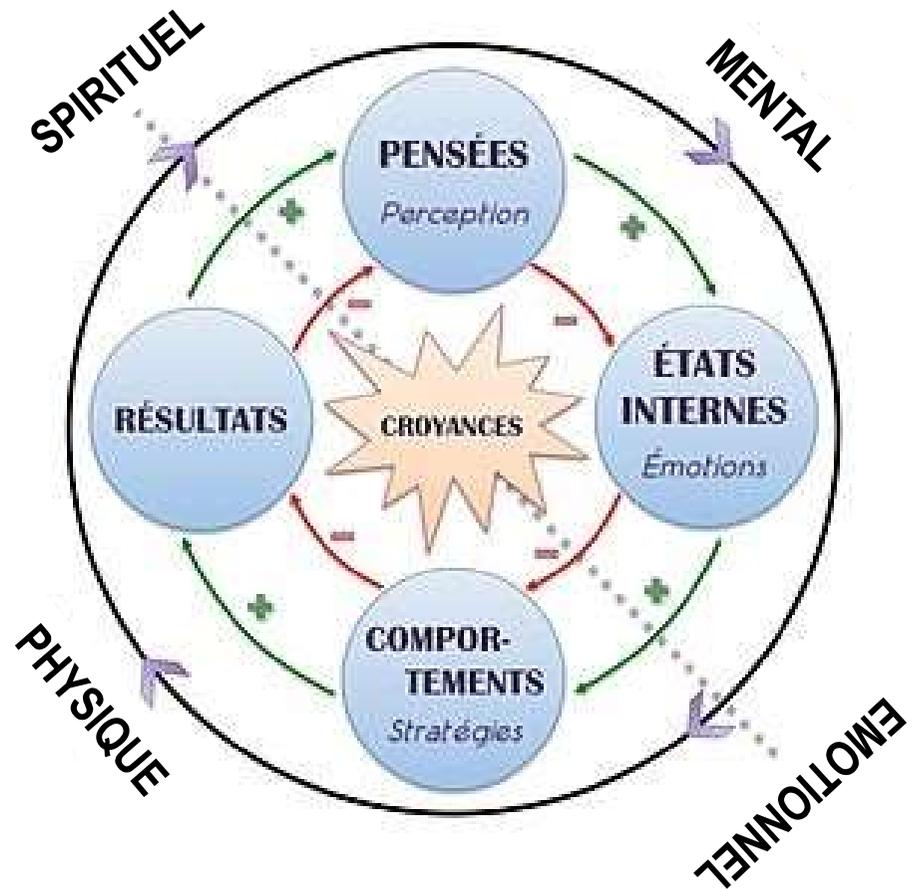
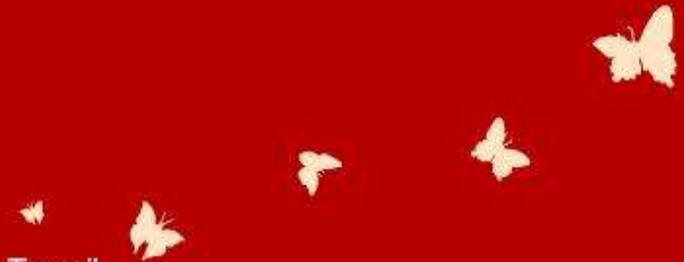


Le manager acteur du développement des compétences comportementales de son équipe ...



Henri - Philippe GODEAU

- Ingénierie du Management Transformationnel
- Praticien en Psychologie Positive appliquée aux équipes de Travail

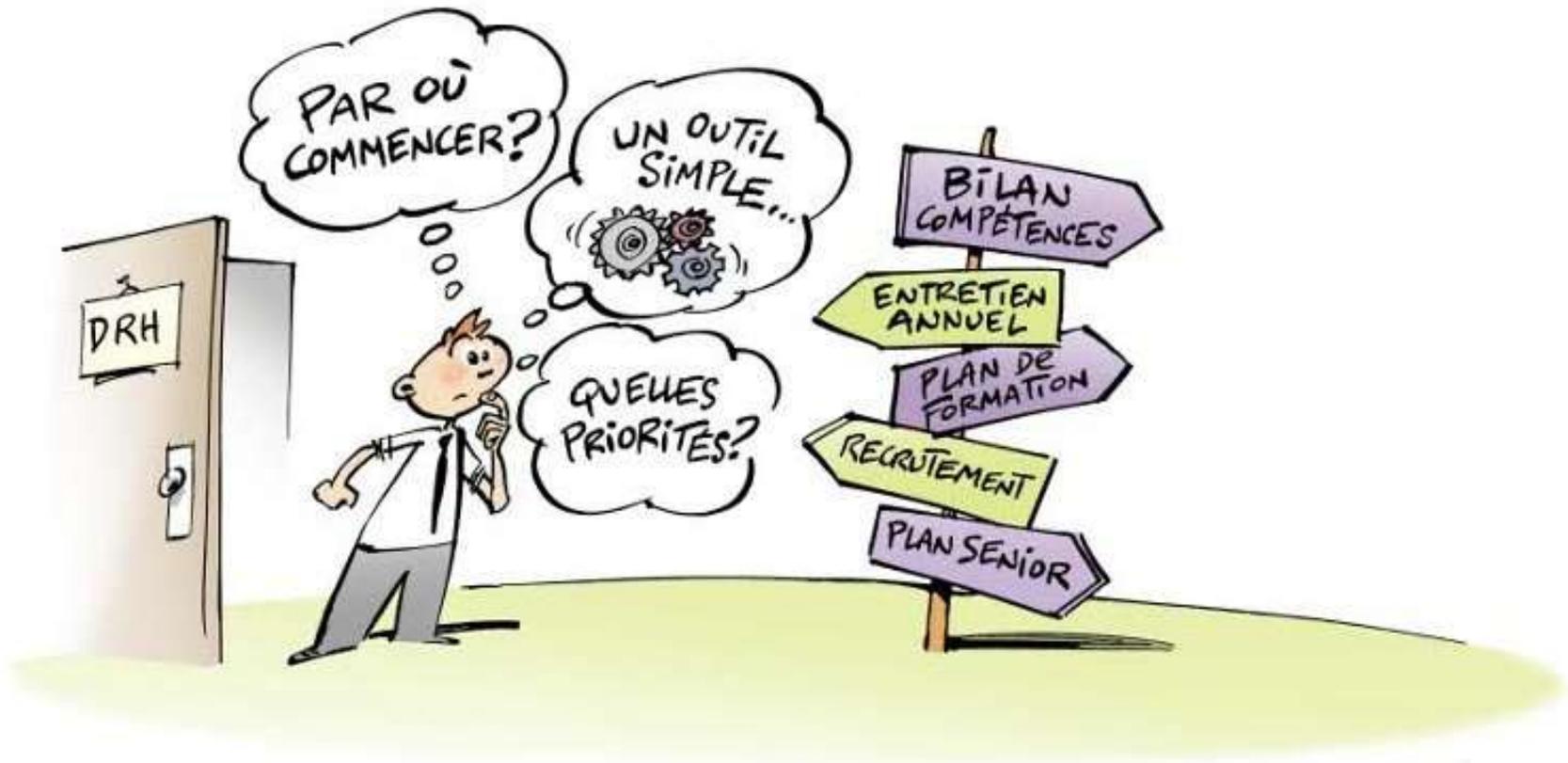


Le manager acteur du développement des compétences comportementales de son équipe ...

1. Introduction – Plusieurs logiques de gestion des compétences
2. Attitudes et Comportements
3. La dénutrition organisationnelle
4. La notion de compétences comportementales
5. L'intelligence comportementale au travail
6. Quelles compétences comportementales privilégier ?
7. L'importance de la relation Cadre / Agent
8. Quels scénarios d'apprentissages mettre en œuvre?
9. Quelques lectures pour ceux qui veulent aller plus loin ...



Plusieurs logiques possibles de développement des compétences

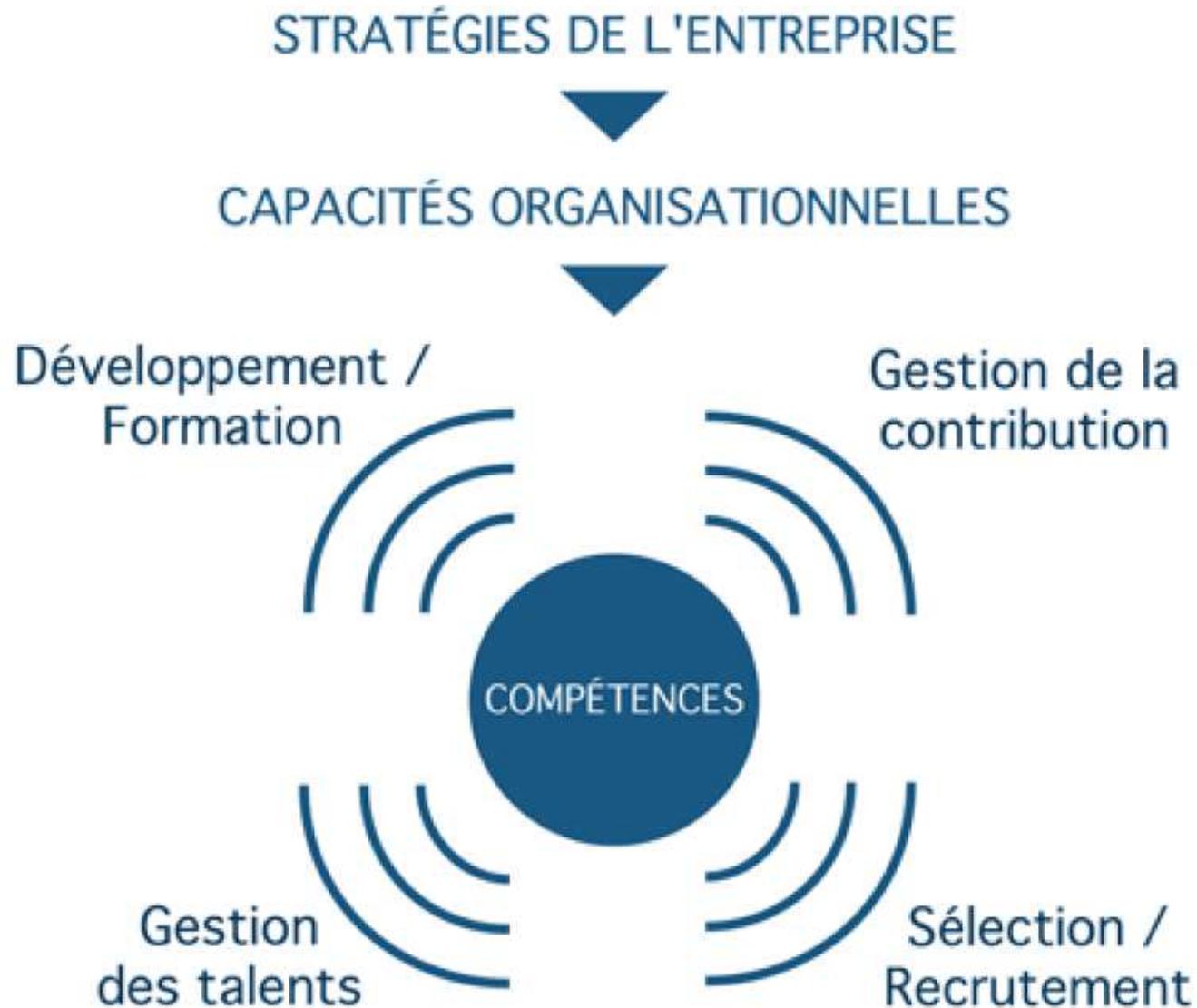


La **gestion des compétences** constitue un thème central de la recomposition des outils de gestion, de l'organisation et du management des entreprises. Elle s'appuie sur **différentes logiques**.

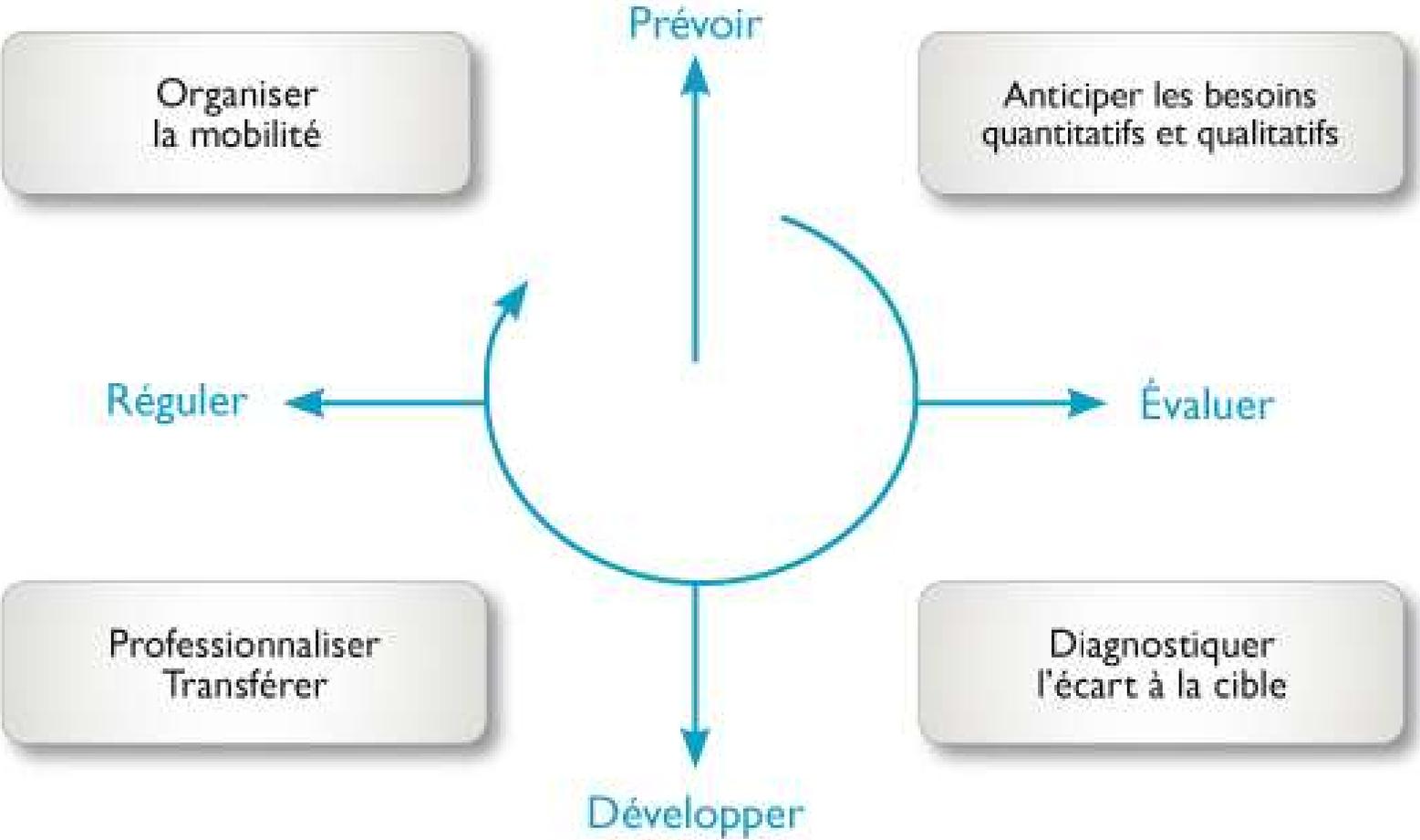
La **logique gestionnaire** tend à privilégier le **repérage des compétences génériques** des salariés (cognitives et transversales).

La **logique productive** cherche d'abord à identifier les compétences techniques mises en œuvre pour la **bonne réalisation des tâches attendues**.

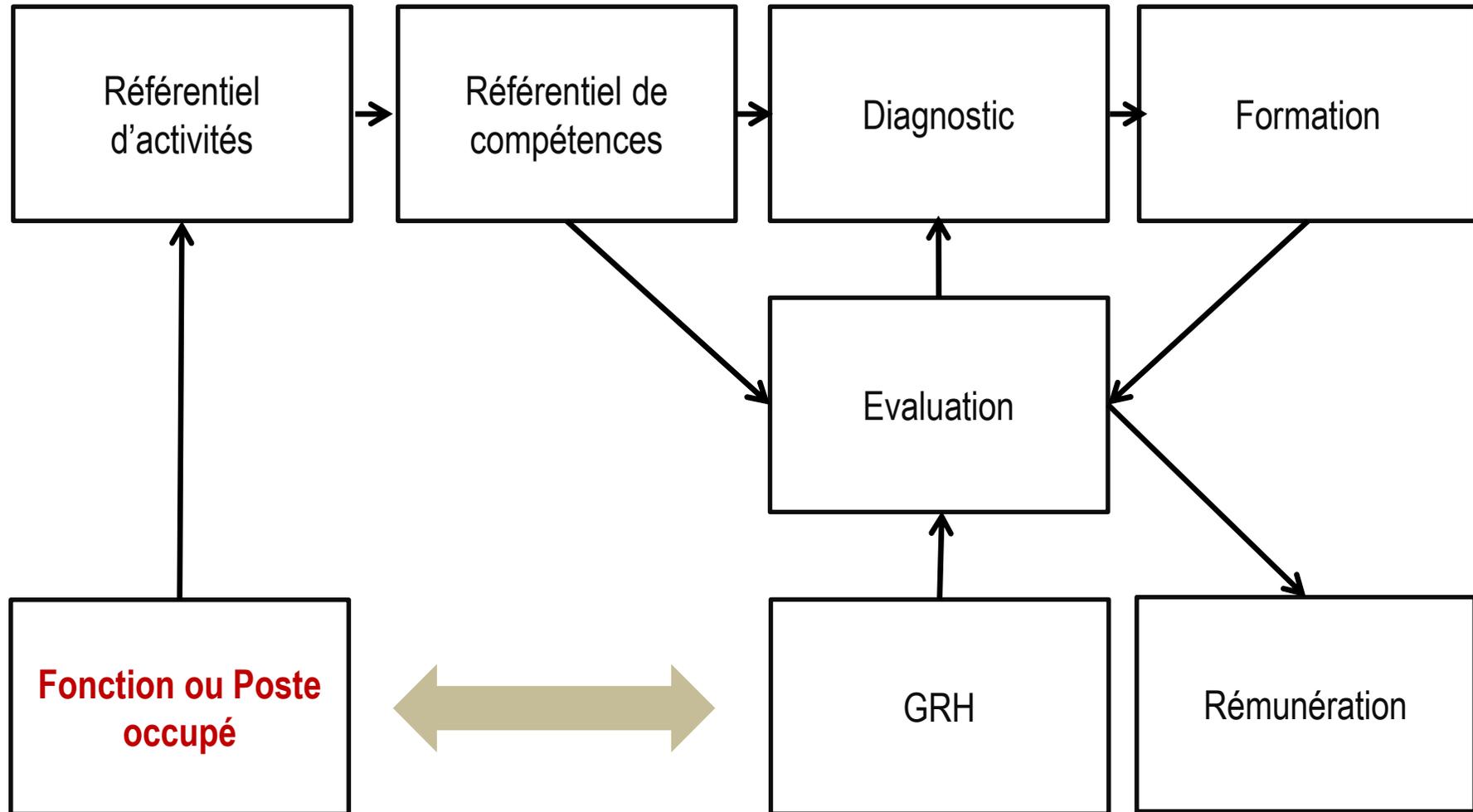
Logique gestionnaire



Logique gestionnaire



Logique productive



Les changements provoquent des moments conflictuels, des appréhensions et des crispations qui freinent les processus créatifs et collaboratifs pourtant nécessaires pour mettre en œuvre positivement les transformations.

L'enjeu du développement des compétences n'est pas uniquement celui de la **performance**, c'est aussi celui de l'apprentissage des « habiletés au **mieux-être** » dans des situations de ruptures ...

Une **logique humaniste et comportementaliste** s'appuie sur une *vision positive de l'être humain* pour replacer les comportements humains au centre des approches managériales.

Il s'agit de permettre à chaque salarié de développer ses capacités d'autodétermination ... d'adaptation et ses habiletés au mieux-être dans des contextes souvent vécus comme anxiogènes, contraignants et limitants en terme de bien-être et de qualité de vivance.

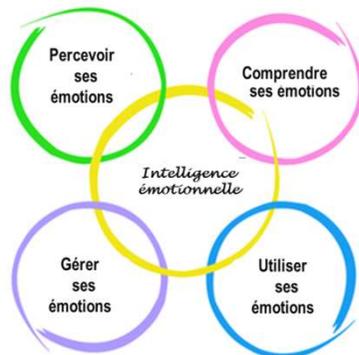
La logique humaniste et comportementaliste

- L'approche humaniste est fondée sur une vision (+) de l'être humain
- La psychologie humaniste est apparue sous l'impulsion d'Abraham Maslow
- A. Maslow / Développement de soi, théories de la motivation et des besoins
- L'approche humaniste a été développée par Carl Rogers (relation d'aide)
- Carl Rogers est le créateur de l'approche centrée sur la personne
- L'approche centrée sur la personne vise à libérer les tendances positives naturelles de l'être humain pour nourrir les puissantes forces de changement qui sont en lui
- Une autre grande école du courant humaniste-existentielle est la Gestalt Thérapie créée par Fritz Perls et Paul Goodman
- Une autre approche représentative des valeurs et des principes de la psychologie humaniste est la logothérapie de Viktor Frankl

Logique humaniste

Intelligence

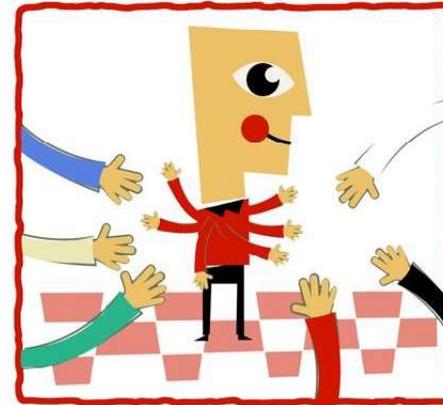
***Intelligence
de soi***



Intelligence émotionnelle

Intelligence

***Intelligence
relationnelle***



***Intelligence
des situations***

Cette **logique gestionnaire humaniste** de gestion des compétences s'appuie sur les fondements de la **psychologie humaniste** et de la **psychologie positive**

La psychologie humaniste



- Vision positive de l'être humain
- La personne est un tout (spirituel, émotionnel, intellectuel, physique)
- Respect de la personne, responsabilité, authenticité
- Se laisser être soi-même, s'accepter – et permettre à l'autre d'être lui-même
- Importance de la relation a soi-même et avec son environnement
- Autodétermination – capacité de la personne à faire ses propres choix en se débarrassant des conditionnements qui limitent sa connaissance, et sa liberté d'action
- Confiance dans la bonté, la capacité de croissance, de développement et de changement de l'être humain
- Principe de non directivité
- Accent mis sur l'expérience présente (ici et maintenant)
- Suppression ou atténuation de la dichotomie entre maladie et santé
- Objectifs de développement, de croissance, d'épanouissement personnel
- Importance de l'expression émotionnelle et de la communication non verbale.

La **psychologie positive**

- Tout changement est possible : Il est possible à tout âge d'augmenter son niveau de bonheur subjectif
- Tout changement nécessite un apprentissage persévérant
- L'entraînement de l'esprit modifie progressivement et à long terme les câblages, et donc les automatismes cérébraux : Grâce à la plasticité du cerveau, nous devenons ce que nous répétons
- Le travail sur soi vise à atteindre un équilibre émotionnel dans lequel les émotions positives seraient plus fréquentes que les émotions négatives (70/30)
- Le bonheur est lié à notre capacité d'attention
- Le bonheur est une histoire de sens, de présence et de conscience
- Mots clé : Sens de la vie, Gratitude, Émerveillement, Emotions agréables, empathie, compassion, auto-détermination, auto-efficacité, expérience optimale (flux), persévérance, pleine conscience

Le manager acteur du développement des compétences comportementales de son équipe ...



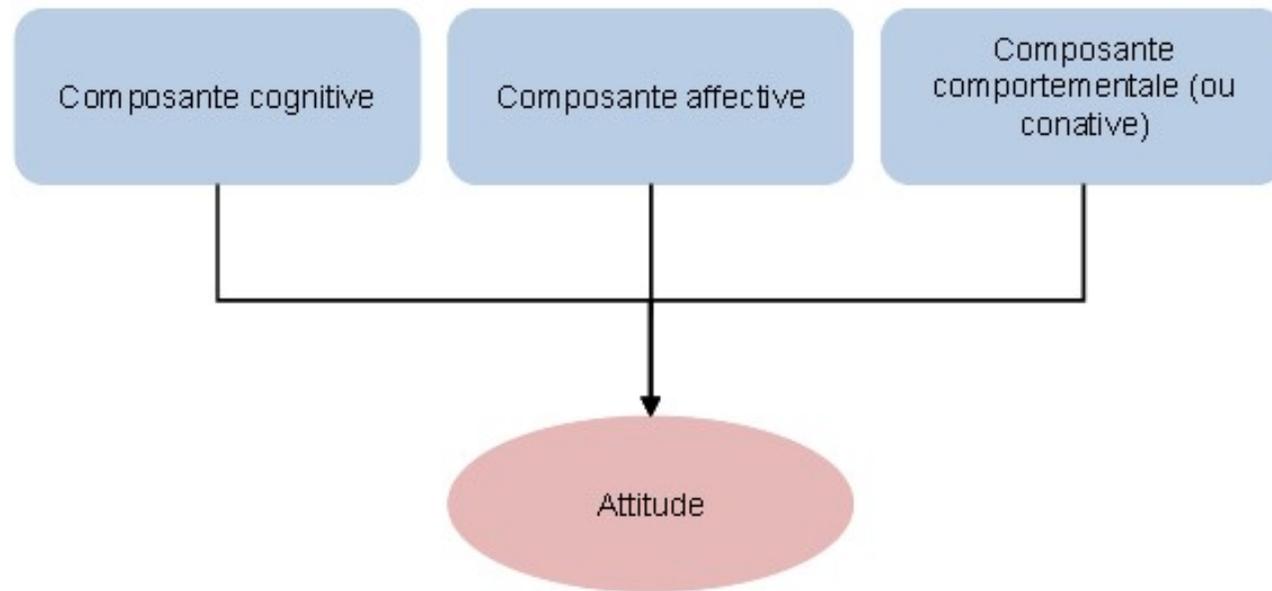
1. **Attitudes et Comportements**
2. La dénutrition organisationnelle
3. La notion de compétences comportementales
4. L'intelligence comportementale au travail
5. Quelles compétences comportementales privilégier ?
6. L'importance de la relation Cadre / Agent
7. Quels scénarios d'apprentissages mettre en œuvre?
8. Quelques lectures pour ceux qui veulent aller plus loin ...

Définition de la notion d'attitude (*)

Etat (mental et émotionnel) induisant une tendance (organisée à partir de l'expérience) à adopter telle manière de penser, d'être et d'agir d'une certaine façon, dans une situation déterminée.

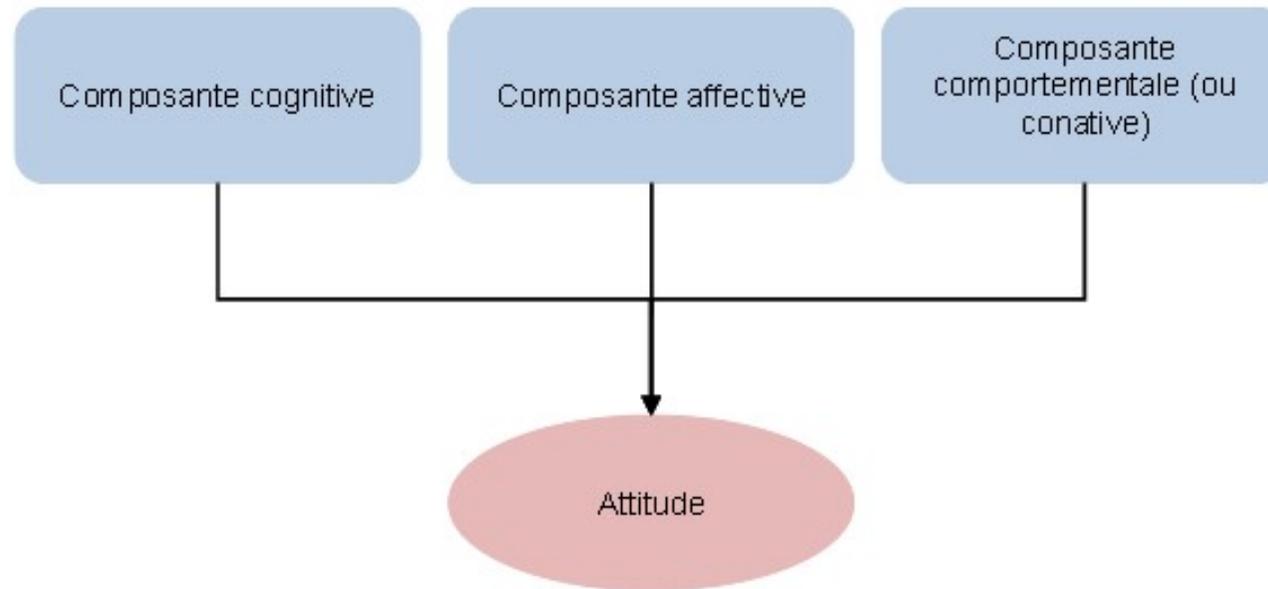
Une attitude est toujours orientée vers un objet. Elle permet de prédire les comportements réels et potentiels d'un individu devant une stimulation sociale contextualisée. **Elle dépend en grande partie de la personnalité, des enjeux et de l'influence (pression) des normes sociales.**

() Cette définition provient du Dictionnaire de la Psychiatrie des éditions du CILF : www.cilf.fr*

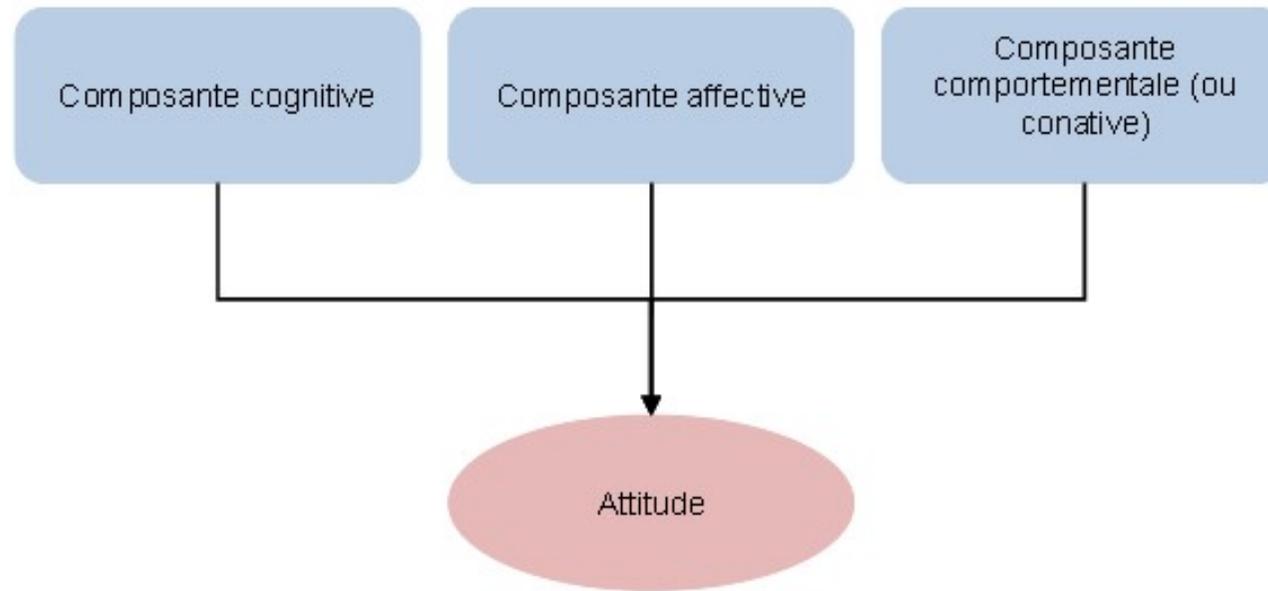


On distingue **trois composantes de l'attitude** :

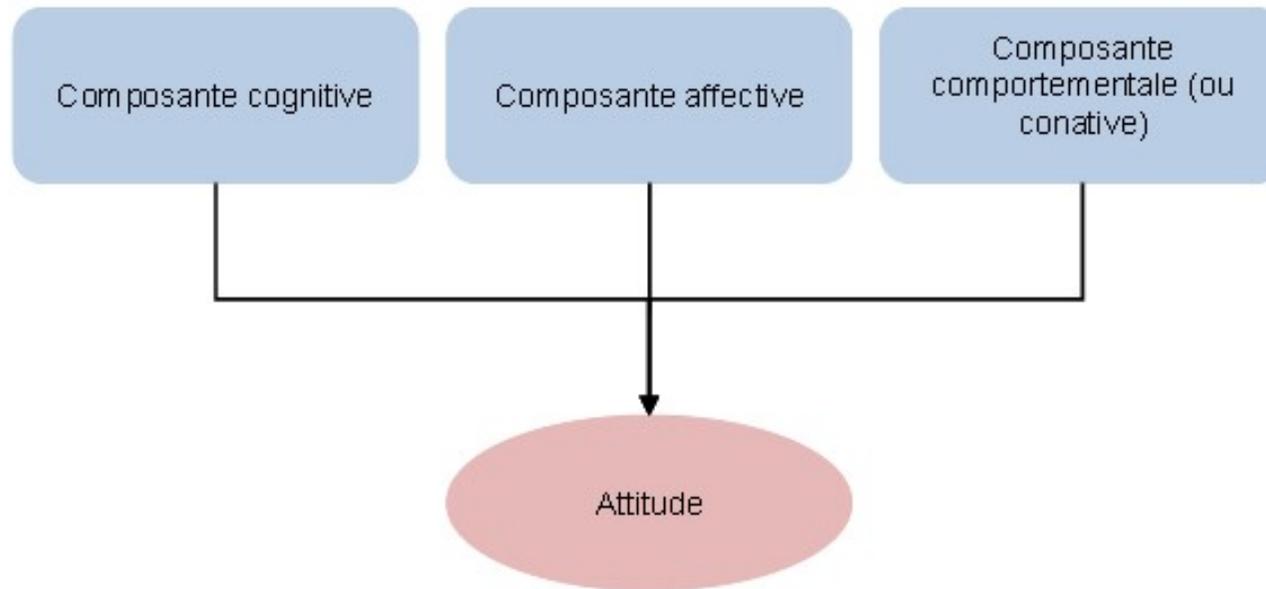
- La composante **cognitive**
- La composante **affective (émotive)**
- La composante **comportementale (ou conative)**



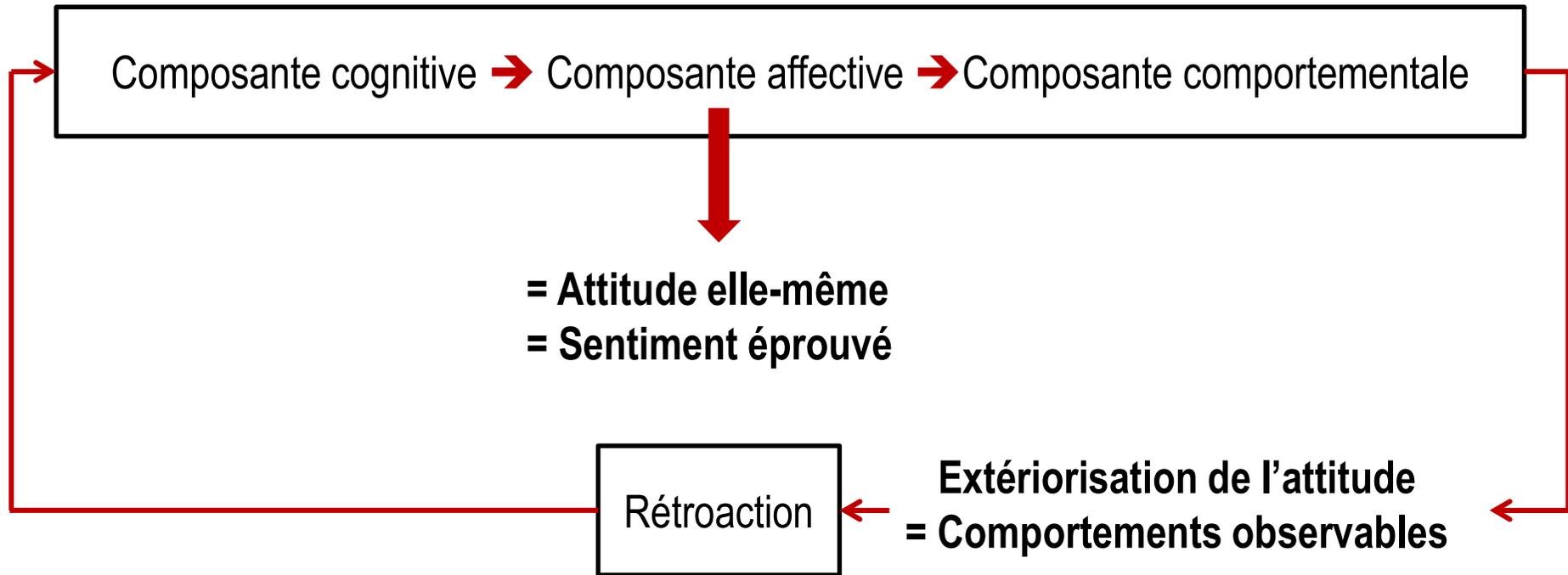
- La composante **cognitive** : elle correspond à l'idée que l'individu se fait de l'objet. Il s'agit de l'ensemble des valeurs, des croyances, des opinions, des convictions qui résultent des expériences passées (*contexte familial, éducation, expériences de la vie*) ou d'une idéologie;



- La composante **affective (émotive)** : elle correspond à ce que l'individu *ressent* (*sentiments, émotions, états d'âme*) pour l'objet ;



- La composante **comportementale** (ou **conative**) : elle correspond à la manière dont l'individu est *prédisposé à agir* face à l'objet. C'est la fonction d'anticipation de l'attitude qui détermine la prédisposition à agir d'un individu et son intention d'agir en fonction de telle ou telle émotions ressenties.



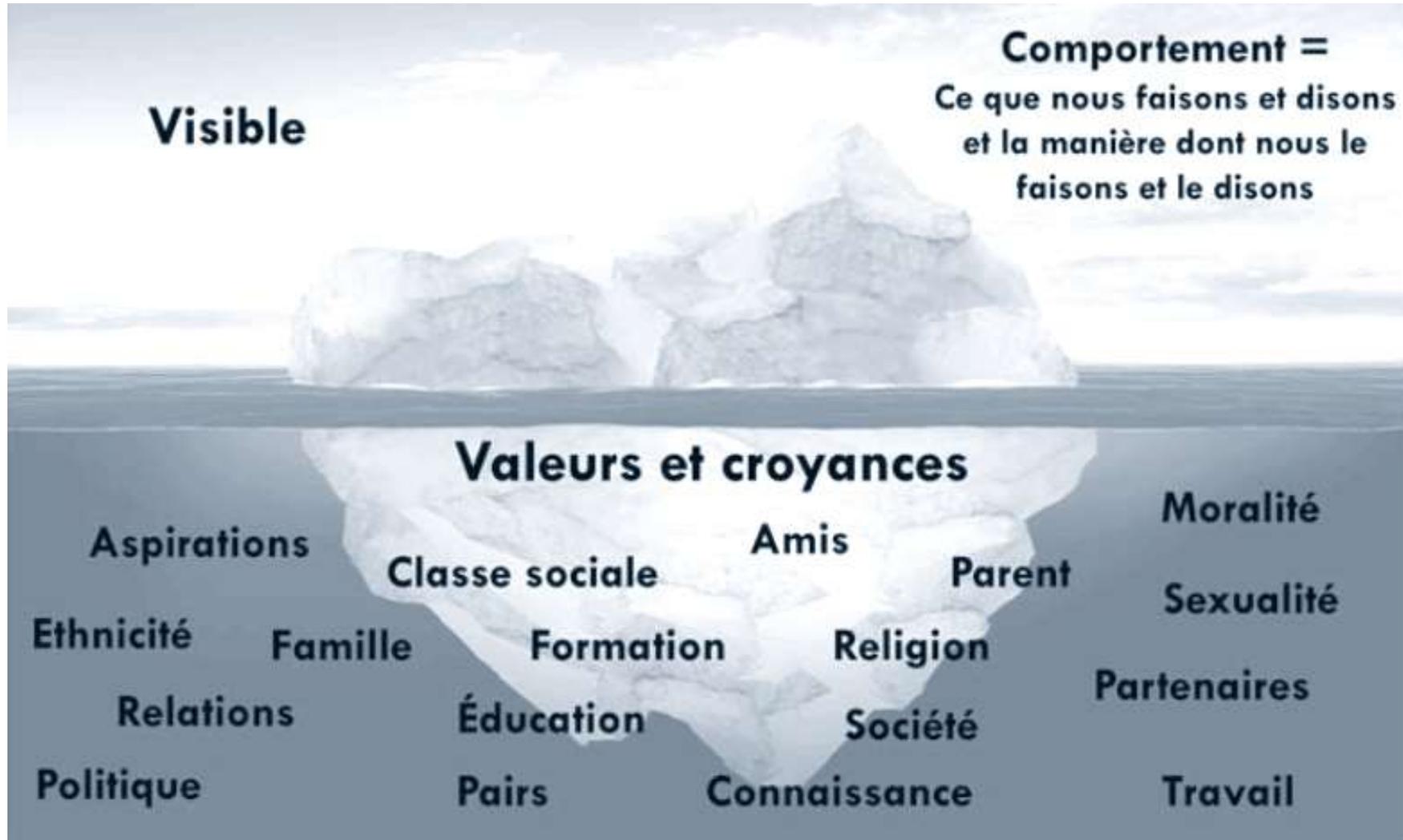
Il faut bien différencier attitude et comportement : l'attitude n'est pas **directement observable**, alors que le comportement est un **acte observable** ...

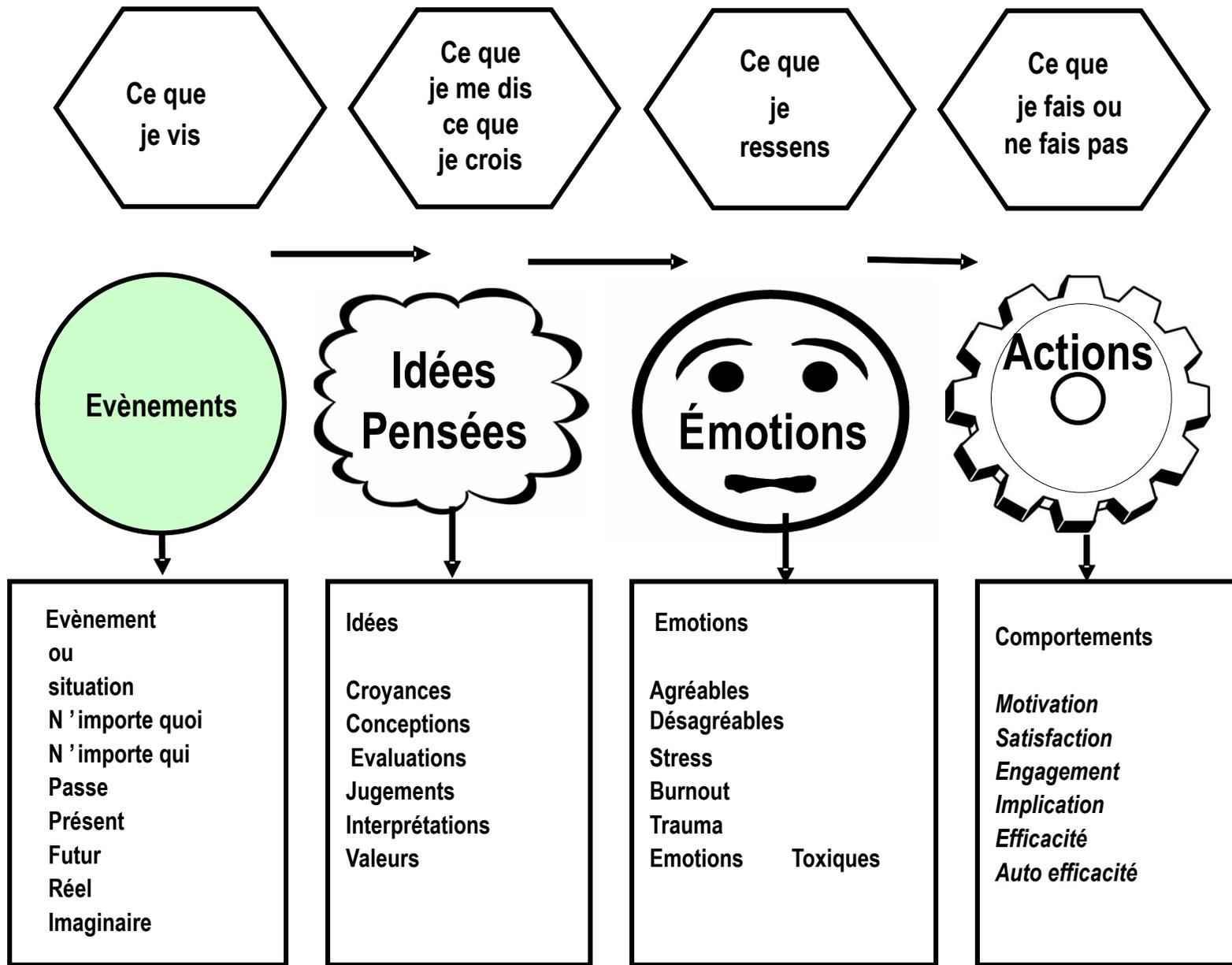
Définition de la notion de comportement (*)

Manière d'être, d'agir ou de réagir d'un être vivant ...

