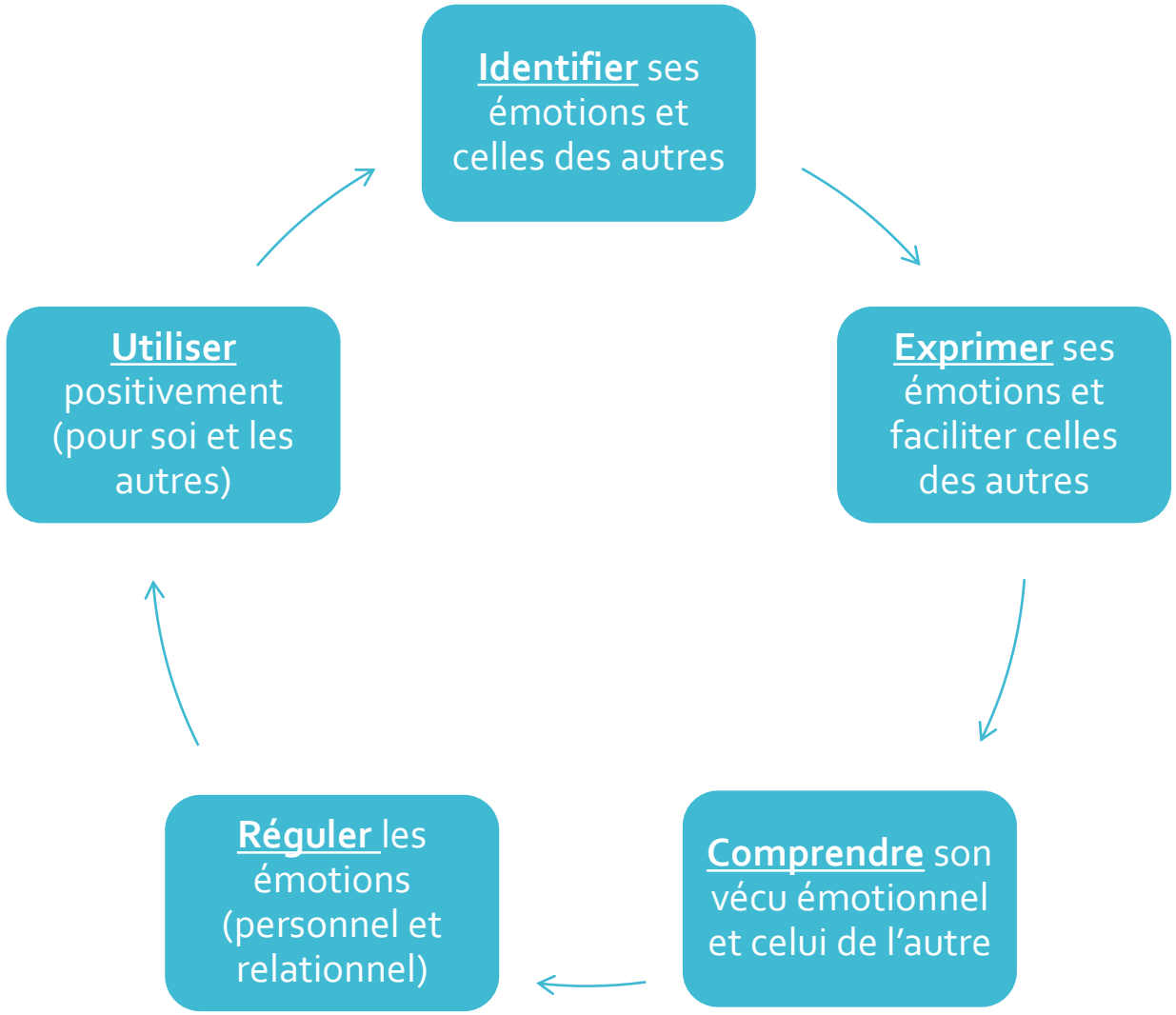
I. Kotsou

Les compétences émotionnelles :

- Modèle qui permet un apprentissage sur le terrain du management
- Compétences aux effets sur la santé physique, mentale ou les relations sociales
- Chacune d'elles se déclinent au niveau personnel et inter personnel

# Les 5 compétences émotionnelles

I. Kotsou



# Les 5 compétences émotionnelles

I. Kotsou

- Identifier les émotions

- C'est la première des compétences émotionnelles

- Le développement de l'IE est impossible sans elle

- Au niveau managérial, une meilleure conscience de soi = indicateur de performance

- Habileté à identifier les émotions des autres = meilleure réussite au travail et dans les relations sociales

# Les 5 compétences émotionnelles

I. Kotsou

- Identifier les émotions

- Sont un indicateur des perceptions, jugements, motivations et intentions

- Donnent accès à des informations majeures concernant leur fonctionnement et leur environnement