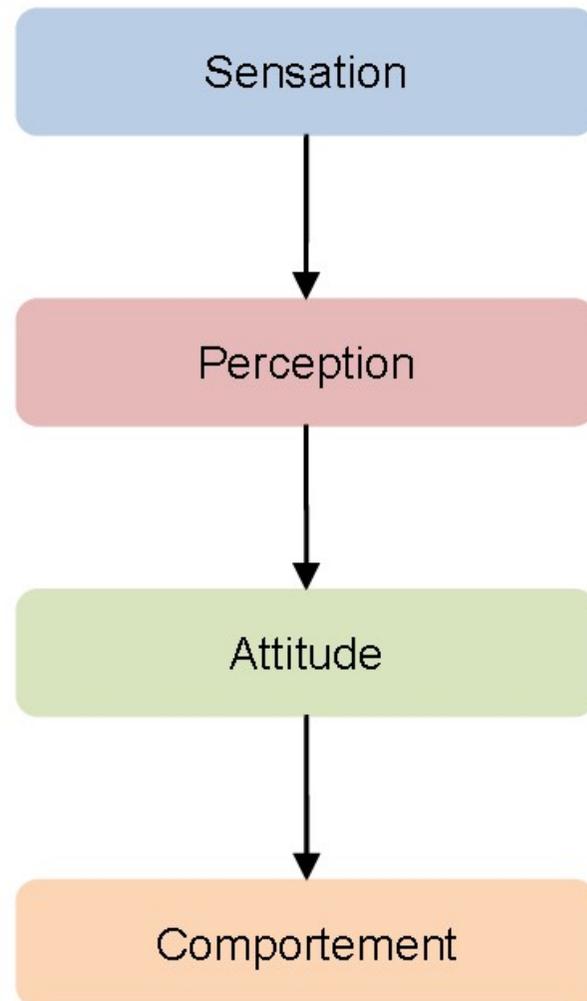
Ensemble des **réactions observables** (*ensemble des manifestations et des actions extérieures d'un individu, habituelles ou occasionnelles, tenant lieu d'interaction et de communication avec l'environnement, depuis la seule apparence physique jusqu'au geste intentionnel*) chez une personne placée et agissant dans un milieu et dans des circonstances données

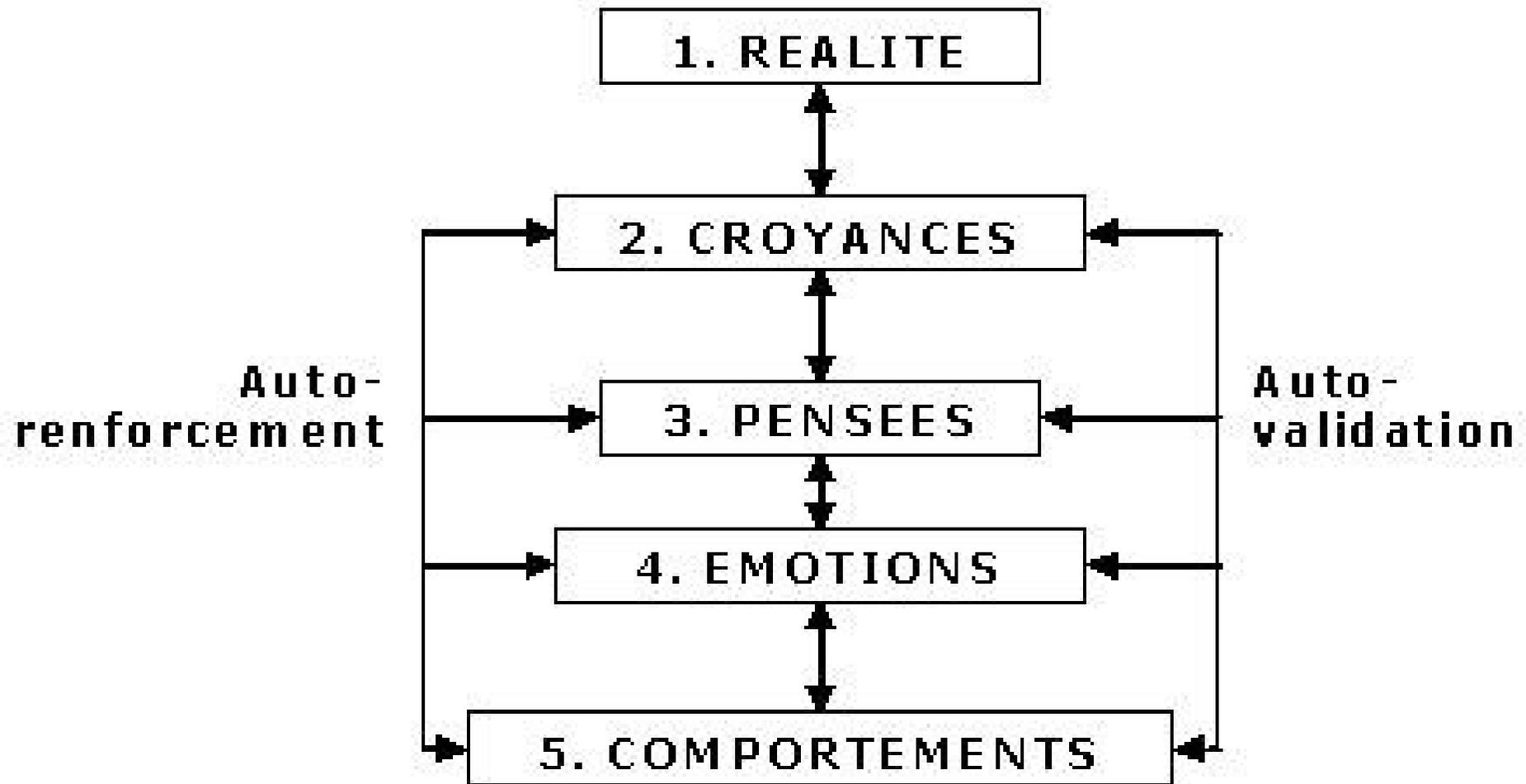
(*) Terme introduit en psychologie française en 1908 par Henri Piéron comme équivalent français de l'anglais-américain behavior



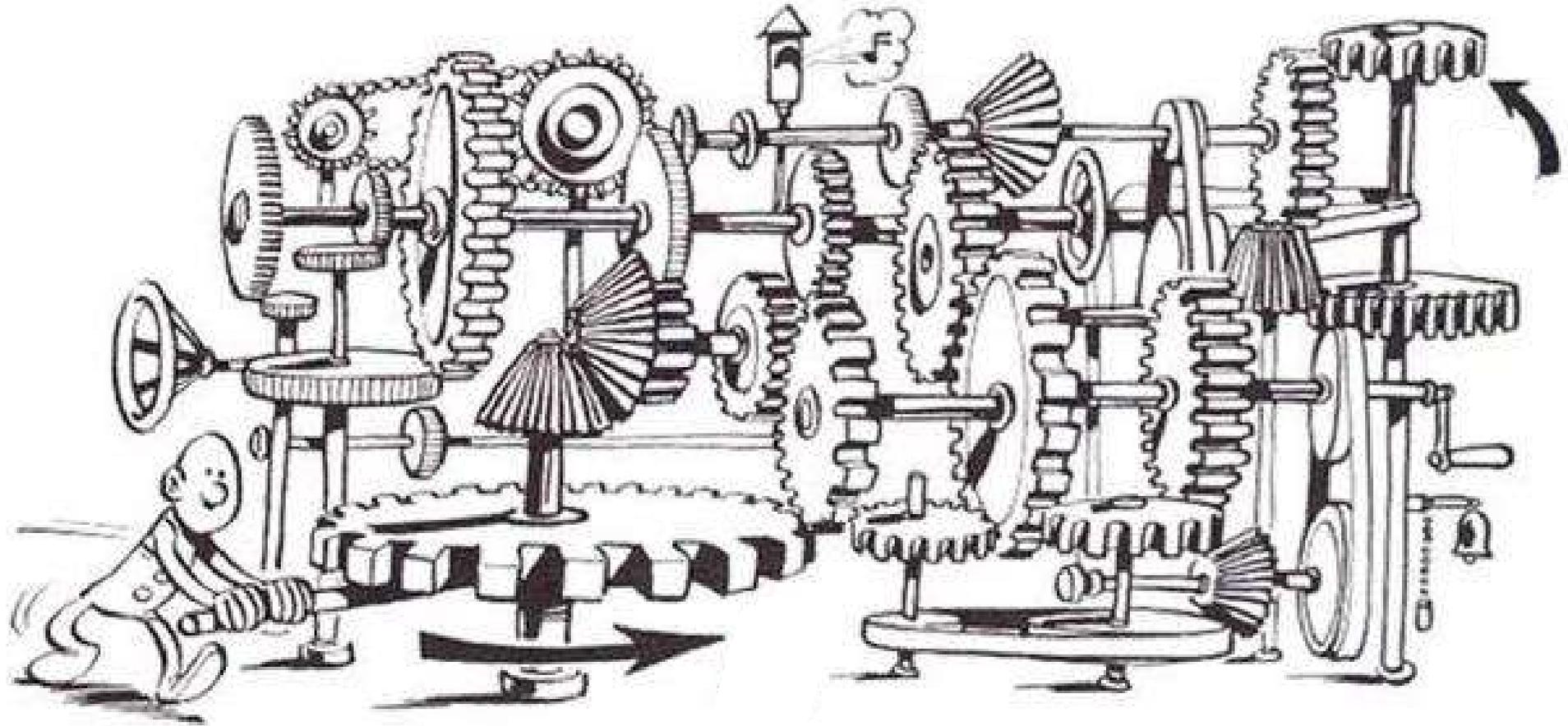


La dynamique comportementale

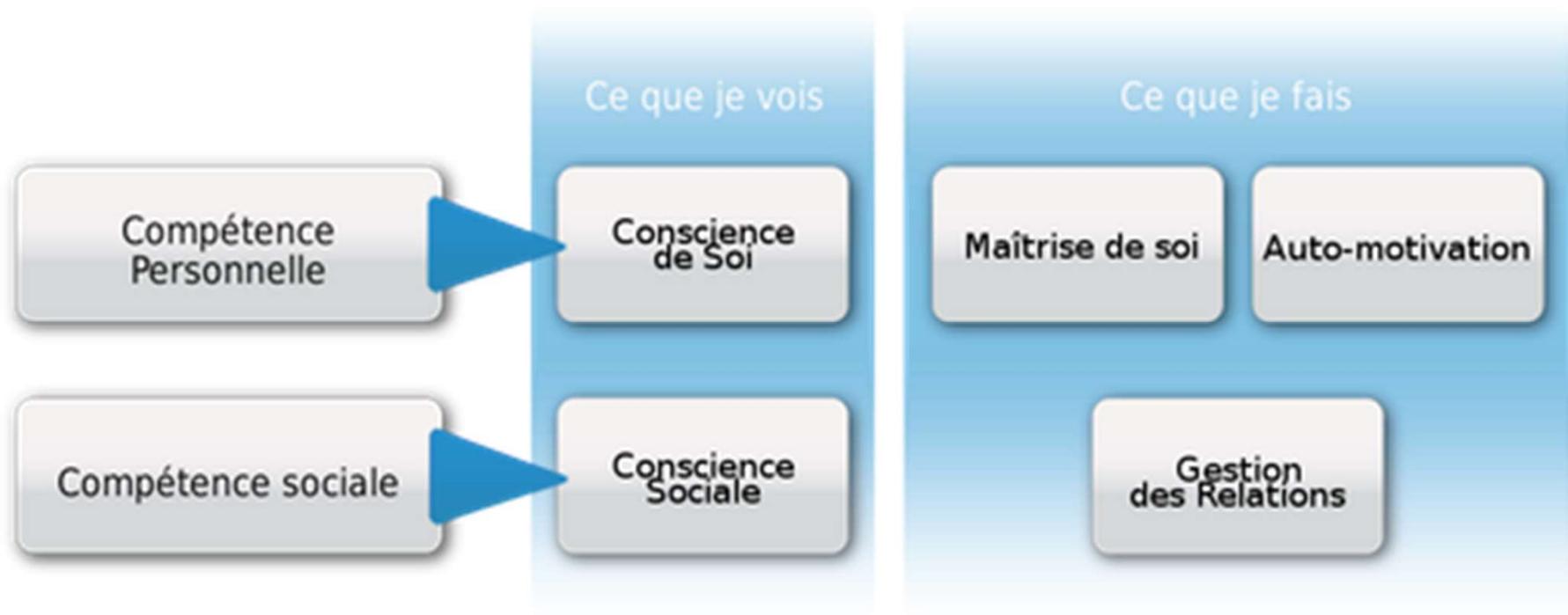


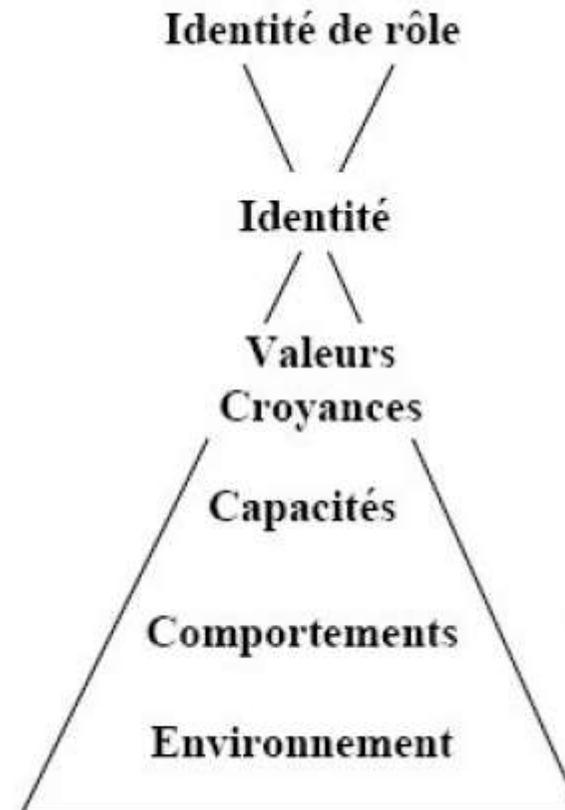
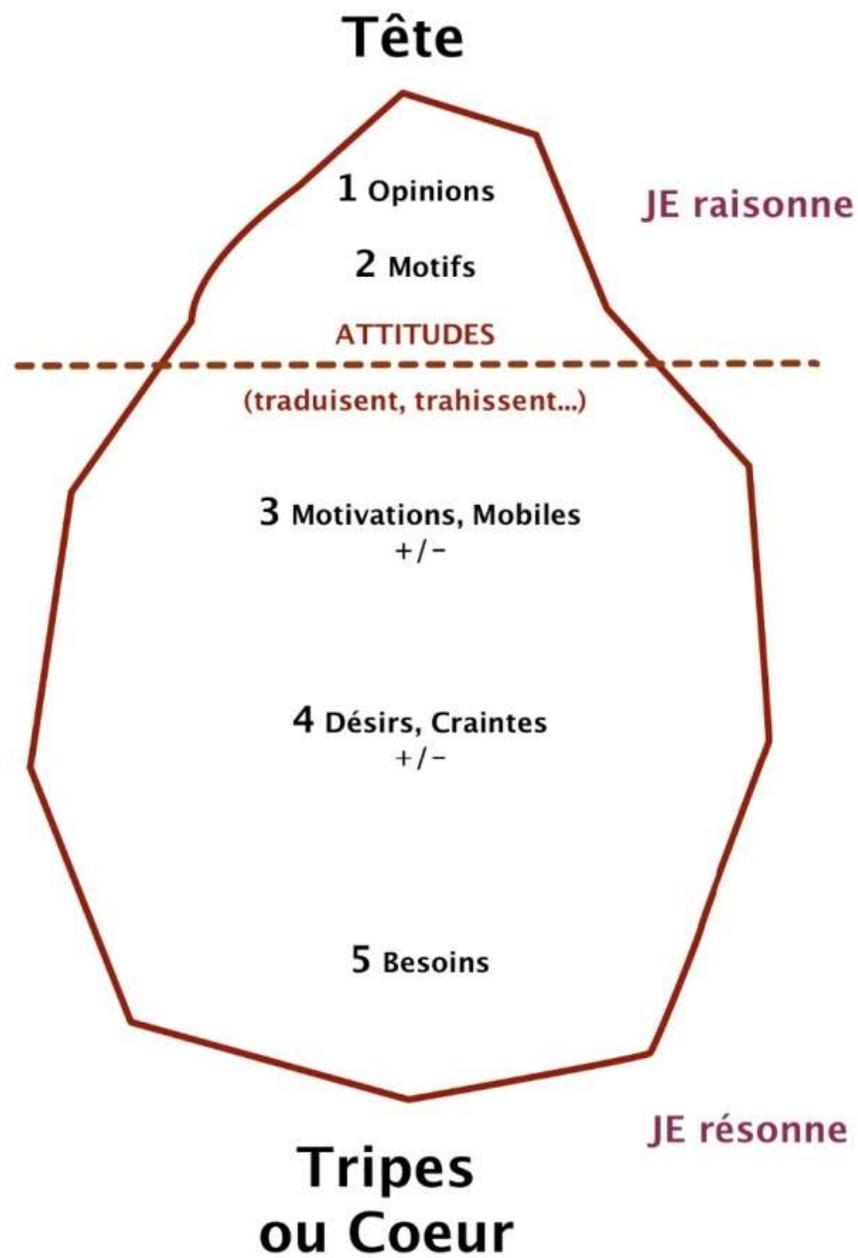


COMPORTEMENTS



CROYANCES





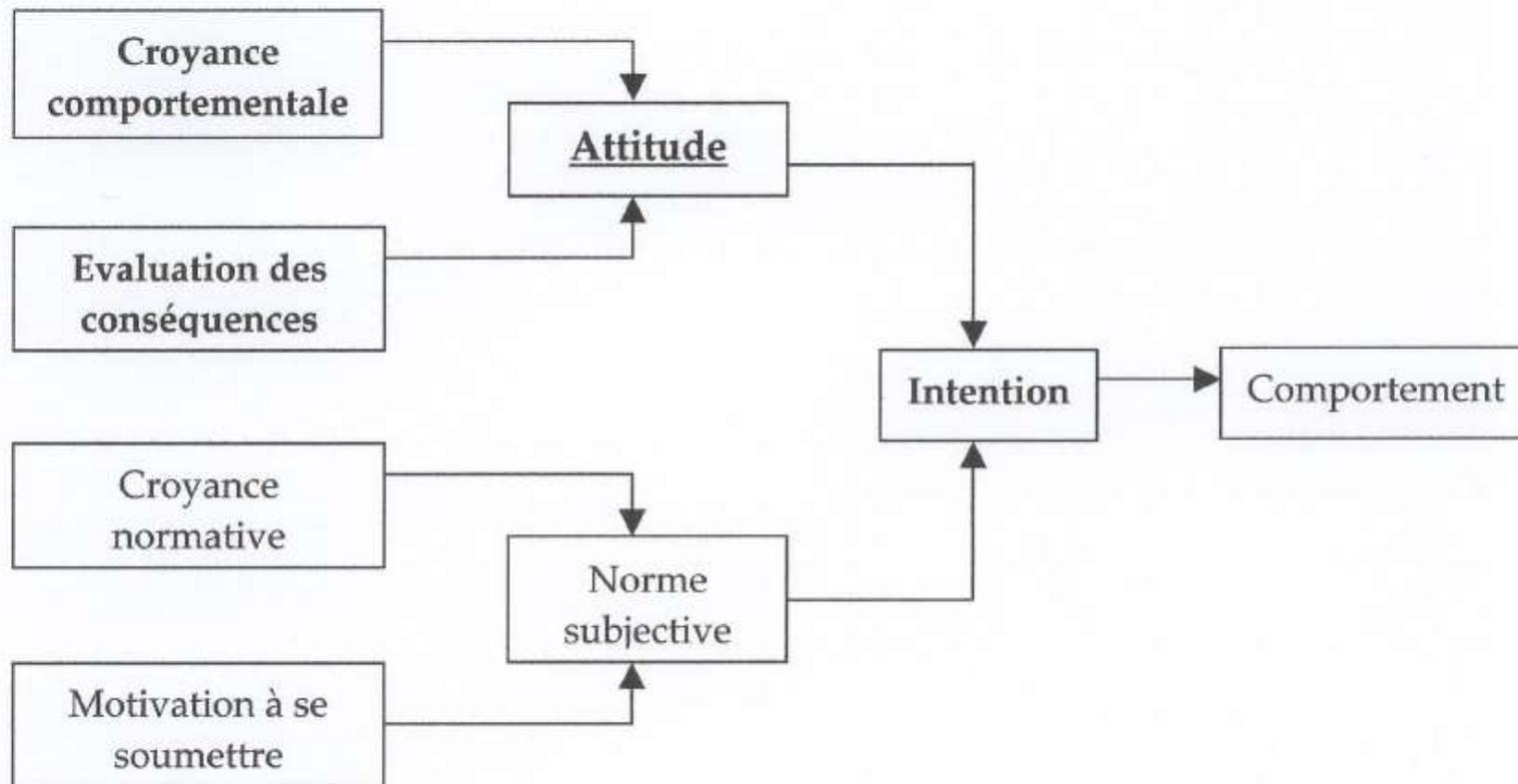


Fig. 1. La place de l'attitude dans l'action raisonnée de Fishbein & Ajzen (1975).

L'attitude provient de deux composantes : la croyance comportementale et l'évaluation des conséquences. L'évaluation des conséquences a un effet direct sur l'attitude du sujet et donc sur son intention

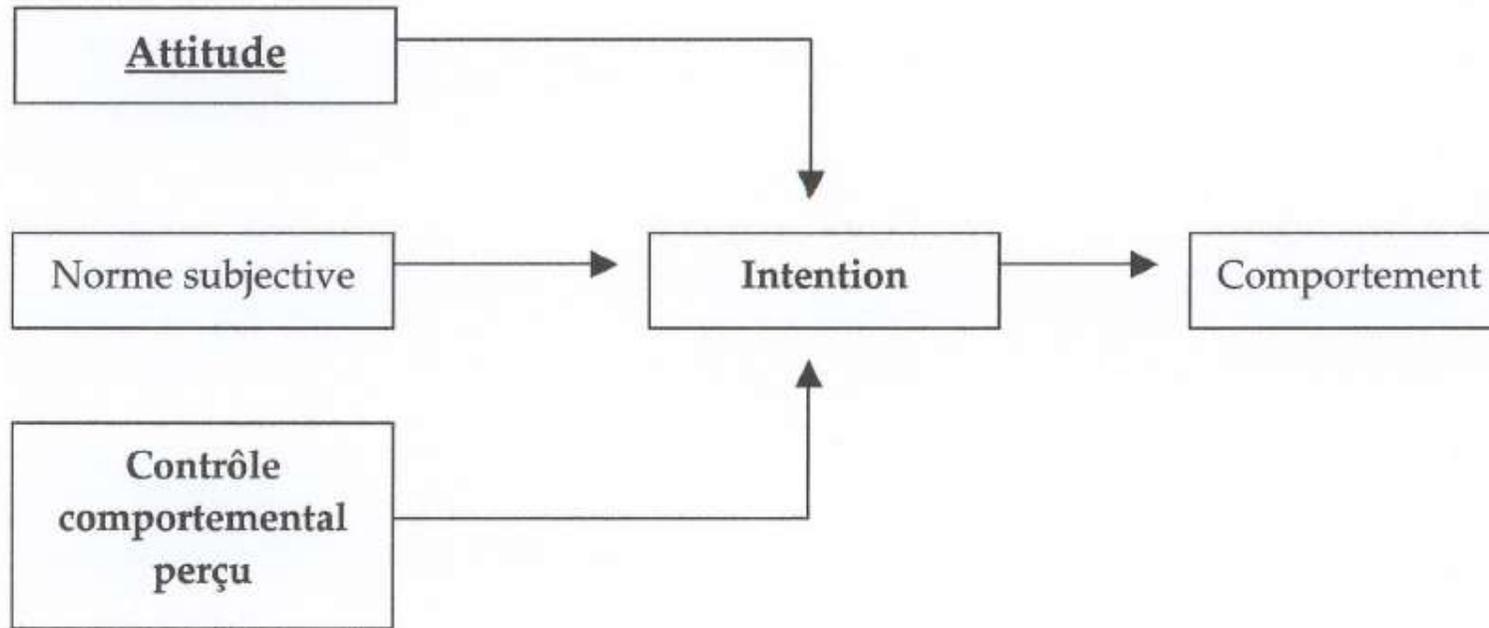


Fig. 2. La place de l'attitude dans la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1987).

La notion de « contrôle comportemental perçu » suggère que l'individu se serve de son expérience antérieure pour anticiper les situations sociales et donc privilégier ses intérêts et/ou éviter les difficultés à venir. Par conséquent, s'il décide que la réalisation de son comportement ne sera pas gênée par des obstacles majeurs et si son attitude, ainsi que la norme subjective, sont favorables à cette réalisation, alors son intention comportementale augmentera davantage

La manipulation persuasive

De l'attitude vers le comportement

Une des applications les plus évidentes du lien unissant attitude et comportement repose sur la manipulation de l'attitude pour voir apparaître un comportement désiré. En modifiant volontairement l'attitude d'un individu par le biais d'une manipulation, le comportement associé à cette attitude est ainsi plus susceptible d'être réalisé.

La manipulation persuasive

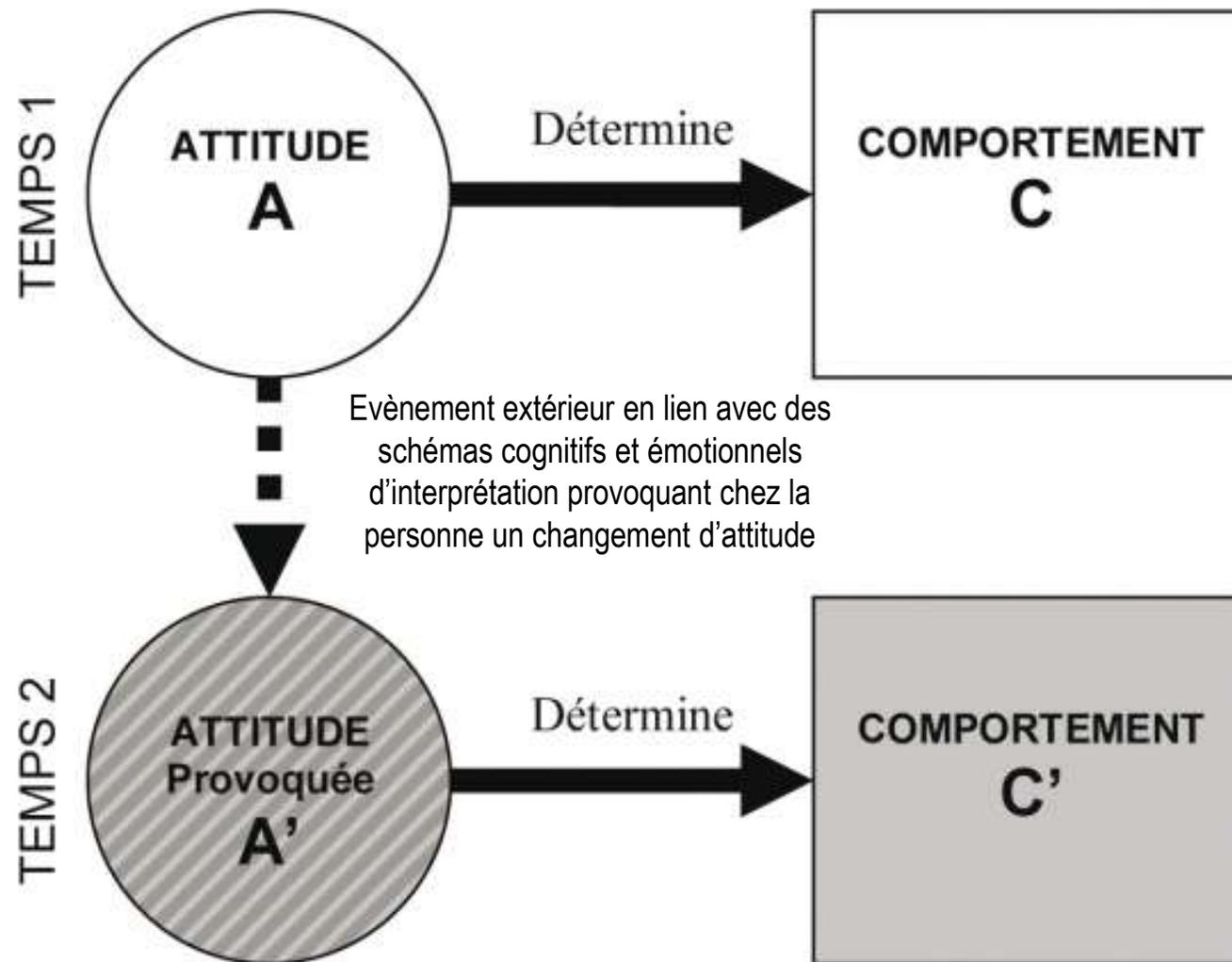
De l'attitude vers le comportement

Prenons un exemple dans le cadre de la sécurité routière : si les individus prennent plaisir à conduire à grande vitesse (Temps 1, Attitude A), un certain nombre de comportements à risque va être observé sur la route (Comportement C).

Au moyen d'une campagne de prévention routière (manipulation persuasive, Temps 2), l'attitude du conducteur va être modifiée au profit d'une conduite plus souple (Attitude A') et on observera une réduction du comportement dangereux (Comportement C'). **Le changement d'attitude aura provoqué un changement de comportement.**

Source : David Vaidis, Attitude et comportement dans le rapport cause-effet : Quand l'attitude détermine l'acte et quand l'acte détermine l'attitude, p. 103-111
Article mis en ligne le 01 août 2007. URL : <http://linx.revues.org/507> ; DOI : 10.4000/linx.507

Changer l'attitude pour changer le comportement



Source : David Vaidis, *Attitude et comportement dans le rapport cause-effet : Quand l'attitude détermine l'acte et quand l'acte détermine l'attitude*, p. 103-111
Article mis en ligne le 01 août 2007. URL : <http://linx.revues.org/507> ; DOI : 10.4000/linx.507

La manipulation comportementale

Changer le comportement pour faire évoluer l'attitude

L'ordre est ici inversé : l'attitude qui était cause devient effet et le comportement qui était l'effet vient prendre la place de la cause.

Dans la mesure où c'est ici le comportement qui provoque l'attitude, nous pouvons dès lors parler d'un être rationalisant qui adapte ses attitudes à ses actes.

La manipulation comportementale

Changer le comportement pour faire évoluer l'attitude

En effet, il a été démontré que l'individu ajuste dans bien des cas ses attitudes aux comportements qu'il réalise. De la sorte, quand l'individu est amené à se comporter d'une certaine manière, il va adapter ses opinions à son comportement.

La psychologie sociale utilise le terme de *manipulation comportementale* pour désigner une procédure ayant pour objectif d'amener l'individu à se comporter d'une certaine manière pour provoquer un changement d'attitude dans le sens du comportement émis.

Source : David Vaidis, Attitude et comportement dans le rapport cause-effet : Quand l'attitude détermine l'acte et quand l'acte détermine l'attitude, p. 103-111
Article mis en ligne le 01 août 2007. URL : <http://linx.revues.org/507> ; DOI : 10.4000/linx.507

La manipulation comportementale

Changer le comportement pour faire évoluer l'attitude

La théorie sous-jacente à cette approche est la théorie de la dissonance cognitive développée par Festinger au milieu des années 1950. Cette théorie repose sur le principe selon lequel l'humain serait motivé à conserver une cohérence entre ses attitudes et ses comportements.

La théorie de la dissonance cognitive (1957) permet de faire l'hypothèse suivante : si un individu est amené à agir librement de manière antinomique à son attitude initiale, il modifiera cette attitude conformément au comportement émis.

Source : David Vaidis, *Attitude et comportement dans le rapport cause-effet : Quand l'attitude détermine l'acte et quand l'acte détermine l'attitude*, p. 103-111
Article mis en ligne le 01 août 2007. URL : <http://linx.revues.org/507> ; DOI : 10.4000/linx.507

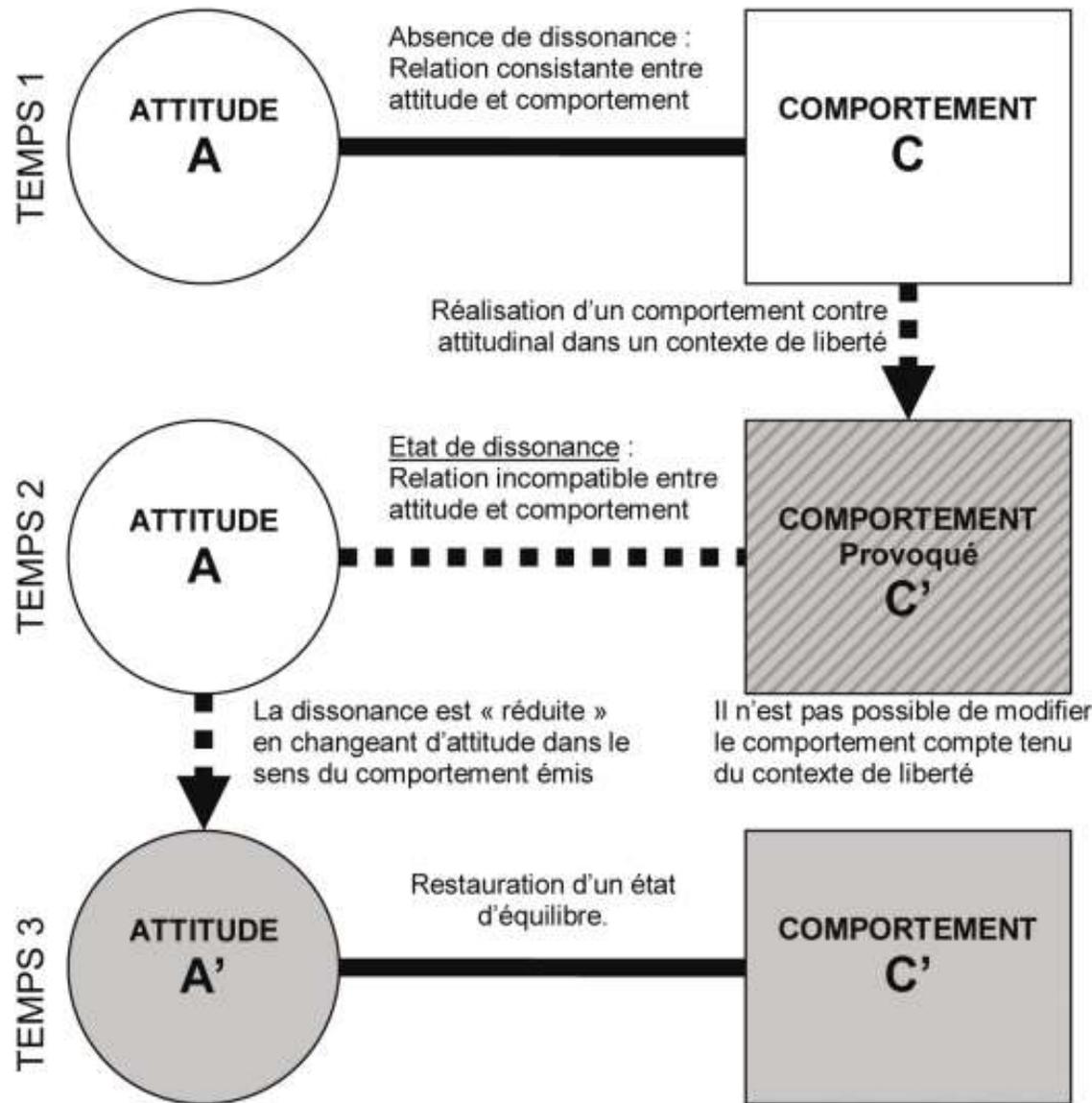
La manipulation comportementale

Changer le comportement pour faire évoluer l'attitude

Alors que l'individu maintient naturellement une cohérence entre ses cognitions (Temps 1), la présence d'une incohérence flagrante entre une attitude et un comportement génère un état de tension désagréable (Temps 2) lequel motive l'individu à recouvrer un état d'équilibre.

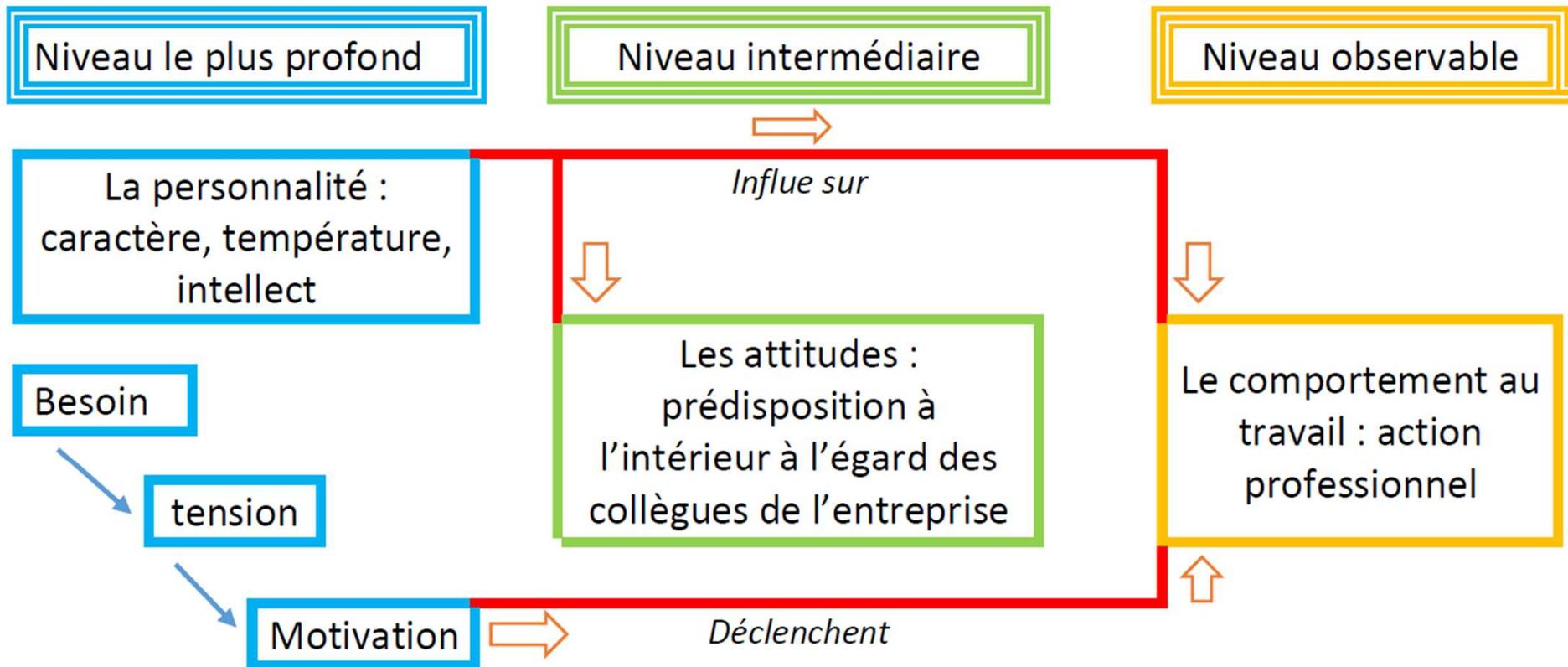
C'est ce que Festinger nomme *l'état de dissonance cognitive*. Une possibilité pour réduire cette tension est de rendre cohérent ses attitudes avec son comportement. De la sorte, il n'y a plus de dissonance (Temps 3).

Source : David Vaidis, *Attitude et comportement dans le rapport cause-effet : Quand l'attitude détermine l'acte et quand l'acte détermine l'attitude*, p. 103-111
Article mis en ligne le 01 août 2007. URL : <http://linx.revues.org/507> ; DOI : 10.4000/linx.507



Changer le comportement pour changer l'attitude

Source : David Vaidis, *Attitude et comportement dans le rapport cause-effet : Quand l'attitude détermine l'acte et quand l'acte détermine l'attitude*, p. 103-111
 Article mis en ligne le 01 août 2007. URL : <http://linx.revues.org/507> ; DOI : 10.4000/linx.507





Dans une organisation, deux approches complémentaires peuvent être utilisées dans l'animation managériale.

La première consiste à **élargir le champ de conscience** des personnes pour qu'elles décident de modifier leur attitudes et leurs comportements.

La seconde consiste à leur faire expérimenter un nouveau comportement pour qu'elles fassent évoluer leurs croyances et leurs attitudes ...

1 2 3 4 5 6 7
8 9 10 11 12 13 14
15 16 17 18 19 20 21
22 23 24 25 26 27 28

**Le mythe des 21 jours
pour changer une habitude**

Philippa Lally est chercheuse en psychologie de la santé à l'University College de Londres. Dans une étude publiée dans le *Journal Européen de la Psychologie Sociale*, Lally et son équipe de recherche ont décidé de comprendre combien de temps fallait-il vraiment pour prendre une nouvelle habitude.

L'étude a examiné les habitudes de 96 personnes pendant une période de 12 semaines. Chaque personne a choisi une nouvelle habitude à suivre pendant les 12 semaines et notait chaque jour ses impressions: avaient-ils ou non respecté ce nouveau comportement? Ce nouveau comportement leur avait-il à la fin semblé automatique ?

Alors, qu'en est-il vraiment ?

En moyenne, deux mois s'écoulent avant qu'un nouveau comportement devienne automatique - 66 jours, pour être précis. Et cela peut varier considérablement en fonction du comportement, de la personne et des circonstances. **Dans l'étude de Philippe Lally (1), les gens ont mis entre 18 et 254 jours à prendre une nouvelle habitude.**

En d'autres termes, si vous voulez définir correctement vos attentes, la vérité c'est qu'il vous faudra probablement entre deux et huit mois pour développer un nouveau comportement dans votre vie, et pas 21 jours.

(1) Philippa LALLY est chercheuse en psychologie de la santé à l'University College de Londres. Dans une étude publiée dans le *Journal Européen de la Psychologie Sociale*, Lally et son équipe de recherche ont décidé de comprendre combien de temps fallait-il vraiment pour prendre une nouvelle habitude. *L'étude a examiné les habitudes de 96 personnes pendant une période de 12 semaines. Chaque personne a choisi une nouvelle habitude à suivre pendant les 12 semaines et notait chaque jour ses impressions: avaient-ils ou non respecté ce nouveau comportement? Ce comportement leur avait-il semblé automatique?*



**L'habitude est comme
un fil d'araignée : une
fois prise, elle est plus
solide qu'une corde.**

Proverbe chinois

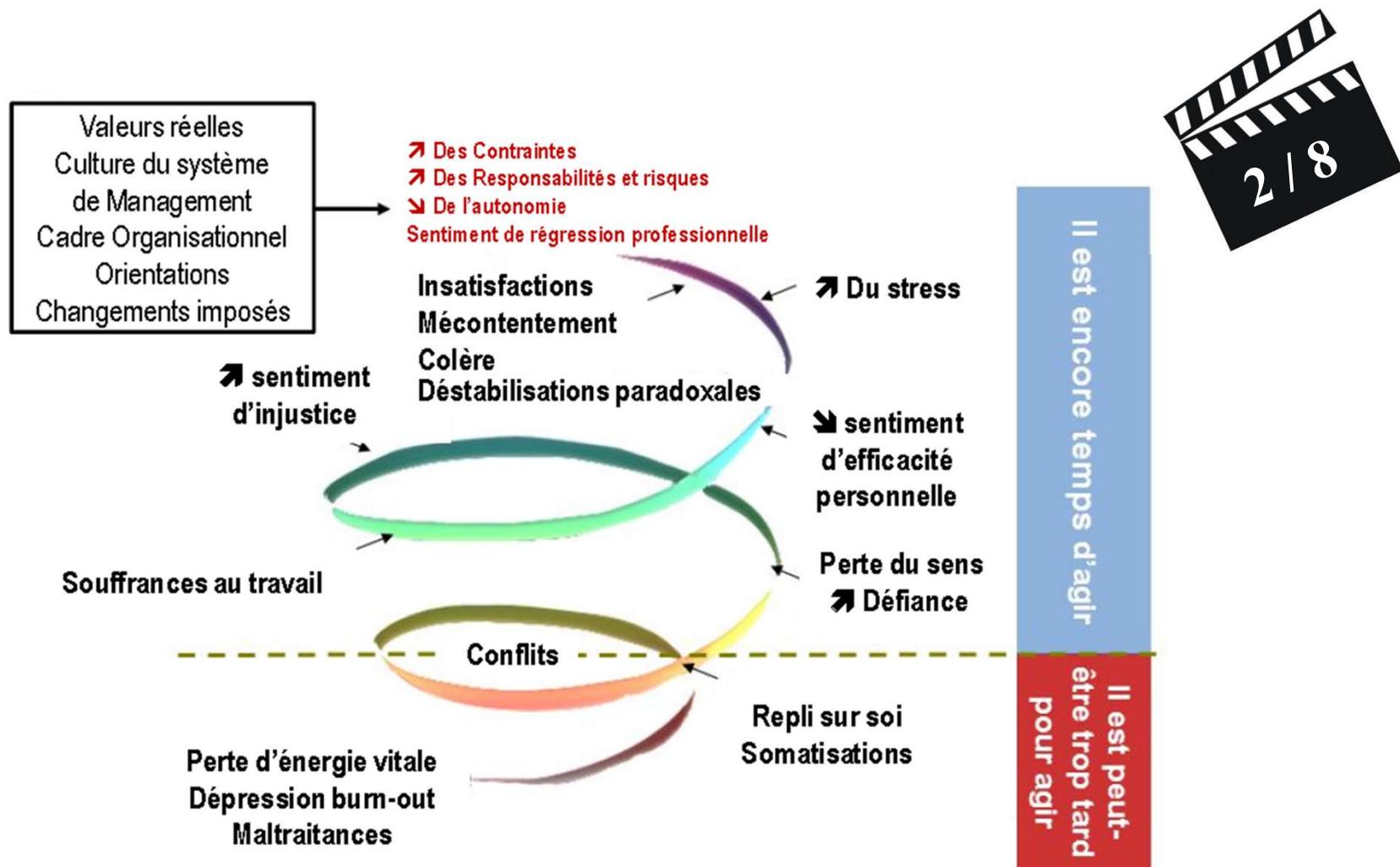
Curieusement, les chercheurs ont aussi découvert que "*rater une occasion de pratiquer le comportement n'affecte pas sensiblement le processus de formation et d'appropriation de l'habitude*".

En d'autres termes, ce n'est pas grave si vous "déconnez" de temps à autre. S'approprier de nouvelles habitudes ne fonctionne pas sur la base du "tout ou rien".

Le manager acteur du développement des compétences comportementales de son équipe ...



1. Attitudes et Comportements
2. **La dénutrition organisationnelle**
3. La notion de compétences comportementales
4. L'intelligence comportementale au travail
5. Quelles compétences comportementales privilégier ?
6. L'importance de la relation Cadre / Agent
7. Quels scénarios d'apprentissages mettre en œuvre?
8. Quelques lectures pour ceux qui veulent aller plus loin ...

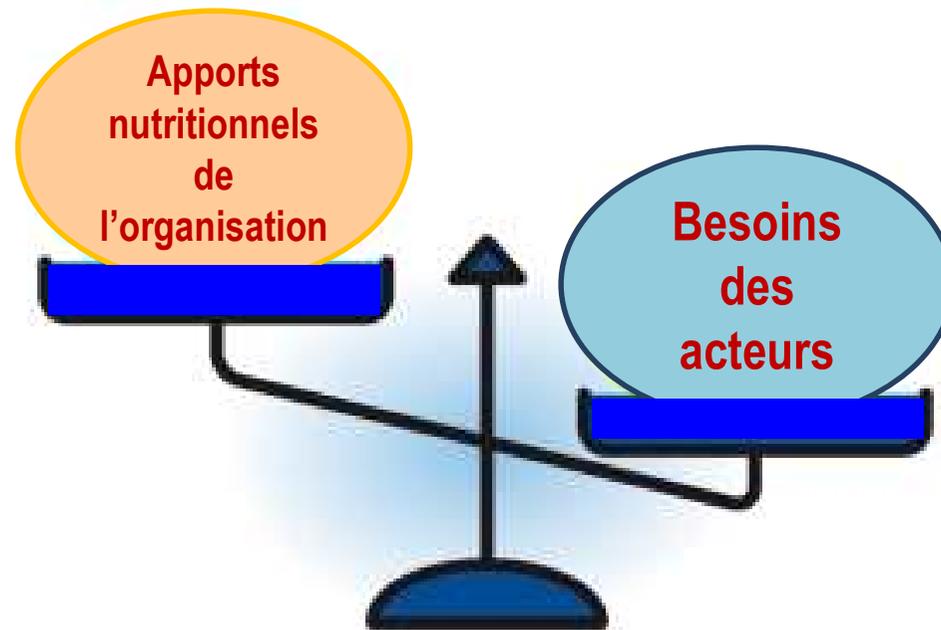


La dénutrition organisationnelle en matière de capital émotionnel



Qu'entend- t-on par dénutrition ?

La dénutrition est un état pathologique, se caractérisant par un apport insuffisant de nutriments, processus adopté par les organismes vivants pour utiliser les aliments afin d'assurer leur croissance, et leurs fonctions vitales. Ceci se caractérise par une désassimilation trop importante, et une assimilation perturbée pouvant être origine d'une asthénie (fatigue importante), due à l'apport insuffisant d'aliments (inanition), et d'une cachexie. La cachexie correspond à la dégradation profonde de l'état général



LA DENUTRITION ORGANISATIONNELLE

Les acteurs dans les organisations sont de plus en plus « dénutris » par rapport à leurs besoins fondamentaux et leurs attentes prioritaires

Lorsque les acteurs souffrent de dénutrition de sens, d'attention(s), de pleine conscience, d'écoute, de reconnaissance, de gratitude, ... les tensions émotionnelles liées aux situations sous contraintes augmentent considérablement.

Les comportements de réactions nourrissent alors de manière croissante désenchantement, désengagement, frustrations, mal-être, évitements, résistances et agressivité...

Valeurs réelles
Culture du système
de Management
Cadre Organisationnel
Orientations
Changements imposés

- Des Contraintes
- Des Responsabilités et risques
- De l'autonomie
- Sentiment de régression professionnelle

Insatisfactions
Mécontentement
Colère
Déstabilisations paradoxales

➤ Du stress

➤ sentiment
d'injustice

➤ sentiment
d'efficacité
personnelle

Souffrances au travail

Perte du sens
➤ Défiance

Conflits

Repli sur soi
Somatisations

Perte d'énergie vitale
Dépression burn-out
Maltraitements

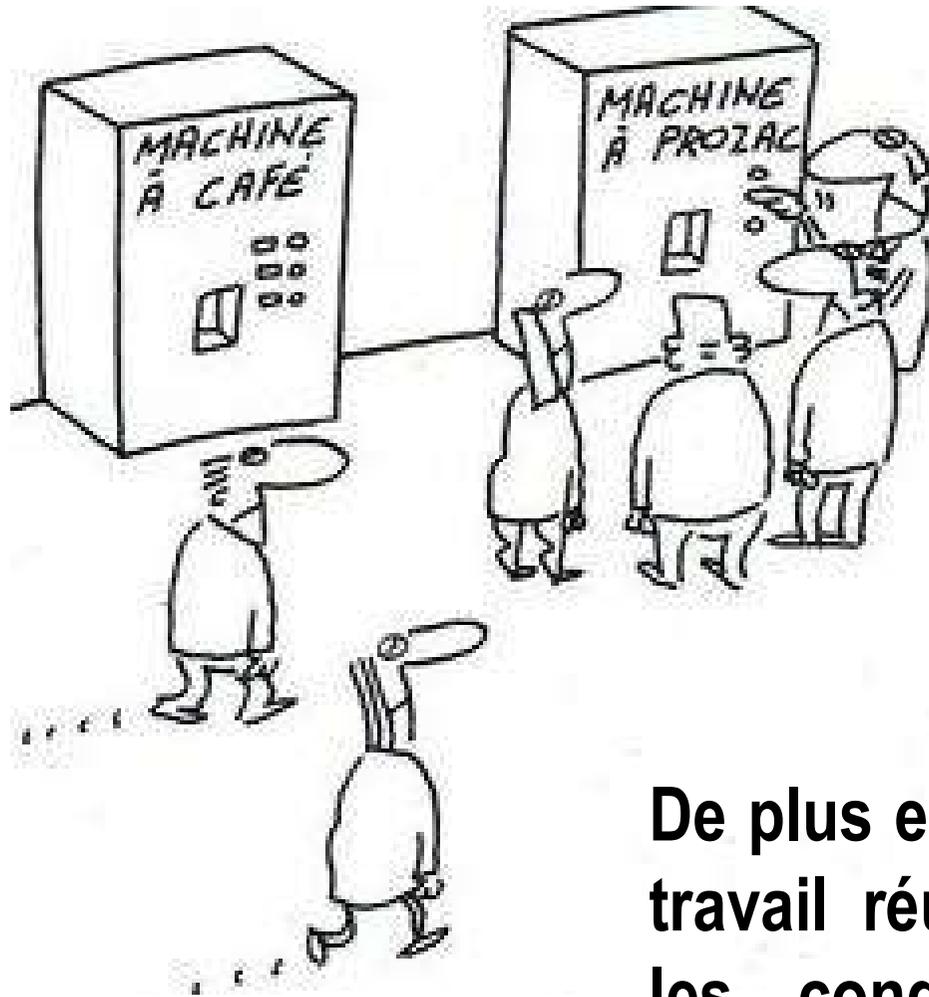
Il est encore temps d'agir

Il est peut-être trop tard pour agir

Cinq conséquences majeures en découlent :

- Diminution de la performance individuelle et collective
- Diminution des capacités mentales
- Diminution de la qualité de vie professionnelle et personnelle
- Diminution de la satisfaction professionnelle
- Détérioration de la santé physique et psychologique

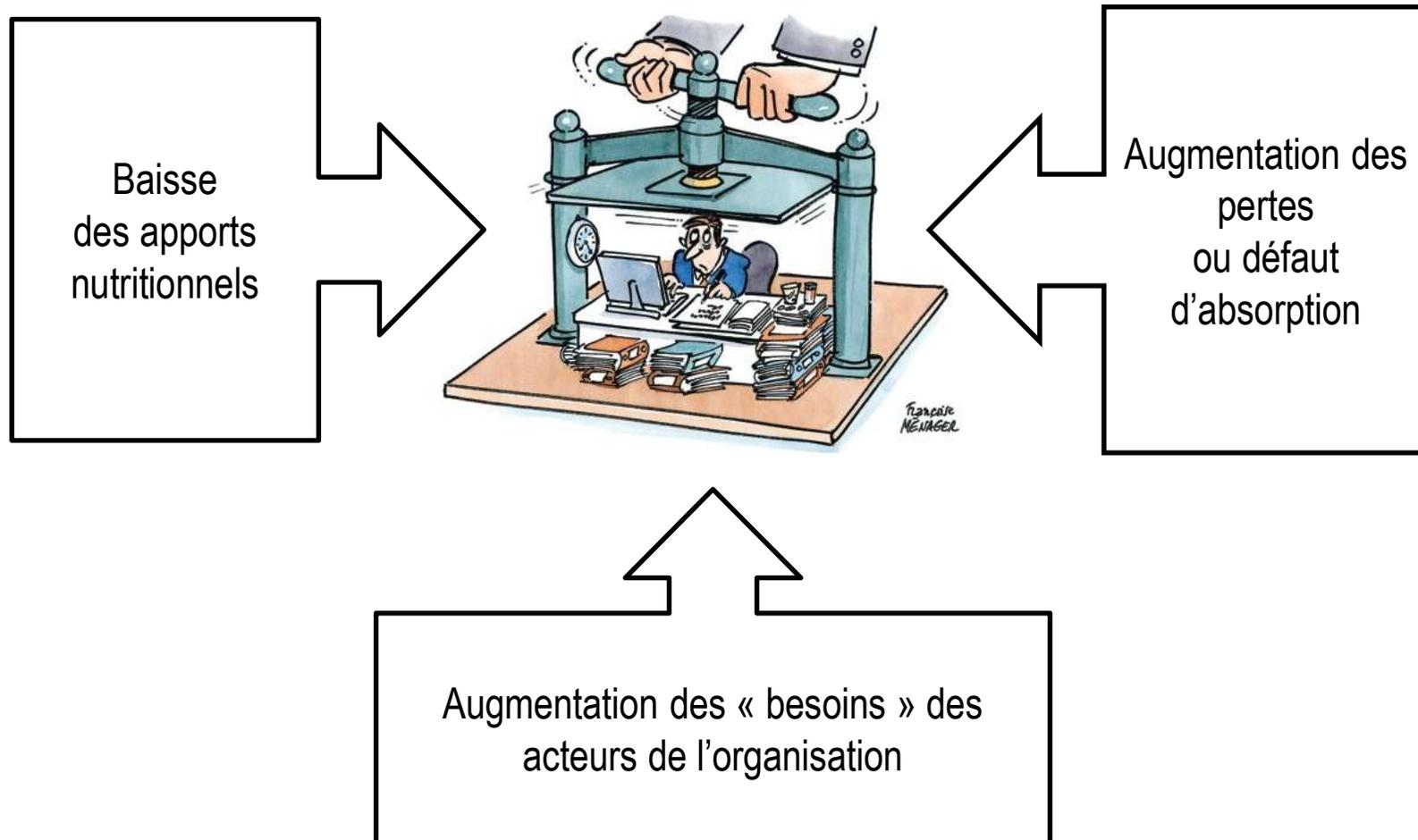




De plus en plus d'organisation du travail réunissent les facteurs et les conditions d'une véritable « **dénutrition organisationnelle** »

...

La dynamique délétère de la dénutrition organisationnelle





Les contraintes pèsent de plus en plus sur les acteurs dans des organisations sous pressions qui multiplient les injonctions paradoxales, les contradictions et les incohérences et qui changent de cadre organisationnel à un rythme élevé sans véritablement analyser les psycho-dynamiques sociales et accompagner les acteurs dans leurs évolutions personnelles ...

Définition du “capital émotionnel”

La régulation des émotions renvoient à de réelles compétences utiles pour faire face aux adaptations nécessaires et changements qu'interviennent dans nos vies, dans nos organisations de travail, et dans nos sociétés.

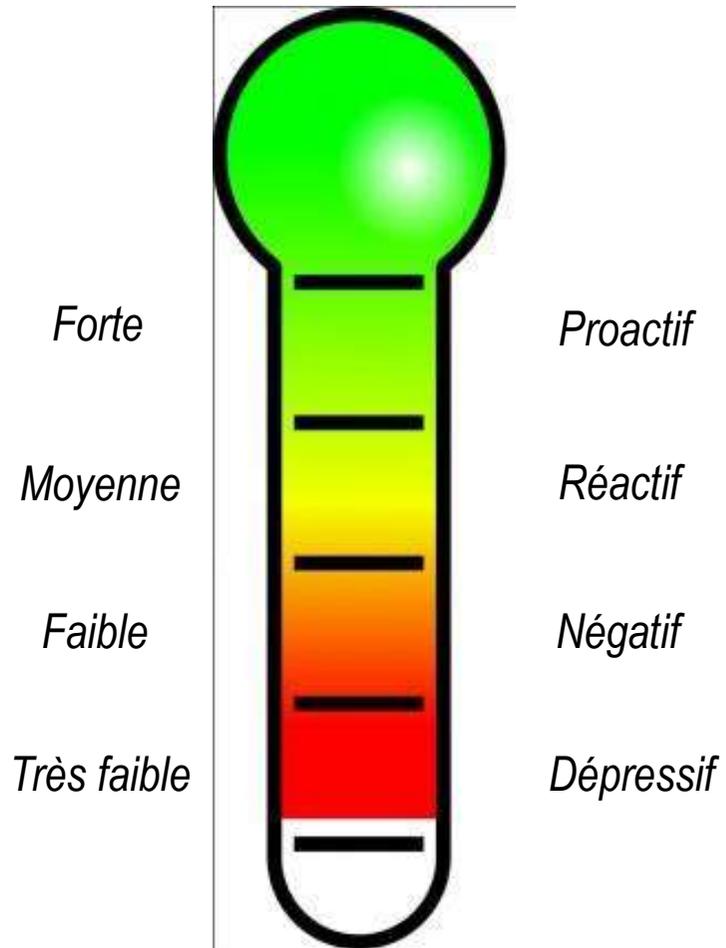
Cet ensemble de compétences constitue notre **capital émotionnel**.

Définition du “capital émotionnel”

*Ensemble des **compétences émotionnelles (CE)** (encore appelées **psychosociales**) qui constitue une ressource inhérente à la personne, utile au développement personnel, professionnel et organisationnel, participant à la cohésion sociale et ayant des retombées personnelles, économiques et sociales...» (Gendron, 2004 : 2008)*

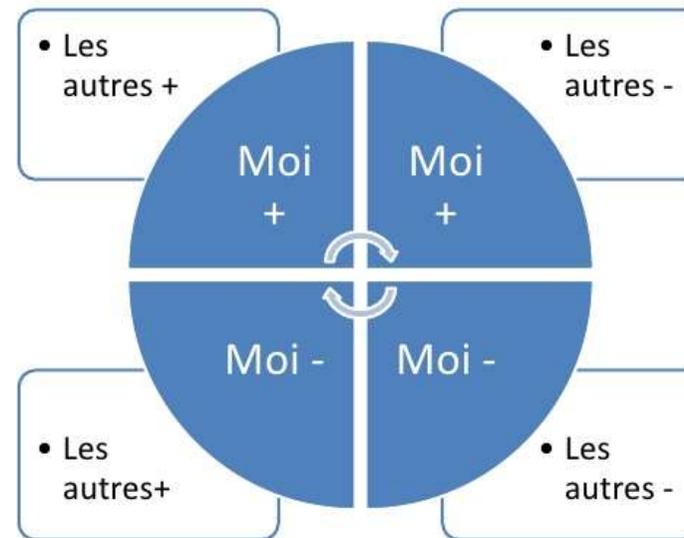
Définition du “capital émotionnel”

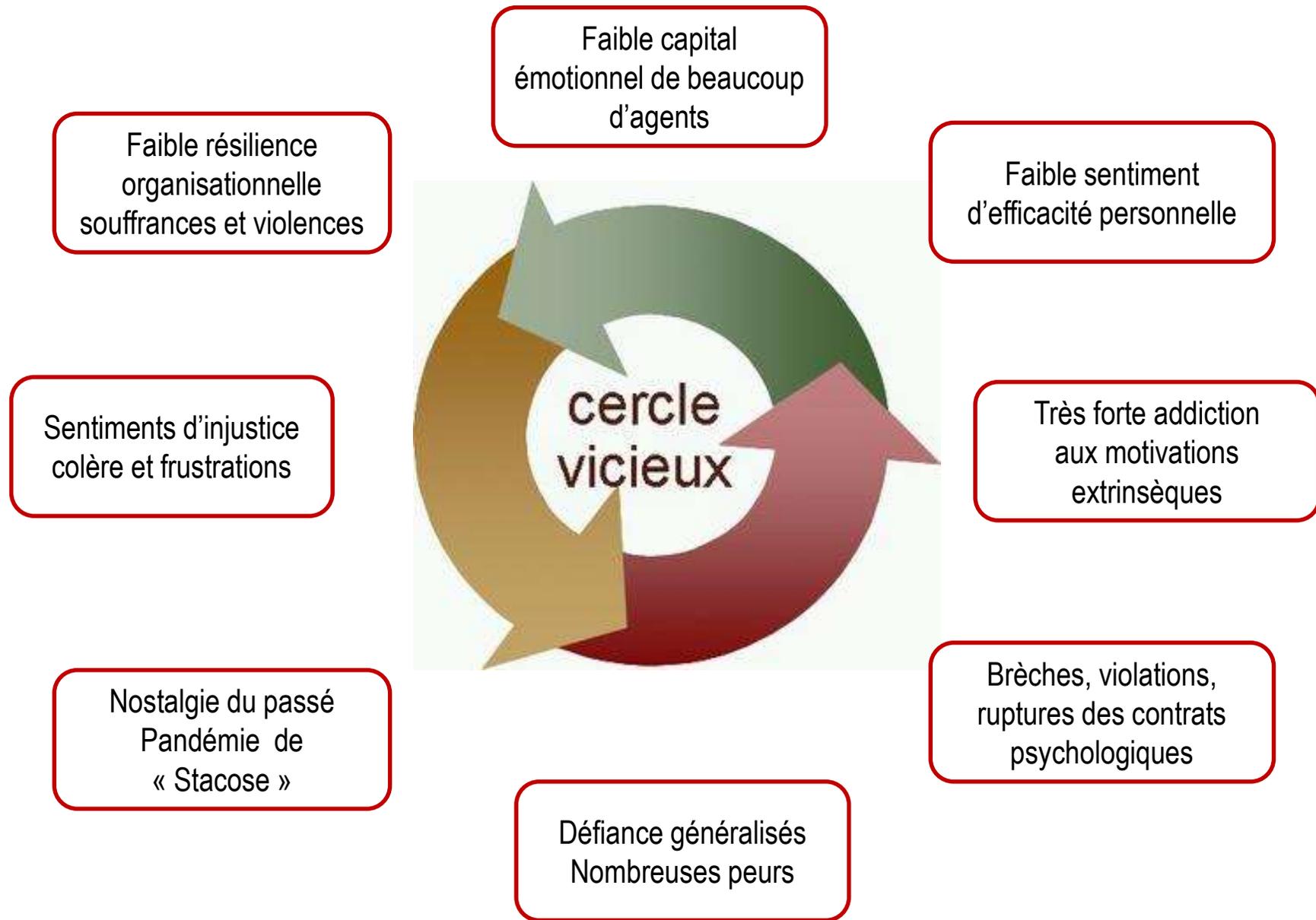
Les compétences émotionnelles (CE) se réfèrent aux différences individuelles dans l'identification, la compréhension, l'expression, la régulation et l'utilisation de ses propres émotions et celles des autres.



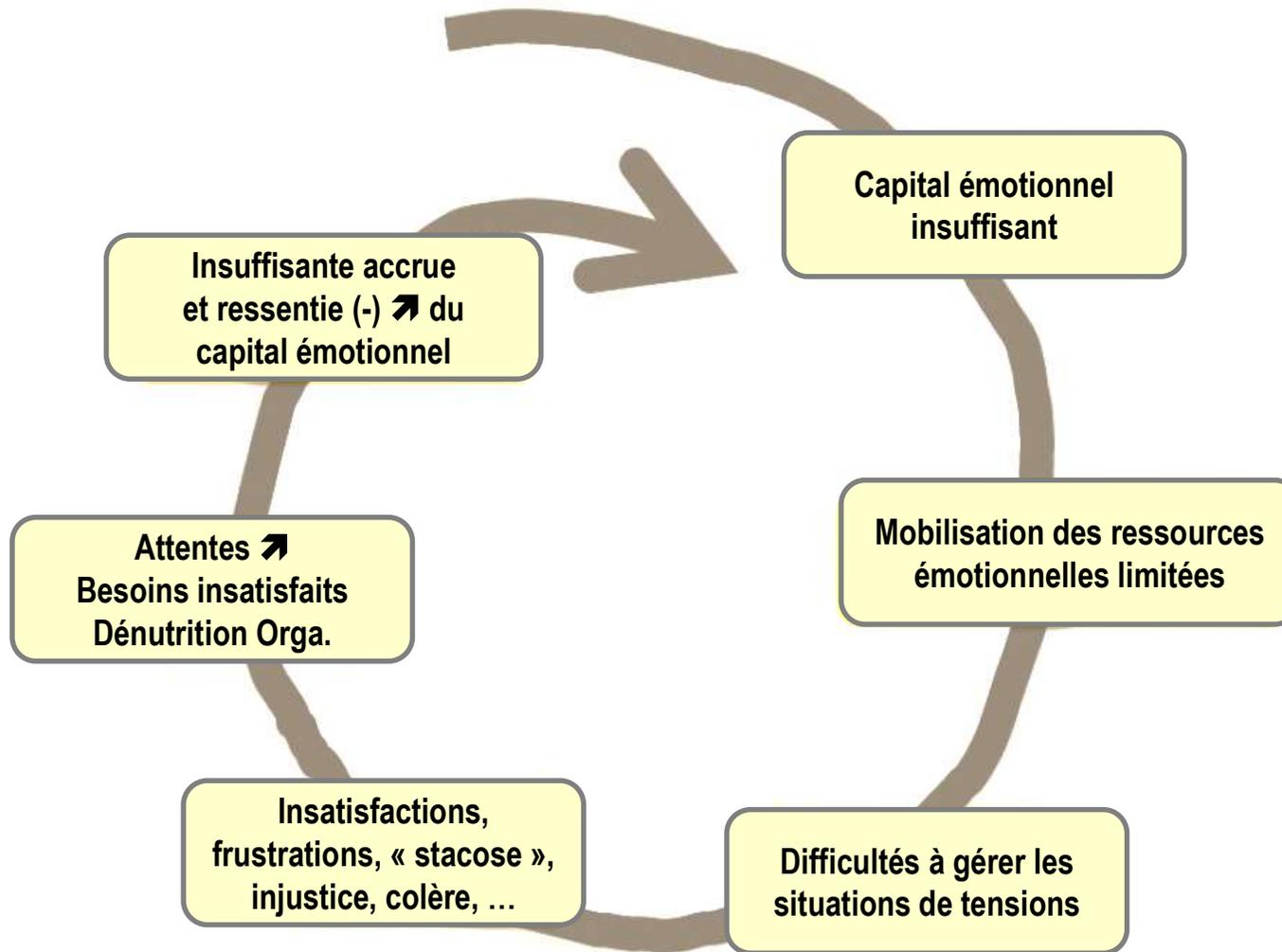
***Richesse
du capital
émotionnel***

Les positions de vie





Le CAPITAL EMOTIONNEL – enjeu de la (dé)nutrition





A quand l'équivalent d'une échelle de Blandford (*) pour évaluer la dénutrition organisationnelle ?

() Echelle permettant une description et une évaluation des troubles du comportement alimentaire*

De multiples études ont pu mettre en évidence qu'elles sont un prédicteur important de l'adaptation des individus à leur environnement. Il est prouvé par exemple, qu'un bon niveau de compétences émotionnelles (donc de capital émotionnel) est associé à une plus grande satisfaction dans la vie, une meilleure santé mentale et physique, des relations sociales et familiales plus satisfaisantes et une plus grande réussite académique et professionnelle.

Ces compétences émotionnelles se distinguent des compétences traditionnellement prises en compte dans les modèles RH.

Elles demeurent encore aujourd'hui mal reconnues ou non considérées à leur juste valeur autant dans le domaine des Ressources Humaines que dans le champ de l'éducation du fait que leur production échappe à la mesure et sont rattachées dans nombre de travaux à des qualités personnelles ou à des traits de personnalités (1).

(1) Les traits de personnalité sont des "schèmes caractéristiques de comportements ou de dispositions à éprouver des sentiments et à agir d'une certaine manière distinguant une personne d'une autre, supposés uniformes et stables pendant toute la vie" (Myers, 1998). A l'inverse, les compétences émotionnelles sont évolutives et dynamiques, et peuvent faire l'objet d'apprentissages. Elles se distinguent de la personnalité qui est par définition non contextualisée et détachée de l'action et considérée comme stable dans le temps et l'espace. La compétence se reconnaît à travers ses rapports à l'action et au contexte, et à sa nature. Elle se construit, se développe, s'actualise et s'améliore dans l'action Elle s'opère (ou s'énacte) dans un contexte donné : « on est compétent dans une situation donnée pour résoudre un problème donné et non pas en général (Bellier, 2000).

Rendre visible l'invisibilité de ces compétence émotionnelles est incontournable pour une meilleure appréhension d'ensemble du capital humain.

Le capital émotionnel est donc bien plus qu'une variable additionnelle. Il est un « booster » du capital humain et social.

Ces compétences participent alors de l'équilibre émotionnel de la personne, de l'homéostasie psychologique, et en conséquences, aux conditions de son bien ou mal-être.

Ces compétences constituent un véritable capital dans lequel il importe d'investir.

En effet beaucoup d'acteurs sont en déficit de ressources propres dans bon nombre de situations et de contextes donnés.

Or, la raison et les émotions aident les hommes à trouver un sens à leurs vies et construire leurs identités personnelles, sociales et professionnelles (Schutz, Zembylas, 2009).

Au travail, puisque nous n'interagissons pas avec un milieu neutre, mais avec un milieu chargé de significations pour chaque participant, la réponse émotionnelle (d'acceptation ou de rejet) peut représenter un signal pour l'autre, mais aussi un effet de sa présence, et une manifestation de son rôle.

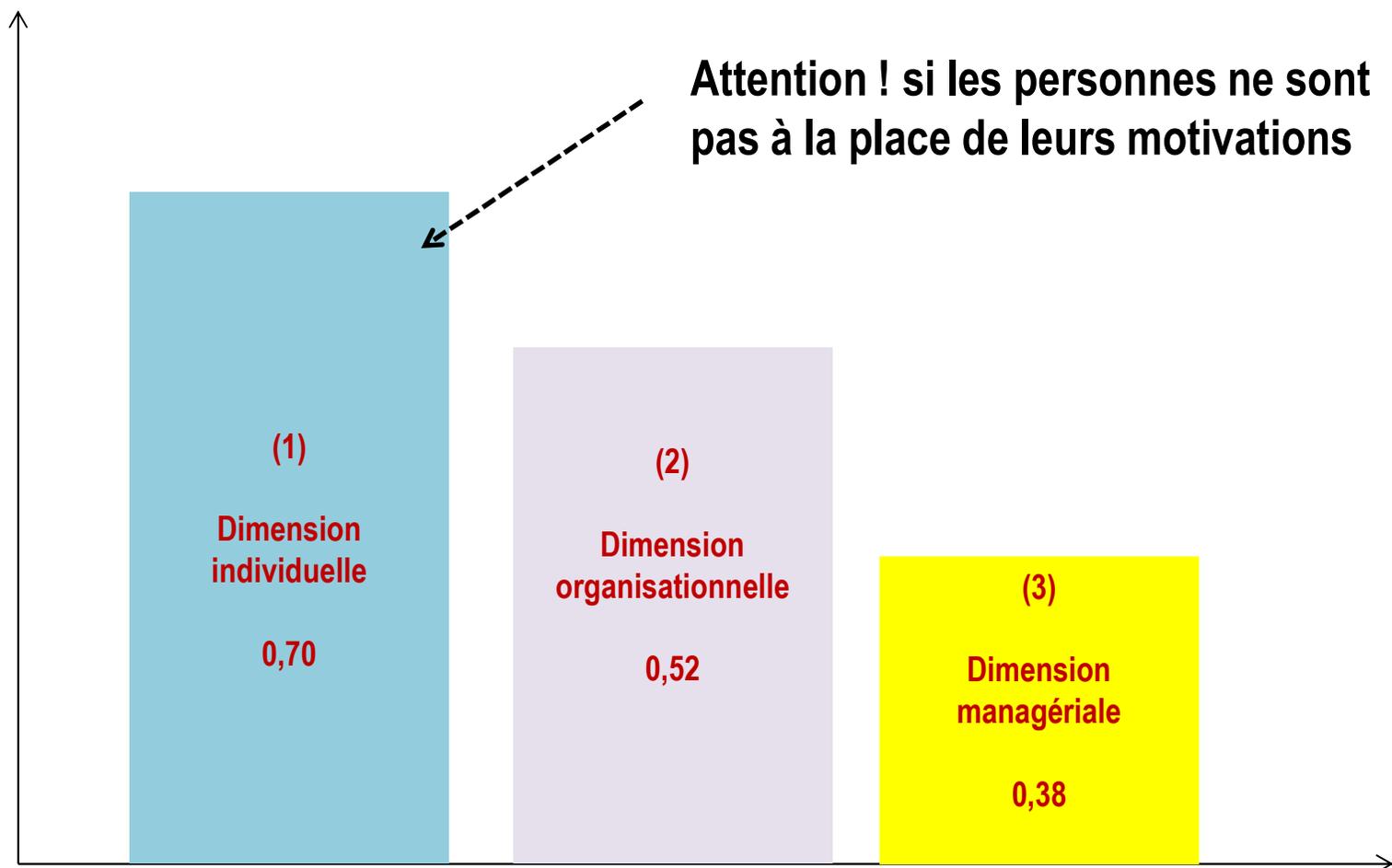
L'émotion ne possède pas une simple fonction, naturellement évolutive et adaptative, mais elle a un but que Stanley Cavell associe au processus de « *knowing by feeling* ».

Dans des organisations sans cesse mouvantes, aux forts niveaux de contraintes, beaucoup d'acteurs, sont en grande difficultés malgré leurs compétences professionnelles, suite à l'incapacité de faire face à des situations chargées émotionnellement au delà de la capacité de gestion de leur capital émotionnel

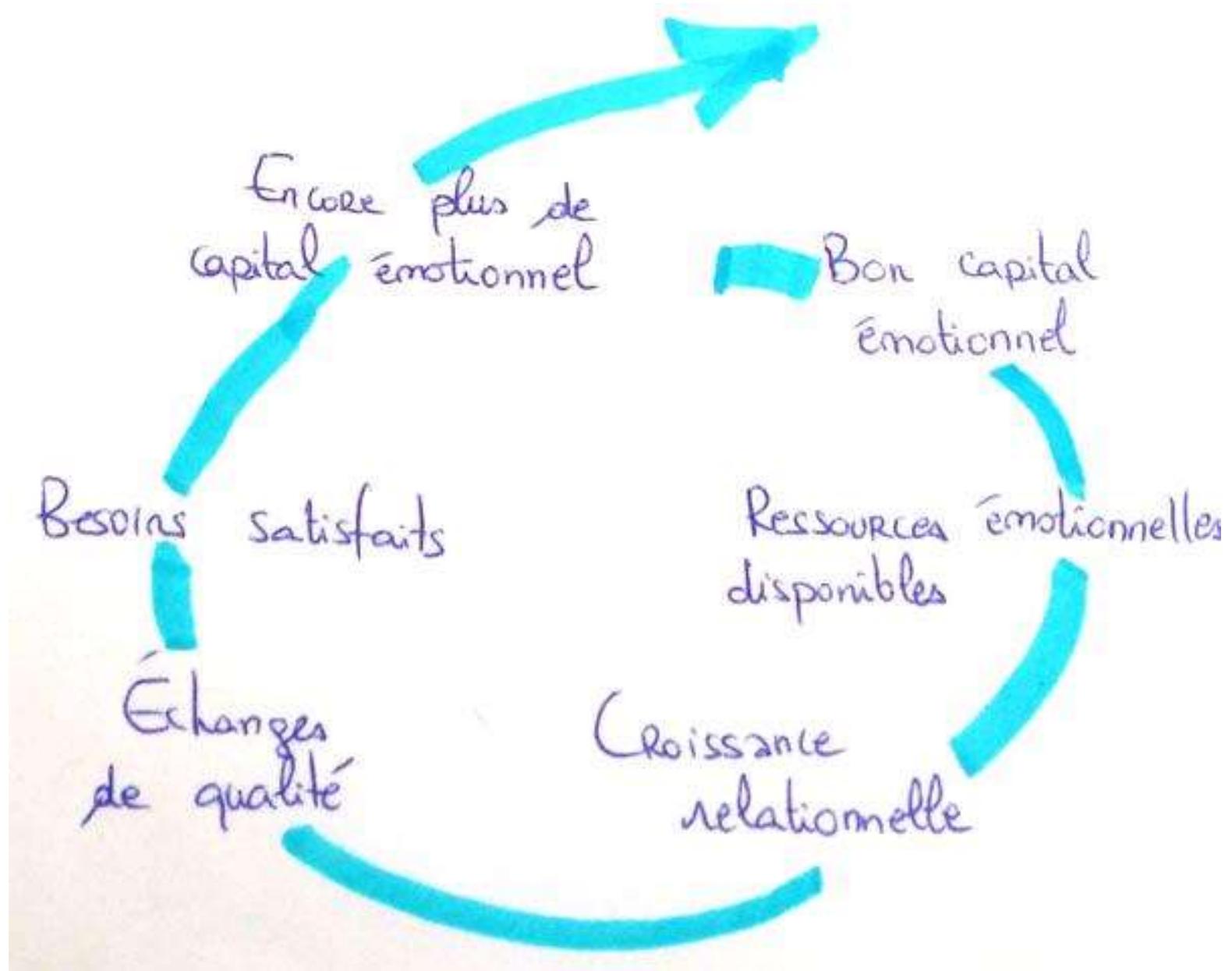
Nombre de travaux en psychologie mettent en évidence les préjudices d'une mauvaise gestion de ses émotions sur la résistance au stress.

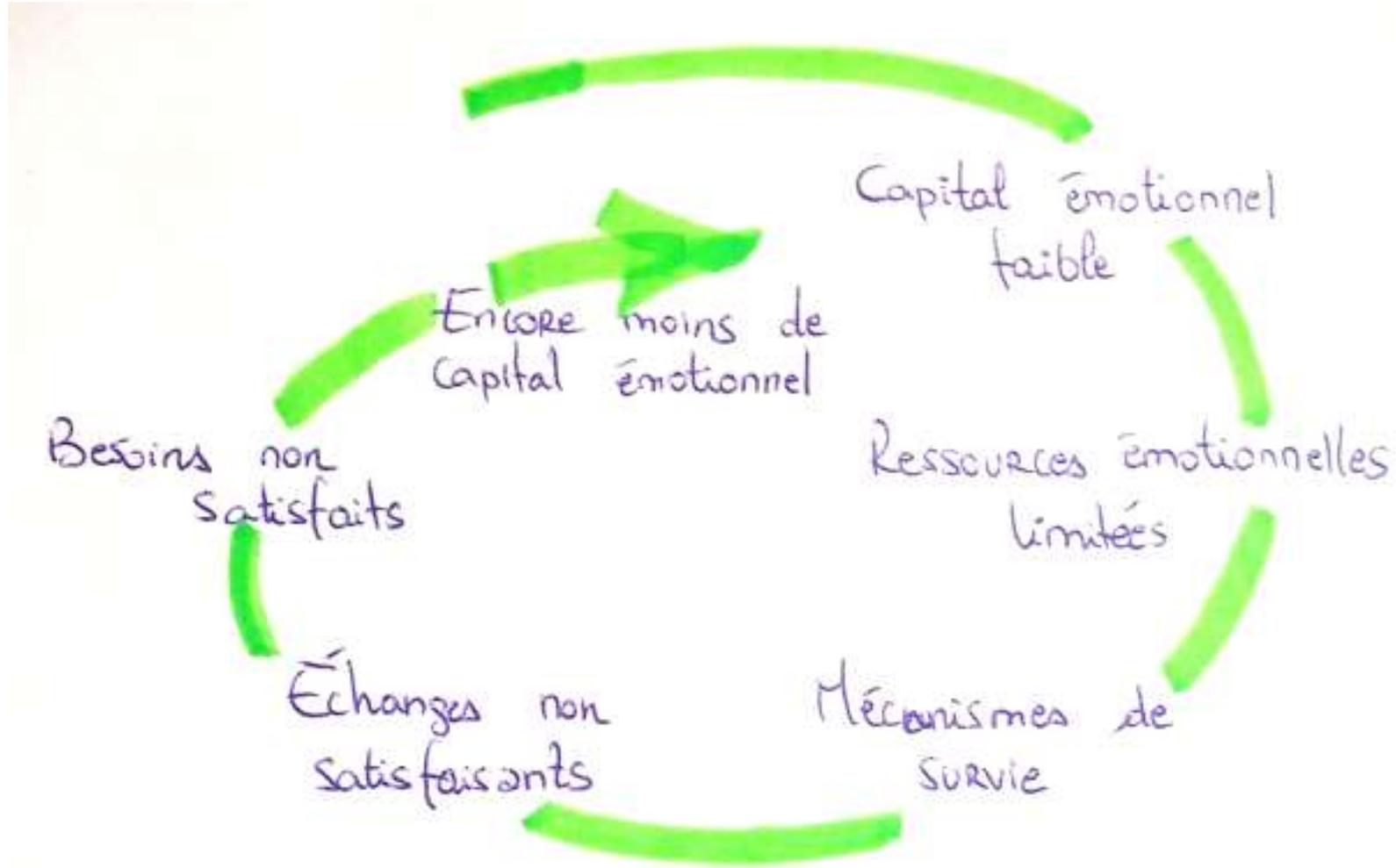
Les modèles de stress associés aux théories de l'activité permettent d'appréhender la réalité des facteurs de stress où le capital émotionnel revêt une certaine importance dans le « maintien professionnel », comme vecteur de bien-être psychosocial au travail

LES GRANDES FAMILLE DE FACTEURS EXPLICATIFS DU STRESS



- (1) - Motivations, adaptabilité, confiance en soi, sentiment d'efficacité personnelle
- (2) - Pouvoirs, responsabilités, circulation de l'information, ergonomie
- (3) - Confiance, rapport de force, mauvaise foi, défiance





Les sources de tensions et de stress professionnel provoquent des réactions différentes selon les personnes. La nature subjective du stress implique également que les niveaux de stress varient pour une même personne selon les circonstances.

Ainsi, certaines personnes sont mieux armées que d'autres face au stress et les techniques de protection et de défense sont plus efficaces selon l'individu.

Dans cette optique, ce n'est pas l'intensité du « stressueur » qui explique la réponse plus ou moins intense, mais l'évaluation de la situation par l'individu et la signification que l'individu donne au stimulus.

Lorsque le stress devient une préoccupation collective visible par une accumulation de plaintes provenant de personnes différentes en lien avec le travail il devient alors très urgent d'agir sur les facteurs de stress et pas seulement de travailler au niveau individuel pour mieux maîtriser le stress.

La réaction individuelle face au stress dépendrait alors des compétences émotionnelles de la personne, en lien avec les expériences personnelles, le soutien social, l'appartenance socioculturelle et les valeurs.

La réponse à un agent de stress serait fonction de chacun, et des facteurs tels que les expériences antérieures, le sens, le niveau d'expectation, l'auto-évaluation ou la motivation influenceraient le processus d'adaptation.

L'environnement de l'activité de travail, précisément l'organisation, influe sur le bien ou mal-être des travailleurs.

L'influence des variables contextuelles sur le processus d'évaluation de l'individu n'est effectivement pas à négliger car elle guide la stratégie d'ajustement de chacun.

Dans les organisations, une analyse du travail approfondie permet d'appréhender l'acteur comme « un sujet qui modifie constamment son travail et se renouvelle tout en développant son activité – et construit ainsi un nouveau type d'acteur » (Launis et al., 1998).

D'autre part, l'objet du travail, en mutation permanente devient le facteur essentiel du système d'activité. A travers ces deux éléments, les compétences émotionnelles et la représentation et la perception du système d'activité, les agents façonnent leur motivation au travail et déterminent les objectifs de leur action individuelle (Engeström et coll. 1999)

Dans le travail quotidien, les pressions continues de changement se manifestent sous forme de nouveaux défis, et de tensions internes et de conflits dans ou entre les éléments du système d'activité.

Ces conflits sont vécus comme des troubles, des ruptures, des situations problématiques, des agressions, des régressions ou comme des anomalies par rapport aux attentes envers le travail ou à son déroulement *normal* (1).

(1) D'où la notion de brèche, de violation ou de rupture du contrat psychologique du salarié

La répétition de ces situations amène le sujet à trouver ses tâches difficiles ou impossibles à réaliser, pouvant se traduire à long terme par des tensions, un mauvais climat de travail (Engeström 1988; Launis 1999)

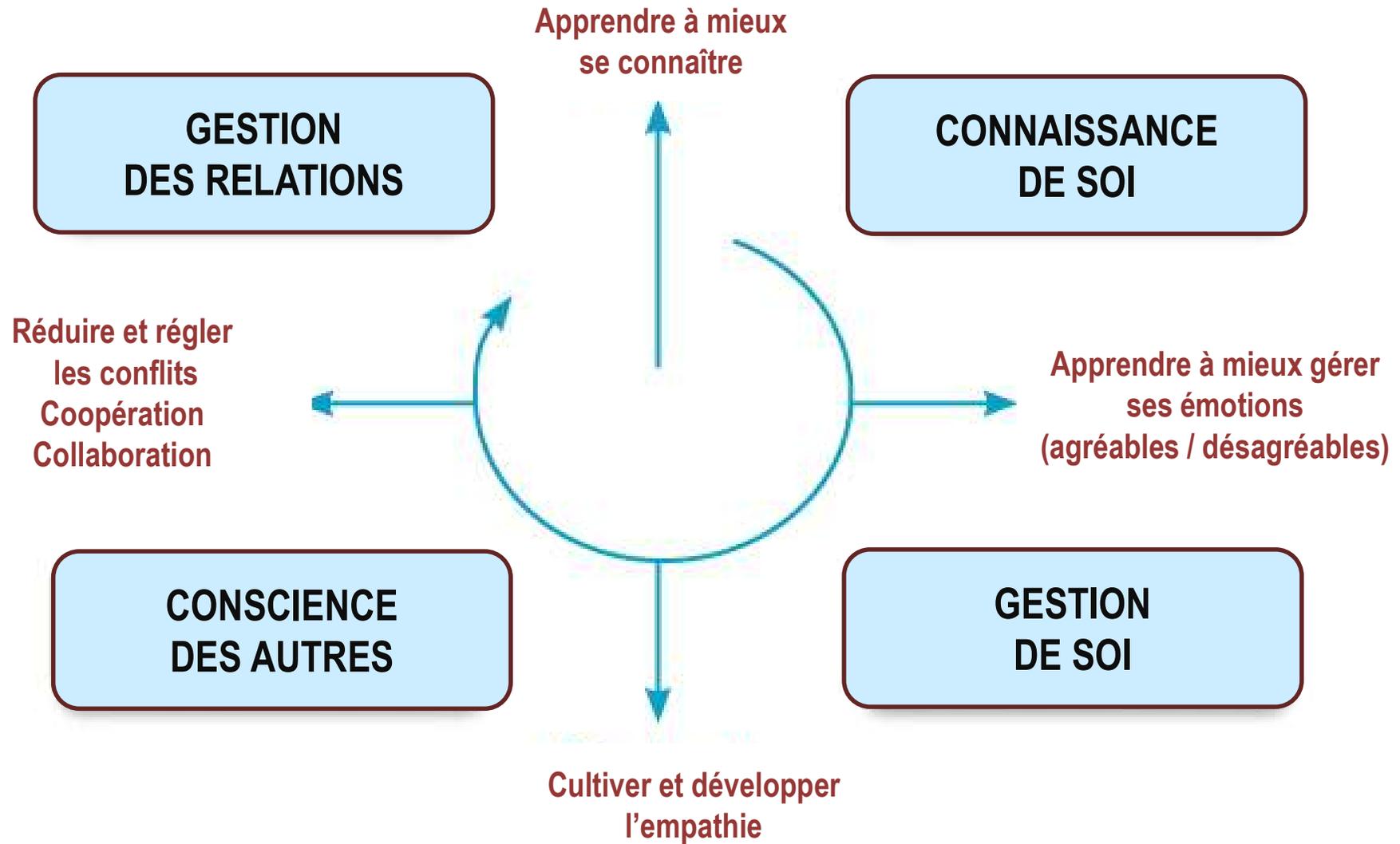
S'il s'avère impossible de résoudre les conflits et que l'équipe n'arrive pas à construire un nouveau mode d'action, ces « collisions » survenant au travail commencent à miner le bien-être au travail des personnes concernées (Launis et al. 2004).

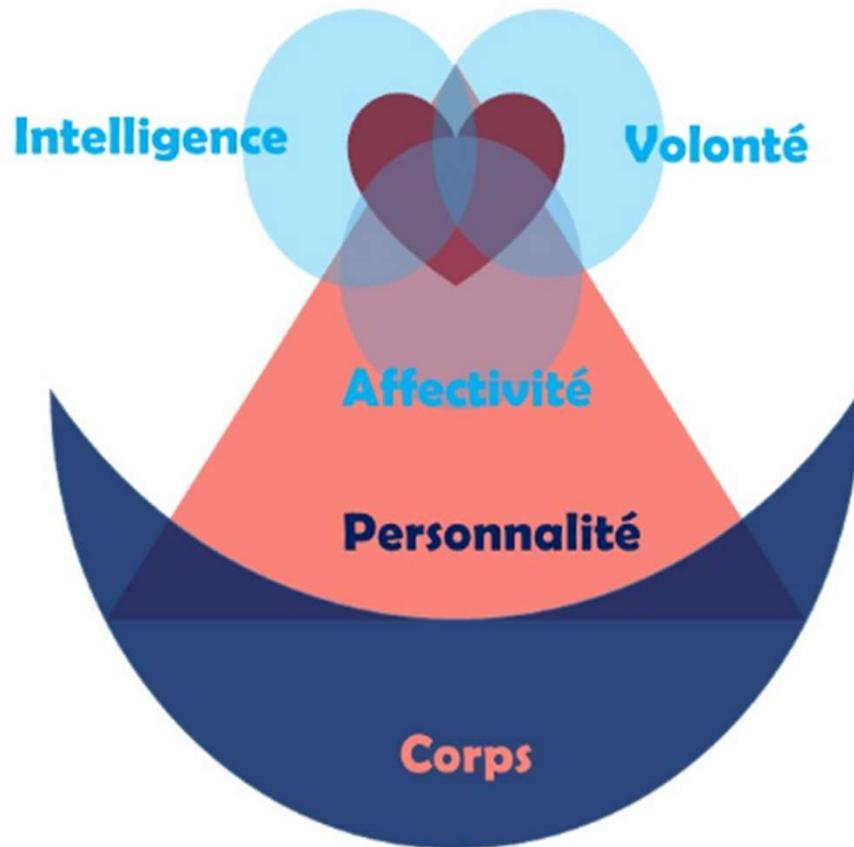
Progressivement les problèmes de bien-être peuvent s'accroître, et se voir individualisés ou considérés comme relevant de problèmes relationnels entre certains sujets, accroissant la charge émotionnelle par la recherche des responsables et rechercher la solution au seul niveau personnel versus celui organisationnel

Il importe de combiner plusieurs approches et plusieurs ressorts et ressources (personnelles et organisationnelles) pour permettre le maintien du bien-être au travail dans des environnements changeants.

Et pour ce faire, le capital émotionnel importe dans l'adaptation de soi et pour la transformation de l'organisation de travail.

Les domaines en lien avec le capital émotionnel





-  **Dimension spirituelle**
(Lieu de la liberté)
-  **Dimension psychique**
(Lieu des sentiments)
-  **Dimension physique**
(Lieu des sensations)

Les dimensions de la personne



Quand nous croyons littéralement nos croyances nos pensées, nos règles, notre idéologie, nos principes, nos certitudes, nos représentations ou nos évaluations comme des réalités, ils peuvent agir comme des prisons

- Nos peurs
- Nos « je dois », nos « il faut »
- Nos « je ne suis pas capable de »
- Nos « je ne mérite pas de »
- Nos jugements disqualifiants
- Notre ignorance

Sont les barreaux de notre prison



Quelques domaines d'apprentissage du capital émotionnel :

- *Etre dans le présent (pas dans le passé ni dans le futur)*
- *Pratiquer la flexibilité situationnelle (savoir voir et voir autrement)*
- *Apprendre à maximiser les émotions agréables*
- *Arrêter mâchouiller un chewing-gum de négativité*
- *Etre au clair avec ses valeurs et donner du sens à sa vie*
- *Se fixer des objectifs de développement comportemental*
- *Développer les situations de coopération / collaboration*
- *Cultiver la capacité d'adaptation et le savoir-devenir*



Selon Isaac Getz, le monde du travail se répartit en 3 groupes



9% de « poules aux œufs d'or » qui créent en permanence richesses et valeur



66% de « chevaux fourbus » qui ne prennent quasiment jamais la moindre initiative



25% idéologiquement hostiles au travail, qui vivent le travail comme une aliénation

Le manager acteur du développement des compétences comportementales de son équipe ...



1. Attitudes et Comportements
2. La dénutrition organisationnelle
- 3. La notion de compétences comportementales**
4. L'intelligence comportementale au travail
5. Quelles compétences comportementales privilégier ?
6. L'importance de la relation Cadre / Agent
7. Quels scénarios d'apprentissages mettre en œuvre?
8. Quelques lectures pour ceux qui veulent aller plus loin ...

Qu'est ce qui vous motive
précisément pour venir
travailler chez nous ?



Qu'est ce qui vous entendez
exactement par « travailler »?

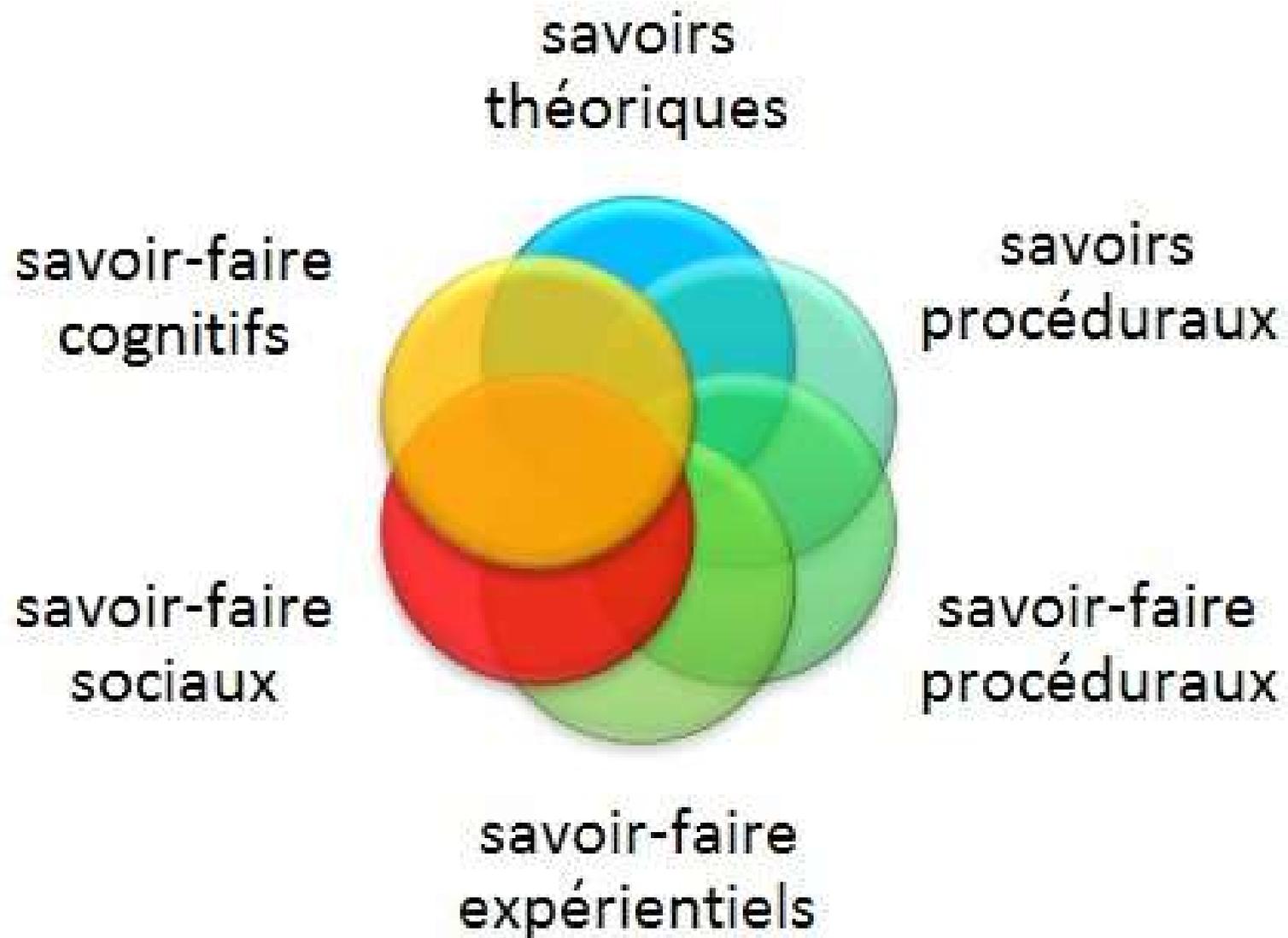
Rappel sur les notions de compétences

Guy LE BOTERF propose une première définition compétence :

"La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donnés pour obtenir un résultat attendu "

Il distingue plusieurs types de compétences :

- ✓ **savoirs théoriques** (savoir comprendre, savoir interpréter),
- ✓ **savoirs procéduraux** (savoir comment procéder),
- ✓ **savoir-faire procéduraux** (savoir procéder, savoir opérer),
- ✓ **savoir-faire expérientiels** (savoir y faire, savoir se conduire),
- ✓ **savoir-faire comportementaux et sociaux** (savoir se comporter, savoir se conduire),
- ✓ **savoir-faire cognitifs** (savoir traiter de l'information, savoir raisonner, savoir nommer ce que l'on fait, savoir apprendre).

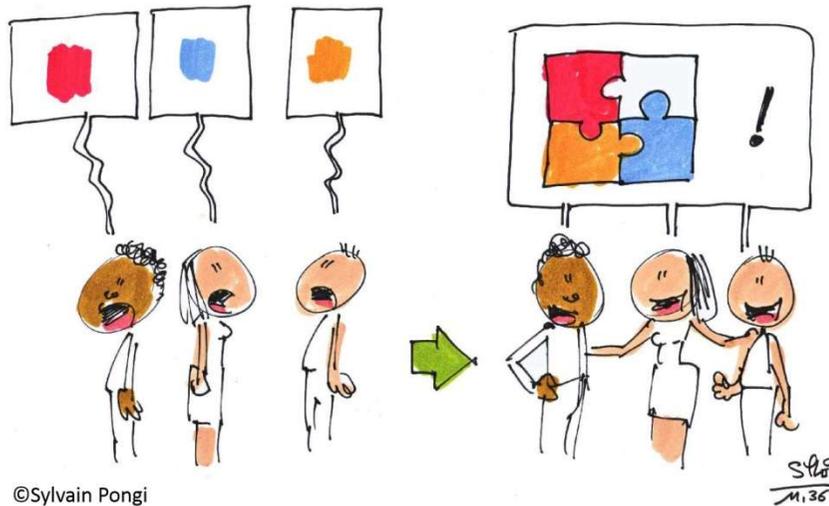


Mais il complète cette définition par la relation avec les ressources

«On reconnaîtra qu'une personne sait « *agir avec compétence* » si elle :

- Sait combiner et mobiliser un ensemble de **ressources pertinentes**
- Pour gérer un ensemble de **situations professionnelles**,
- Chacune d'entre elles étant définie par des **activités clé**
- Auxquelles sont associées des **exigences professionnelles**
- Satisfaisant à certains **critères de performance**
- Valorisés en terme **d'objectifs à atteindre**
- Afin de produire des **résultats attendus**
- Permettant de satisfaire des **besoins de bénéficiaires** (client, patient, usager, personnel, collègues famille, Direction, autres unités...)