- Socle de développement des autres compétences émotionnelles

# Les 5 compétences émotionnelles

I. Kotsou

- Exprimer les émotions

« il faut commencer par éprouver ce qu'on veut exprimer » V. Van Gogh

Compétence maitrisée lorsque capable :

- d'exprimer ses émotions de manière pertinente en fonction du contexte et de ses objectifs
- De faciliter l'expression des émotions de ses interlocuteurs

# Les 5 compétences émotionnelles

I. Kotsou

- Exprimer les émotions

- Exprimer et ressentir des émotions : indispensable pour comportements rationnels d'adaptation à son environnement
- Renseigne sur les ATCD, réactions et comportements à venir
- Important pour développement et régulation des relations interpersonnelles
- Donc fondamental pour le manager

# Les 5 compétences émotionnelles

I. Kotsou

- Exprimer les émotions

- Etudes montrent que les émotions si elles sont exprimées sont contagieuses
- Expression positive = impact la performance du groupe
- Si peu d'expression verbale des émotions : changements physiologiques plus fort (+ de risque problèmes de santé)
- Expression des émotions : positif pour les individus
- Plus difficile pour les hommes

# Les 5 compétences émotionnelles

I. Kotsou

- Exprimer les émotions

- Mais exprimer clairement et sans jugement pas aisé surtout si conflit

- Nommer les expressions facilite leur expression

- Règles entrant dans un processus de socialisation qui définissent ce qui peut être exprimé, à qui, quand et dans quelles circonstances ?

- Règles dépendent du vécu et de l'histoire de chacun

# Les 5 compétences émotionnelles

I. Kotsou

- Exprimer les émotions

- Certaines émotions ne sont pas toujours socialement admises : processus d'apprentissage dès l'enfance

Ex : enfant qui cache sa déception, être en colère alors qu'on a peur (garçon)…

- Certaines émotions sont donc « remplacées » par d'autres plus souhaitables ou attendues ou mieux admises dans un contexte social particulier

# Les 5 compétences émotionnelles

I. Kotsou

- Exprimer les émotions
- Besoin de partager ses émotions = partage social des émotions
- La plupart des secrets sont en général très vite dévoilés
- Le partage joue un rôle dans la cohésion sociale
- Participe à la construction d'une mémoire collective

# Les 5 compétences émotionnelles

I. Kotsou

- Comprendre les émotions

- Capacité à comprendre son vécu émotionnel et celui des autres
- Signifie mettre en relation l'émotion ressentie et ce qui a favorisé son déclenchement
- Mais aussi identifier les messages potentiels véhiculés par cette émotion
- Emotion = informateur. Signale qu'un besoin n'est pas satisfait.
- « si nous ne nous occupons pas de nos besoins, nos besoins s'occuperont de nous » I. Kotsou

# Les 5 compétences émotionnelles

I. Kotsou

- Comprendre les émotions

- Si négligence du « signal » émis par l'émotion, il s'amplifie et se modifie pour attirer notre attention.

- Ne peut être ignoré ou réduit au silence

- Autrement dit « suis-je conscient de mes besoins ? »

# Les 5 compétences émotionnelles

I. Kotsou

- Comprendre ses émotions

| Emotions | Besoin lié | État du besoin |
|---|---|---|
| Joie | Partage, échange | Satisfait |
| Tristesse | Partage, échange | Menacé |
| Contentement | Sécurité, protection | Satisfait |
| Peur | Sécurité, protection | Menacé |
| Colère | Croissance | Menacé |
| Gratitude | Croissance | Satisfait |

# Les 5 compétences émotionnelles

I. Kotsou

- Comprendre ses émotions

Distinction entre besoin à satisfaire et déclencheur de l'émotion

Ex : vision d'un serpent = stimulus déclencheur de l'émotion = peur

La cause de l'émotion est le besoin de sécurité menacé

DECLENCHEUR EMOTION BESOIN

# Les 5 compétences émotionnelles

I. Kotsou

- Réguler ses émotions

- Permet d'adopter une conduite à la fois dictée par les émotions et par la raison

- L'intégration des deux = plus créatif , plus efficient

- Compétence qui consiste réguler ses émotions et celles des autres

- Emotions = régulatrices par leur fonction adaptative

# Les 5 compétences émotionnelles

I. Kotsou

- Réguler ses émotions : émotions dysfonctionnelles quand :

- Inadaptées en intensité (colère violente)
- Inadaptées au contexte : fonction de l'environnement professionnel ou culturel
- Inadaptées en durée : si trop longtemps vécu = néfaste
- En bref, quand effet négatif sur l'individu (santé, performance ou relations)