**Savoir combiner ET mobiliser
un ensemble de ressources
pour obtenir un résultat attendu
dans un contexte donné**



©Sylvain Pongi

**PERSONNELLES
(SAVOIRS)**

**PERSONNELLES
(HABILETES)**

INFORMATIONNELLES

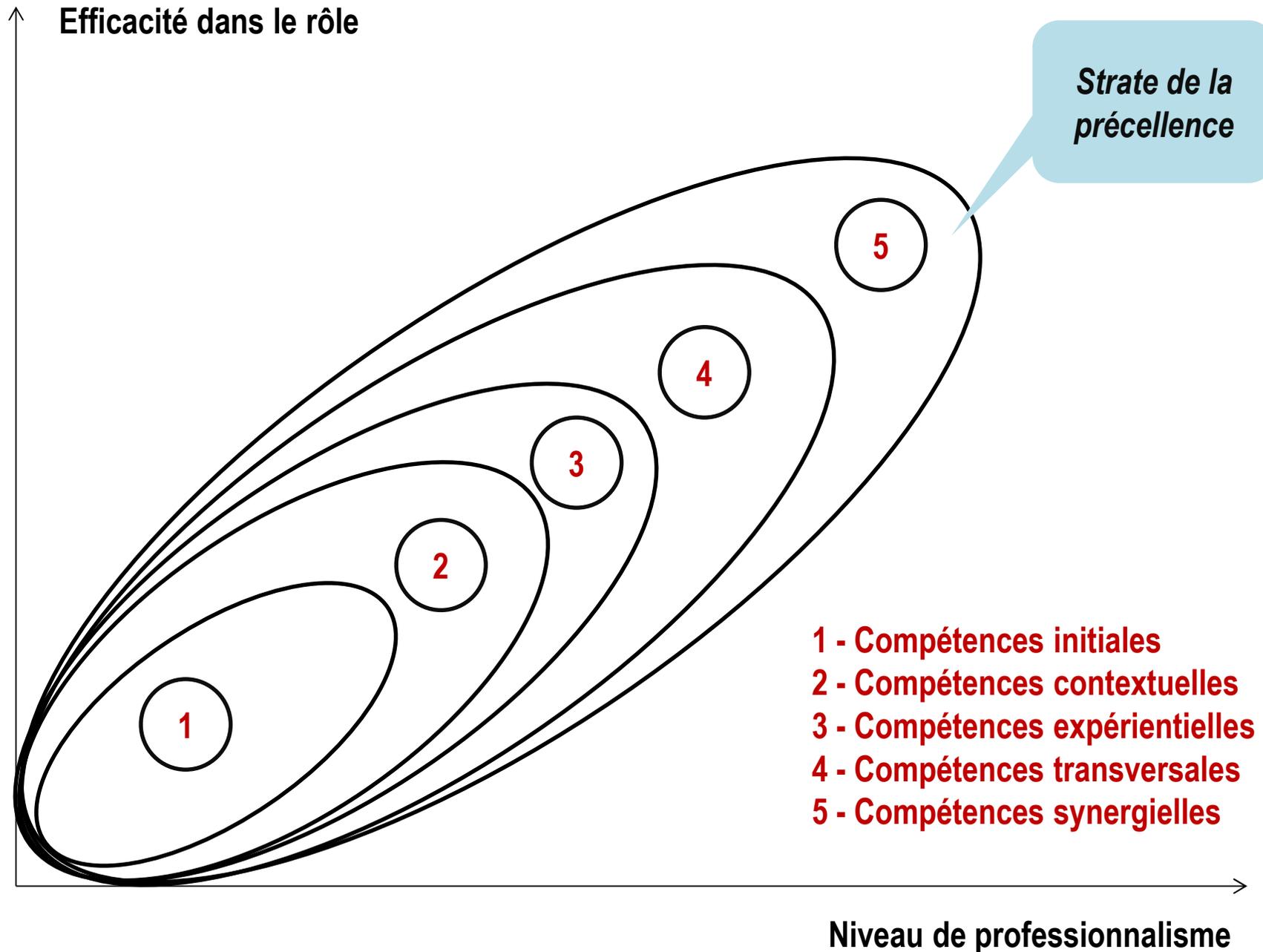
SOCIALES ET RELATIONNELLES

**ORGANISATIONNELLES
CONTEXTUELLES**

**MANAGERIALES
PARTENARIALES**



LA COMPETENCE PROFESSIONNELLE SE
CONSTRUIT AUTOUR DE PLUSIEURS « COUCHES »



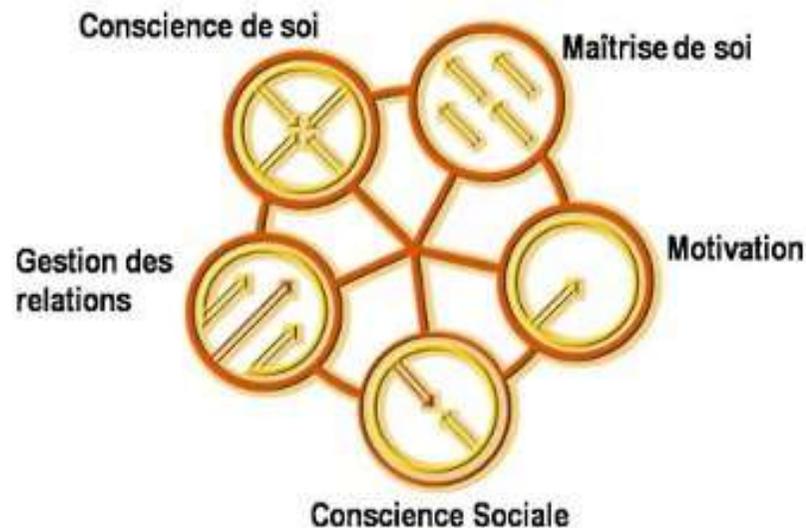


Thomas TROADEC (2000) définit la compétence comme «**le corrélat de toute activité efficace menée avec succès**». Il ajoute que **la gestion de la reconnaissance des compétences devient ainsi une problématique majeure pour les entreprises.**

Daniel GOLEMAN (1995) soutient que l' intelligence technique se place en seconde position derrière l'intelligence émotionnelle pour expliquer la réussite professionnelle. **La compétence comportementale intervient à concurrence des 2/3 dans l'explication du succès ou de l' échec professionnel, confirme-t-il.**

“ COMPÉTENCE COMPORTEMENTALE ”

UNE APPELLATION NON CONTRÔLÉE



Extrait de Bellier S., *Compétences en action, expérimentations, implications, réflexions pratiques*, Éditions Liaisons, 2000.

La culture occidentale et sa vision cartésienne fondée sur l'opposition entre émotion et raison, entre « corps » et « âme », a longtemps entraîné une dévaluation des émotions : il s'agit de les apprivoiser, les dominer, voire les occulter.

Le modèle taylorien de l'homme au travail est sans doute le plus marqué par cette opposition entre la partie instrumentalisée et calibrée du corps et le reste de la personnalité vivante.

Le taylorisme peut toujours se définir aujourd'hui comme « *une vision utilitaire et instrumentale du travail humain qui nie la subjectivité ouvrière* » (Doray, 1981).

Il s'opère ainsi progressivement une réhabilitation des émotions, y compris dans le domaine de la gestion des organisations.

L'épuisement du modèle gestionnaire rationnel (qu'il prenne la forme du modèle bureaucratique ou de l'organisation scientifique du travail) laisse progressivement la place à un autre modèle managérial fondé essentiellement sur la gestion des subjectivités, des émotions et du désordre ...(management appréciatif, modèle du serviteur leader)

Dans les organisations actuelles les compétences comportementales deviennent de plus en plus importantes pour trois raisons :

- du fait de l'évolution des situations professionnelles : elles concernent tous les métiers, activités, domaines dans lesquelles les relations deviennent centrales, autant dire à peu près tous les emplois ;
- du fait de la nécessité de travailler de plus en plus fréquemment en *collaboration*, en réseau, par échange d'informations et soutien social;
- du fait de l'émergence des métiers à proprement parler structurés autour de la relation, et la plupart de ceux que l'on nomme “ *nouveaux métiers* ” sont de ce registre — médiateur, auxiliaire de vie, aide à domicile...

L'importance accordée aux compétences dans les entreprises ou dans le secteur public de l'emploi s'est progressivement centrée sur la question des compétences comportementales (émotionnelles).

En effet, que ce soit en matière de recrutement, d'évaluation, de gestion de carrière ou d'orientation professionnelle, on entend de plus en plus souvent un discours mettant les compétences comportementales au centre de la décision. « *Finalelement, ce n'est pas tant le diplôme qui compte ni même l'expérience, mais bien la personnalité, le comportement, les compétences sociales* ».

Les compétences comportementales sont-elles des compétences ?

La compétence se “ reconnaît ” au travers des trois points suivants :

- *Son rapport à l'action* : elle se fabrique, se développe, s'actualise dans l'action, à travers la réalisation, la production.
- *Son rapport au contexte* : on est compétent dans une situation donnée pour résoudre un problème donné, pour atteindre un objectif et non pas en général.
- *Sa nature, qui est la combinaison, l'intégration de différents éléments* : des savoirs, des savoir-faire et des comportements, certes, mais aussi la compréhension de la situation, l'appropriation des enjeux, des modes de coopération, des informations, des normes et des règles (implicites et explicites) qui viennent caractériser telle situation par rapport à telle autre.

Il y donc dans le monde du travail **un glissement progressif de la proscription des émotions à leur prescription.**

Cependant il faut pointer l'amalgame qui est systématiquement fait entre des aspects qui concernent la personnalité, voire le caractère, et d'autres qui ont plus liées à des comportements sociaux qui peuvent faire l'objet d'un apprentissage

Pour y voir plus clair, il faudrait sans doute mieux distinguer ce qui relève :

- de la personnalité des individus et qui ne peut être assimilé à des compétences ;
- des comportements qui peuvent effectivement s'analyser comme les autres compétences ;
- des habiletés à la résolutions de problèmes passant par un type de démarche intellectuelle adaptée à la situation à traiter : adaptation, créativité, rigueur, synthèse ;
- des croyances, des valeurs, des principes, des formatages idéologiques...

Extrait de Bellier S., *Compétences en action, expérimentations, implications, réflexions pratiques*, Éditions Liaisons, 2000.

En effet deux conceptions des compétences comportementales s'opposent aujourd'hui :

La première les identifie à des **traits de personnalité** relevant du **caractère de l'individu**.

En conséquence, il n'y a pas grand chose à faire si ce n'est modifier ses comportements par la volonté (*ce qui justifie l'existence d'une offre de formation abondante sur des thèmes tels que « Sachez vous affirmer », « Gérez votre stress », « La maîtrise de soi »*).

La seconde, dans laquelle s'inscrivent les travaux, entre autres, de Philippe Zarifian ou Sandra Bellier-Enlart, considère que ces compétences comportementales **relèvent plus de la sphère socioculturelle que de la psychologie** : elles permettent une sorte de connaissance du monde social, une capacité à le comprendre et à agir en tenant compte des enjeux.

Les compétences comportementales (émotionnelles) s'acquièrent et se consolident, alors par la formation, la mise en situation et l'expérience, par la réflexion et l'analyse du vécu.

Cette seconde vision conduit forcément à formuler les compétences comportementales sous une forme objective, **correspondant à des actions concrètes de travail.**

Par exemple, la discrétion, qui semble être une qualité de la personne lorsqu'elle est exprimée ainsi, devient « respect de la confidentialité », formulation qui renvoie clairement à l'action pensée, réfléchie, volontaire, discriminante et acquise, de protection des informations confidentielles

COMPETENCES COMPORTEMENTALES

Les offres d'emploi formulent souvent les attentes des entreprises sous forme de traits de personnalité. Ce référentiel tente de les traduire en compétences observables dans l'action

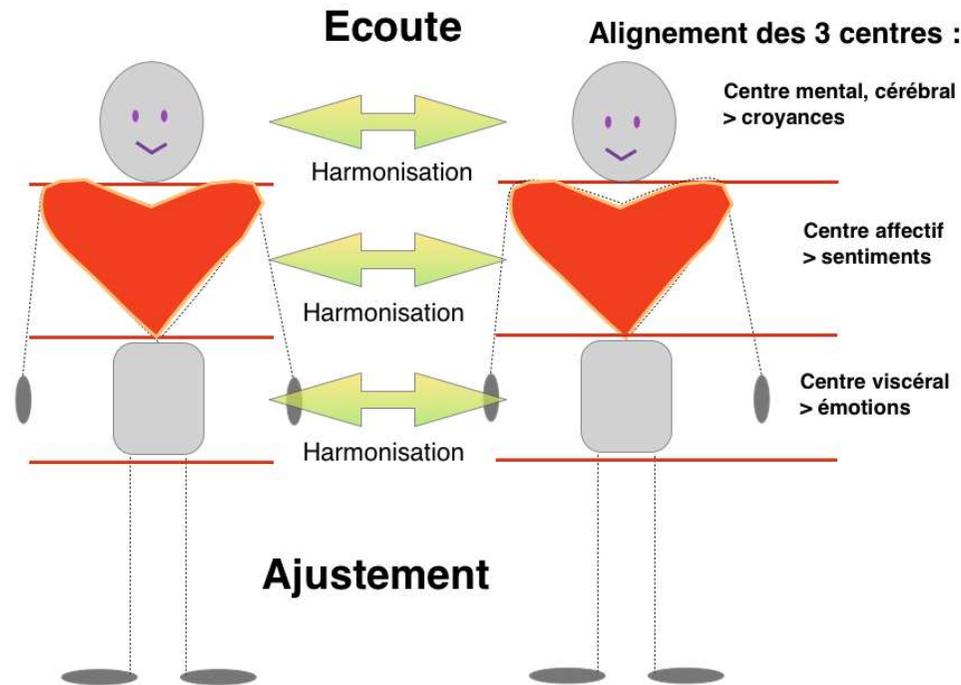
Traits de personnalité	Formulation des compétences comportementales professionnelles	Rôle dans l'organisation
Réactive, pro-active, dynamique, sérieuse	Favoriser la collaboration Anticiper les besoins et formuler des propositions	Faciliter les relations
Attentive, à l'écoute des autres	Pratiquer les techniques de l'écoute active	
Esprit d'équipe	Mettre en oeuvre les outils d'administration d'un espace de travail collaboratif Entretenir l'activité collaborative	
Capable d'empathie	Pratiquer les techniques de l'écoute active Faciliter les interactions	
Bon relationnel	Etablir des contacts et maintenir des relations formelles ou informelles Partager ses informations Favoriser le dépassement des conflits	
Dotée d'un caractère agréable	Représenter les principes, les valeurs et l'image de l'organisation	
Adaptable	Adapter sa communication à son interlocuteur	Résister aux pressions
Bonne résistance au stress	Prévenir et réduire le stress Anticiper et réduire les tensions	
Créative	Formuler des avis Anticiper les besoins et formuler des propositions	Faire des propositions
Assertive, autonome	Formuler des avis Filtrer les demandes	
Discrète	Respecter la confidentialité	Protéger et servir loyalement l'organisation
Impliquée	Anticiper les besoins et formuler des propositions. Assurer une fonction d'écoute, de veille et de mémorisation	
Excellente présentation	Identifier les normes sociales en vigueur Représenter les principes, les valeurs et l'image de l'organisation	Servir l'image de l'organisation
Dotée d'une bonne élocution	Exposer à l'oral Dialoguer, argumenter	
Dotée d'une bonne rédaction écrite	Structurer, rédiger (en français et en langue étrangère) et mettre en forme tous types de documents Contrôler sa production et celle d'autrui	
Organisée, rigoureuse	Instaurer une communication formelle Mettre en oeuvre les outils et les méthodes du travail collaboratif Créer une base de contacts Assurer la logistique de la réunion	Faciliter l'organisation du travail

Pour Philippe Zanfian, le rôle est « l'ensemble des comportements d'un titulaire à un poste de travail ; le rôle dépend d'un contexte et de l'individu mais aussi des attentes extérieures.

Goleman (2002) définit la compétence émotionnelle comme suit :

« La compétence émotionnelle est une capacité apprise fondée sur l'intelligence émotionnelle qui entraîne une performance remarquable au travail ». Le modèle de Goleman (1995, 1998) fait donc apparaître quatre grandes compétences :

- **Conscience de soi,**
- **Gestion de soi,**
- **Conscience émotions d'autrui (en lien avec l'empathie).**
- **Régulation des émotions d'autrui (intelligence relationnelle)**



En résumé, si on est conscient de son état émotionnel, si on est capable de bien le réguler, si on fait preuve d'empathie envers les autres, si on est capable de réguler leurs émotions, on obtiendra une augmentation des performances personnelles et organisationnelles (Boyatis, 1999 ; Cherniss et Goleman, 2002 ; Goleman, 2002).

Les compétences comportementales sont « **un ensemble de compétences particulières qui permettent à l'individu d'adopter des comportements satisfaisants et efficaces pour l'organisation, dans un contexte donné pour atteindre des résultats et des effets attendus** »

Elles sont donc la capacité d'un individu à **s'adapter à des situations variées** et à **ajuster ses attitudes et des comportements** en fonction des caractéristiques de son environnement, des enjeux du contexte, des objectifs à atteindre et des contraintes imposées, de la nature des activités et du type d'interlocuteur, mais ***sans dégrader durablement son état psychique et émotionnel ...***

Les compétences comportementales doivent bien être identifiées comme étant bien du registre de la compétence. Elles peuvent être validées :

- ***Dans le rapport au travail et à son travail***
- ***dans leur rapport à l'action (situation professionnelle);***
- ***dans leur rapport au contexte (changement, normes, objectifs)***
- ***dans les modes d'échanges avec toutes les « parties prenantes »***
- ***dans les pratiques de coopération / collaboration au sein de l'équipe***
- ***dans les pratiques de citoyenneté organisationnelle***

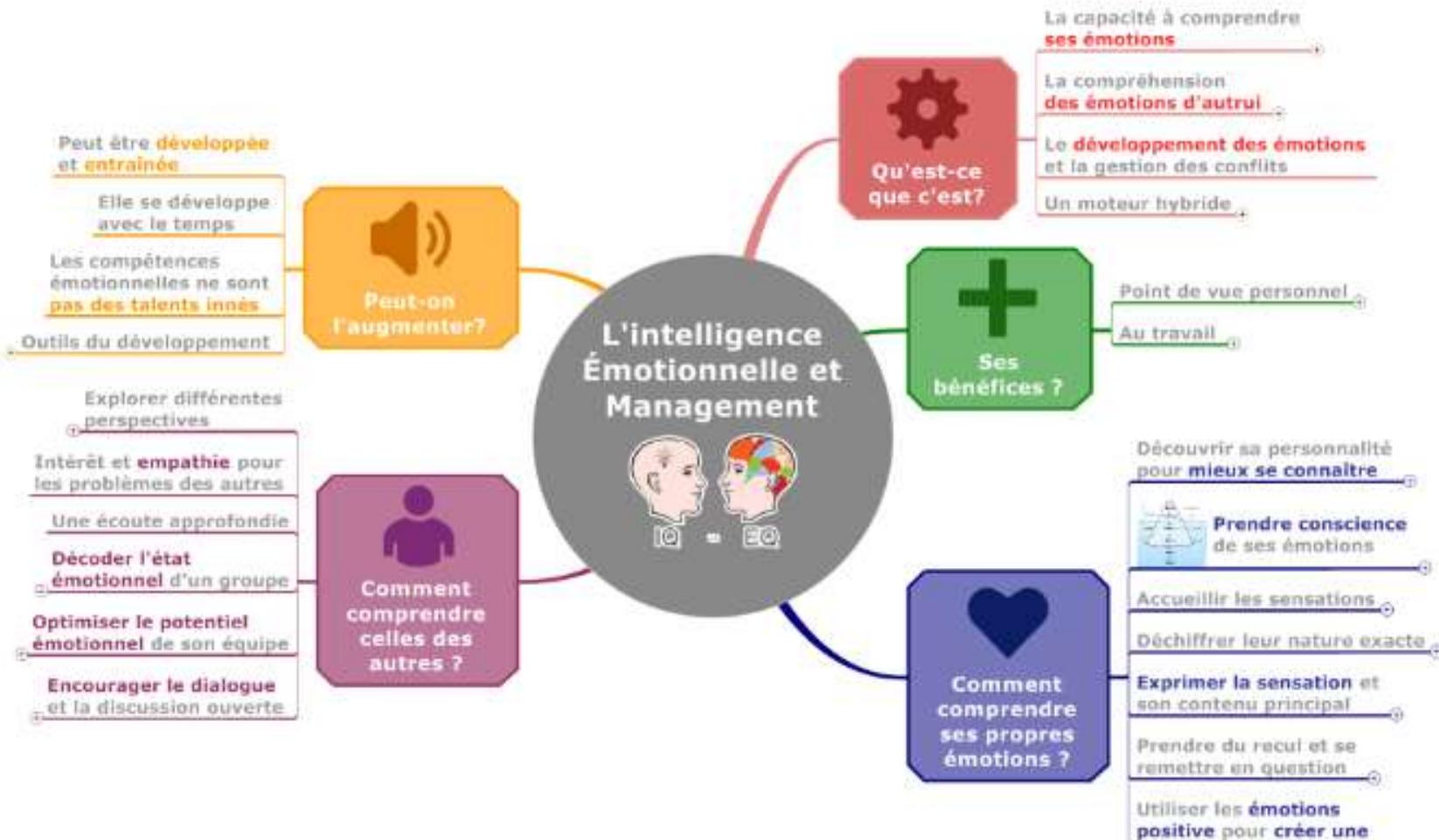
Le meilleur mode de validation consiste à alors créer des mises en situations et à travailler sur l'analyse des stratégies d'action mises en œuvre pendant l'évaluation

Les émotions sont donc à la fois **un effet du travail et un objet du travail** : effet dans le sens où l'activité de travail peut être éprouvante émotionnellement pour celui qui l'accomplit.



Les émotions peuvent alors être considérées comme des « outils de travail » ou des ressources : on travaille à partir de ses émotions, comme on mobilise son intelligence.

Mal gérées les émotions parasitent pas le travail, bien gérées elles le permettent, elles le facilitent ...



Il est donc possible de former des individus pour qu'ils enrichissent leur capital émotionnel et de les évaluer sur ces mêmes compétences en les plongeant dans l'action, dans un contexte donné de travail réel ou simulé.

Comment évaluer / valider les compétences comportementales ?

Si l'on part donc de l'hypothèse que les compétences comportementales existent à condition qu'on leur donne vraiment les caractéristiques des compétences, alors la question de la validation s'éclaircit.

En effet, il ne s'agit plus de décrire des composantes ou traits de la personnalité qui relèveraient par exemple de tests ou d'autres outils psychométriques.

Il ne s'agit pas non plus de classer les individus dans des typologies, qu'elles soient caractérologiques ou d'intérêts, à l'aide de questionnaires plus ou moins scientifiques.

Comment évaluer / valider les compétences comportementales ?

Il faut évaluer des capacités de mise en œuvre : c'est alors le rapport à l'action qui nous interroge, non pas ce que " sont " les gens, mais ce qu'ils font quand ils sont dans une situation donnée.

Dès lors, ce que l'on doit valider, c'est le fait que dans les situations clés d'un emploi, les comportements mis en œuvre permettent bien d'obtenir le résultat escompté.

La raison profonde pour laquelle un individu utilisera aisément ces comportements et l'autre pas n'est pas du registre de la validation, mais concerne plutôt le diagnostic individuel, le bilan de compétences ou la préparation à une formation.

Comment évaluer / valider les compétences comportementales ?

La pertinence de la démarche doit s'appuyer sur :

- le choix des situations dites “ critiques ” caractérisant le mieux les exigences d'un emploi ;
- la manière dont ces situations seront évaluées : mise en situation réelle avec bilan sur une période plus ou moins longue d'expériences, reconstruction de situations les plus réelles possibles, simulations plus ou moins éloignées du contexte... ;
- l'analyse, non pas des comportements isolés qui n'ont aucun sens en soi, mais des interactions dans lesquels ils se situent ;

Comment évaluer / valider les compétences comportementales ?

La pertinence de la démarche doit s'appuyer sur :

- Sur une évaluation des résultats obtenus du côté du “ client ”, quel qu’il soit (acheteur, consommateur, patient, collègue, chômeur, personne âgée, enfant, touriste...);
- enfin, dernier critère à évaluer, tout aussi important que le “ résultat pour le client ”, ce sont les modes de collaboration et de coopération pour produire du résultat relationnel. Comment, au sein même de l’équipe, du groupe, des collègues, de l’organisation, ces compétences ont-elles su s’actualiser, s’organiser pour produire le résultat “ extérieur ” ?

Extrait de Bellier S., *Compétences en action, expérimentations, implications, réflexions pratiques*, Éditions Liaisons, 2000.

Comment évaluer / valider les compétences comportementales ?

L'évaluation des situations critiques considérées comme centrales dans l'emploi est indispensables.

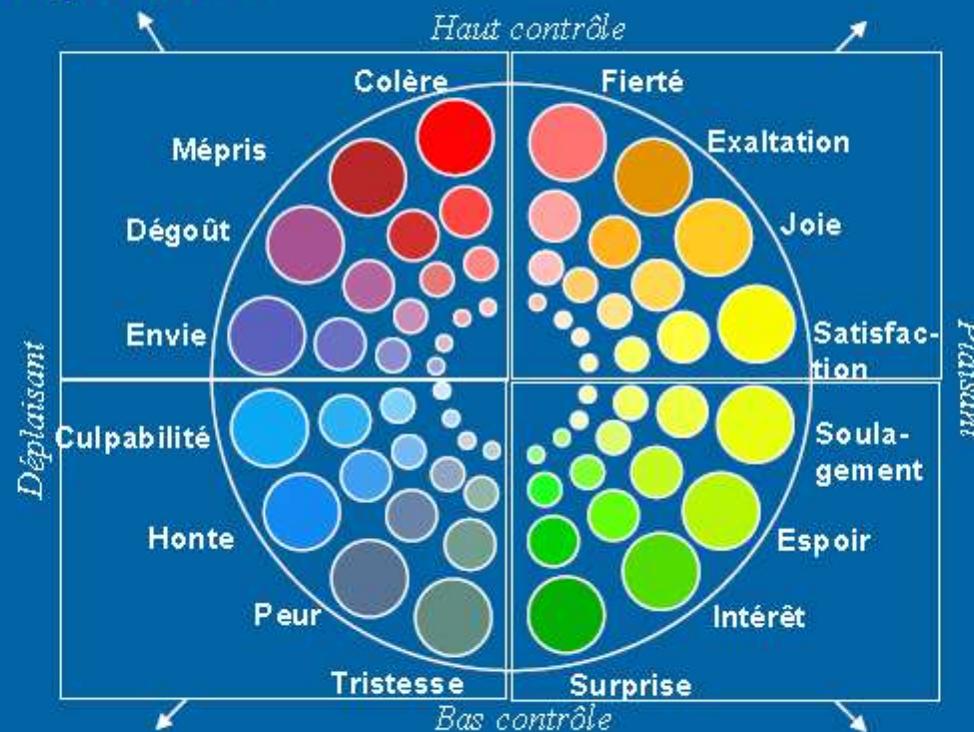
Mais c'est surtout l'entretien qui suit qui est important : on demandera alors à la personne d'expliquer pourquoi elle a cru bon de faire ainsi et pas autrement. On ne cherche pas dans cet entretien à définir (ou pire à juger) la personnalité de la personne évaluée, mais à comprendre ses stratégies d'action et de relation.

Car ce sont elles qui expliquent la mobilisation de la compétence, y compris émotionnelle et relationnelle.

Les émotions dans le processus de décision

Emotions antagonistes

Emotions d'accomplissement

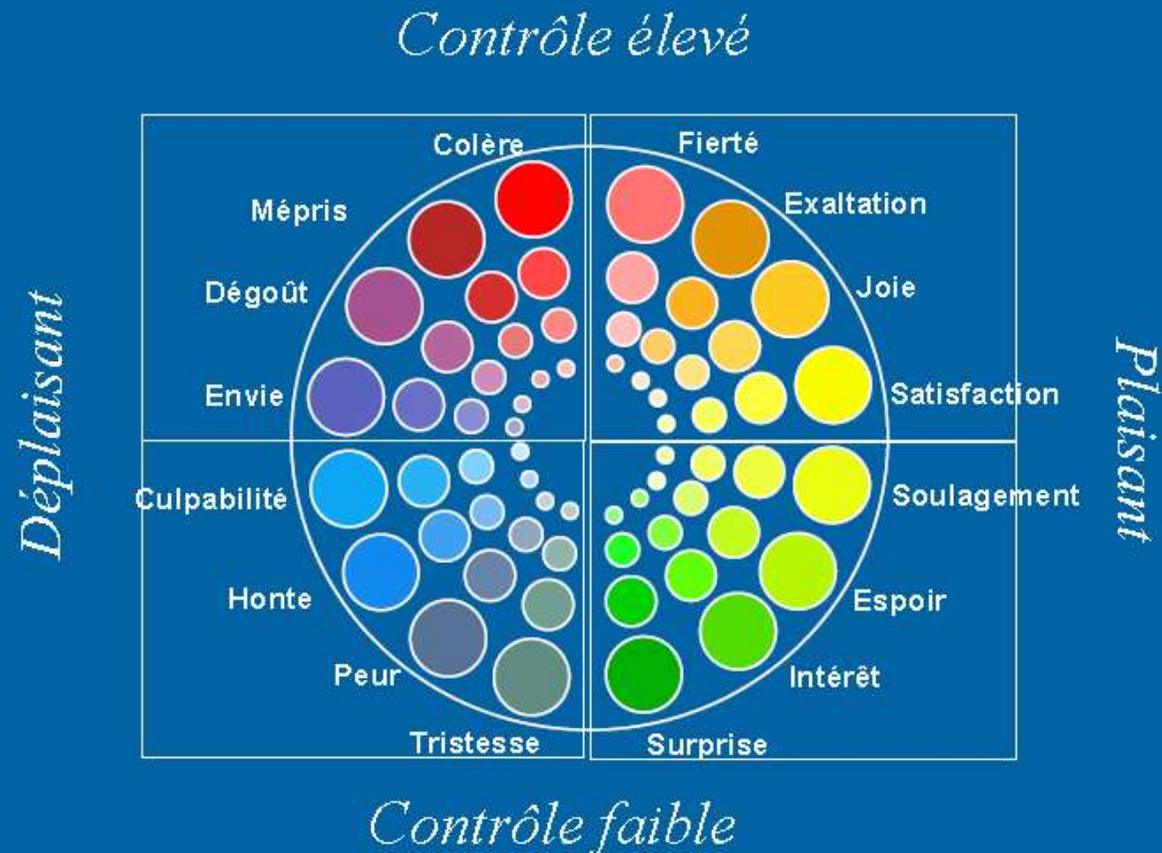


Emotions de résignation

Emotions d'approche

Référence : Véronique TRAN

Les dimensions de l'émotion



Scherer (1984)

Les domaines du capital émotionnel

- **Conscience et connaissance de soi**
- **Intelligence de soi**
- **Intelligence émotionnelle**
- **Intelligence des situations (notamment la GMM et le savoir voir)**
- **Intelligence des relations**
- **Intelligence collective et créativité**
- **Intelligence d'apprentissage (être enseignable / savoir apprendre)**
- **Altruisme**
- **Capacité à créer du sens et de la motivation intrinsèque**
- **Capacité d'adaptation agile**
- **Intelligence du devenir**



Mais attention !!!

**Utiliser ses compétences
émotionnelles... manipulation ??**

Où est la frontière ?

Le manager acteur du développement des compétences comportementales de son équipe ...

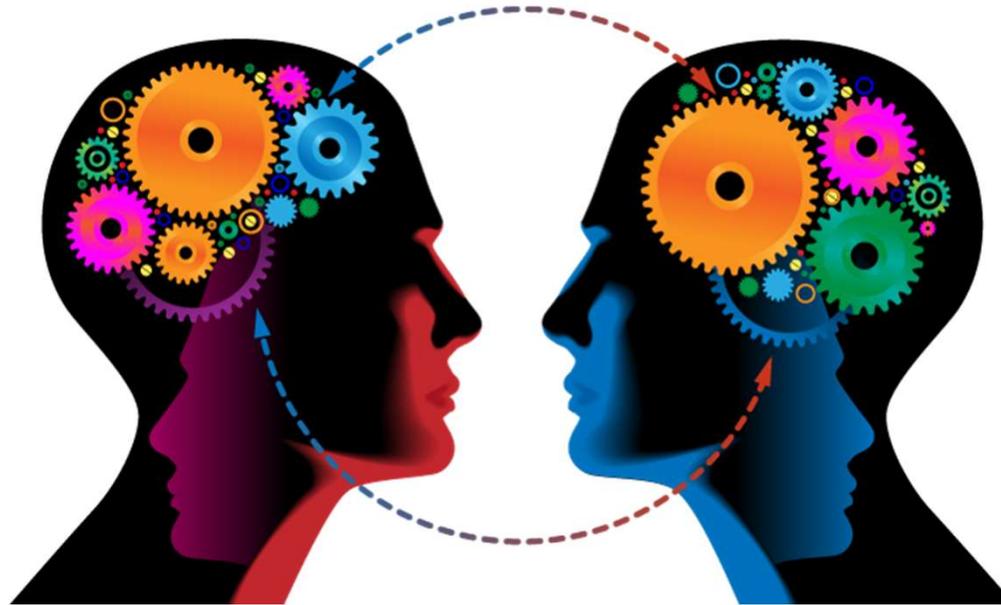
1. Attitudes et Comportements
2. La dénutrition organisationnelle
3. La notion de compétences comportementales
4. **L'intelligence comportementale au travail**
5. Quelles compétences comportementales privilégier ?
6. L'importance de la relation Cadre / Agent
7. Quels scénarios d'apprentissages mettre en œuvre?
8. Quelques lectures pour ceux qui veulent aller plus loin ...





L'intelligence comportementale au travail

«qui sème une action récolte une habitude, qui sème une habitude récolte un caractère et qui sème un caractère récolte un destin ... »



Qu'est ce que l'intelligence comportementale ?
C'est la capacité à comprendre comment nous et les autres fonctionnons.

Lorsque la somme des incompétences comportementales plus ou moins collectives au sein d'une entreprise devient significative, elle menace inéluctablement sa compétitivité et, par là même, la continuité de son exploitation, son climat social et le bien-être au travail de tous.



La problématique de l'intelligence comportementale devient ainsi une problématique fondamentale pour la réussite et la performance et, par conséquent, du développement que ce soit à l'échelle de l'individu, à l'échelle de la famille, à l'échelle de l'entreprise, à l'échelle d'une profession, à l'échelle des institutions et, encore plus, à l'échelle d'une communauté nationale ...

Christian BOURION (1) rapporte que : «si deux candidats sont censés être capables de fournir exactement la même quantité et qualité de travail, mais que l'un se plaint et critique à longueur de journée l'organisation dans les couloirs et médite de sa hiérarchie ou de ses collègues en alimentant les rumeurs, tandis que l'autre est loyal et se centre sur la recherche des solutions, est-il raisonnable de penser que l'organisation est indifférente dans son choix et que ces deux salariés ont la même "valeur" pour elle ? (REICHHELD, 1996)».

Le tableau suivant synthétise l'appréciation émotionnelle du salarié :

Salarié	Perception par l'entreprise		
	Efficace	Moins efficace	Devenu inefficace au fil du temps
Loyal	Salarié fortement apprécié	Salarié apprécié	Salarié toléré
Déloyal	Aversion pour ce salarié	L'entreprise est prête à payer cher pour qu'il s'en aille	L'entreprise le licenciera sans ménagement, sinon c'est lui qui coulera l'entreprise

(Source d'inspiration : BOURION (C), *La logique émotionnelle*, p. 61).

BOURION (2001, p 75) présente un tableau qui illustre les différents types de cadres en fonction de leur contribution à la création et à la résolution de problèmes :

Provoque des problèmes	Résout des problèmes	
	Peu	Beaucoup
Peu	Cadre de "décoration"	Cadre de "haut" niveau
Beaucoup	Cadre "faiseur d'histoires"	Cadre qui doit "améliorer" son management émotionnel

Les principaux comportements à caractère professionnel **dépréciant et dévalorisant**

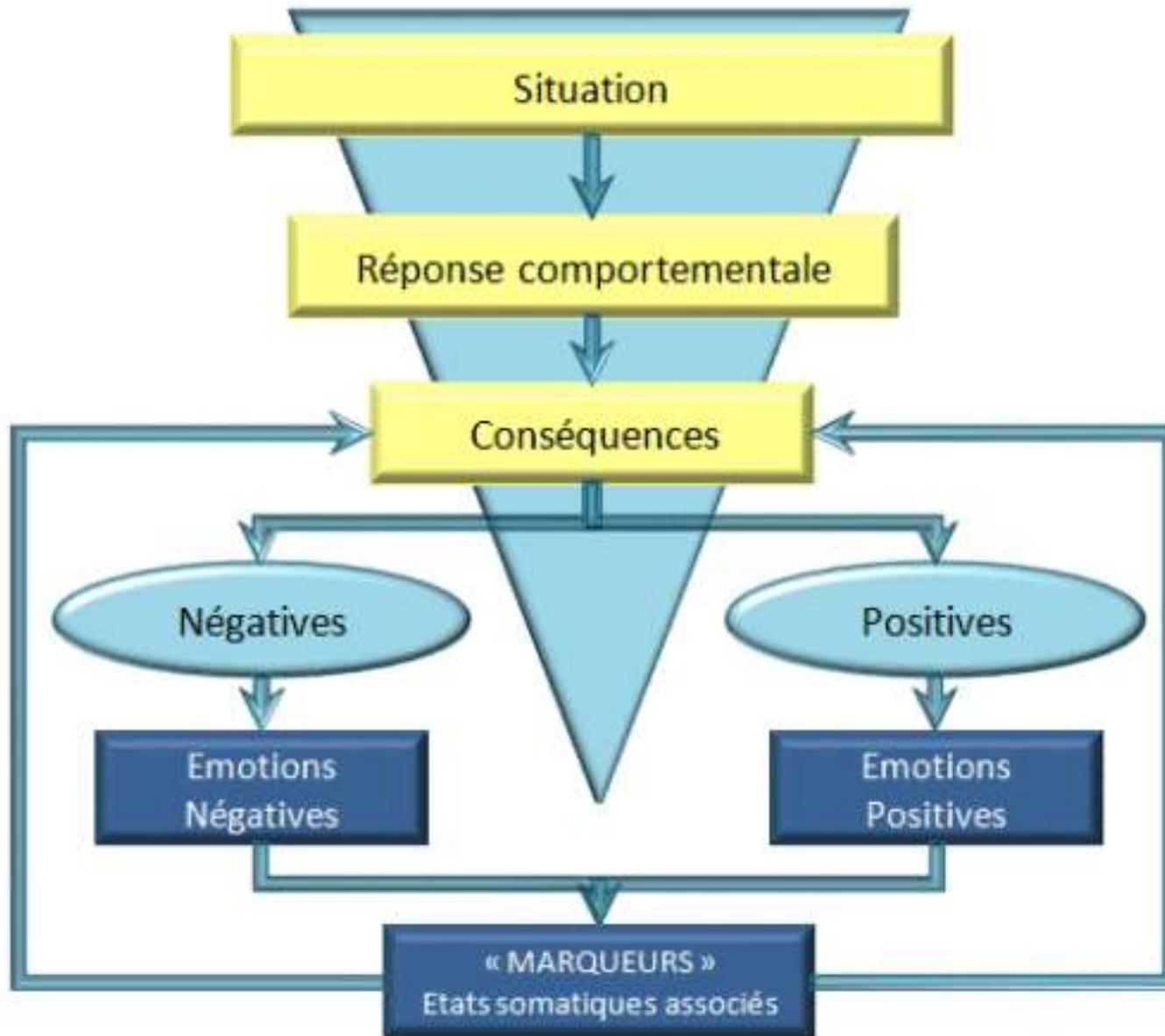
- L'orgueil, la vanité et l'arrogance
- La surestimation de ses qualités
- La sous-estimation de ses défauts / limites
- L'égoïsme
- Le mépris
- La médisance, la critique systématique
- L'agressivité
- La sous-estimation de soi
- L'oisiveté au travail
- L'opportunisme
- L'absence d'égard aux autres
- Le manque de respect, de confidentialité
- La jalousie organisationnelle
- La nonchalance
- L'évitement
- Le harcèlement
- La curiosité déplacée
- La lâcheté
- L'incapacité apprise
- L'irresponsabilité
- La culture d'excuses
- La chicane
- Le mensonge
- La négativité systématique

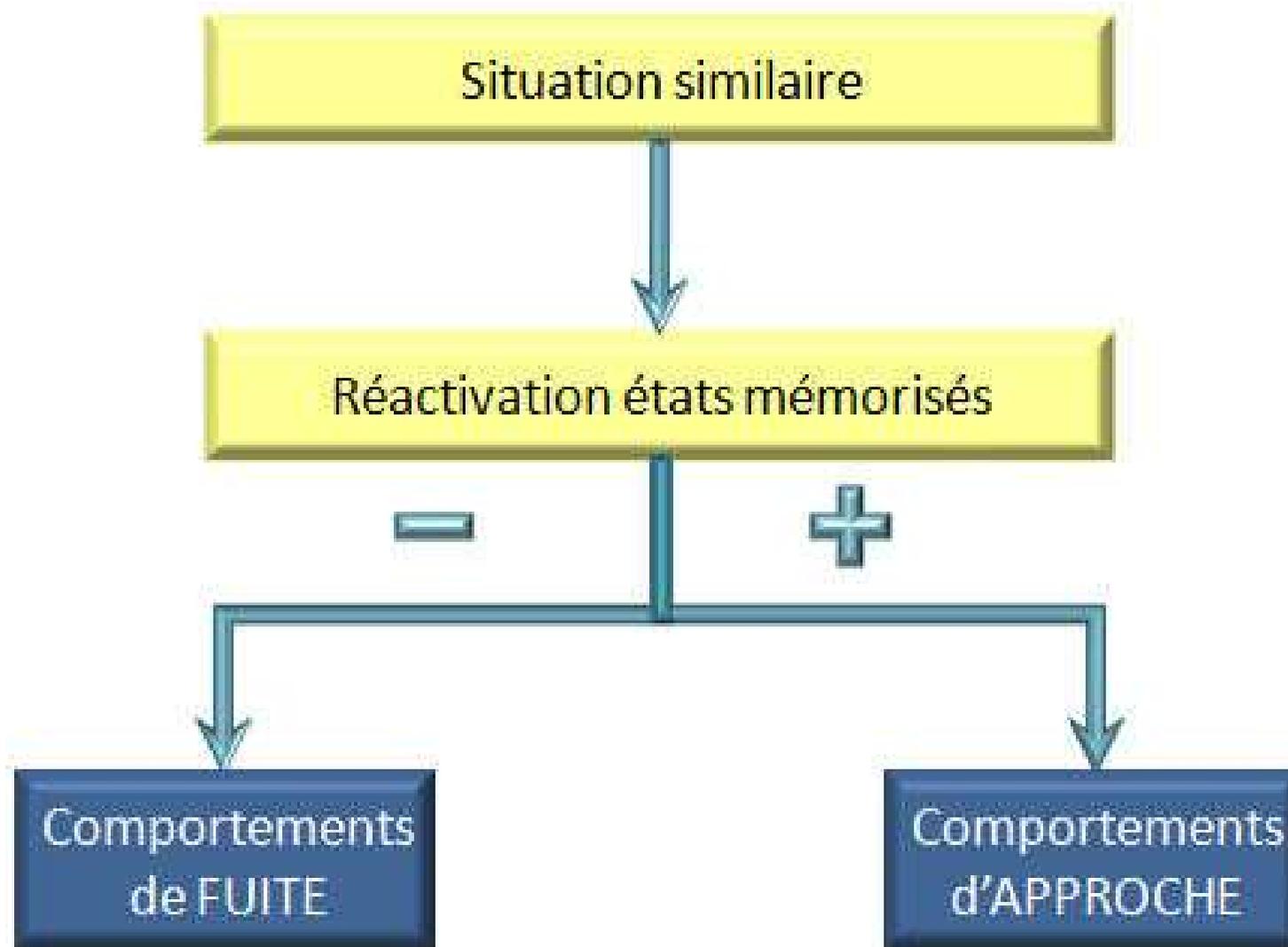
L'homme n'est rien d'autre que ce qu'il a appris

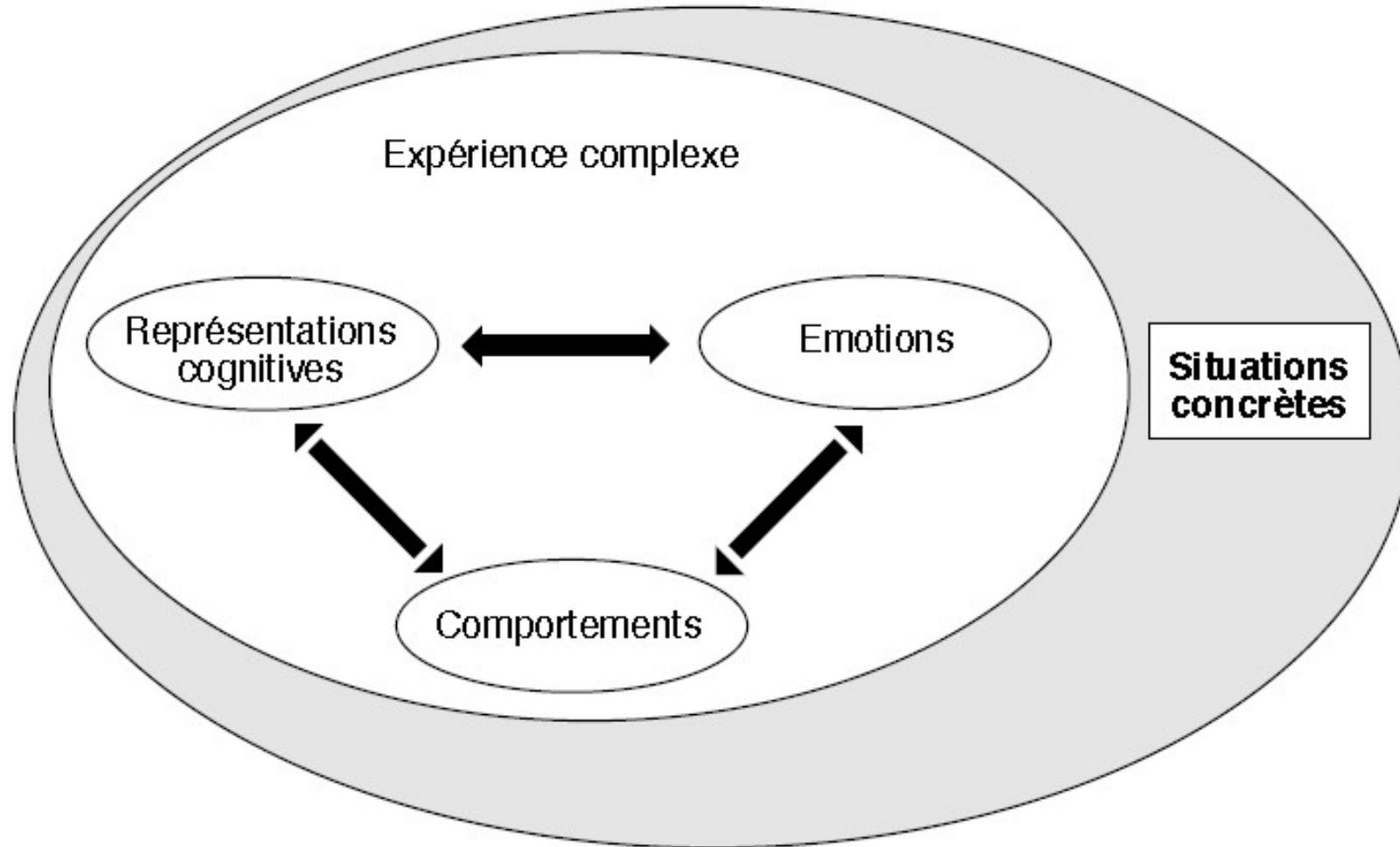
À la question «peut-on éduquer aux comportements ?», la réponse affirmative évidente fait que l'on devrait plutôt se poser la question «doit-on éduquer aux comportements ?» ou plutôt «peut-on se passer d'éduquer aux comportements ?»

L'intelligence comportementale au travail

*Le processus de construction de la personnalité
se poursuit tout au long de la vie ...*







Source : Sylvie ROUSSILLON, les émotions dans le travail, cahiers de recherche n° 2003/12, Ecole de management, Lyon.

Quelques postulats de départ

- L'amélioration des émotions et des comportements produit un effet positif très important sur la qualité de vie d'une personne et sur ses performances
- Une personne ne peut progresser dans le domaine de l'intelligence comportementale que lorsqu'elle est convaincu de la nécessité de progresser dans ce domaine et qu'elle accepte de se remettre en cause
- Les progrès qu'une personne réalise sont contagieux et produisent également des effets très positifs sur son entourage
- Pour être effectif, le changement doit se traduire dans les attitudes, les croyances, les perceptions et, par voie de conséquence, dans les comportements

Apprendre c'est toujours faire quelque chose qu'on ne savait pas faire pour apprendre à le faire.

Claude BERNARD disait : «**C'est ce que nous pensons déjà connaître qui nous empêche souvent d'apprendre**».

D'où la difficulté des apprentissages comportementaux qui nécessitent que l'on efface des habitudes pour permettre à de nouveaux comportements de prendre place.

Enfin, le développement inégal entre les hommes est lié en grande partie à leur envie et à leur capacité d'apprendre.

Or, pour apprendre dans le domaine des comportements, à partir de notre vécu personnel, nous avons besoin de vivre très longtemps et de ne pas commettre des erreurs trop graves qui compromettent de façon handicapante notre trajectoire de vie et notre devenir.

C'est la raison pour laquelle l'éducation à l'intelligence comportementale nous permet d'économiser des années d'expérience

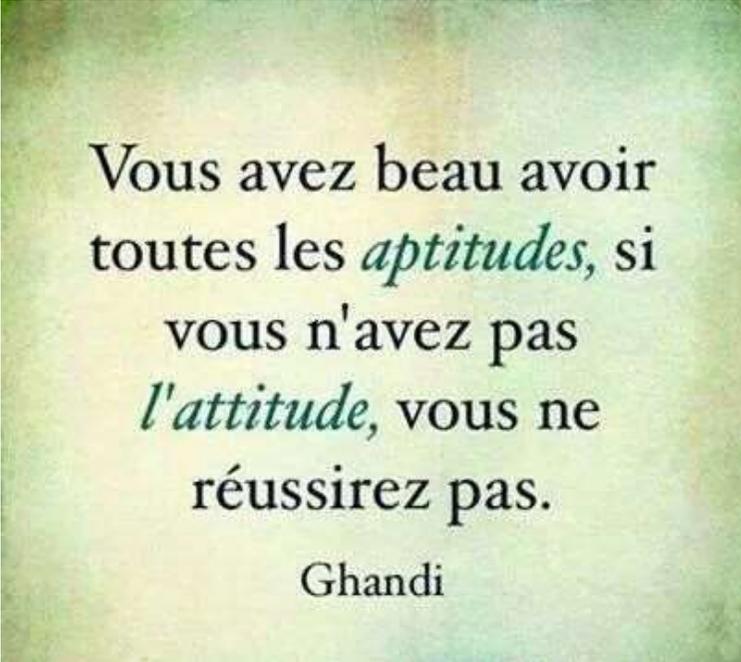
L'accroissement de son intelligence comportementale ne permet pas seulement à une personne d'améliorer ses performances, il les multiplie et, par là même, améliore la reconnaissance par son environnement de ses compétences, de ses aptitudes et de sa capacité de résolution des problèmes et de son influence positive.

On a l'habitude dans le champ de la psychologie de distinguer 3 catégories de facteurs ayant un impact déterminant (durable ou ponctuel) sur la conduite des individus :

- **Facteur 1** : Les aptitudes et les habiletés
- **Facteur 2** : Les motivations
- **Facteur 3** : La personnalité

Les aptitudes et les habiletés

Elles déterminent **ce que la personne PEUT faire**. Elles permettent d'appréhender les capacités et habiletés de la personne à agir conformément à ce qui est attendu dans une situation donnée, pour obtenir un résultat défini.



Vous avez beau avoir
toutes les *aptitudes*, si
vous n'avez pas
l'attitude, vous ne
réussirez pas.

Ghandi

Les motivations

Elles déterminent **ce que la personne VEUT faire**

Les attentes et les besoins satisfaits (ou non) permettent de savoir quels sont les facteurs qui renforcent ou qui au contraire réduisent le niveau d'implication et d'engagement de la personne dans son travail.



On peut catégoriser les motivations en 4 domaines :

- Motivations personnelles (intrinsèques),
- Motivations relationnelles,
- Motivations liées aux types de tâches à effectuer
- Motivations extrinsèques (non liées aux tâches à réaliser mais ayant un impact fort sur le degré d'engagement des individus

MOTIVATION EXTRINSÈQUE ET INTRINSEQUE



MOTIVATION EXTRINSEQUE

Nous agissons dans l'intention d'obtenir une satisfaction extérieure à l'activité comme recevoir une récompense, éviter de se sentir coupable, gagner l'approbation. Le travail devient le moyen d'atteindre une fin (bien être matériel).



Nous effectuons des activités volontairement, par intérêt pour elles-mêmes et pour la satisfaction que nous en retirons. Nous avons besoin de nous considérer responsables de notre travail, d'être autonomes, que notre travail ait un sens. Nous aimons en connaître les résultats et sommes attentifs à la qualité du feed-back reçu.



MOTIVATION INTRINSEQUE

On considère généralement que la motivation intrinsèque est la plus efficace.

POURQUOI FAISONS-NOUS CE QUE NOUS FAISONS ?



La personnalité

La personnalité permet de connaître le style personnel d'un individu : comment il entre en relation avec les autres, comment il s'organise pour traiter ses tâches de travail, quel type d'émotions il ressent de manière privilégiée et comment il gère et utilise ces émotions dans le cadre de son rapport aux autres...

Tout comme les motivations, la personnalité s'inscrit dans le champ des compétences comportementales



CONFORMITÉ

Précis, réservé
formel, organisé
prudent, réfléchi
distant, froid



STABILITÉ

Calme, attentionné
patient, modeste
fiable, coopérant
peu de changement
discret

DOMINANCE

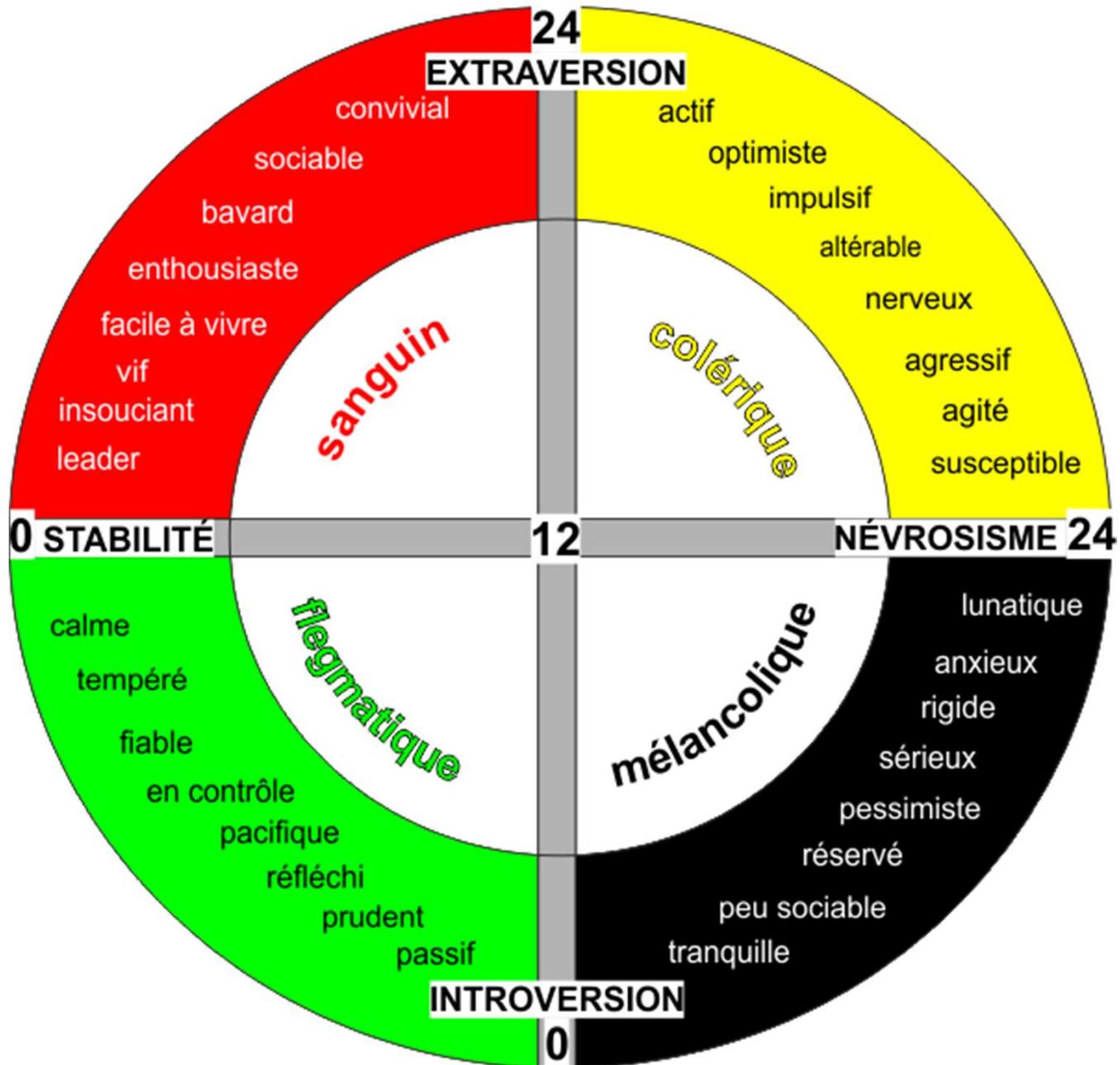
Fonceur, énergique
décidé, direct
indépendant
exigeant, impatient
colérique



INFLUENCE

Joyeux, communicatif
enthousiaste
démonstratif
sociable, confiant
désorganisé



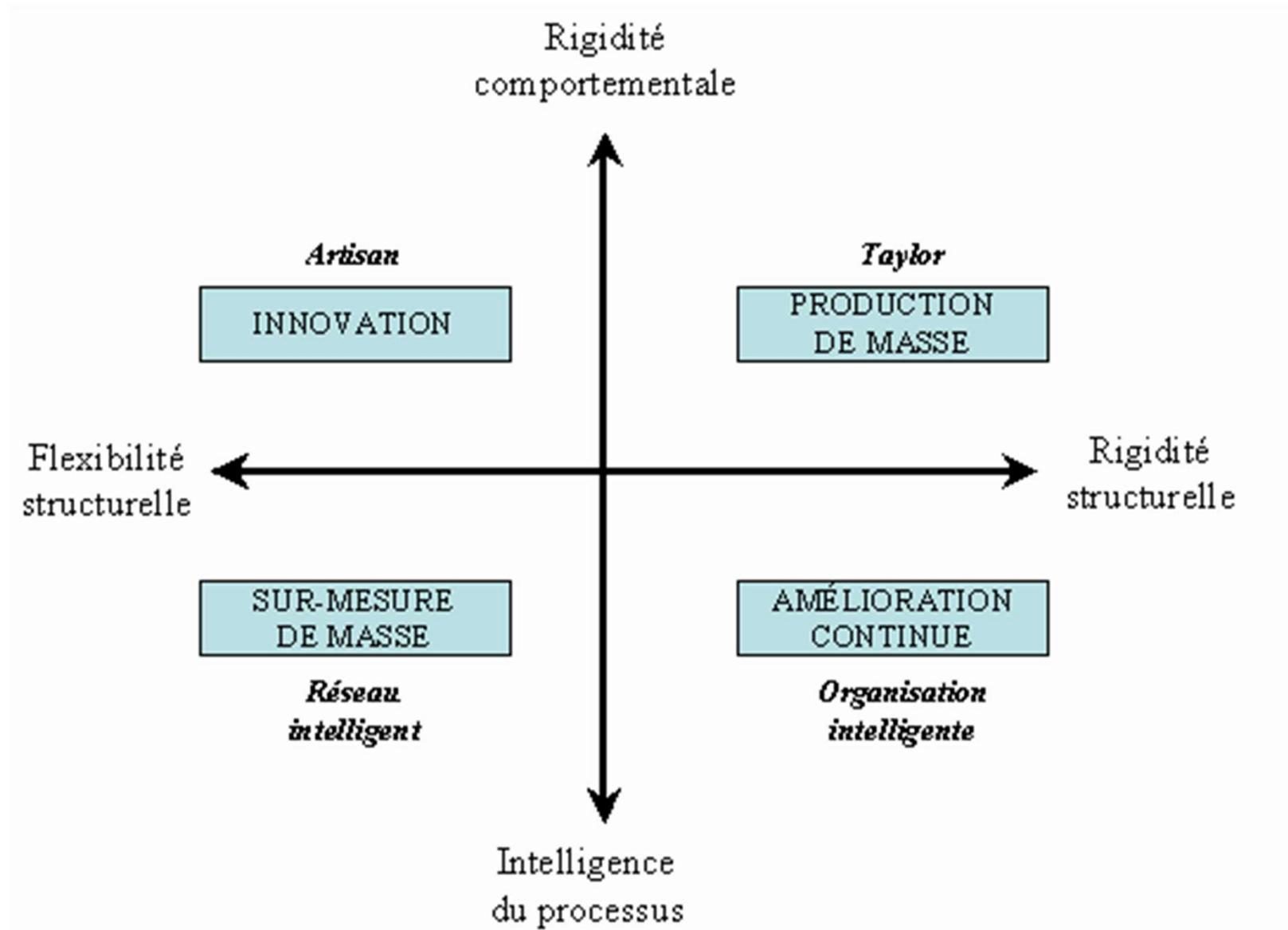


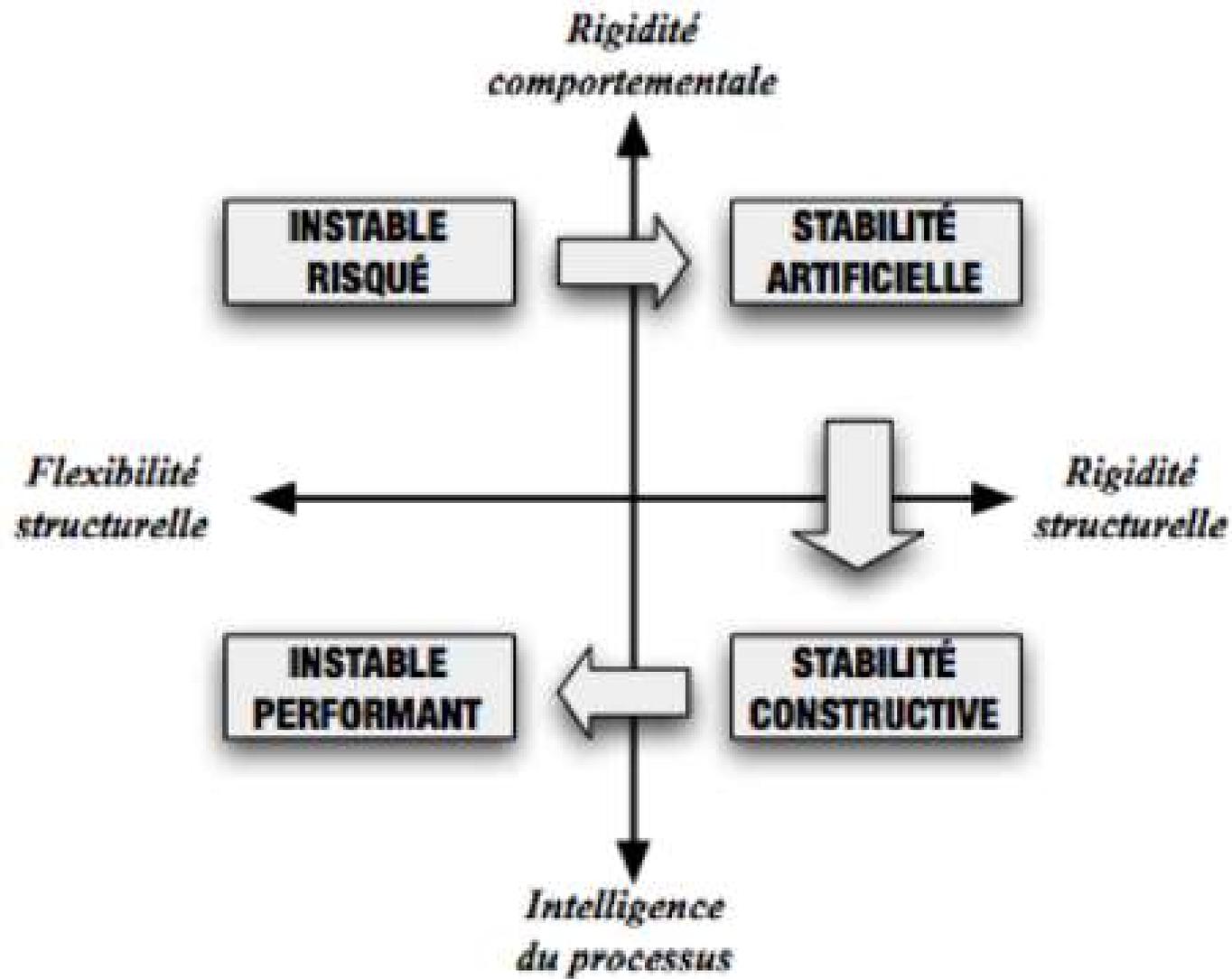


Notre éducation, nos expériences de vie, notre environnement personnel, familial et social, nos attentes, nos représentations, nos croyances, nos valeurs nos motivations personnelles mais encore les situations telles que nous les avons vécues, notre rôle, nos missions, l'objectif poursuivi, le contexte de notre action, les relations avec nos collègues et avec l'encadrement, la culture de l'entreprise... **sont autant de facteurs qui influencent notre citoyenneté organisationnelle et nos comportements professionnels à un instant donné.**

Travailler ses compétences comportementales en milieu professionnel appelle donc une réflexion pour définir - non pas les traits de sa personnalité (défauts / qualités) - mais davantage **des attitudes et des habiletés** développées dans une situation professionnelle donnée ...

- **Pourquoi et Pour...Quoi j'agis ?** (*sens, valeur ajoutée, priorités, critères de maîtrise et de performance individuelle et collective*)
- **Comment j'ai réfléchi ?** (*analyse, diagnostic, élaboration de solution, prise de décision, recherche d'information, anticipation...*)
- **Comment j'ai communiqué ?** (*écoute active, conviction, argumentation ...*)
- **Comment j'ai collaboré ?** (*sens de l'équipe, engagement, mise en synergie de compétences, adaptation, empathie ...*)
- **Comment j'ai agi ?** (*initiative, autonomie, gestion des activités dans un temps donné, organisation personnelle, mobilisation des ressources personnelles et organisationnelles...*)
- **Comment j'ai appris à partir des situations ?** (*compréhension des enjeux, connaissance de l'environnement, connaissance de soi, remise en cause ...*)

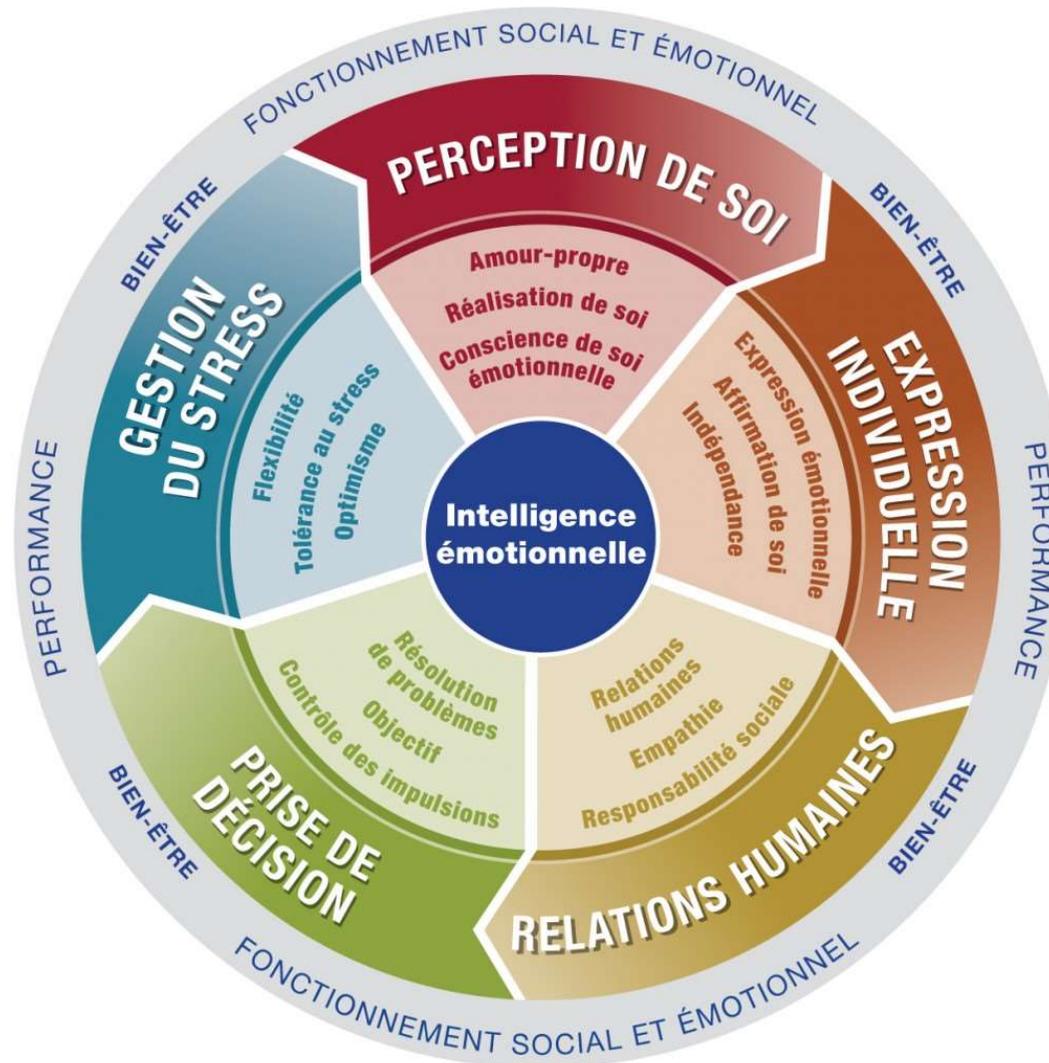




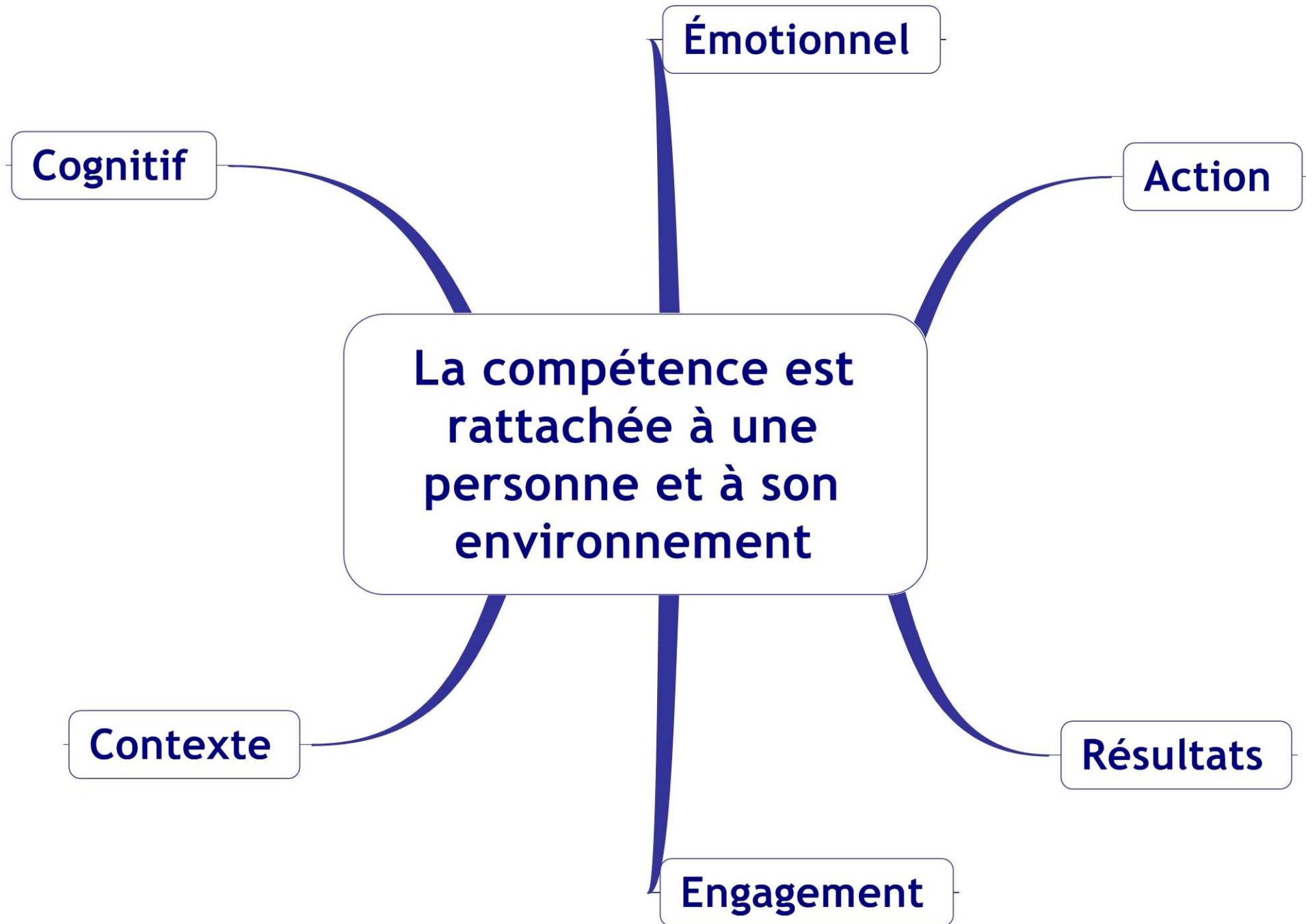
Le manager acteur du développement des compétences comportementales de son équipe ...

1. Attitudes et Comportements
2. La dénutrition organisationnelle
3. La notion de compétences comportementales
4. L'intelligence comportementale au travail
5. **Quelles compétences comportementales privilégier ?**
6. L'importance de la relation Cadre / Agent
7. Quels scénarios d'apprentissages mettre en œuvre?
8. Quelques lectures pour ceux qui veulent aller plus loin ...





Quelles compétences comportementales privilégier ?



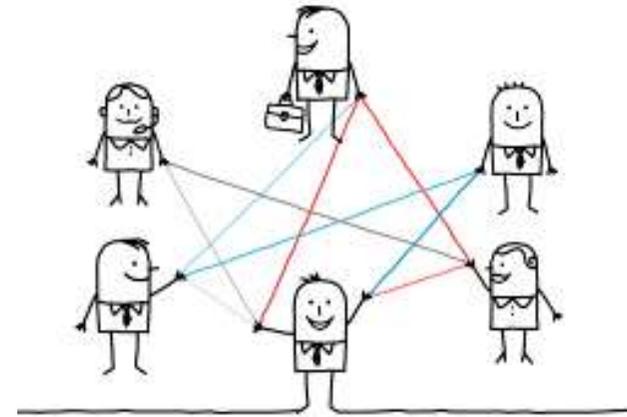
I. Les compétences intrapersonnelles

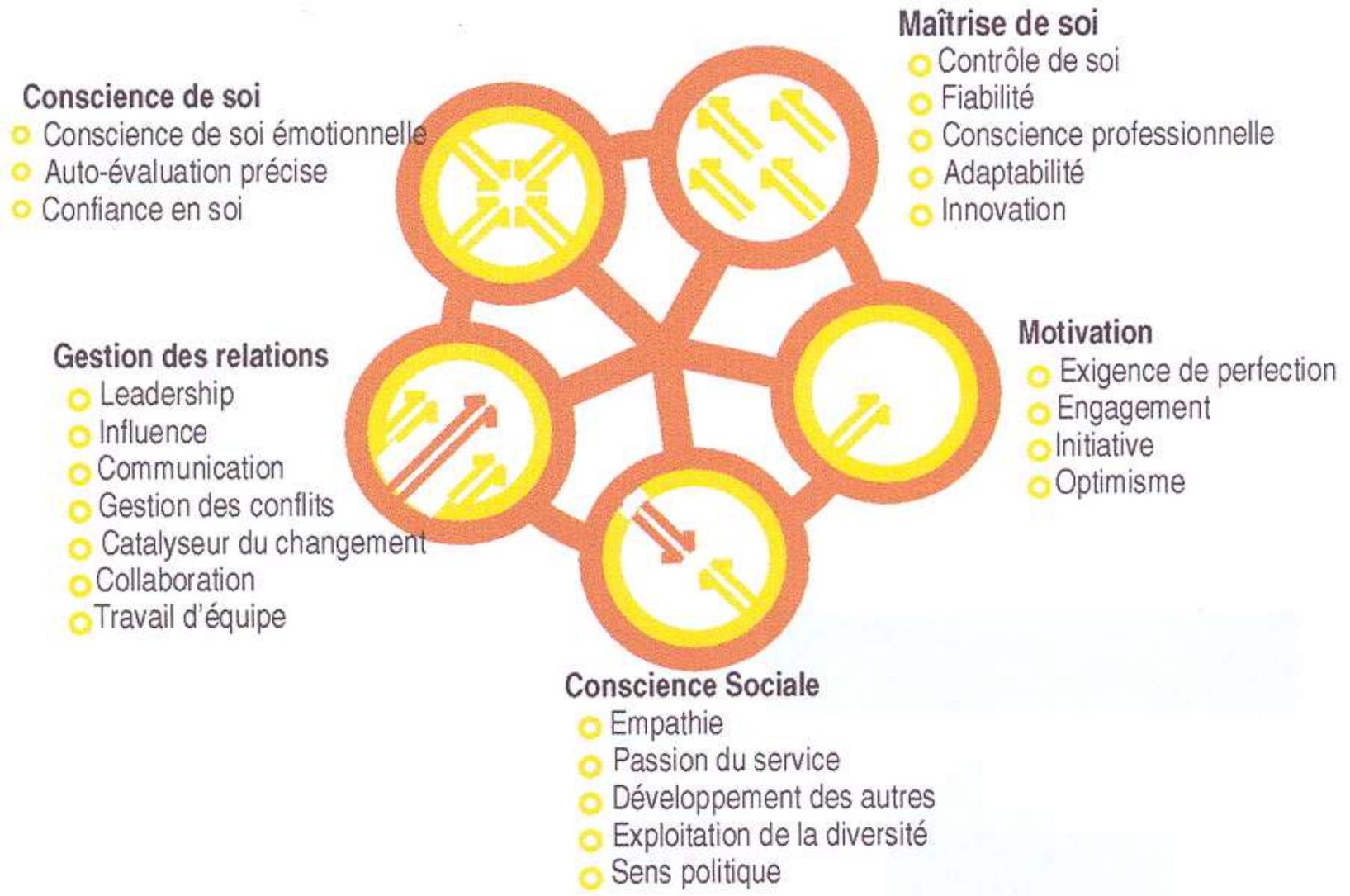
- ✓ 1. La conscience et la connaissance de soi
- ✓ 2. L'estime de soi
- ✓ 3. La gestion de ses émotions et des ses frustrations
- ✓ 4. L'intelligence des situations
- ✓ 5. La motivation intrinsèque
- ✓ 6. L'intelligence de l'apprentissage
- ✓ 7. Le rapport au travail
- ✓ 8. L'intelligence du devenir
- ✓ 9. La capacité d'adaptation
- ✓ 10. L'optimisme



II. Les compétences interpersonnelles :

- ✓ 1. L'empathie
- ✓ 2. L'écoute active
- ✓ 3. L'assertivité
- ✓ 4. La reconnaissance et la gratitude
- ✓ 5. Les aptitudes sociales
- ✓ 6. L'intelligence collective
- ✓ 7. L'honnêteté
- ✓ 8. La loyauté (citoyenneté organisationnelle)
- ✓ 9. La tolérance
- ✓ 10. L'esprit d'équipe







Sur quels leviers agir ?

Manager c'est la science DES hommes, PAR les hommes, POUR les hommes

Manager c'est aussi agir sur des FACTEURS pour obtenir des résultats

L'EVALUATION DE L'INDICE MOTIVATIONNEL

Activités	Compétences Note 1 à 4	Intérêt au travail Note 1 à 4	Dévt. Professionnel Note 1 à 4	Dévt personnel Note 1 à 4	Contraintes Note 4 à 1
Activité 1	4	4	4	4	4
Activité 2	3	3	3	3	3
Activité 3	2	2	2	2	2
Activité 4	1	1	1	1	1

*Evaluation du niveau
de compétence sur
cette activité
(note de 1 à 4)*

*Evaluation du niveau
d'intérêt pour cette
activité
(note de 1 à 4)*

*Evaluation du niveau
de développement
professionnel en lien
avec cette activité
(note de 1 à 4)*

*Evaluation du niveau
de développement
personnel en lien avec
cette activité
(note de 1 à 4)*

*Evaluation du niveau
de contrainte associé à
cette activité
(note de 1 à 4)*

L'EVALUATION DE L'INDICE MOTIVATIONNEL

Activités	Compétences Note 1 à 4	Intérêt au travail Note 1 à 4	Dévt. Professionnel Note 1 à 4	Dévt personnel Note 1 à 4	Contraintes Note 4 à 1
Activité 1	4	4	4	4	4
Activité 2	3	3	3	3	3
Activité 3	2	2	2	2	2
Activité 4	1	1	1	1	1

*Evaluation du niveau
de compétence sur
cette activité
(note de 1 à 4)*

*Evaluation du niveau
d'intérêt pour cette
activité
(note de 1 à 4)*

*Evaluation du niveau
de développement
professionnel en lien
avec cette activité
(note de 1 à 4)*

*Evaluation du niveau
de développement
personnel en lien avec
cette activité
(note de 1 à 4)*

*Evaluation du niveau
de contrainte associé à
cette activité
(note de 1 à 4)*

Des leviers de « l'apprentissage comportemental »



- ✓ 1. Apprendre à mieux gérer ses émotions
- ✓ 2. Interpeller son rapport au Travail et à son travail
- ✓ 3. Travailler la gestion de ses modes mentaux (GMM)
- ✓ 4. Développer et renforcer ses ressources de résilience
- ✓ 5. Cultiver les facteurs de motivations intrinsèques
- ✓ 6. Renforcer son sentiment d'efficacité personnelle
- ✓ 7. Développer la précellence
- ✓ 8. Cultiver le « savoir voir »
- ✓ 9. Développer son potentiel créatif
- ✓ 10. Apprendre le jeu de l'intelligence collective



Apprendre à mieux gérer ses émotions

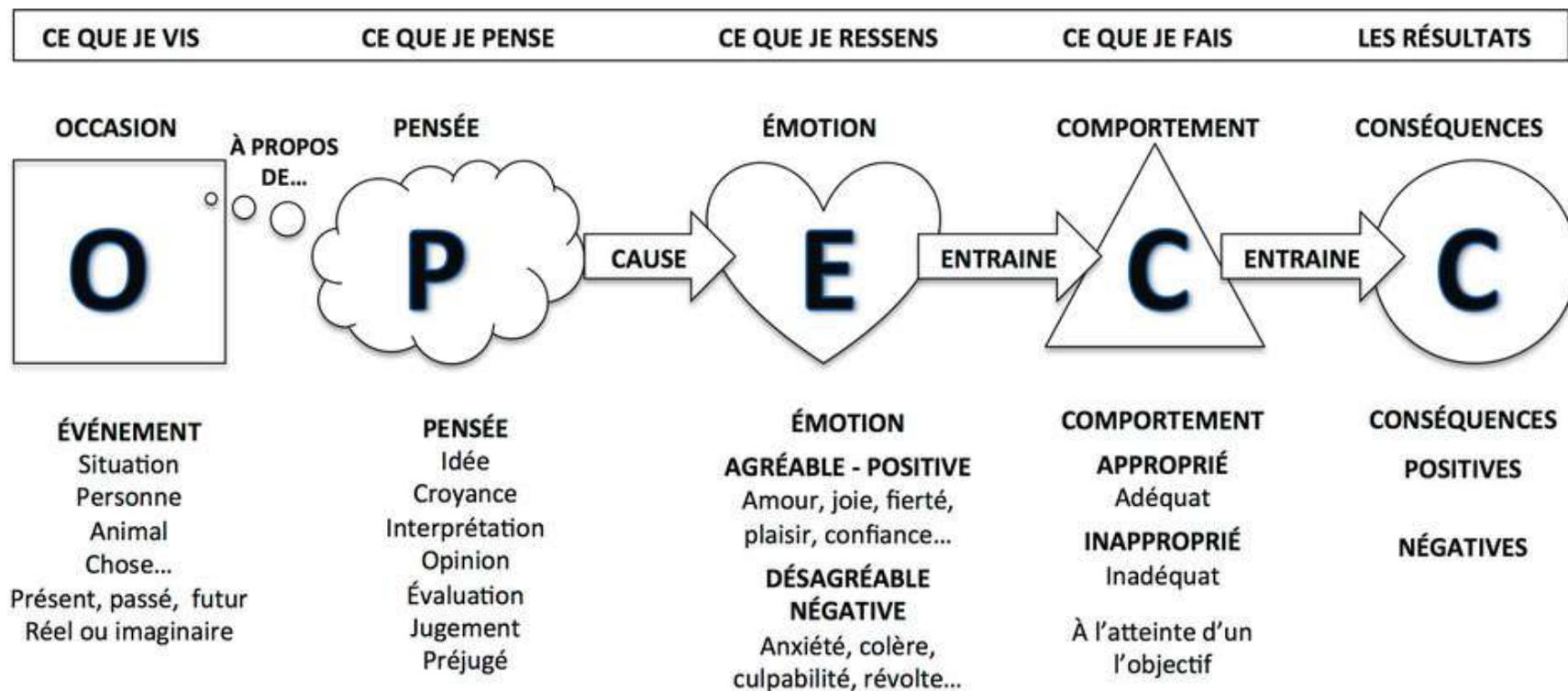
Maximiser les émotions agréables

Travailler sur les scénarios de croyances

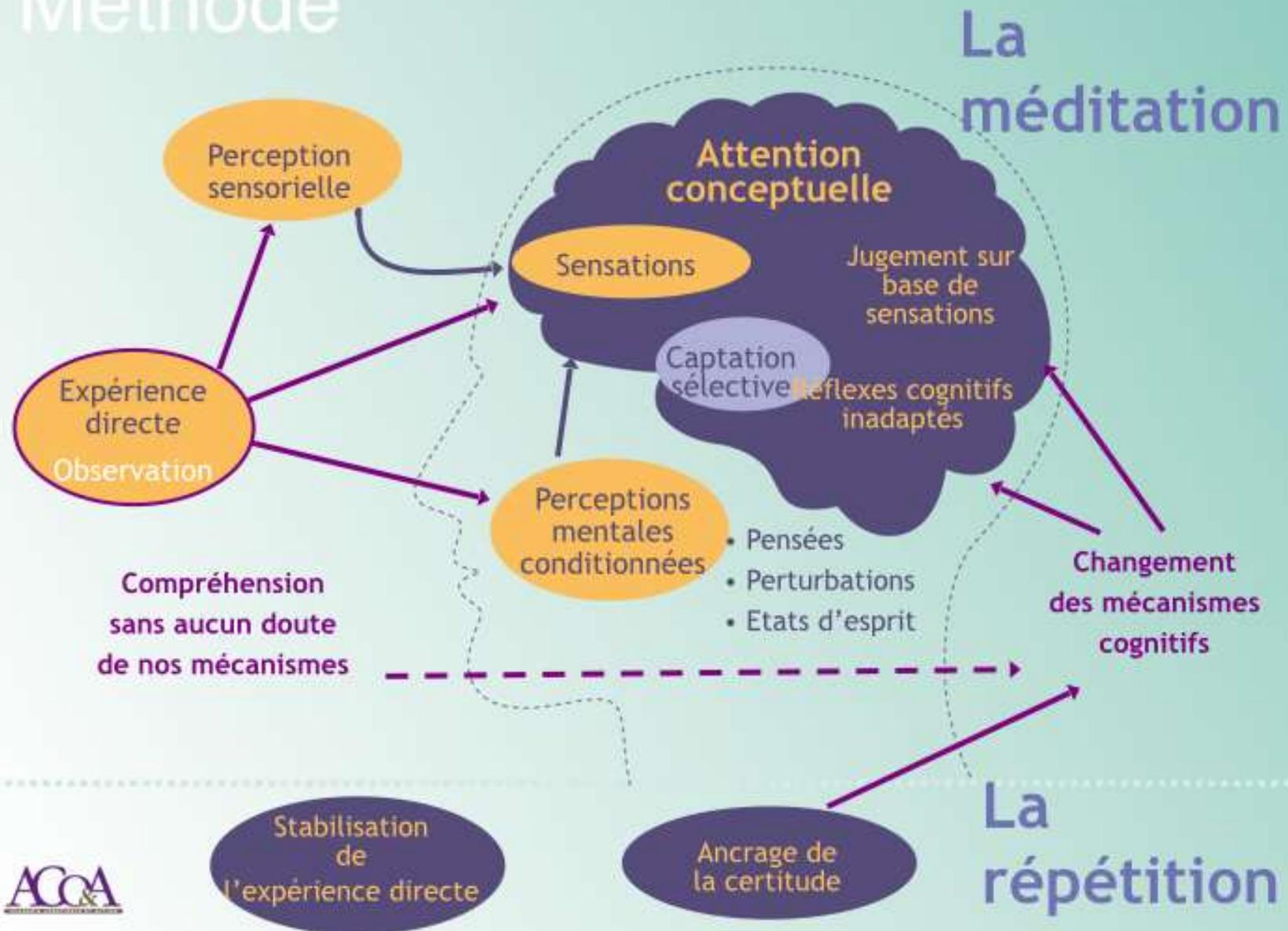
Ne plus mâchouiller des chewing-gum de négativité

S'éduquer à la joie

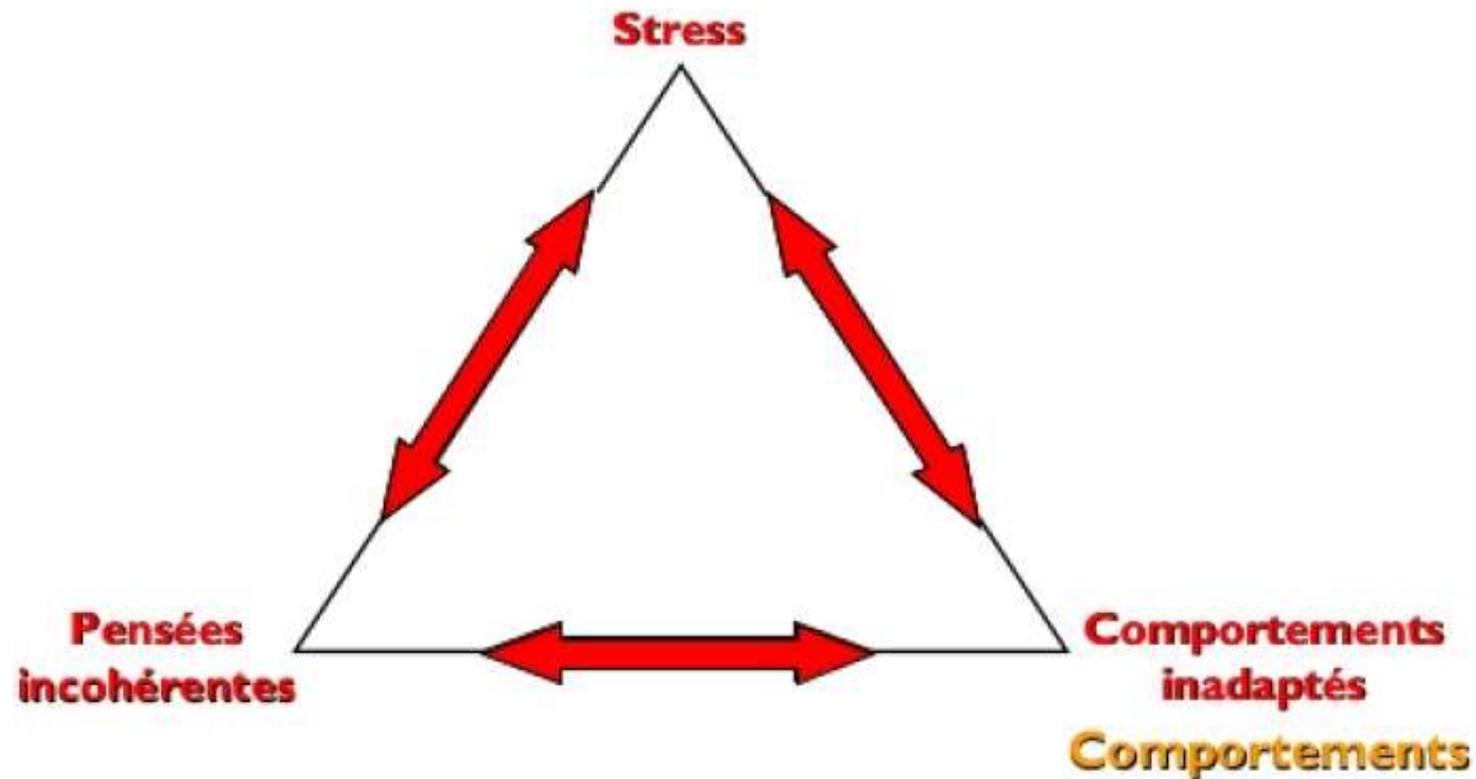
La principale cause des émotions



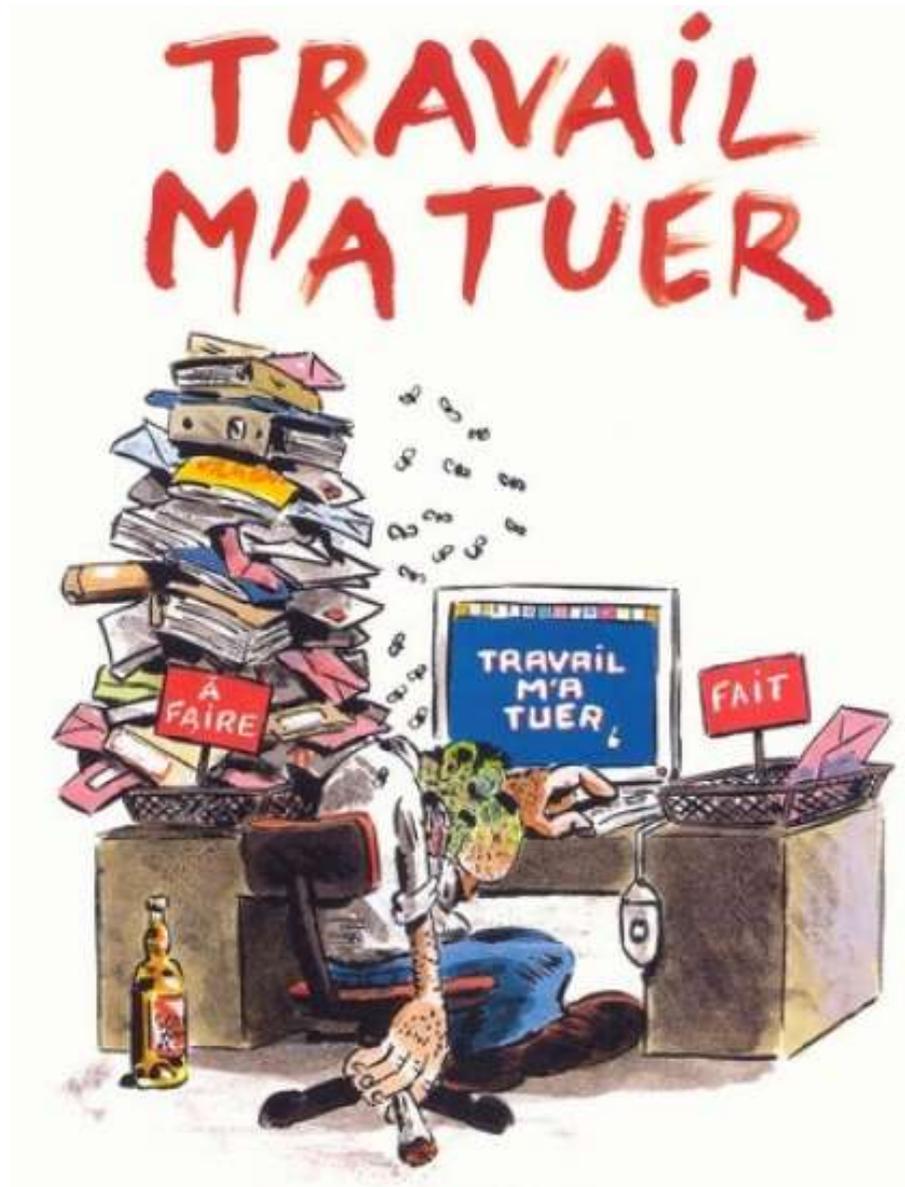
Méthode



L'approche cognitive du stress



Beck, A.T. (1963) 'Thinking and Depression: 1. Idiosyncratic Content and Cognitive Distortions', *Archives of General Psychiatry* 9:324-33.



Interpeller le sens du Travail et son rapport au Travail en général

Evaluer le rapport à SON travail

Evaluer la perception de SES activités

UNE CROYANCE IDEOLOGIQUEMENT ENTRENUE ET PARTAGEE PAR BEAUCOUP

L'ALIENATION ET L'IMPOSSIBILITE DE SE REALISER DANS SON TRAVAIL

« en quoi consiste l'aliénation du travail ? D'abord, dans le fait que le travail est extérieur à l'ouvrier, c'est-à-dire qu'il n'appartient pas à son essence, que donc, dans son travail, celui ne s'affirme pas mais se nie, ne se sent pas à l'aise, mais malheureux, ne déploie pas une libre activité physique et intellectuelle, mais mortifie son corps et ruine son esprit. En conséquence, l'ouvrier n'a le sentiment d'être auprès de lui-même qu'en dehors du travail et, dans le travail, il se sent en dehors de soi (...) Son travail n'est donc pas volontaire, mais contraint, c'est du travail forcé. Il n'est donc pas la satisfaction d'un besoin, mais seulement un moyen de satisfaire des besoins en dehors du travail. Le caractère étranger du travail apparaît nettement dans le fait que, dès qu'il n'existe pas de contrainte physique ou autre, le travail est fui comme la peste. (...) Enfin, le caractère extérieur à l'ouvrier du travail apparaît dans le fait qu'il n'est pas son bien propre, mais celui d'un autre, qu'il ne lui appartient pas, que dans le travail l'ouvrier ne s'appartient pas lui-même, mais appartient à un autre »

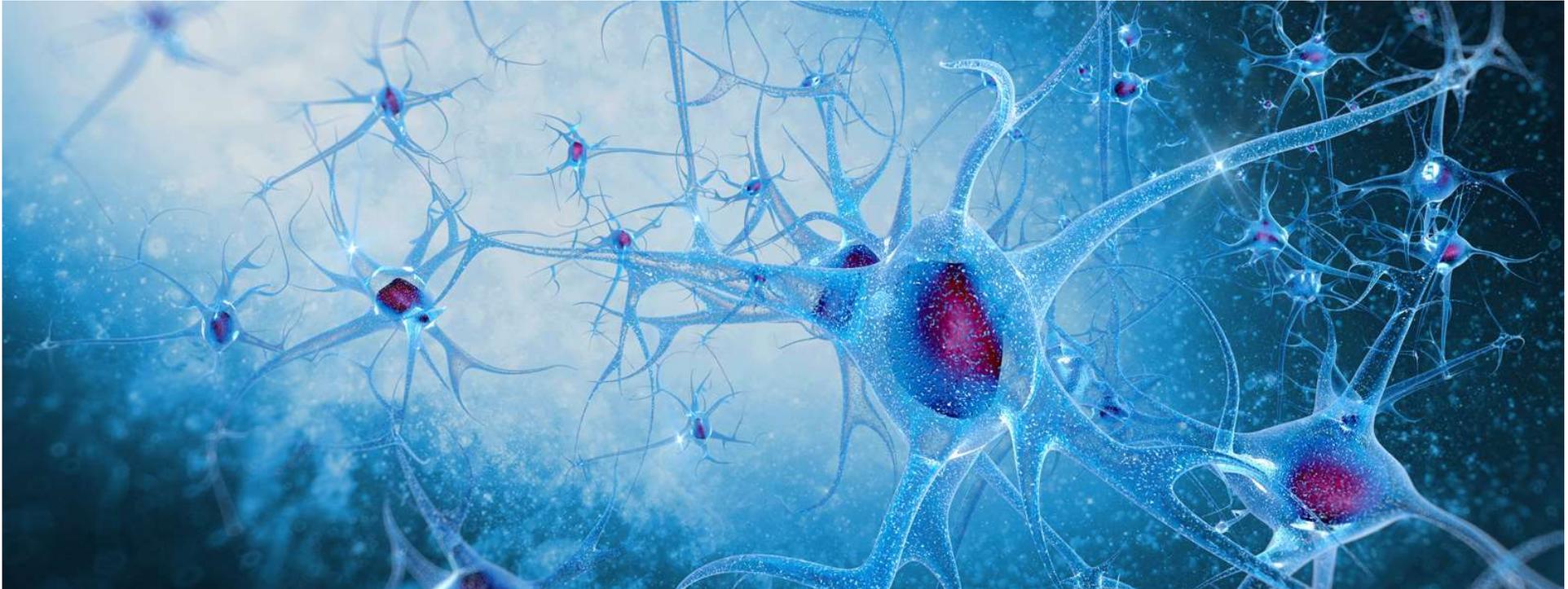
Que faites-vous?