# Les 5 compétences émotionnelles

I. Kotsou

- Les émotions dans la dynamique relationnelle

- La dimension relationnelle est au cœur de l'organisation
- Elle impacte le rôle du manager (relation avec hiérarchie, clients, entre membres et environnement)
- Une des habiletés du manager se rapporte aux relations interpersonnelles : gestion de la communication, conduite d'équipe et de changement…

Donc importance de gérer ses émotions dans ce contexte

# Les 5 compétences émotionnelles

I. Kotsou

- Les émotions dans la dynamique relationnelle

- Importance pour le manager dans la négociation et la gestion des conflits

- Mobiliser nos ressources efficacement envers nos collaborateurs

- Processus en 6 étapes afin de formuler une remarque, d'exprimer un mécontentement ou à demander un changement

# Gérer les émotions dans les relations professionnelles

- Processus basé sur le modèle « situation-interprétation/pensée-émotions-besoins-résultats » (Roger et Rosenberg) appliqué à la relation :

- Décrire objectivement le problème
- Identifier et exprimer nos émotions de manière adaptée
- Clarifier nos besoins
- Expliciter les conséquences de la situation
- Proposer des solutions adaptées
- Expliciter les conséquences positives des solutions

# Gérer les émotions dans les relations professionnelles

- Décrire les faits de manière objective : éviter les interprétations, jugements et suppositions

- Une démarche serait alors de procéder à la description caméra

Ex : une caméra filme un bureau envahi de papiers mais pas quelqu'un qui est bordélique (jugement)

Ex : elle filme quelqu'un qui a 50 min de retard mais non quelqu'un qui vous manque de respect ( interprétation)

- Toujours se poser la question «  quels sont exactement les faits »?

# Gérer les émotions dans les relations professionnelles

- Autre démarche : l'a priori positif

L'autre est considéré comme n'ayant aucune intention négative jusqu'à la preuve factuelle et concrète du contraire (présumé innocent plutôt que coupable)

Permet de ne pas influencer négativement notre vision de la situation/relation

Cela ne signifie pas pour autant excuser le comportement ou qu'il ne faut pas agir

# Gérer les émotions dans les relations professionnelles

- Exprimer nos émotions de manière adaptée

- Eviter le « tu qui tue » : attitude d'attaque et de jugement, parler en « je »

- Attention a intonation, rythme

- Eviter sarcasme, cynisme ou propos moralisateurs

Ex : au lieu de « on ne peut pas te faire confiance » (jugement) ou « je m'en souviendrai la prochaine fois » (menace), plutôt « je me sens en colère (expression de l'émotion) de voir que tu n'as pas fait ce qui avait été convenu (fait objectivable) »

# Gérer les émotions dans les relations professionnelles

- Clarifier nos besoins
- Clarifie la relation, permet à l'autre de comprendre
- Permet une réponse adaptée
- Contrecarre la manipulation et les jeux de pouvoir
- Si on parle de solutions avant de clarifier le besoin, risque d'incompréhension
- Besoin = ce qui est fondamental pour nous, solution = ce que l'on aimerait que l'autre fasse pour y répondre

# Gérer les émotions dans les relations professionnelles

- Ex : au lieu de « durant mon absence, j'aimerais que tu sois plus fiable que d'habitude », « pour pouvoir partir sereinement, j'ai besoin de pouvoir compter sur toi si tu t'engages à faire quelque chose »
- Si les besoins sont assumés dans la communication, peut déboucher sur des confrontations puisque la relation est clarifiée
- Or confrontation saine évite l'affrontement ou la rupture

Formulation dysfonctionnelle : laisse le choix à l'autre de deviner son besoin

Formulation fonctionnelle : besoin exprimé clairement

# Gérer les émotions dans les relations professionnelles

- Expliciter les conséquences

- Consiste à expliquer à l'autre les conséquences de la situation afin qu'il comprenne notre émotion

- Pas de jugement, factuel et concis

EX : je constate que ce qui était convenu n'est pas fait et j'ai l'impression de ne pas pouvoir compter sur toi

# Gérer les émotions dans les relations professionnelles

- Proposer des solutions adaptées au contexte et aux acteurs impliqués
- Être clair et positif
- Être concret et réaliste

# Gérer les émotions dans les relations professionnelles

- Expliciter les conséquences positives des solutions

- Permet d'entretenir la contribution et la motivation de l'interlocuteur

- Ex : « la prochaine fois que tu arrives en retard, j'aimerais que tu me préviennes afin que je puisse prendre mes dispositions. Cela nous permettra de continuer à travailler ensemble avec efficacité »

# Application dans le management

- Intelligence émotionnelle et :

- Motivation
- Communication non verbale
- Gestion émotionnelle du changement
- Prise de décision
- Vers de nouvelles organisations émotionnellement intelligentes