Je taille des
pierres...

Je construis
une cathédrale.

Je travaille pour
la gloire du Seigneur!





Apprendre la gestion des modes mentaux GMM)

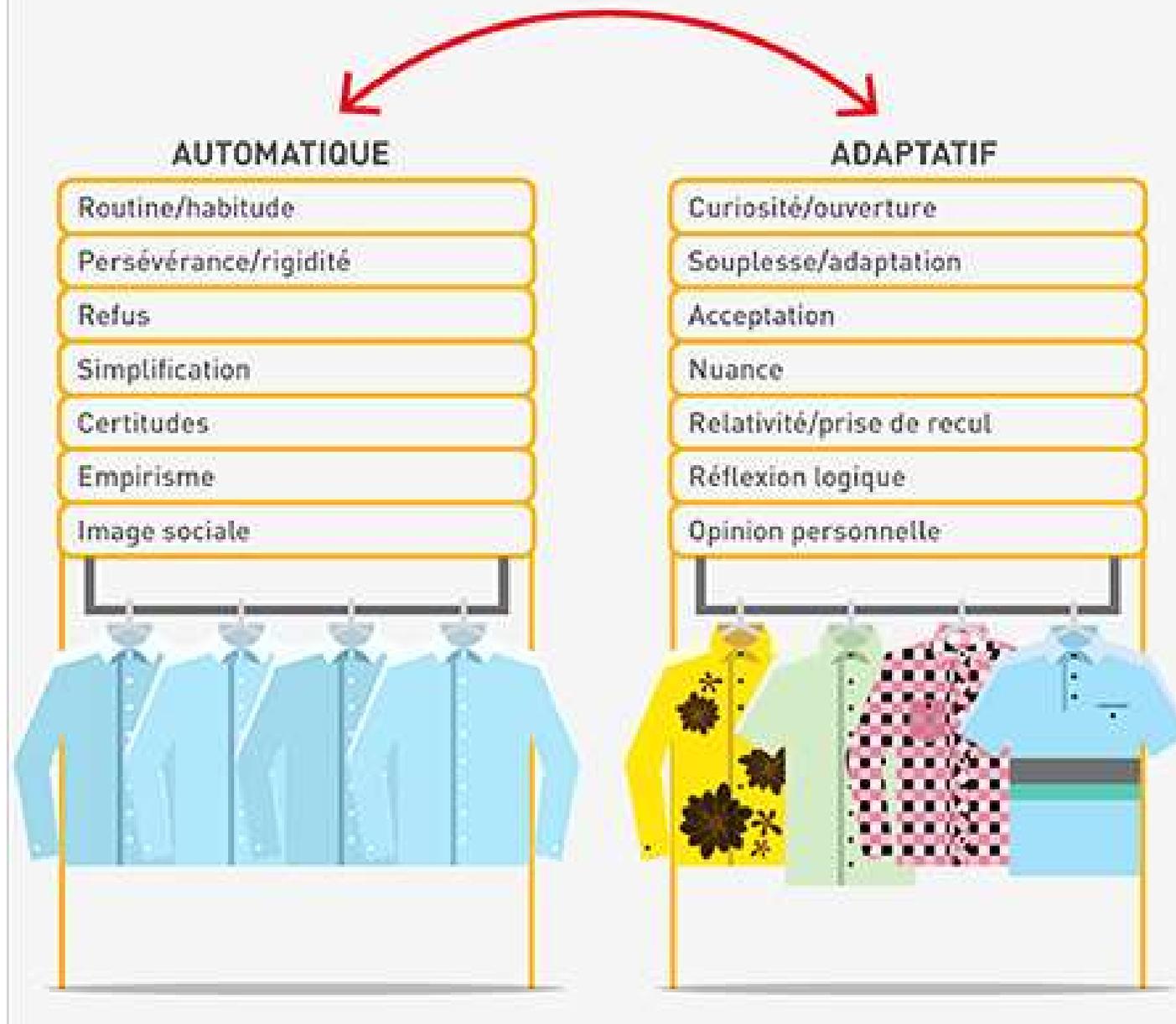
Les 2 grands Modes Mentaux





Notre cerveau fonctionne sur deux modes principaux. Le mode automatique, dépendant des territoires limbiques, est utile pour gérer les actes automatiques, qui occupent l'essentiel de notre temps. Le mode adaptatif, qui dépend du néocortex préfrontal, permet une meilleure adaptation aux événements complexes ou inconnus. Ces deux modes mentaux, dits supérieurs, sont complémentaires et sont mobilisés en fonction des circonstances.

Les modes mentaux face au stress

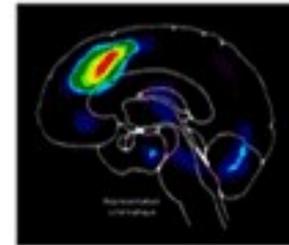
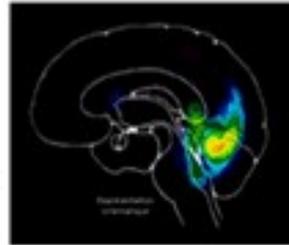


L'Intelligence Adaptative : bascule fluide vers le Mode Adaptatif

(cortex préfrontal) en situation complexe, incertaine, non maîtrise



Mode Mental
Automatique



Mode Mental
Adaptatif

Routine

Persévérance

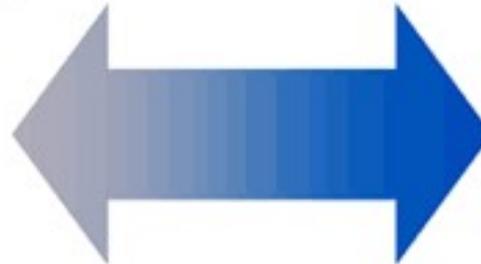
Simplification

Certitudes

Empirisme

Image sociale

Bascule = efficacité



Curiosité

Souplesse

Nuance

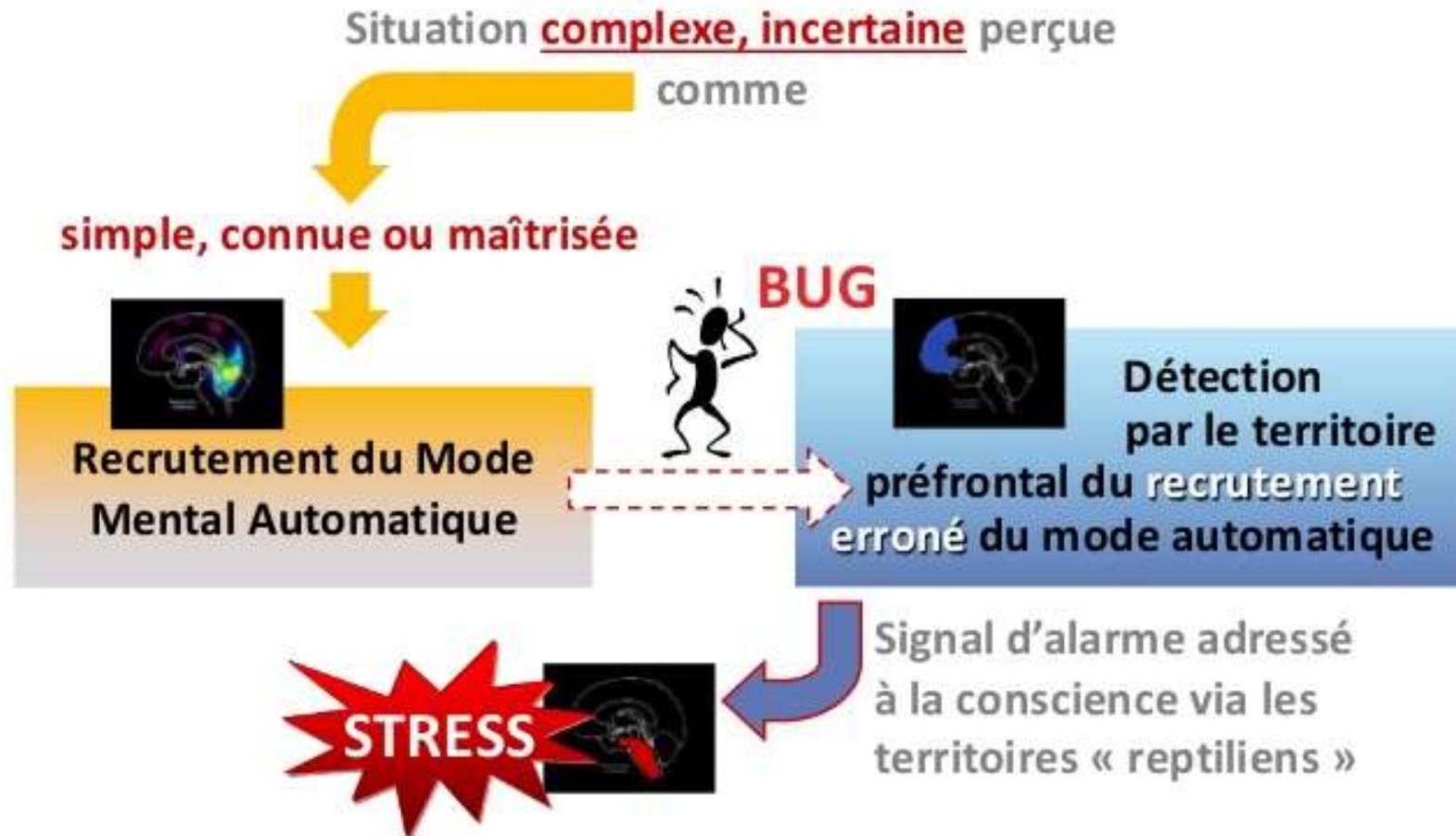
Relativité

Réflexion logique

Opinion personnelle

Fradin, J. et al. (2008). *L'Intelligence du Stress*. Paris : Eyrolles.

Et le stress... que nous indique-t-il ?



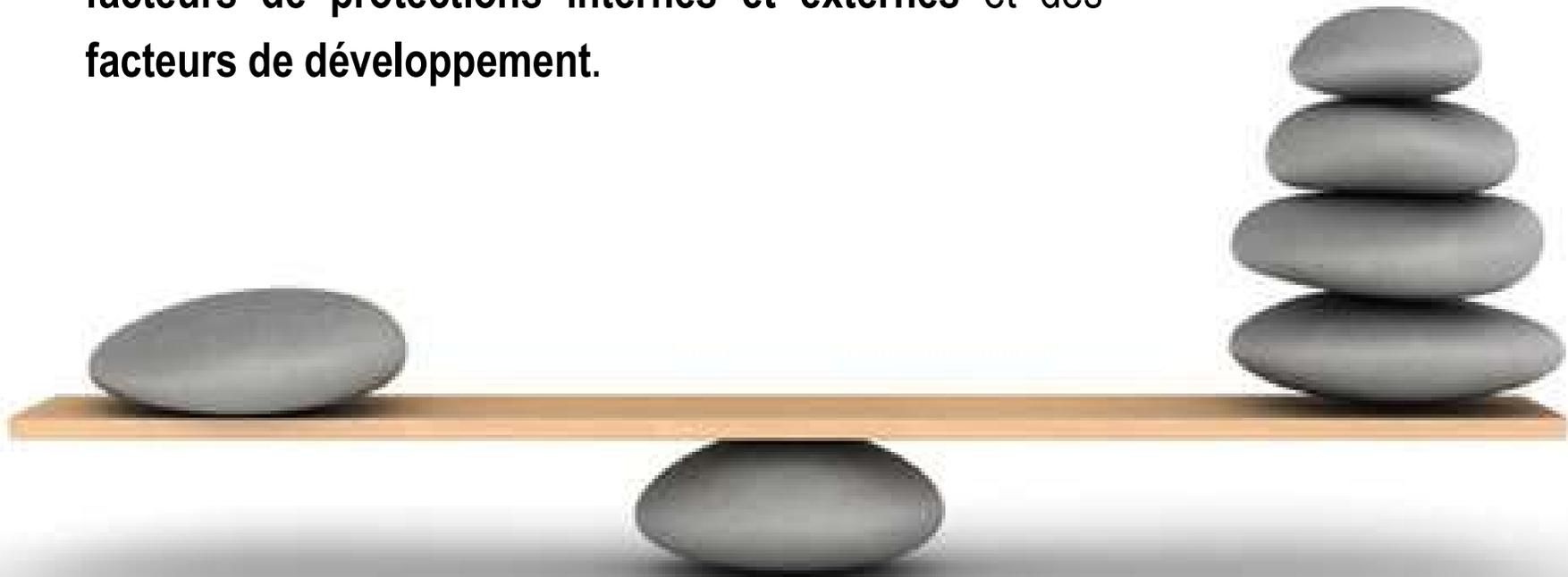


De nombreux exercices de Gestion des Modes Mentaux contribuent à modifier notre regard sur les choses, les autres et soi-même, dans l'objectif de développer l'activité du mode Mental Préfrontal et par extension, de tendre vers d'avantage de sérénité. En fonction des besoins, la palette d'exercices permet de travailler la sérénité dans son ensemble ou de s'exercer à développer spécifiquement une seule ou une combinaison des 6 dimensions. Pour qu'ils soient utilisés efficacement, une prise de conscience et un questionnement personnel sont recommandés.



Développer et renforcer ses ressources de résilience

Résilience : Equilibre instable évolutif entre des **éléments délétères ou mortifères**, des **facteurs de risques**, des **facteurs de protections internes et externes** et des **facteurs de développement**.

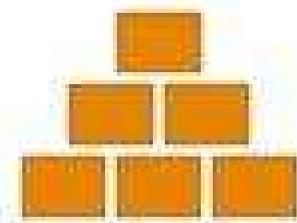


**Eléments traumatiques
délétères et mortifères**

**Facteurs de protection
internes et externes**

**Facteurs
de risques**

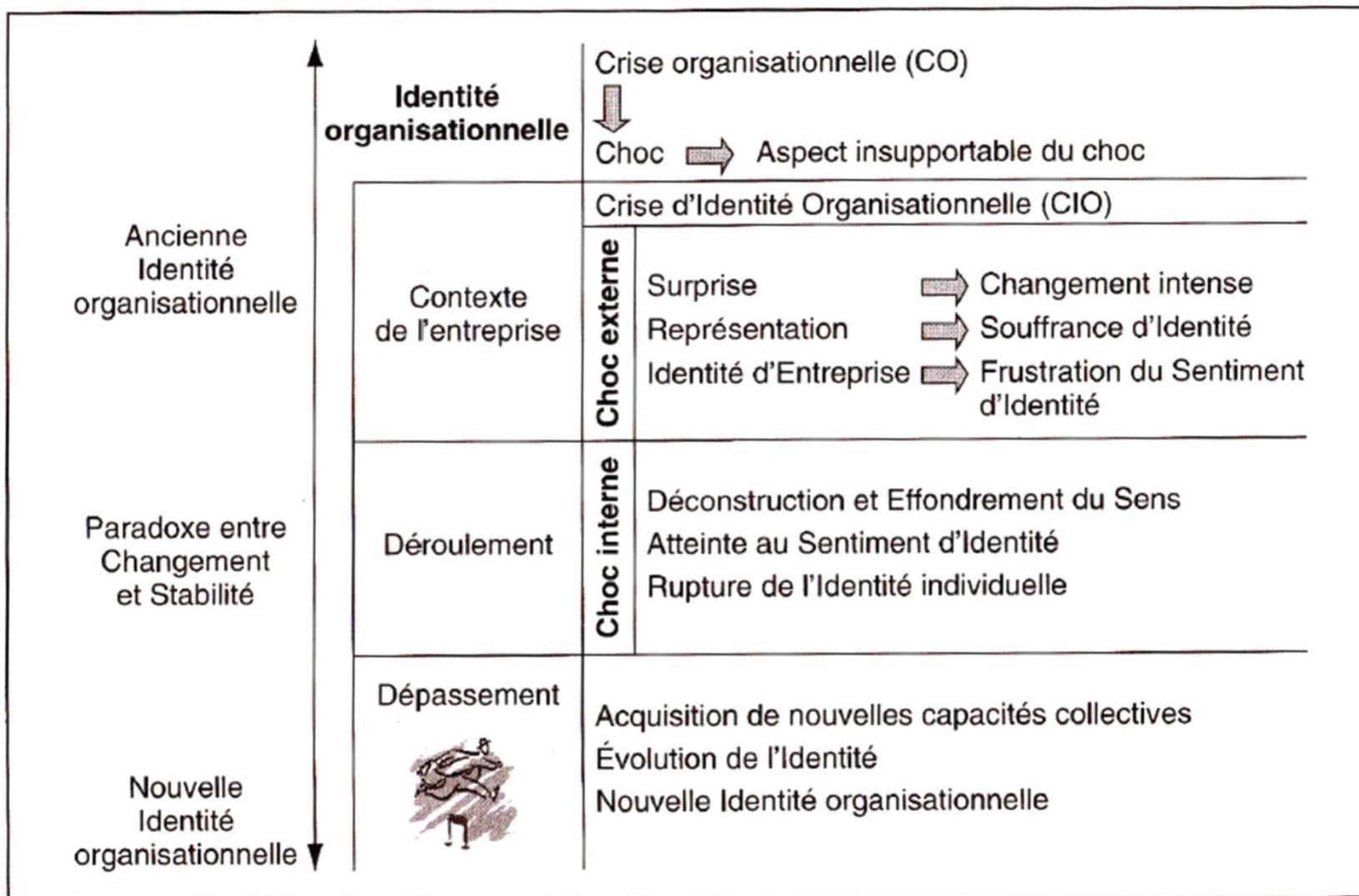
**Facteurs
de développement**

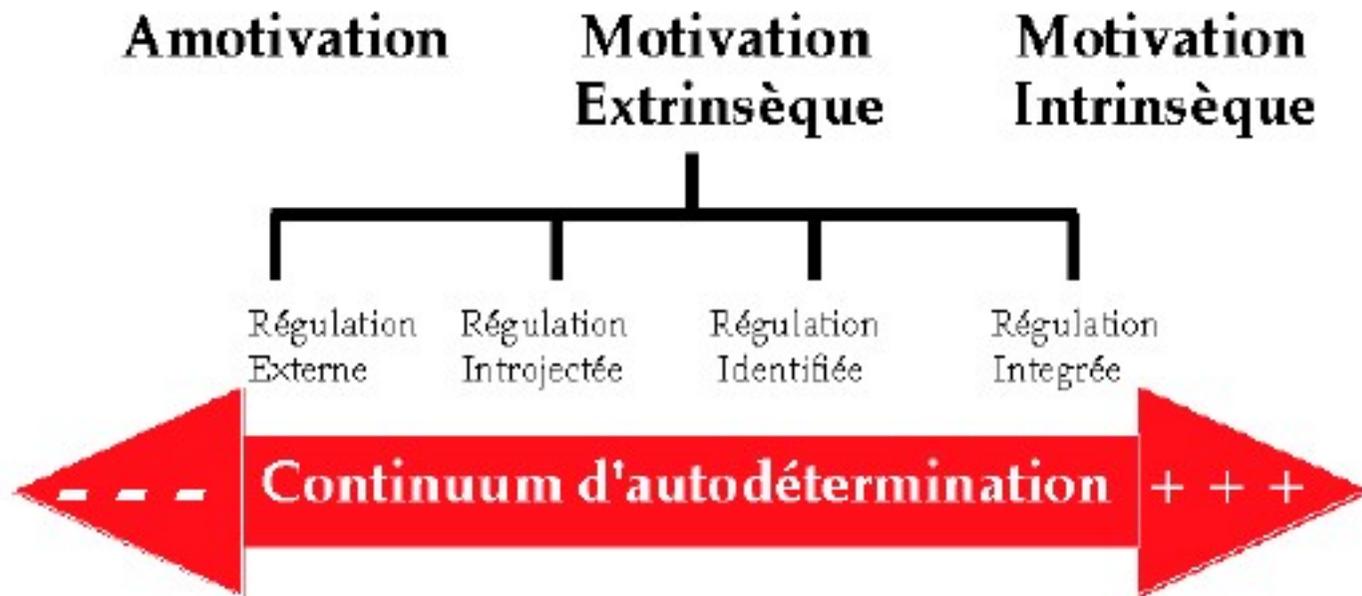




Notion de parcours de résilience

« *L'art de naviguer entre les torrents* », selon **Boris Cyrulnik**.





**FAVORISER LE DEVELOPPEMENT
DE LA MOTIVATION INTRINSEQUE**

**MOTIVATION
INTRINSEQUE**

**JE VEUX LE
FAIRE**



**JE DOIS
LE FAIRE**

**MOTIVATION
EXTRINSEQUE**

S'AMUSER (exaltation du jeu, sensations fortes, etc.)

APPRENDRE (Parvenir à un meilleur niveau, progresser...)

ETRE BIEN PHYSIQUEMENT (Maintenir ou développer sa forme, faire de l'exercice, se défouler,...)

ETRE EN GROUPE (Aimer l'esprit d'équipe, faire partie d'une classe,...)

FAIRE PLAISIR A QUELQU'UN (Ses parents, son professeur, ...)

AVOIR UNE RECOMPENSE ou éviter une punition (note, diplôme, salaire, etc...)

La théorie de l'autodétermination

Depuis les années 2000, **Edward L. Deci** et **Richard M. Ryan** ont popularisé une théorie qui réconcilie l'approche humaniste et l'approche comportementale de la motivation : la **théorie de l'autodétermination**.

Selon cette théorie, l'Homme est doté naturellement d'une tendance pour l'effort et la poursuite d'activités propices au développement de ses capacités humaines. Mais elle précise aussi que cela n'arrive que dans un **environnement adapté**.

La théorie de l'autodétermination

Cette théorie identifie trois besoins essentiels menant à une motivation intrinsèque optimale :

- ❖ **le besoin de compétence,**
- ❖ **le besoin d'autodétermination,**
- ❖ **et le besoin d'appartenance sociale.**

La théorie de l'autodétermination

- **Le besoin d'autonomie**

L'autonomie correspond au sentiment d'être à **l'origine de ses actions**. Cela ne signifie pas forcément l'absence d'une autorité car nous avons souvent besoin d'être guidés. Mais si nous n'avons plus notre mot à dire, on se sent contrôlé et on étouffe.

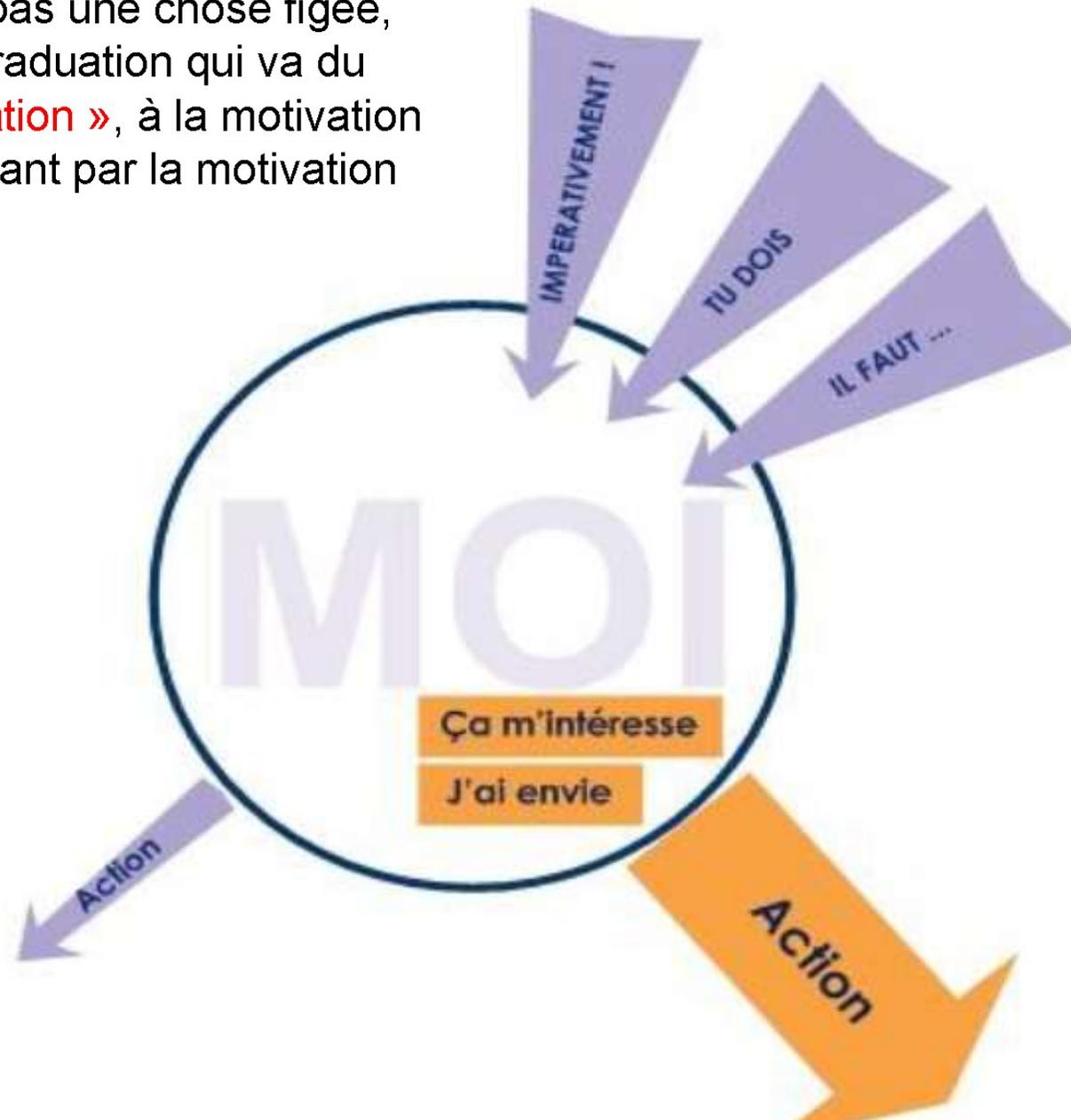
- **Le besoin de compétence**

La compétence correspond au sentiment d'**efficacité sur son environnement**. Un employé dont le besoin d'autonomie est satisfait aura tendance à s'engager plus étroitement dans son travail. Il aura alors envie de maîtriser de mieux en mieux son domaine de compétence

- **Le besoin d'affiliation**

Le besoin d'affiliation ou d'appartenance sociale correspond au besoin d'être relié à autrui, et de **partager des sentiments de sympathie et d'empathie**. La simple croyance que d'autres personnes ont de la reconnaissance, de l'attachement et de l'affection pour soi permet de satisfaire ce besoin

La motivation n'est pas une chose figée, c'est une sorte de graduation qui va du « manque de motivation », à la motivation intrinsèque, en passant par la motivation extrinsèque



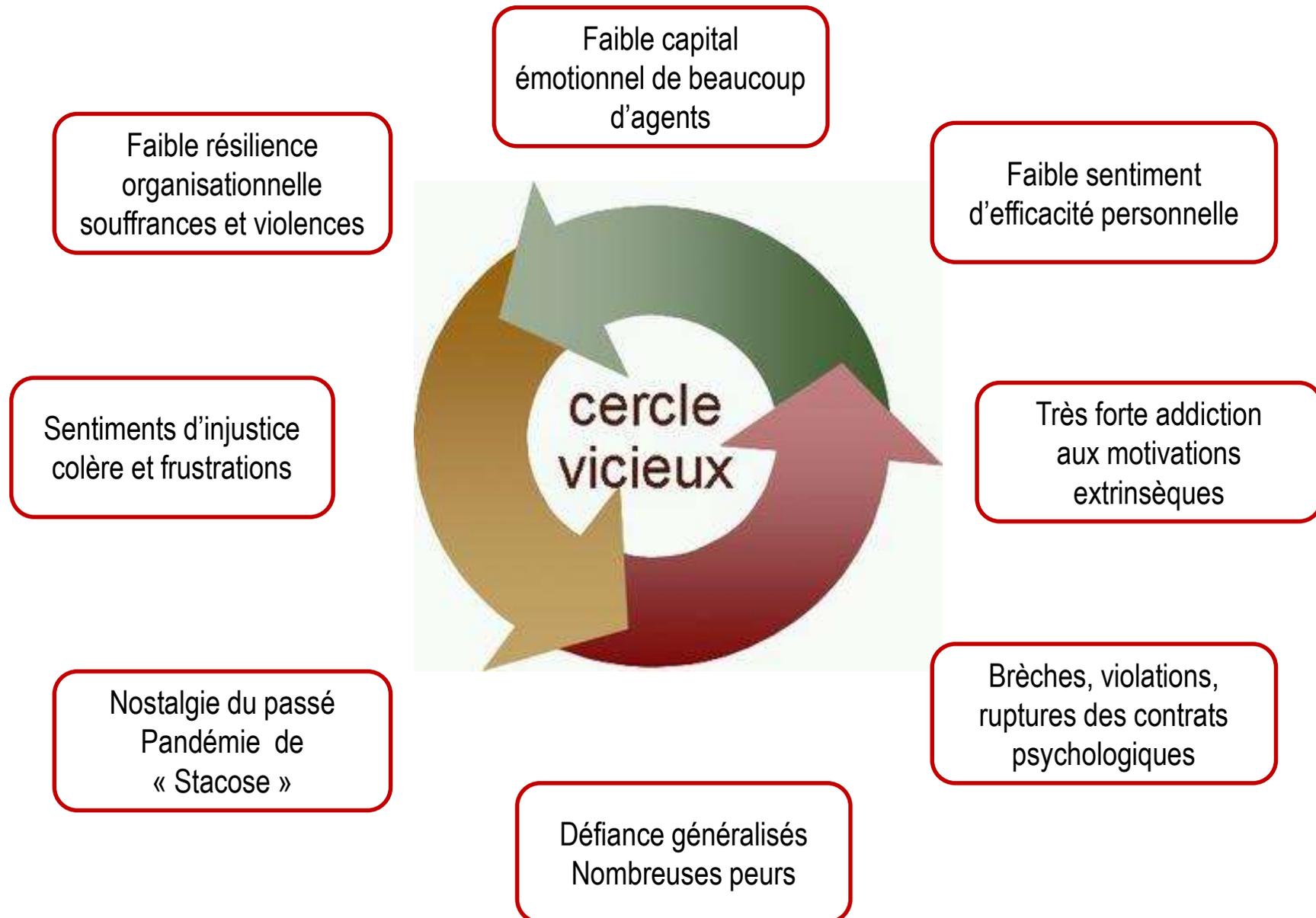
QUESTION 36:
QUEL MOT CORRESPOND LE MIEUX
À L'AMBIANCE VOTRE ENTREPRISE :

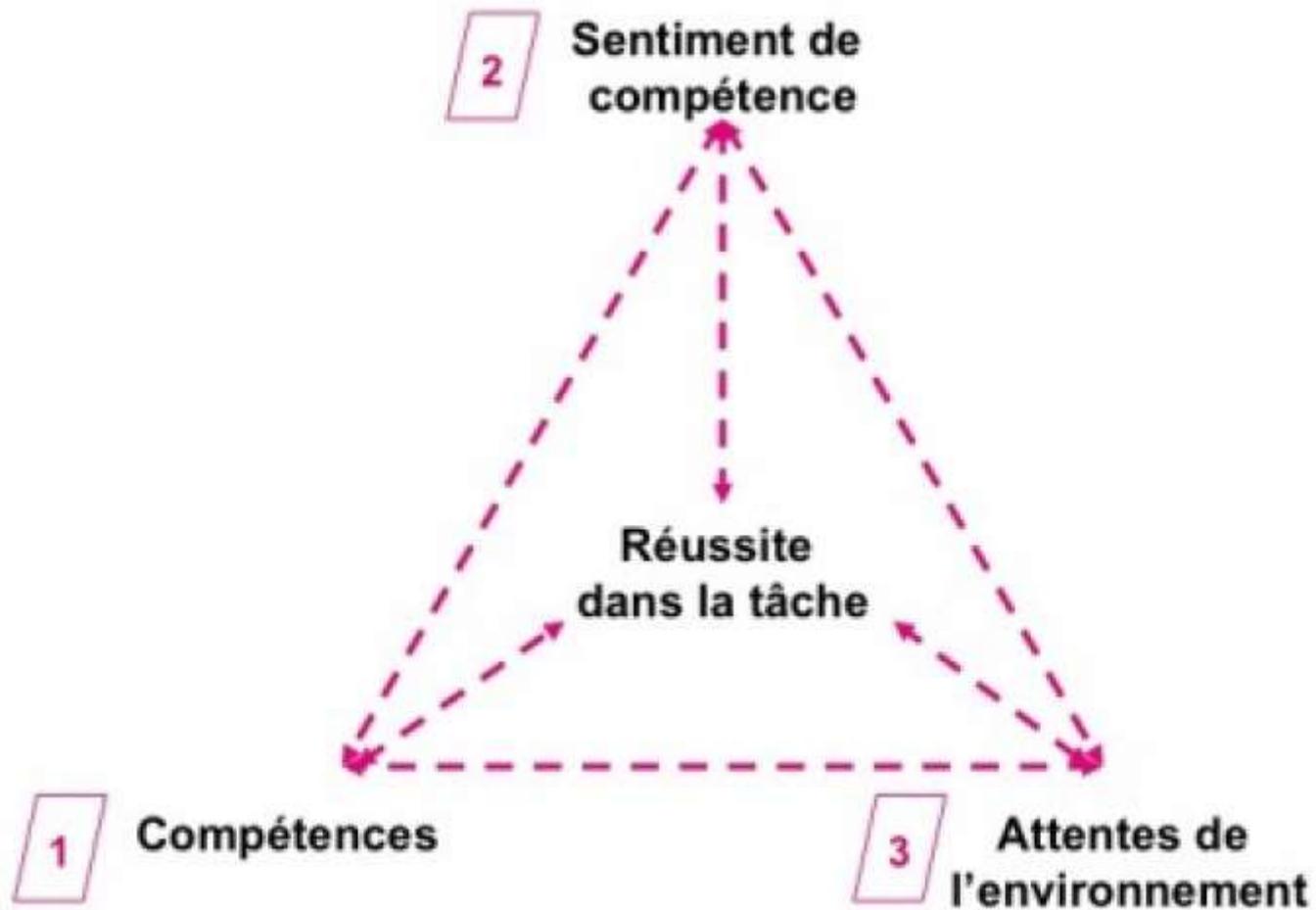
- a) OVERDOSE
- b) MOROSE
- c) SINISTROSE



Les organisations qui depuis des années ont acheté la paix sociale en ne mobilisant presque exclusivement les leviers de la motivation extrinsèques se trouvent aujourd'hui fort démunies et en grandes difficultés ...

Un environnement adapté ?





Développer le sentiment d'efficacité personnelle



EFFICACITÉ PERSONNELLE

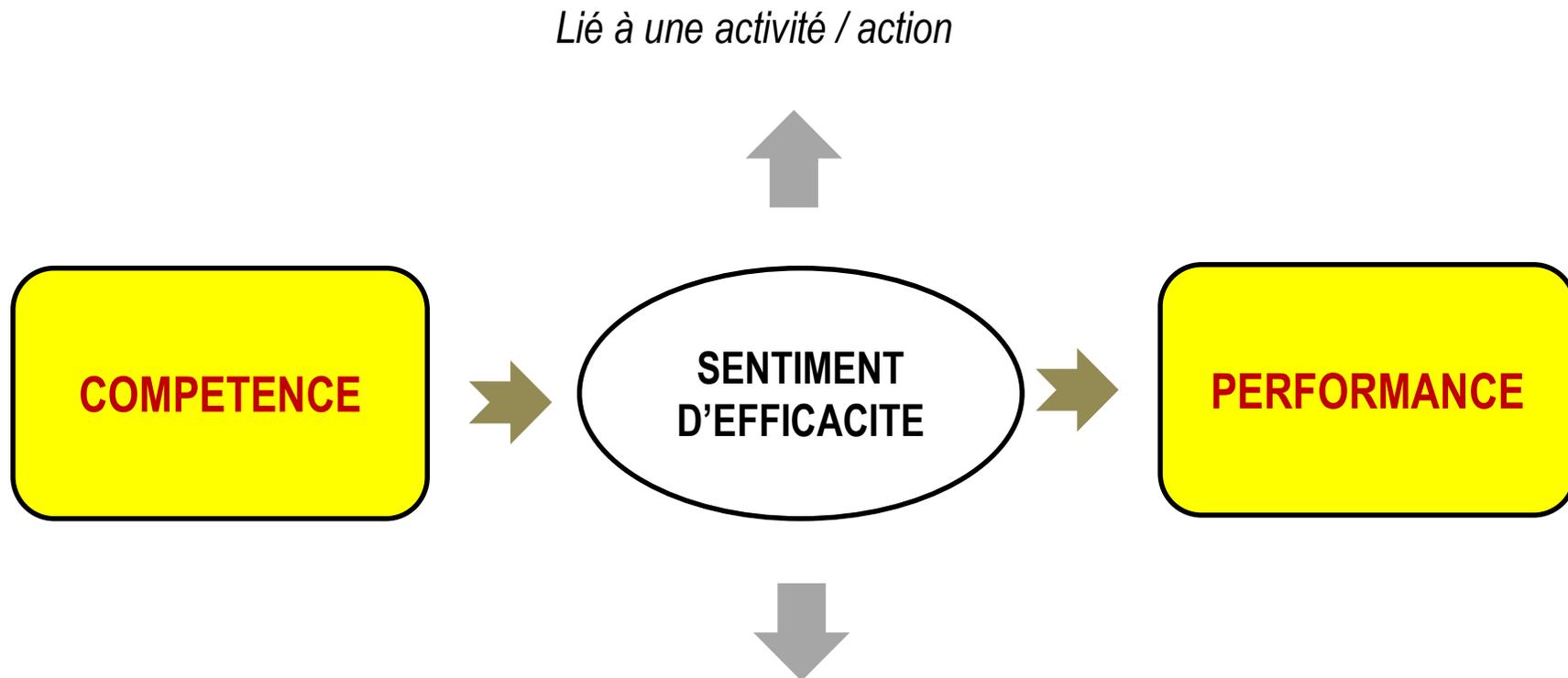
Définition de Bandura :

« L'efficacité personnelle perçue concerne la croyance de l'individu en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire des résultats souhaités. »*

Importance de ce sentiment personnel :

les compétences qu'un individu pense maîtriser (sa confiance en ses capacités) vont jouer un rôle quant à l'engagement de l'individu dans une tâche, sa persévérance et sa performance (Galand et Vanlede, 2004).

*Source : Bandura, A. (2003). Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle. Ed De Boeck.



Lié à une activité / action

COMPETENCE

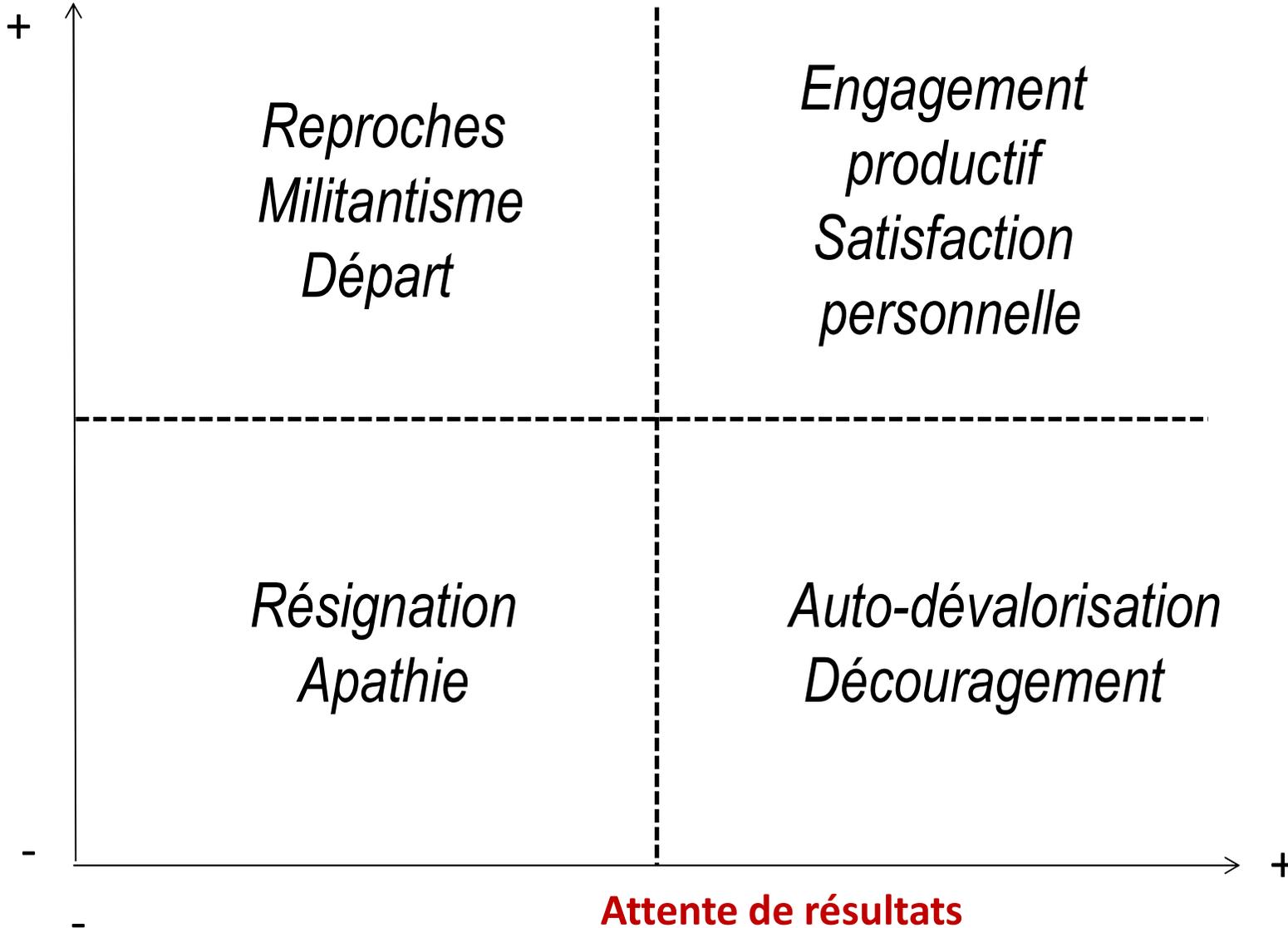
**SENTIMENT
D'EFFICACITE**

PERFORMANCE

*Si il est excessif, alors les effets sont négatifs
Facteur plus important que la compétence initiale
N'est pas superposable à l'estime de soi*

(exemple des huissiers, des pilotes de bombardier, à coupler avec les aspects moraux)

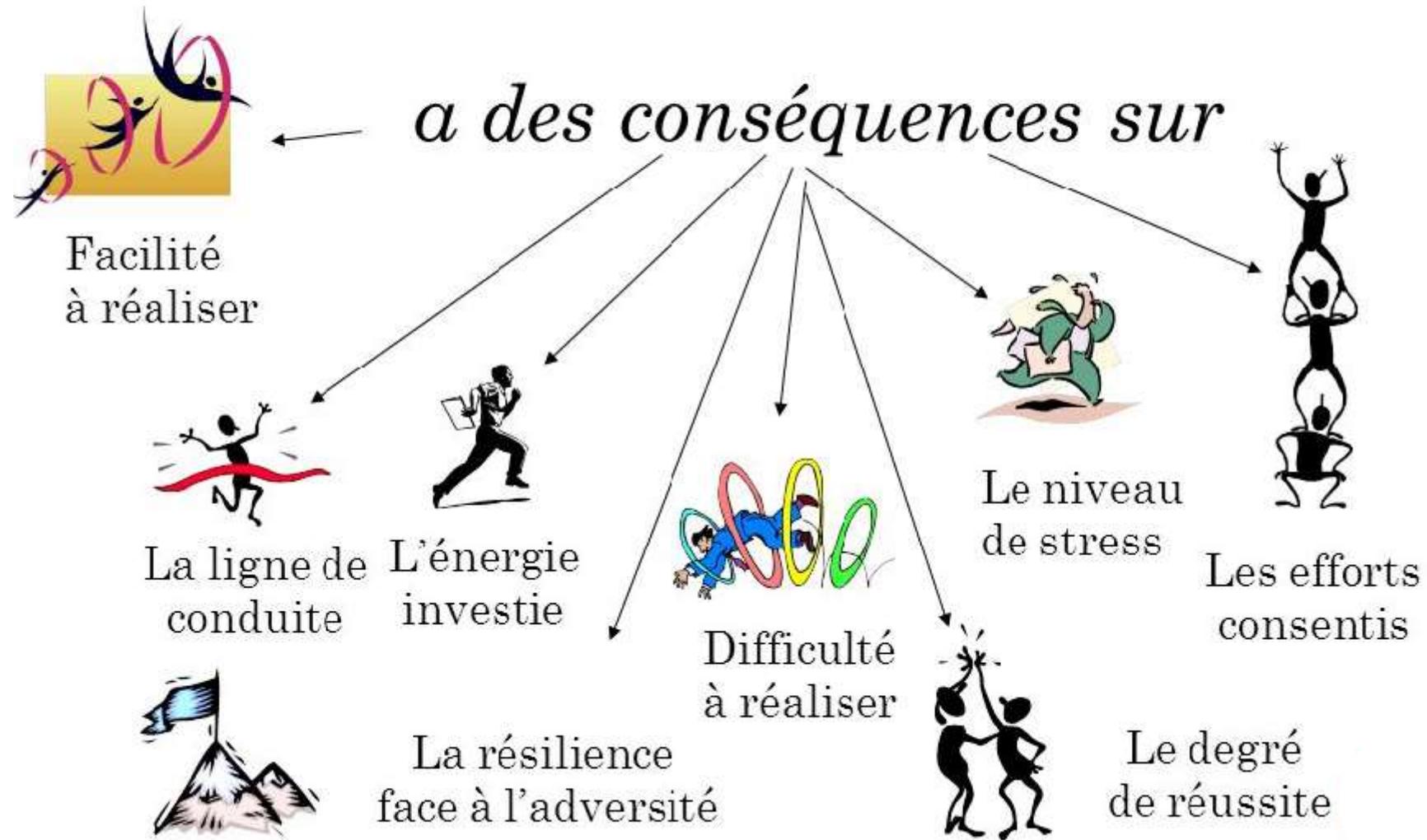
**Sentiment
d'efficacité**



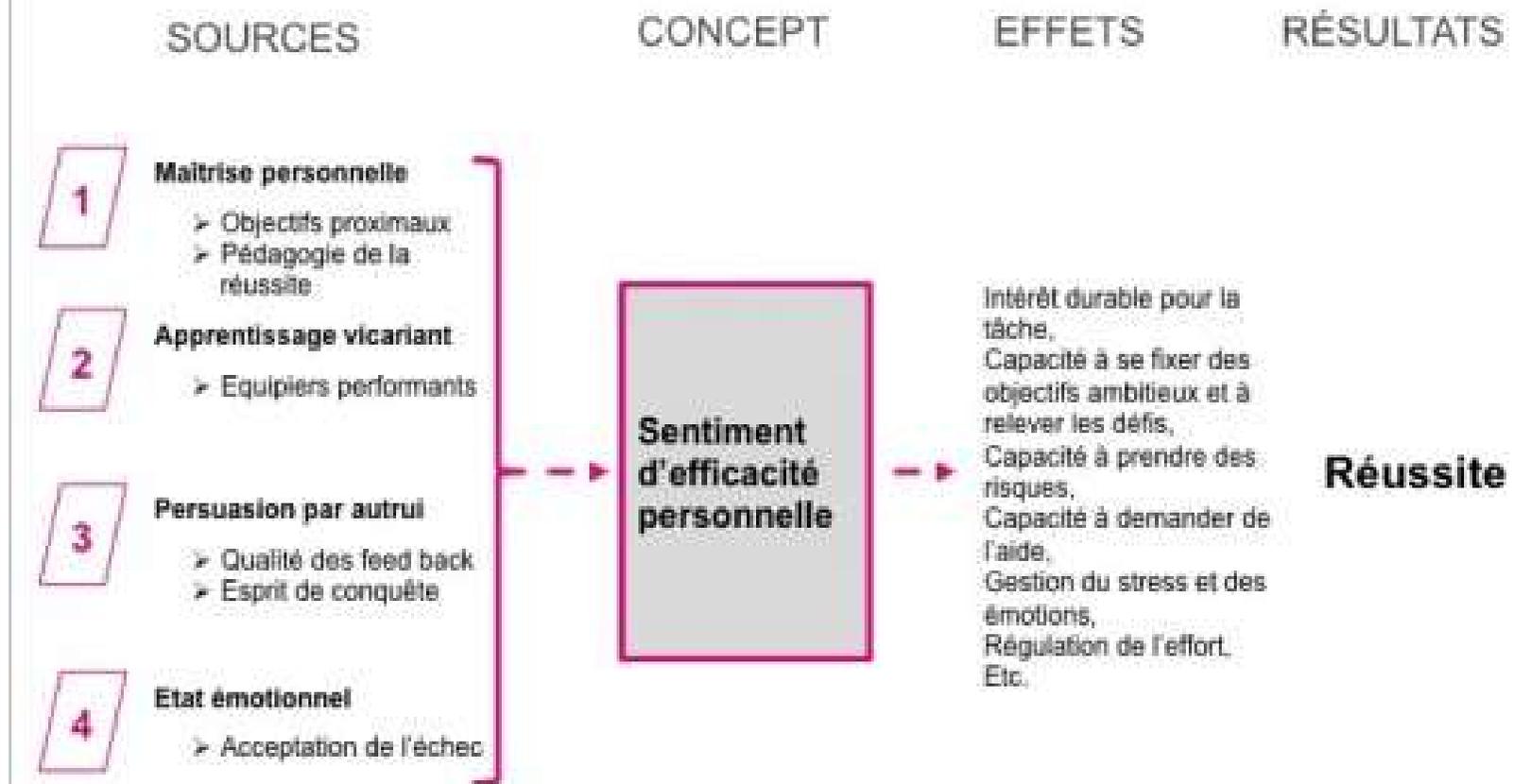
Attente de résultats

(contexte perçu comme favorable ou pas)

L'EFFICACITÉ PERSONNELLE PERÇUE



Le Sentiment d'Efficacité Personnelle et la performance

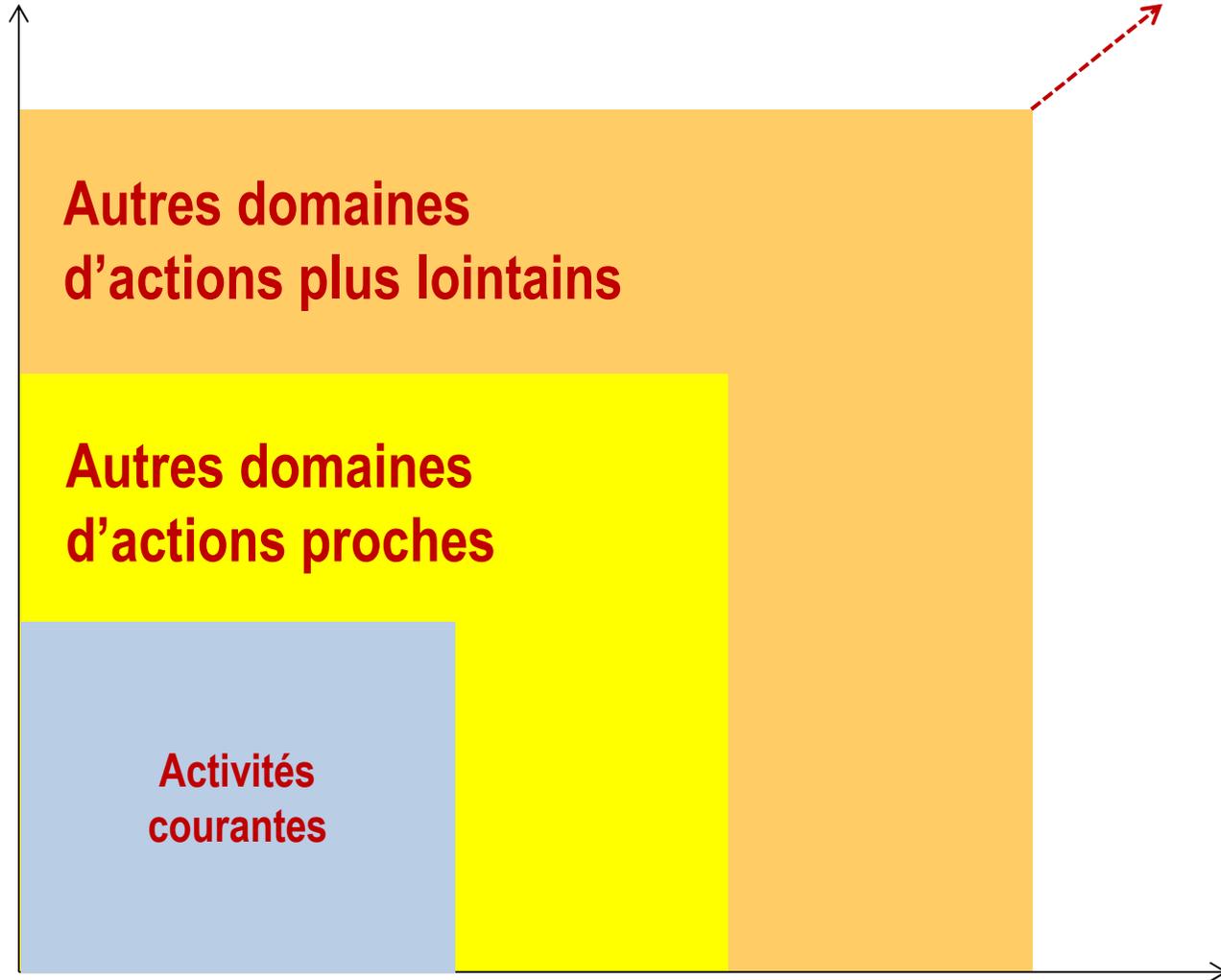




Développer la précellence

**Responsabilités
(polyvalence)**

PRECELLENCE



**Autres domaines
d'actions plus lointains**

**Autres domaines
d'actions proches**

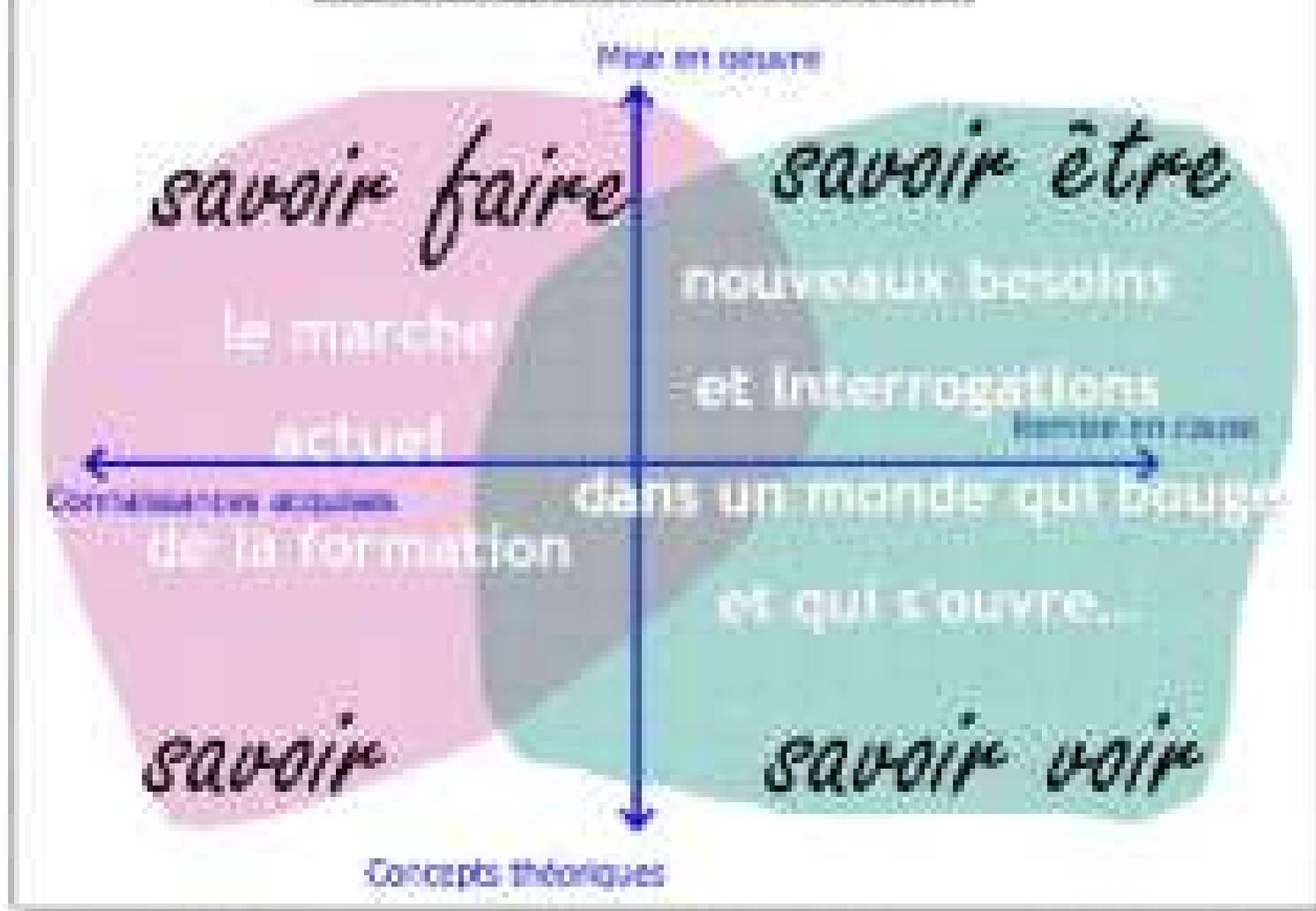
**Activités
courantes**

**Domaine d'action
(polycompétence)**



APPRENDRE LE « SAVOIR VOIR »

Un décalage mal pris en compte





Développer le potentiel créatif de chacun



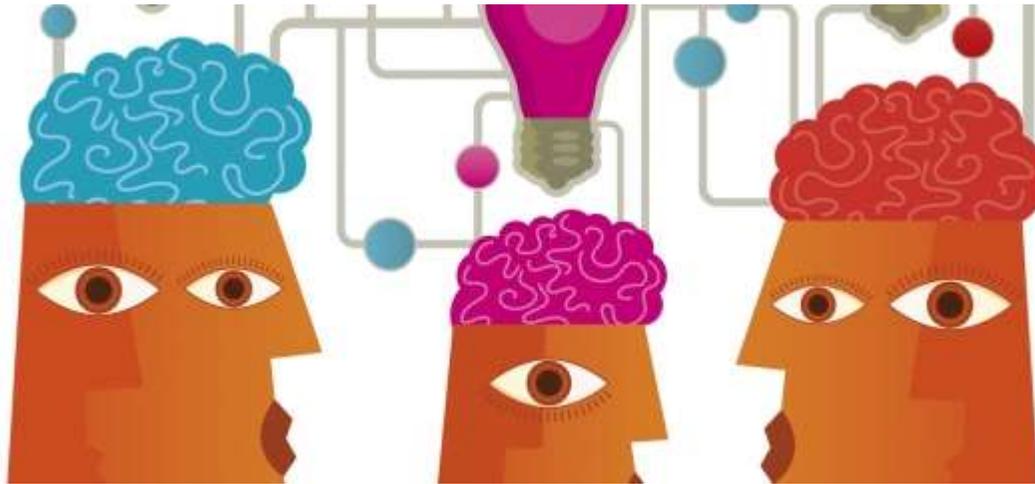
Développer l'intelligence collective



Une équipe de professionnels travaillant au bien d'une personne se définit comme un groupe de différentes catégories professionnelles amenées à atteindre des objectifs communs par une mise en synergie de leurs compétences, impliquant par là même les notions d'articulation, de complémentarité de ressources et d'interdépendance.

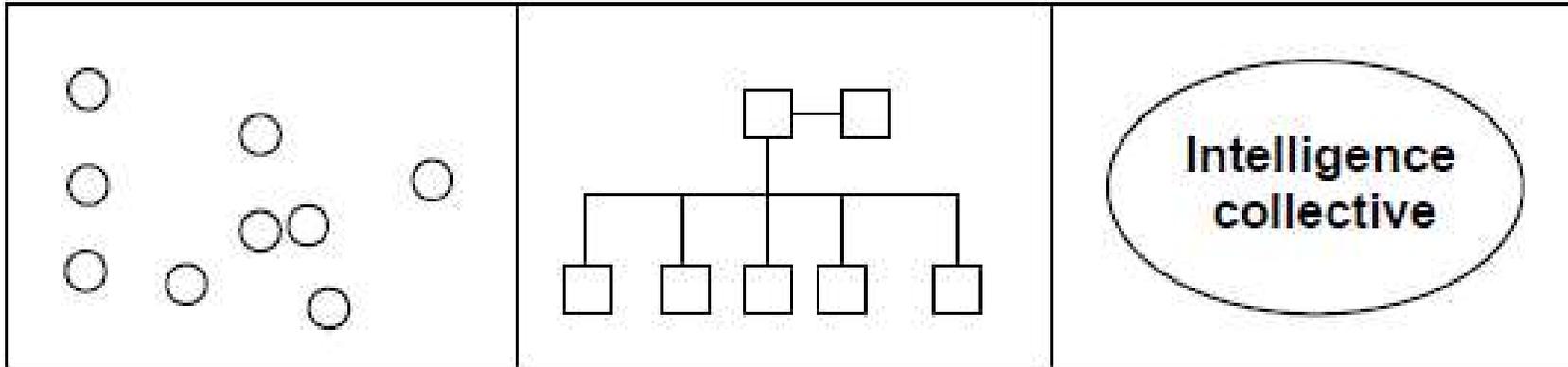


Trois critères sont toutefois prédominants : celui de la qualité des relations interpersonnelles, celui de la connaissances des ressources et des contraintes mutuelles et celui de la communauté de but



Les performances d'un groupe ne sont pas seulement dues aux capacités individuelles de chacun des membres. *“Avoir un éventail de gens intelligents dans un groupe ne veut pas forcément dire qu'on aura un groupe collectivement intelligent”* .

MATURITE d'EQUIPE



VALEUR :



C'EST-À-DIRE :

IL FAUT DONC EVITER DE

IL FAUT PLUTÔT FAIRE ...

REGLES DU JEU DEFINIES



Créer de l'intelligence collective et collaborative consiste à mettre en relation des intelligences et des ressources individuelles et organisationnelles pour créer une dynamique de **coopération, de transformation et d'innovation**.

Cette dynamique permettra de développer le niveau de responsabilité et la performance collective structurelle, fonctionnelle et culturelle d'une organisation.

L'intelligence collective, c'est l'idée selon laquelle « ***1+1 est égal à 3 et un peu plus*** ».

Développer la pleine conscience au travail

Savoir être à l'écoute de son corps



Savoir agir positivement sur ses émotions



Travailler son sentiment d'efficacité personnelle



Travailler sur le sens du travail, le rapport à son travail et à ses activités



Savoir se situer par rapport à ses activités



Evaluer la qualité de ses relations et interactions avec les autres



Valoriser le « flux » en réduisant les facteurs de stressabilité et d'ennui



Evaluer l'équilibre entre vie professionnelle / personnelle



Principes et processus cognitifs de ACT

Acceptance and Commitment Therapy (ACT – Thérapie d'Acceptation et d'Engagement),

Moment présent : être psychologiquement présent (avoir conscience de l'ici et maintenant)

Défusion cognitive: se détacher des pensées, des inquiétudes et des souvenirs qui n'aident pas.

Observation de soi : apprendre à prendre du recul, s'observer, pratiquer le soi observateur au lieu du soi pensant, pour sortir du contexte

Principes et processus cognitifs de ACT

Acceptation : *permettre aux pensées et émotions négatives d'aller et venir sans lutter contre elles mais sans se laisser submerger (des bulles de savon)*

Valeurs : *définir ou découvrir ce qui importe le plus pour soi : « les valeurs sont comme une boussole »*

Action engagée : *se fixer des objectifs, en fonction de ses valeurs et les mettre en œuvre de façon responsable.*

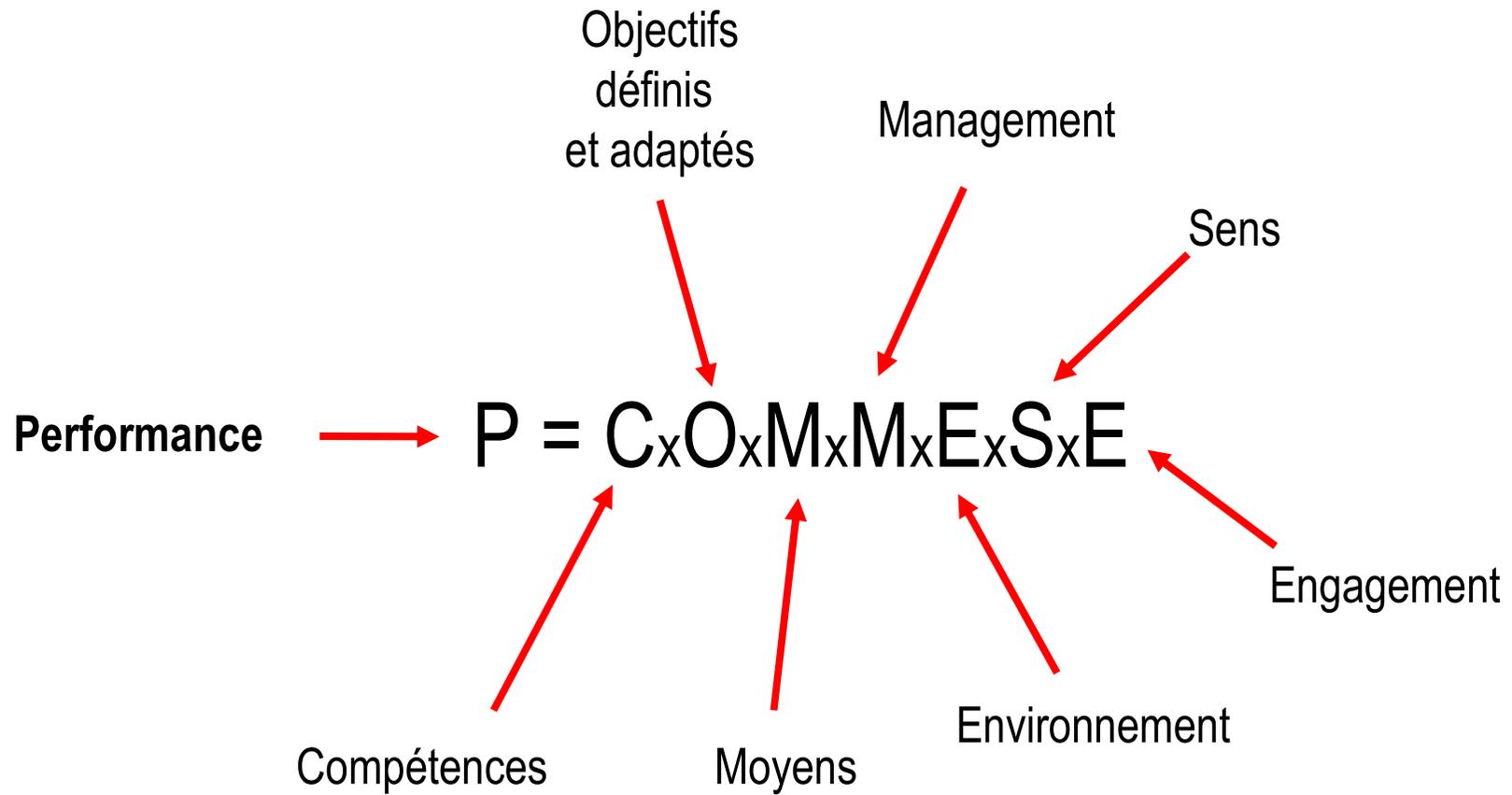
Le manager acteur du développement des compétences comportementales de son équipe ...

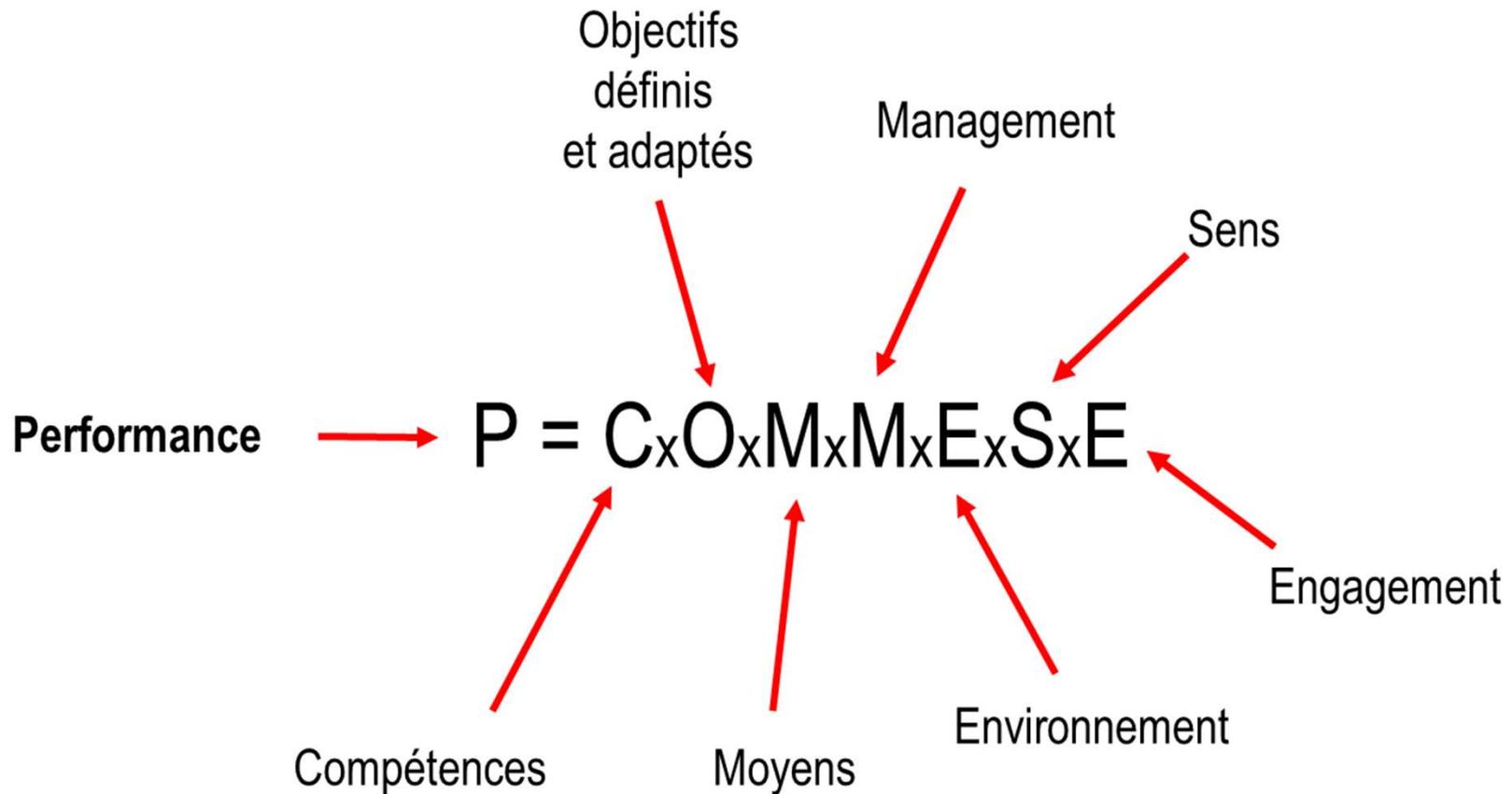
1. Attitudes et Comportements
2. La dénutrition organisationnelle
3. La notion de compétences comportementales
4. L'intelligence comportementale au travail
5. Quelles compétences comportementales privilégier ?
6. **L'importance de la relation Cadre / Agent**
7. Quels scénarios d'apprentissages mettre en œuvre?
8. Quelques lectures pour ceux qui veulent aller plus loin ...





L'importance de la relation Cadre – Agent





L'équation s'ajuste en permanence de manière dynamique, toute modification impliquant un paramètre induit un réajustement de l'ensemble des autres paramètres

Zone d'implication de l'entreprise

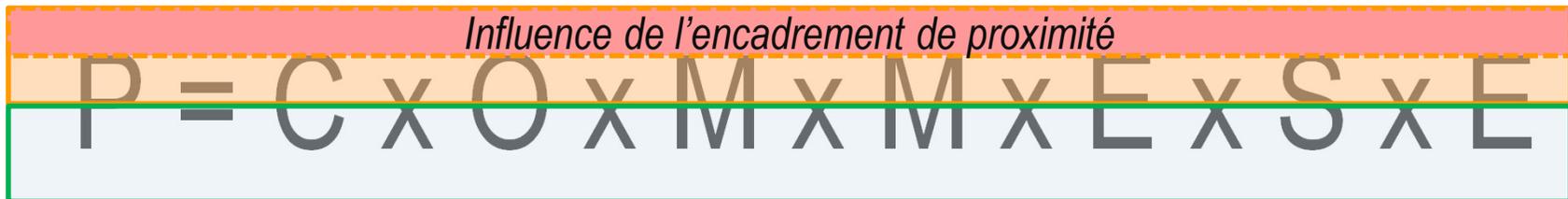


$$P = C \times O \times M \times M \times E \times S \times E$$

Zone d'implication de l'entreprise



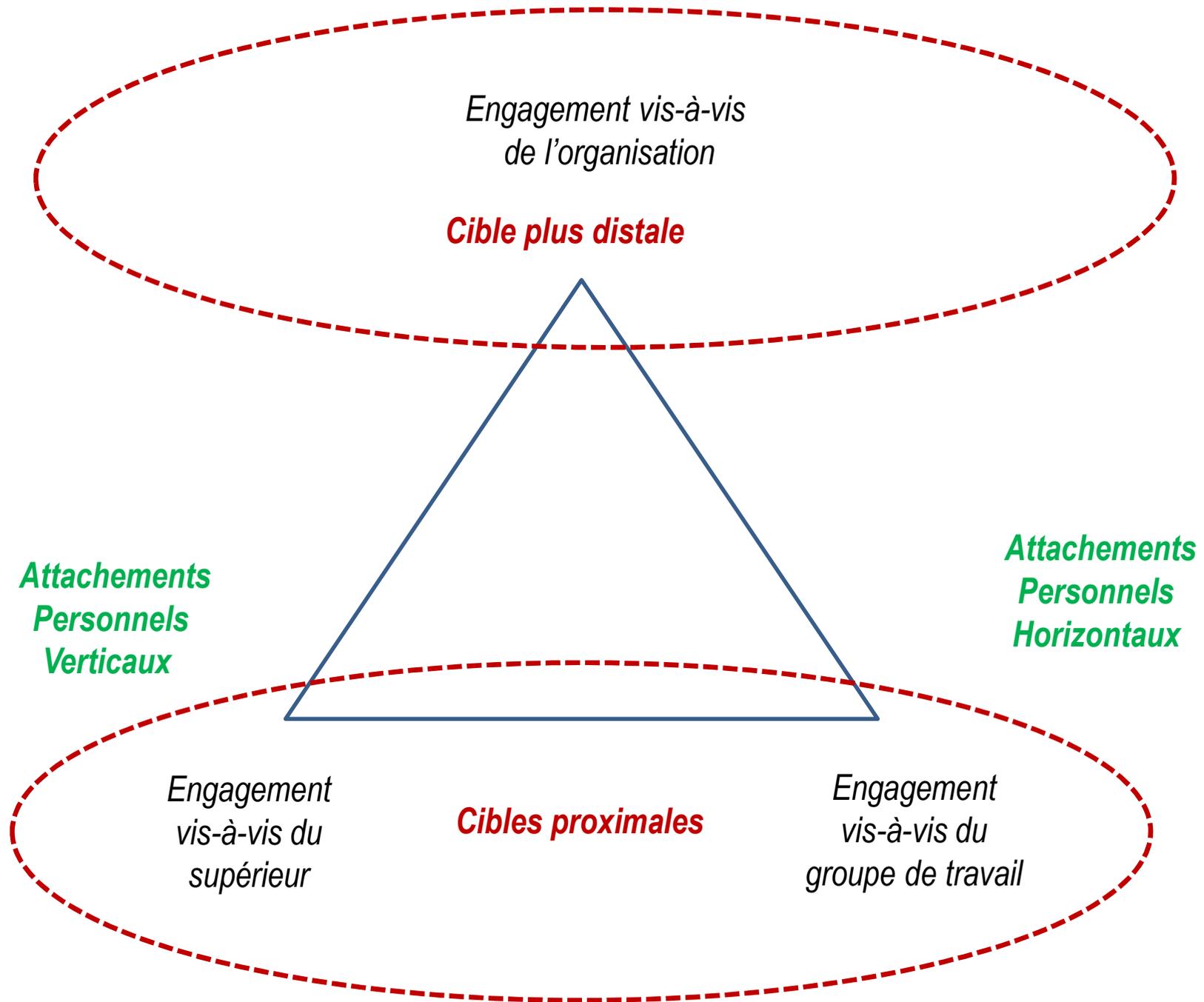
Zone d'implication de l'entreprise



Implication relevant exclusivement du salarié
(attention à la maladie de la STACOSE)

Une relation positive entre un agent et son cadre a pour conséquences :

- Une meilleure performance générale
- Des comportements discrétionnaires bénéfiques à l'organisation
- Des relations positives avec le supérieur
- Des comportements plus créatifs de l'Agent
- De l'attachement envers l'organisation
- Une plus grande citoyenneté organisationnelle
- Une meilleure évaluation des performances du subordonné
- Une meilleure conscience du poids du développement professionnel et personnel
- Une amélioration du bien-être au travail



Variables antécédentes

- Age
- Ancienneté
- Avantages sociaux
- Compétence
- Niveau de spécialisation
- Ethique
- Sentiment d'auto-efficacité
- Extraversion
- Estime de soi
- Agréabilité
- Stabilité émotionnelle
- Ouverture à l'expérience

Variables liées au poste / rôle

- Clarté du rôle
- Variétés tâches
- Autonomie
- Niveau de défi
- Qualité du feedback

Engagement organisationnel

Variables liées à l'organisation

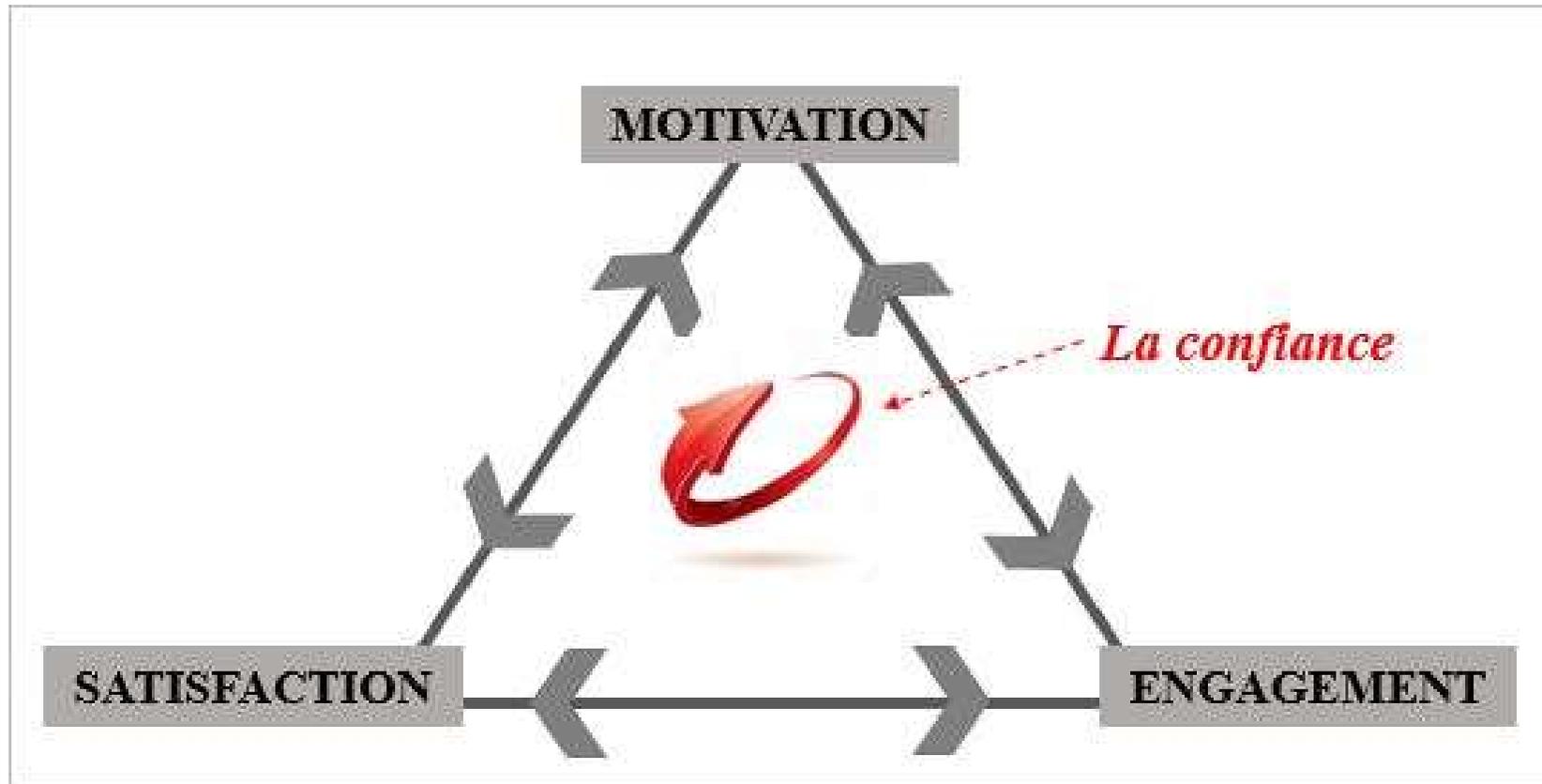
- Soutien social
- Soutien organisationnel
- Perceptions de justice
- Pratiques de GRH
- Climat organisationnel

Variables liées au supérieur (agent)

- Qualité de relation
- Leadership participatif
- Reconnaissance
- Exemplarité
- Soutien social

Variables sociales

- Idéologie dominante
- Éléments de culture
- Équilibres de pouvoirs
- Logique de Seigneur et de Gueux
- Conflits de valeurs
- Deuils non entamés



L'engagement organisationnel

L'importance de la confiance

Mayer, Davis et Schoorman (1995) définissent la confiance comme « **la volonté de montrer sa vulnérabilité à autrui, basée sur la croyance que cet autrui est *fiable*** »



Dans le contexte organisationnel, la confiance peut être dirigée vers différentes cibles dont, notamment, l'organisation et le supérieur direct.

En effet, comme le font remarquer Tan et Tan (2000), un employé peut faire confiance à son supérieur, mais pas à l'organisation qui l'emploie et inversement

L'intégrité du supérieur

Craig et Gustafson (1998) s'inspirent de philosophie morale et plus particulièrement de la théorie de l'*utilitarisme* (Bentham, 1970).

Cette approche évalue les actions en fonction des conséquences qu'elles produisent et « qualifie donc un acte comme mauvais ou immoral lorsqu'il viole des règles implicites ou explicites qui, si respectées par tout le monde, maximiseraient les résultats pour la majorité des individus » (Craig & Gustafson, 1998, p. 129).



L'intégrité est une valeur éthique importante dans les entreprises. l'intégrité perçue du supérieur va influencer la qualité de la relation entre un supérieur et son subordonné tel que ce dernier la perçoit.

Le support (soutien) organisationnel

Eisenberger, Huntington, Hutchinson et Sowa (1986) définissent la perception de support organisationnel comme les croyances générales développées par les employés concernant la mesure dans laquelle l'organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être.

Le support perçu du supérieur

Selon Kottke et Sharafinski (1988), l'organisation n'est pas la seule source potentielle de support. En effet, selon eux, d'autres entités sont également susceptibles d'apporter du support au travailleur.

C'est le cas, par exemple, du supérieur. En effet, ce dernier constitue généralement, à l'intérieur de l'organisation, l'interlocuteur le plus accessible pour les agents. Les auteurs définissent alors le « *support perçu du supérieur* » (SPS) comme les croyances générales développées par l'employé quant au degré avec lequel le supérieur valorise ses contributions et se soucie de son bien-être.

Le leadership transformationnel (# leadership transactionnel)

Un leader transformationnel, a une influence qui conduit les personnes à faire évoluer d'elles mêmes leurs valeurs, leurs croyances, leurs manières de voir les choses pour s'orienter davantage vers la recherche de facteurs de motivation intrinsèque.

Il y arrive en faisant émerger chez eux des besoins d'ordre supérieur comme les besoins d'estime et de développement de soi, en favorisant un climat de confiance.

Le leadership authentique

Le leadership authentique est un processus basé sur des comportements du cadre qui valorisent les capacités psychologiques positives de chaque agent en créant un climat éthique positif qui encourage une plus grande conscience de soi, une perspective morale internalisée, un processus équilibré d'information et une transparence et en fin de compte un développement positif de soi-même.

Le leadership authentique

Le leadership authentique favorise la citoyenneté organisationnelle au travers de comportements organisationnels positifs :

- L'optimisme
- L'espoir
- La résilience
- Le sentiment d'efficacité personnelle

Les résultats des études sur le LA montrent qu'un individu qui a manifesté des comportements de citoyenneté organisationnelle est plus performant et réussit mieux à surmonter les défis du monde du travail.

Le leadership authentique

Le modèle s'appuie sur plusieurs facteurs

- La connaissance de soi
- L'authenticité des comportements et des actes
- L'orientation relationnelle authentique
- La transparence dans les échanges
- Des standards éthiques
- La congruence entre les valeurs et les actes posés
- La prise en considération d'autrui

Les résultats des études sur le LA montrent qu'un individu qui a manifesté des comportements de citoyenneté organisationnelle est plus performant et réussit mieux à surmonter les défis du monde du travail.

Synthèse des différences entre LA et LT

Leadership transformationnel	Leadership authentique
Vision : a une bonne compréhension de où l'équipe s'en va	Connaissance de soi : recherche de la rétroaction afin d'améliorer ses interactions avec les autres
Communication inspirationnelle : dit des choses qui rendent les employés fiers de faire partie de l'équipe	Transparence dans l'échange : dit exactement ce qu'il veut dire et a la capacité d'admettre ses erreurs
Stimulation intellectuelle : met au défi les employés de penser à un problème sous plusieurs angles	Cohérence entre actions et valeurs prônées : démontre des croyances qui sont cohérentes avec ses actions, prend des décisions basées sur ses croyances profondes
Leadership de soutien : le leader prend en considération les intérêts des employés	Prise en considération d'autrui : demande des opinions qui mettent au défi ses croyances, écoute attentivement les différents points de vue avant de prendre une décision
Reconnaissance personnelle : le leader reconnaît lorsque l'employé fait un travail supérieur à la moyenne	

Le serviteur leader

Le concept du **leader serviteur** fut popularisé, au début des années 1970, par Robert K. Greenleaf (1904 – 1990).

Il s'agit d'un leadership éthique qui se veut une critique du leadership autoritaire. L'attitude vertueuse des leaders serviteurs, basée sur l'humilité, la gratitude, le pardon et l'altruisme, donne lieu à d'autres comportements comme le renforcement de pouvoir (empowerment) et l'intendance.

Le serviteur leader

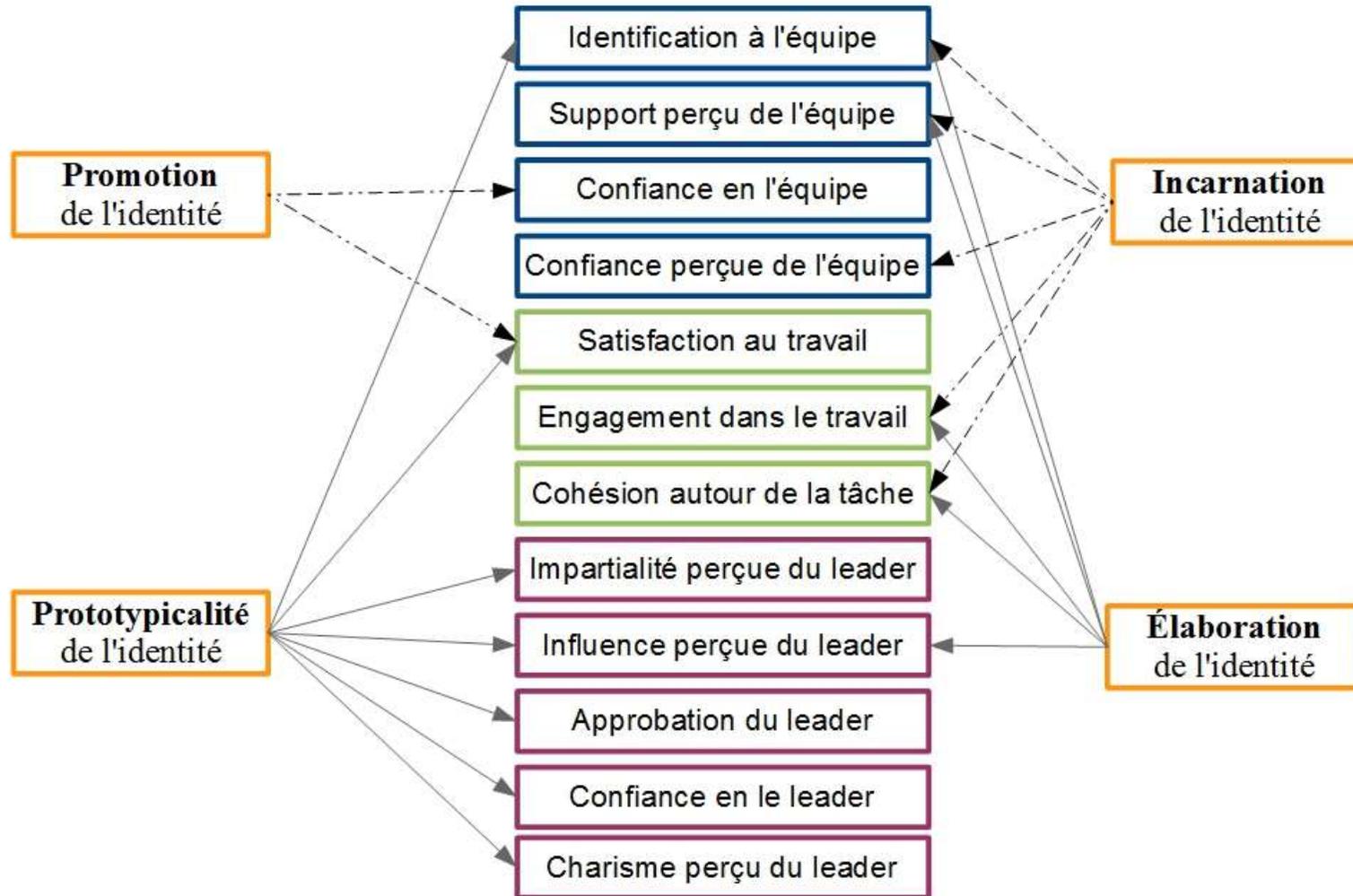
Quand vous devenez un leader, le succès est avant tout de faire grandir les autres. Votre succès de leader ne vient pas de ce que vous faites mais de la réussite glorieuse des personnes vous menez ».

Alors, qu'avez-vous fait cette semaine pour être un facteur de succès pour votre équipe ?



© AlliamJeanne

Le serviteur leader



La justice interactionnelle

Ce sont Bies et Moag (1986) qui introduisent la dimension de justice interactionnelle dans la littérature sur la justice organisationnelle. Cette dimension renvoie au traitement interpersonnel que les individus reçoivent lors de la mise en application des procédures.

Les perceptions de justice interactionnelle sont favorisées lorsque les travailleurs sont traités avec respect et sensibilité et lorsque l'organisation leur transmet les explications nécessaires pour la compréhension des décisions les concernant et ce, de manière franche et sans s'engager dans de la tromperie.

La justice interactionnelle

La dimension de justice interactionnelle vient s'ajouter, dans la littérature sur la justice organisationnelle, à deux autres dimensions qui composent le concept :

- La justice distributive qui réfère aux résultats issus d'une décision
- La justice procédurale qui réfère au sentiment de justice quant aux procédures mises en place dans le cadre de cette décision

Les différentes perceptions de justice influenceraient aussi différemment la manière d'agir des individus envers les diverses cibles possibles.

Plus concrètement, les perceptions de justice interactionnelle affecteraient plutôt des attitudes et des comportements dirigés envers la personne qui est tenue responsable du traitement interpersonnel en question (généralement le supérieur direct), alors que les perceptions de justice procédurale auraient plutôt un effet sur les réactions envers l'entreprise dans laquelle l'individu travaille.

La citoyenneté organisationnelle

Ensemble des comportements discrétionnaires qui ne sont pas directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompense dans l'entreprise, mais qui, dans l'ensemble, promeuvent le fonctionnement efficace de l'organisation et le fonctionnement collectif de l'équipe

Ce concept est composé de cinq dimensions :

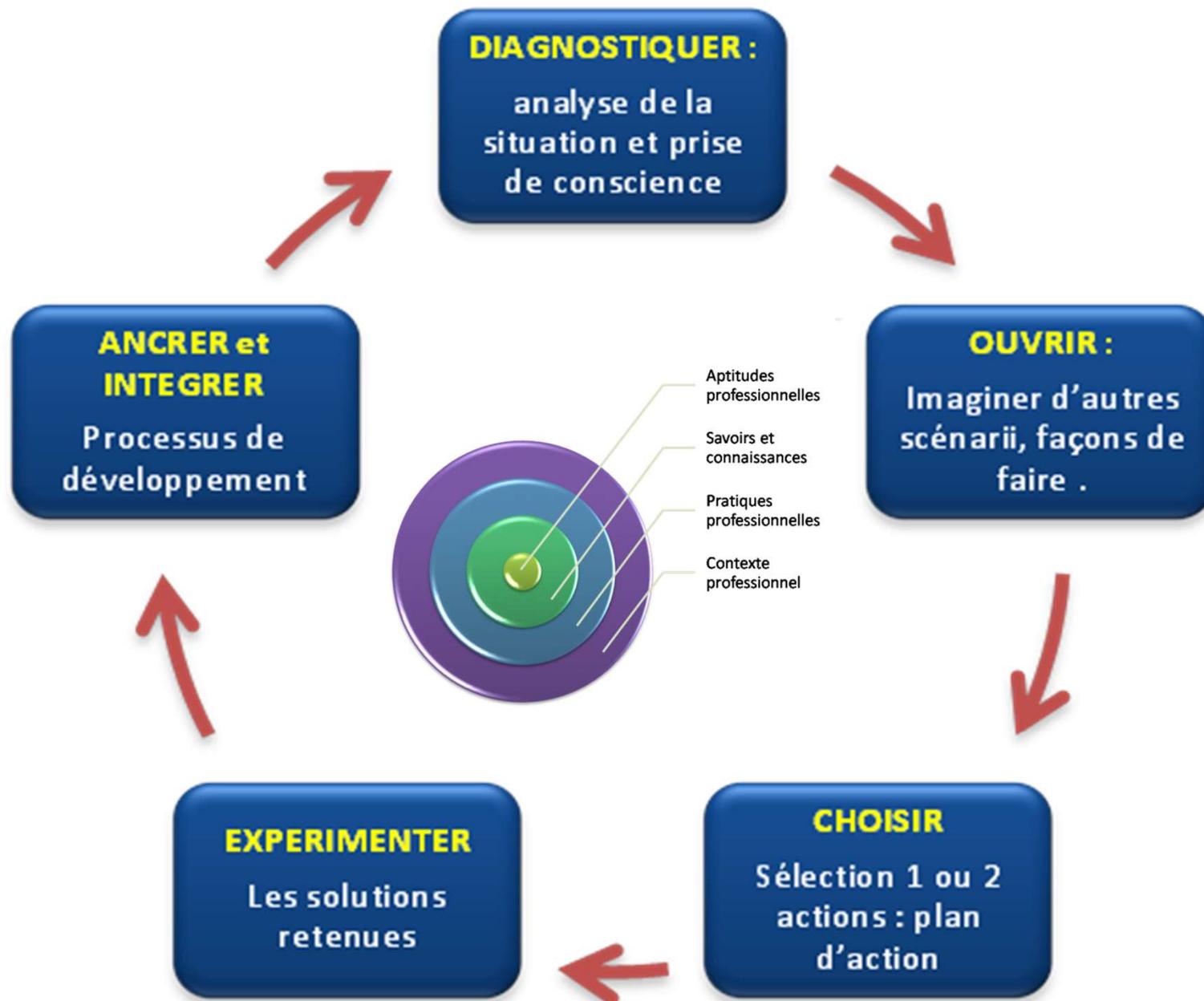
- **L'altruisme** (aider une autre personne spécifique en cas de problème lié au travail)
- **La courtoisie** (comportements qui empêchent des problèmes professionnels éventuels avec d'autres personnes sur le lieu de travail)
- **La conscience professionnelle** (comportements discrétionnaires de la part du subordonné qui concernent la présence au travail, la conformité aux règles, la durée des pauses, etc.)
- **L'esprit d'équipe** (volonté de tolérer, sans se plaindre, des circonstances qui ne sont peut-être pas idéales),
- **La vertu civique** (comportements de la part d'un individu qui indiquent que ce dernier participe activement à, s'implique dans ou s'inquiète de la vie de l'entreprise).

L'évaluation de la qualité de la relation entre un supérieur et son subordonné intègre quatre facettes: l'affection, la loyauté, la contribution perçue et le respect professionnel.

Le support perçu du supérieur permet d'influencer trois de ces quatre dimensions. On peut donc dire que la qualité de la relation entre un supérieur et son subordonné est fortement influencée par le degré auquel le subordonné estime être soutenu par son supérieur

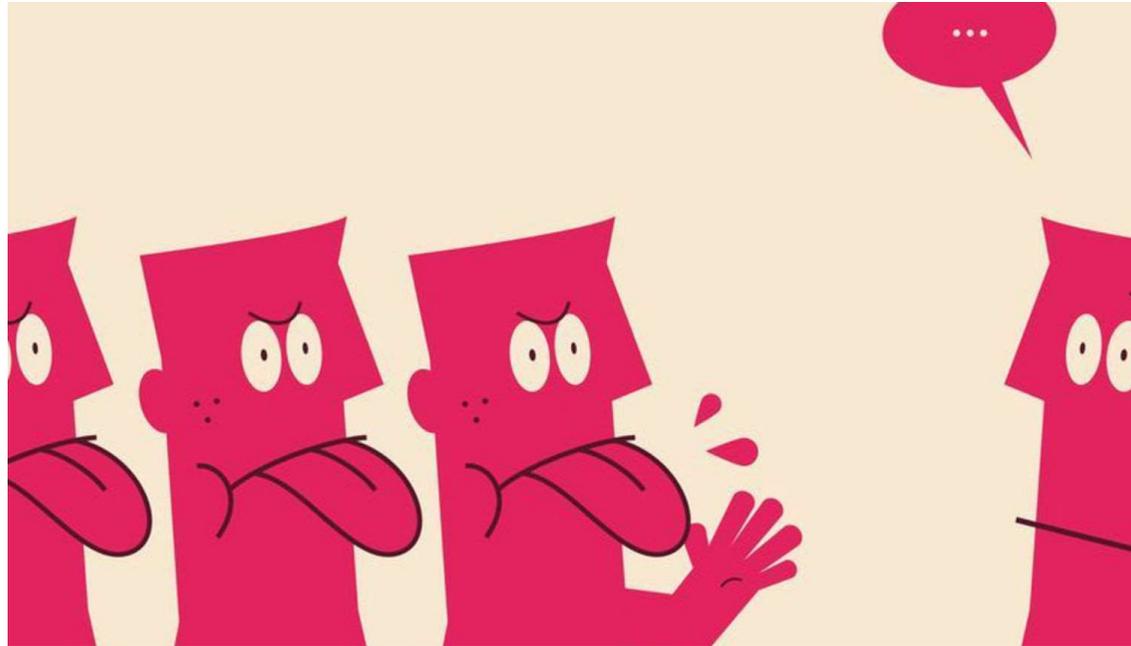


Le cadre de proximité a la charge de veiller à l'adéquation des compétences de son équipe pour que les objectifs soient atteints et que les conditions de travail et de vie au travail favorisent le développement professionnel et personnel de chacun. Il doit donc veiller à combler les « trous dans les raquettes de compétences » au niveau individuel comme dans la dimension collective.





La tentation est grande de mettre sur le compte des « personnalités difficiles » tous les situations qui mettent en lumière un déficit de compétences comportementales, permettant du même coup de se dispenser d'approfondir le sujet sous l'angle des compétences !



Quand ce n'est pas la pratique culturelle pour préserver la paix sociale (*et aussi surtout par lâcheté managériale au plus haut niveau de l'organisation*) de laisser de côté de telles personnes (*qui se croient alors tout permis du fait de leur impunité – notamment syndicale ? -*) en donnant ainsi sans état d'âme un surplus de travail à ceux qui eux, font preuve de citoyenneté organisationnelle. On crée ainsi inexorablement des conditions de type « *pétards à mèche lente* » qui vont progressivement saper le climat social, au nom de la paix sociale !

Le manager acteur du développement des compétences comportementales de son équipe ...

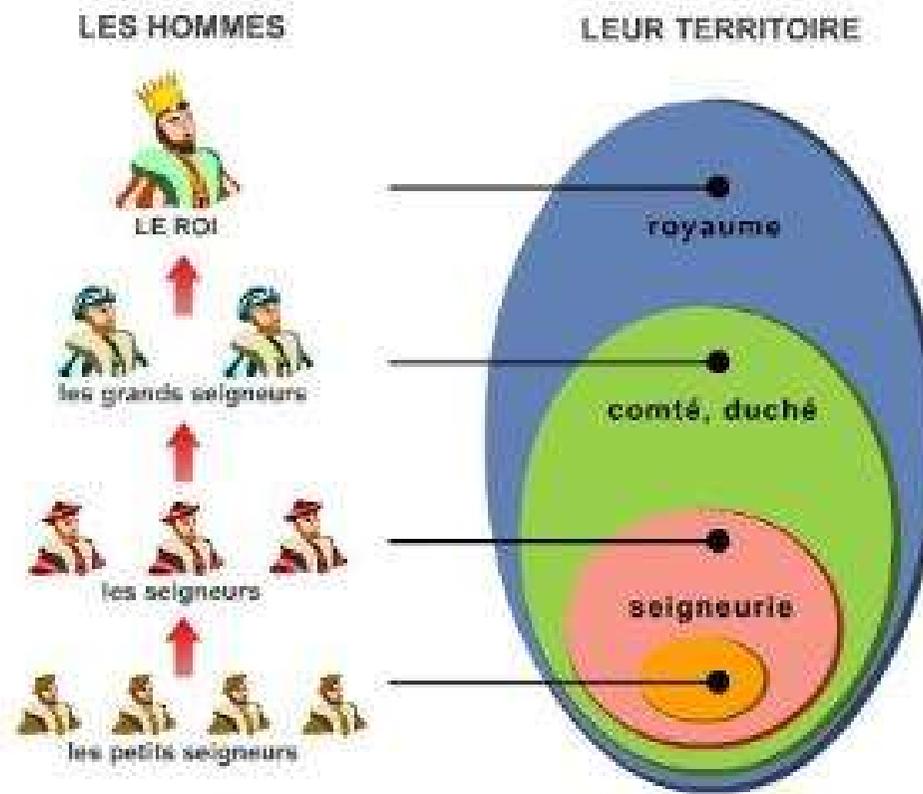
1. Attitudes et Comportements
2. La dénutrition organisationnelle
3. La notion de compétences comportementales
4. L'intelligence comportementale au travail
5. Quelles compétences comportementales privilégier ?
6. L'importance de la relation Cadre / Agent
7. **Quels scénarios d'apprentissages mettre en œuvre?**
8. Quelques lectures pour ceux qui veulent aller plus loin ...



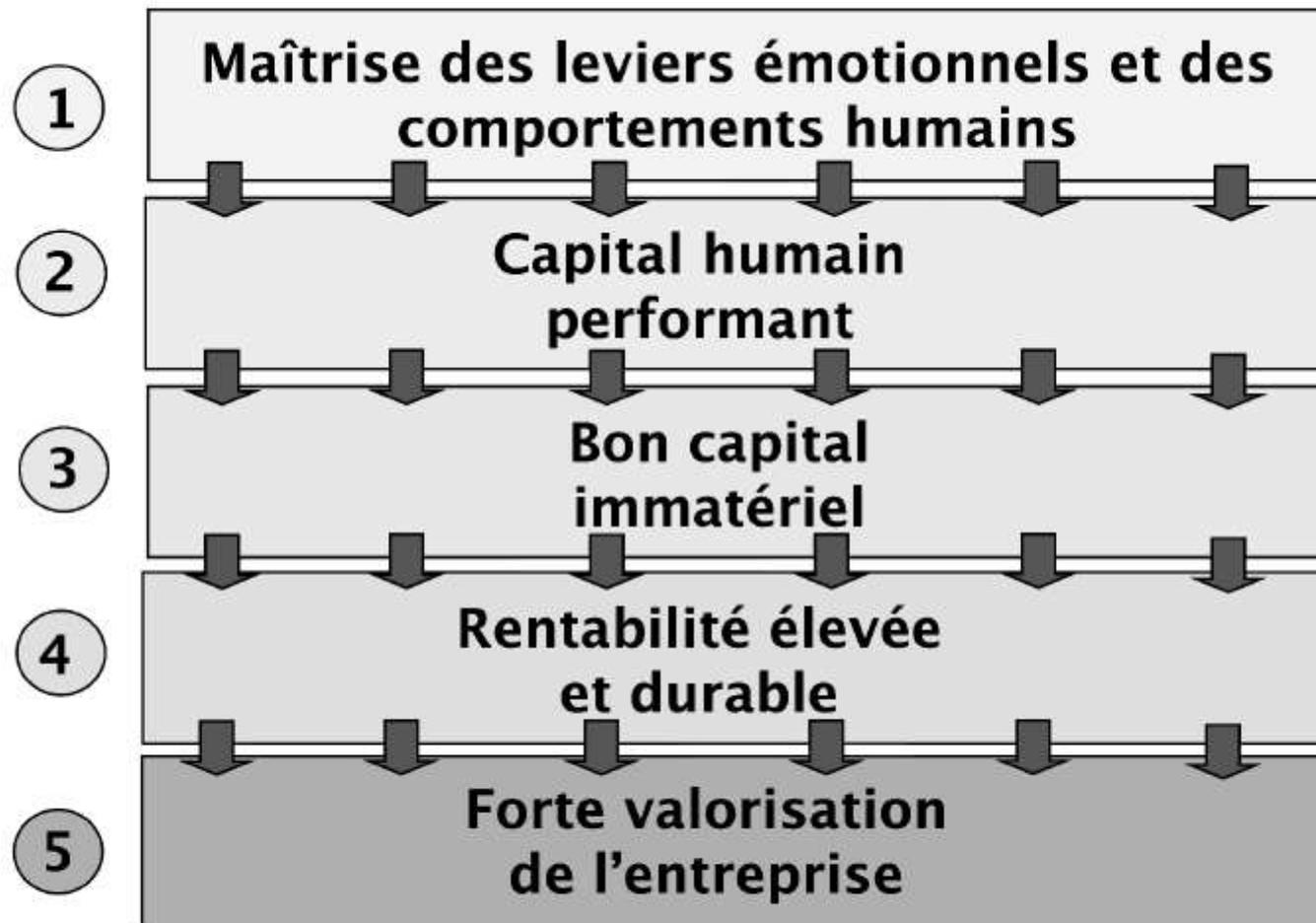


**Quels scénarios de prise de conscience
et d'apprentissages ?**

La pyramide vassalique



Le capital émotionnel devrait être une préoccupation majeure de tous les systèmes de management



Alan FUSTEC et Dominique SAPPEY-MARINIER / 2011

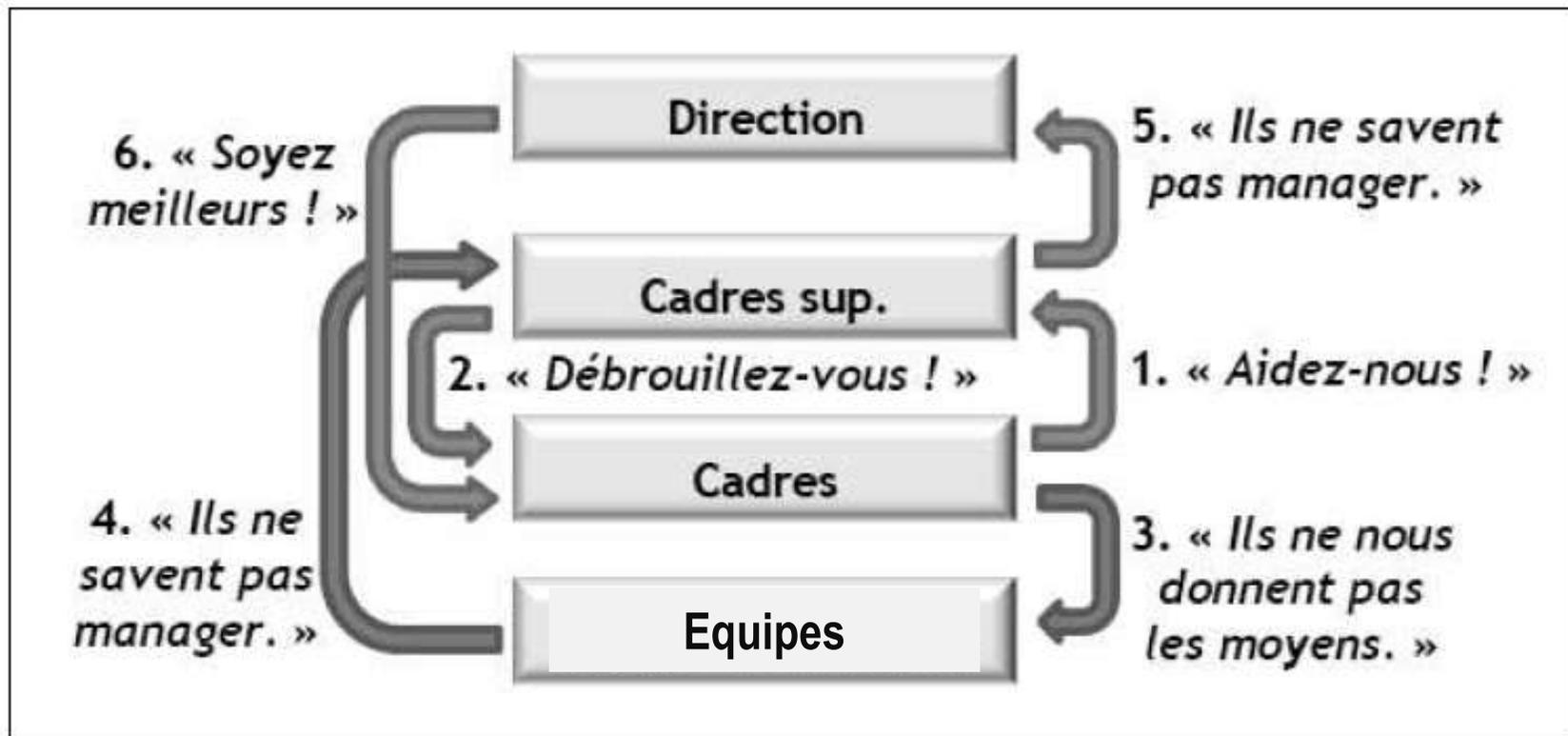
VOTRE ÉQUIPE
SE PLAINT DE
VOTRE ABSENCE
TOTALE DE
COMMUNICATION !

QUELLE ÉQUIPE ?



Mais souvent les systèmes de management ressemblent à cela !!

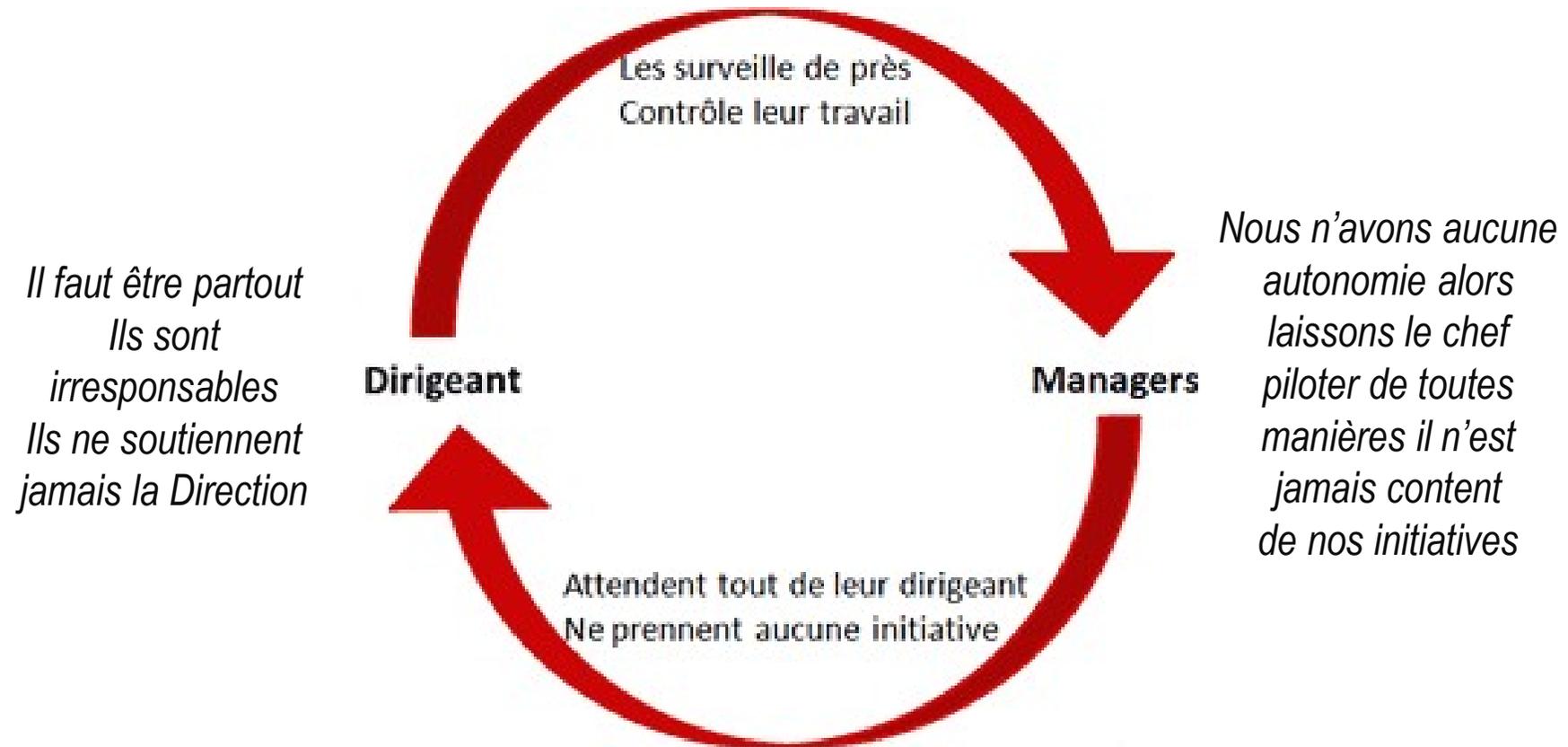
Comment produire en abondance défiance et désengagement ...

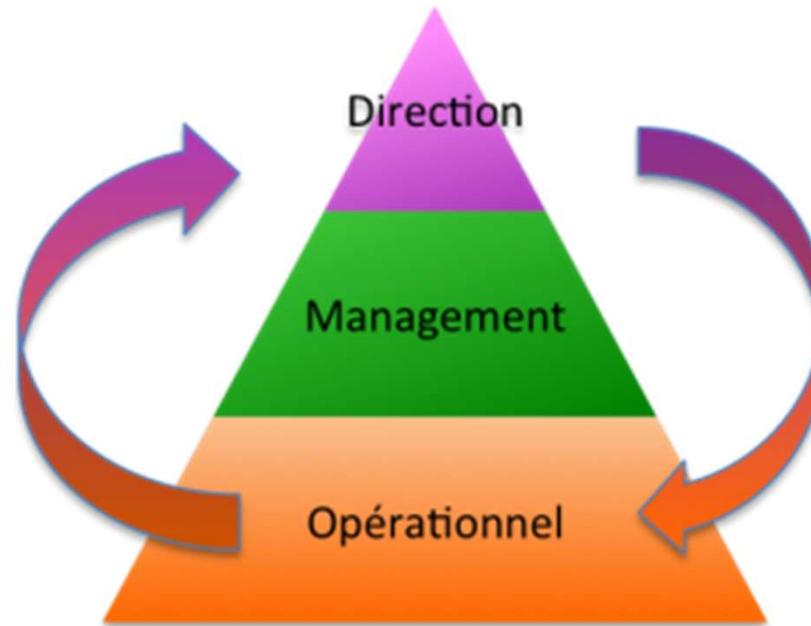


Source : MUCCHIELLI, 1997, p. 441

Voir aussi GIRIN & GROSJEAN (1996), DUJARIER 2006), et BERTRAND et STIMEC (2011)

Et ils s'inscrivent hélas encore souvent dans cette dynamique !!





Quelles émotions circulent alors et sont brassées dans et par les flux managériaux ?



Un système de management ...

- *Qui génère principalement injonctions paradoxales, des illusions, des obligations des distorsions, des incohérences, des mensonges et du mépris est un système fragilisé et peu efficace*
- *Et qui est très pauvre en relations, en considération, en respect, en reconnaissance et qui confond relation et communication*

... est un système de plus en plus fragilisé et peu efficient



DIRECTION GENERALE



Relations, interactions, pratiques
quels effets sur le capital émotionnel

ENCADREMENT SUPERIEUR



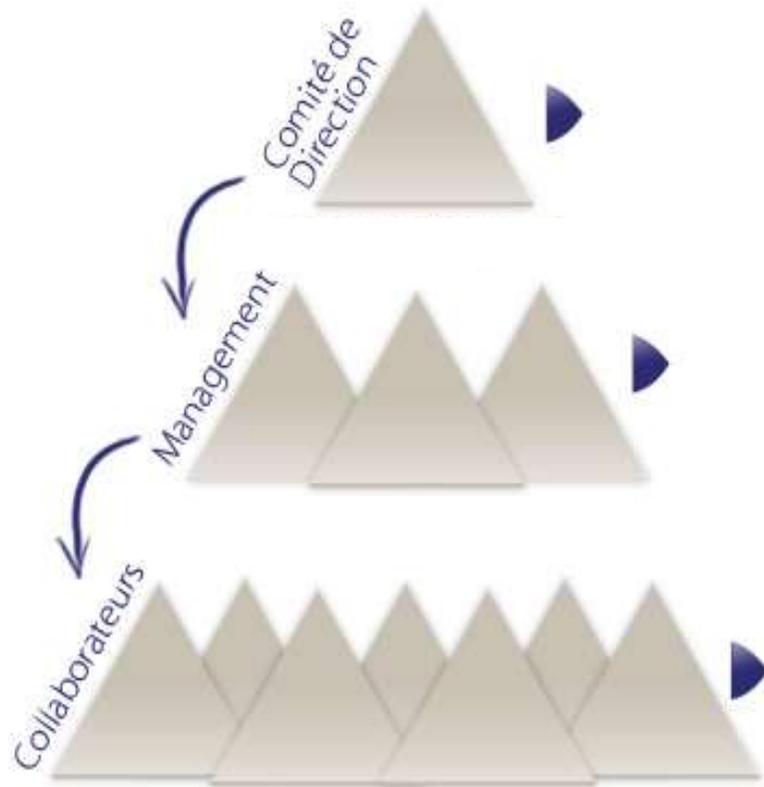
Relations, interactions, pratiques
quels effets sur le capital émotionnel

ENCADREMENT DE PROXIMITE

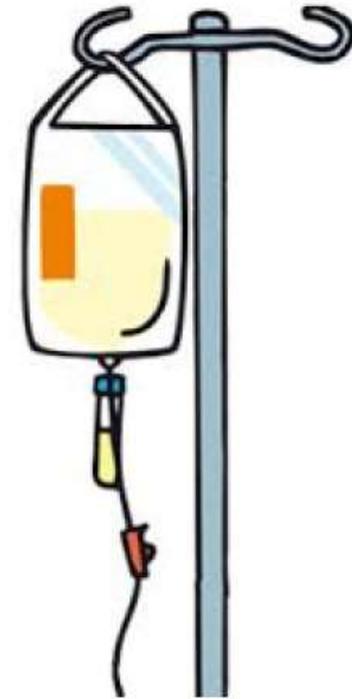


Relations, interactions, pratiques
quels effets sur le capital émotionnel

EQUIPES



- *Bienveillance institutionnelle*
- *Soutien social (motiver à motiver)*
- *Soutien organisationnel*
- *Relations de confiance*
- *Considération, respect*
- *Reconnaissance*
- *Cadre plus serein*
- *Stratège ordinaire*
- *Jardinier de la motivation*
- *Cadre transformateur*
- *« Feel Good » Management*
- *Développement professionnel*
- *Développement personnel*
- *Bien-être au travail*
- *Performance accrues*
- *Capacités d'adaptation*



Goutte à goutte

Les compétences émotionnelles se travaillent « en cascade » et l'exemplarité comportementale en est le meilleur vecteur ...

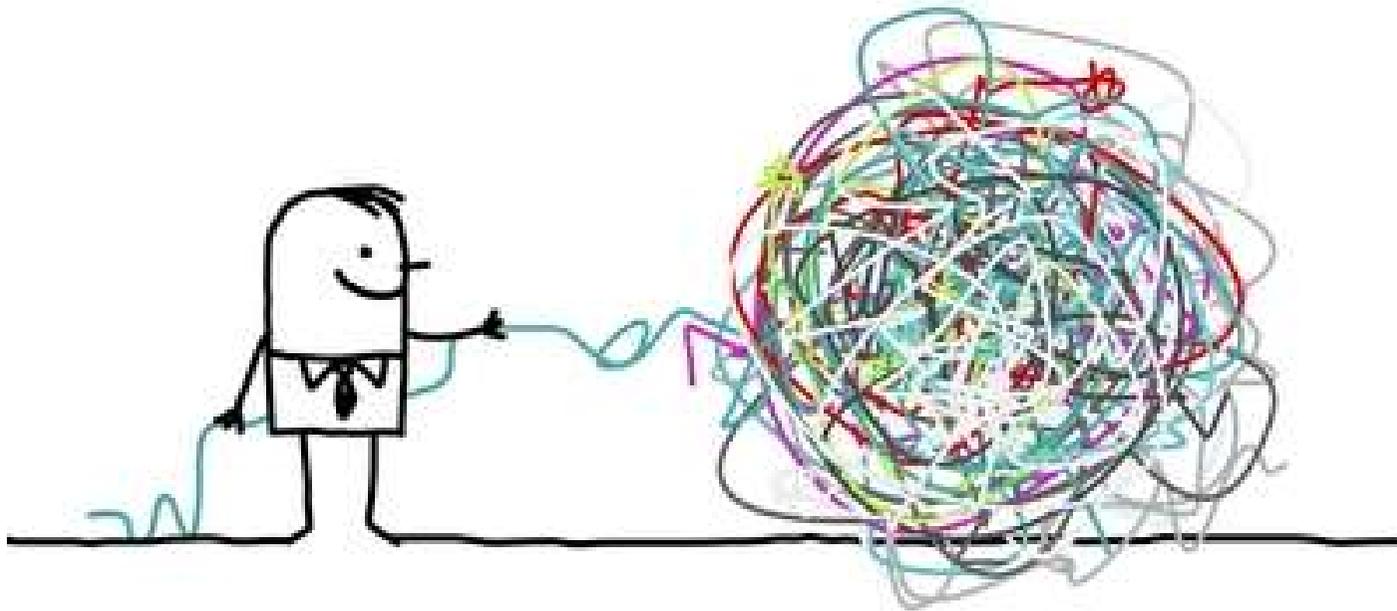


Les comportements et les attitudes se travaillent toujours en commençant par le haut de la pyramide hiérarchique



TROIS NIVEAUX D' ACTIONS

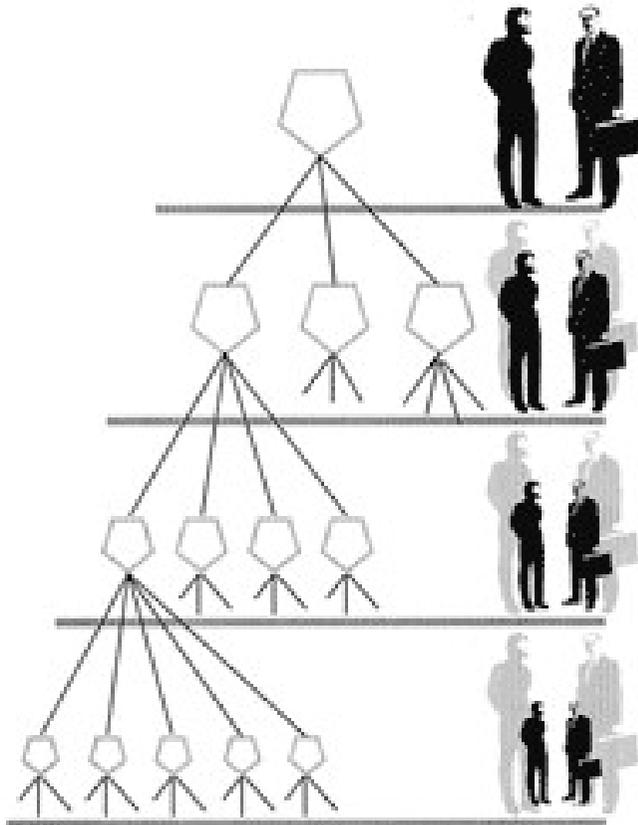
La Direction et l'Encadrement supérieur
L'encadrement de proximité
L'ensemble des Agents



Les actions ciblées sur le sommet de l'organisation

IMPORTANCE DU SOUTIEN SOCIAL ET DU SOUTIEN MANAGERIAL

Organiser tout au long de la ligne hiérarchique un dialogue constructif ainsi que des actions de soutien et de renfort pour aider l'acteur de terrain à « porter » les orientations et les messages de la hiérarchie

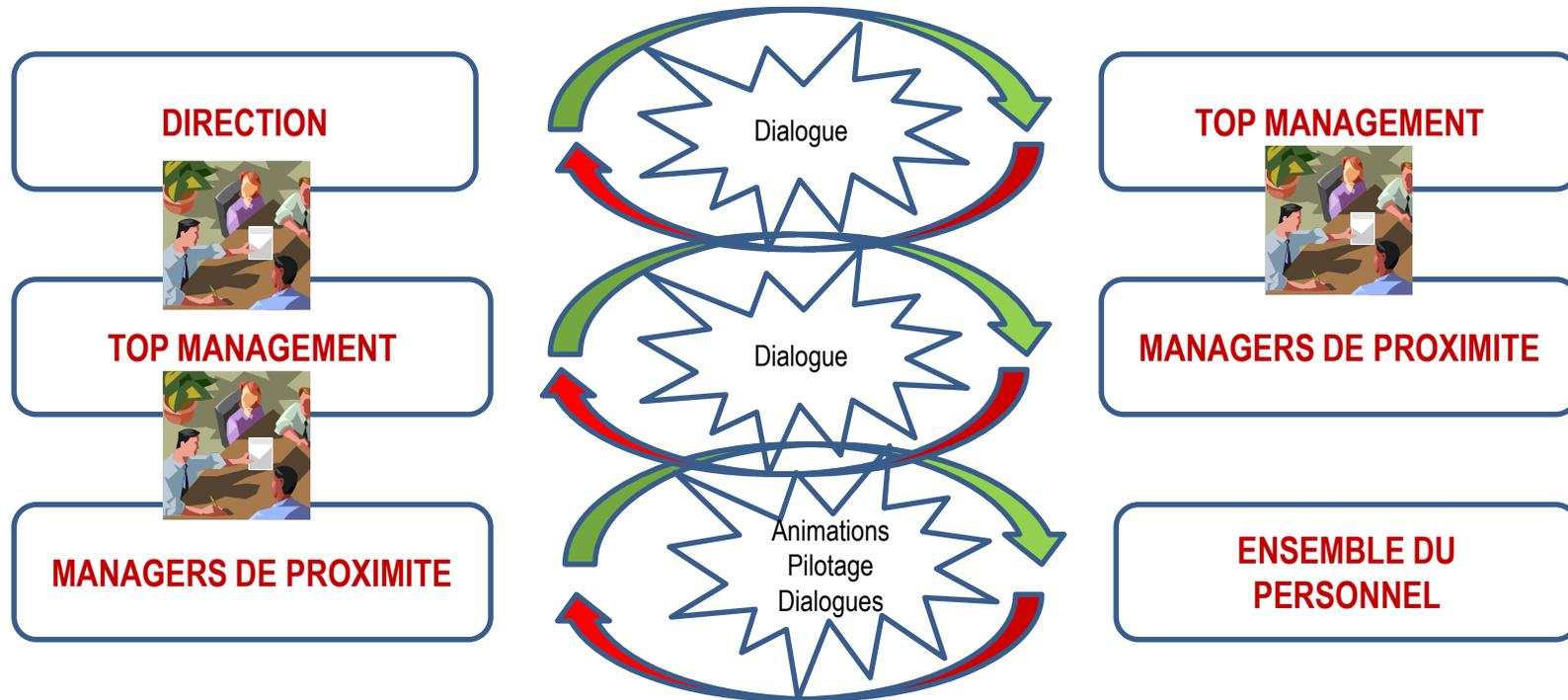


Le soutien managérial s'inscrit dans des échanges récurrents et équilibrés entre les différents niveaux hiérarchiques.

**Comment traduire et décliner les orientations stratégiques ?
Quelles difficultés majeures pour le faire ?
Quelles actions de support ?
Quels besoins de soutiens, de moyens et de présence ?**

Liens distendus = ambiance tendue = défiance

LE PROCESSUS DE DIALOGUE SUPPORT DU **SOUTIEN MANAGERIAL**



Le « portage managérial »
Mise en dynamique des actions de soutien et d'accompagnement
Plans d'actions ritualisés N/ N+1/N+2

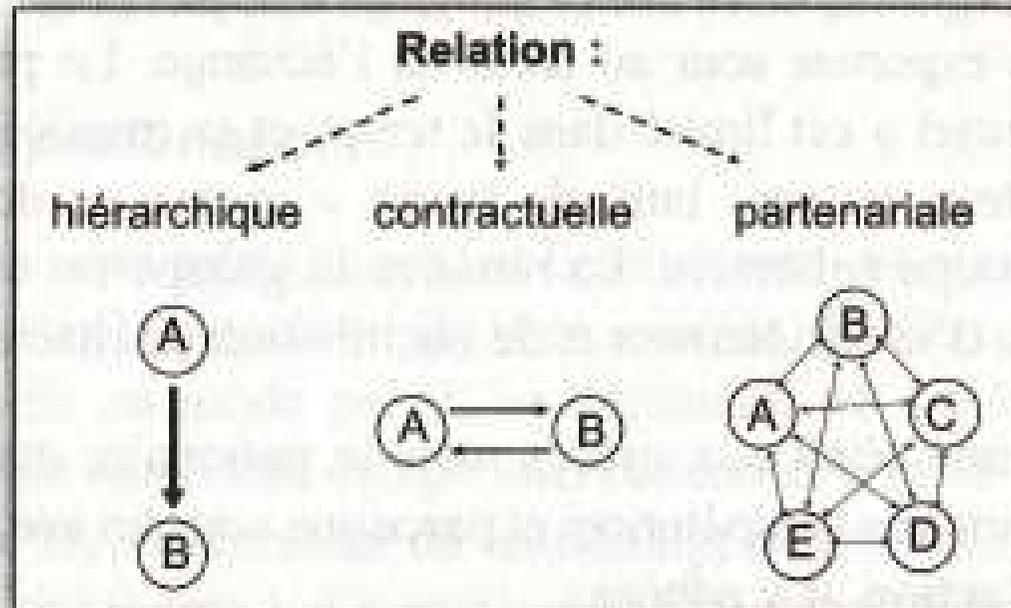
Les postures relationnelles

1. La posture hiérarchique
2. La posture contractuelle
3. La posture partenariale

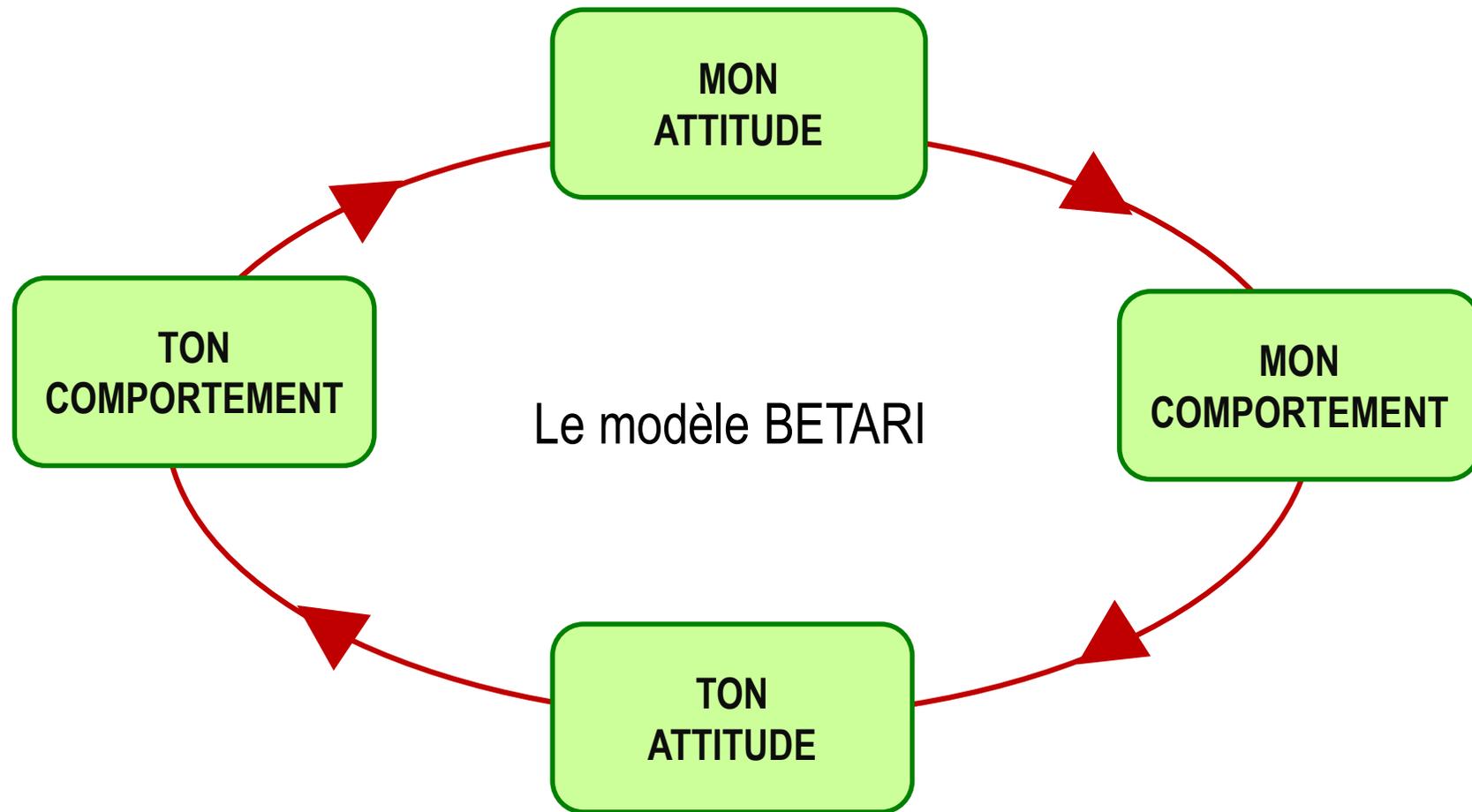


« Un peu moins de politesse
et plus de considération. »

Les trois types de relations



- ✓ **Relation hiérarchique** : subordonné, dépendance, subordination
- ✓ **Relation contractuelle** : contribution, négociation, respect du contrat
- ✓ **Relation partenariale** : effacement du statut, équipe, sens de l'action, compétence et expertise au cœur de l'échange, faire avec, accompagnement



DYNAMIQUE
D'OBLIGATION



Beaucoup d'énergie dépensée pour
juste préserver son « état actuel »

Le mille-pattes sur une patinoire

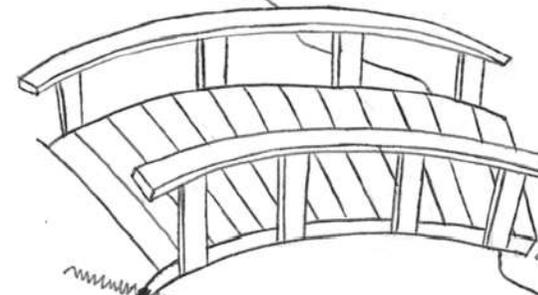


DYNAMIQUE
D'ENGAGEMENT



Quand j'ai envie ... je suis en vie !

relation plus fluide



+ de sécurité et

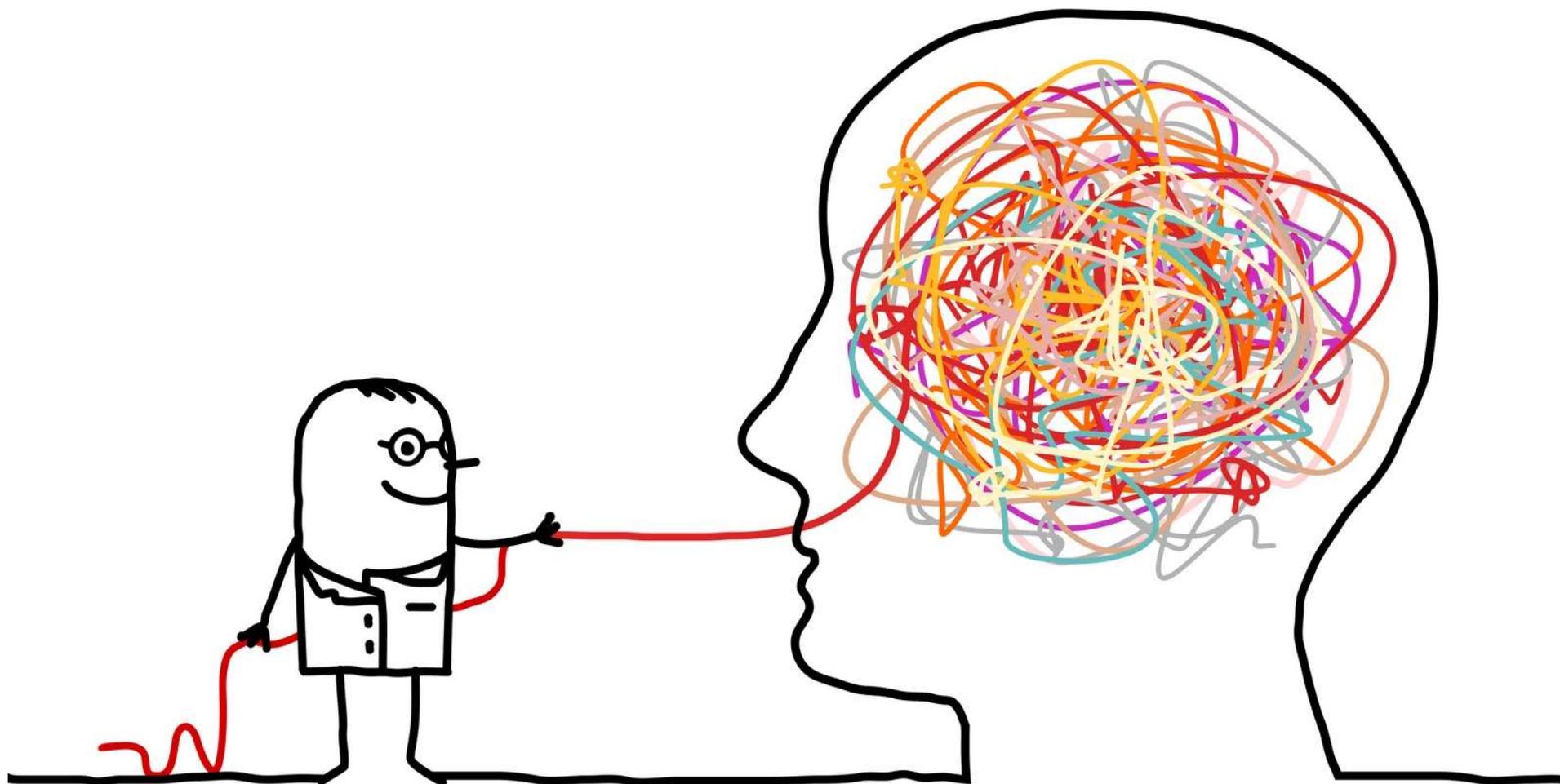
+ de confiance réciproque

Relation
Considération
Implication
Valorisation
Progression

***Dans de nombreuses organisations il est urgent
de reconstruire le pont relationnel avec les cadres de proximité***

L'état du capital émotionnel des cadres de proximité doit faire l'objet de toutes les attentions de la part de la Direction et de l'encadrement supérieur, car c'est en partie de leur énergie et de la richesse de leurs compétences émotionnelles et relationnelles que dépendent à la fois la performance collective et individuelle ainsi et le bien-être et l'engagement au travail de leurs équipes.

Il ne faut pas attendre de ces mêmes cadres qu'ils soient à la fois des « stratèges ordinaires », des « architectes de la transformation », des « jardiniers de la motivation » et les traiter comme de simples exécutants devant obéir sans discuter à des injonctions paradoxales, sans se soucier dans les faits de leur état émotionnel et de la capacité à gérer leurs émotions.



Le travail sur soi du cadre de proximité



Pour pouvoir travailler positivement sur le capital émotionnel des membres de son équipe, un cadre doit commencer par prendre soin de son propre état émotionnel et veiller à développer son propre capital émotionnel. Un cadre usé, stressé, fourbu ne fera que tirer la dynamique émotionnelle de son équipe vers le bas



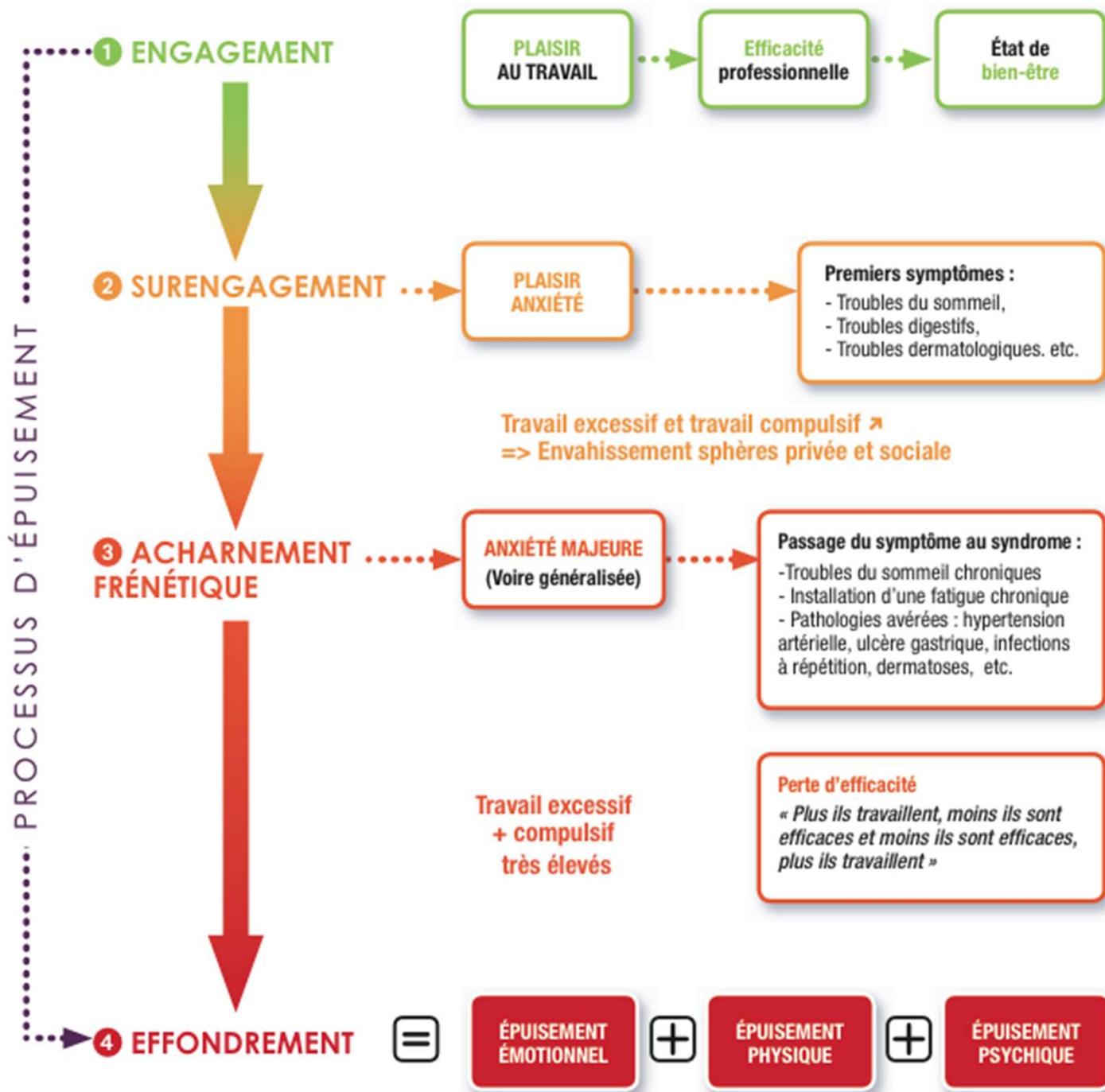
Un cadre trop stressé est toujours
un cadre stressant

Un cadre vidé émotionnellement
tire son le capital émotionnel de
son équipe vers le bas

Un cadre maltraité deviendra un
jour ou l'autre un cadre maltraitant

Provoque des problèmes	Résout des problèmes	
	Peu	Beaucoup
Peu	Cadre de "décoration"	Cadre de "haut" niveau
Beaucoup	Cadre "faiseur d'histoires"	Cadre qui doit "améliorer" son management émotionnel

BOURION (2001, p 75)



Epuisement professionnel

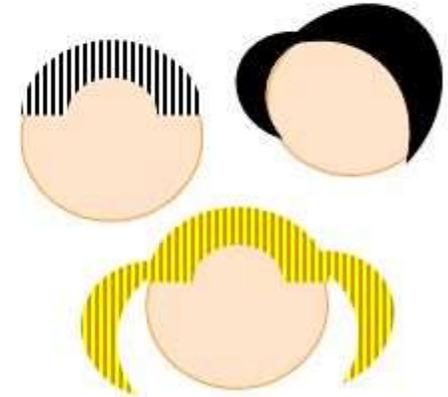
Epuisement
émotionnel
et physique



Dépersonnalisation

Les autres sont perçus comme des
éléments dérangementants

Cynisme, sécheresse relationnelle



Démotivation
Sentiment d'échec



Les 5 Tops et Flops des Managers





La première cause de stress et de souffrance des cadres trouve son origine dans la manière dont ils se gèrent eux-mêmes ...

Développer la pleine conscience au travail

Savoir être à l'écoute de son corps



Savoir agir positivement sur ses émotions



Travailler son sentiment d'efficacité personnelle



Travailler sur le sens du travail, le rapport à son travail et à ses activités



Savoir se situer par rapport à ses activités



Evaluer la qualité de ses relations et interactions avec les autres

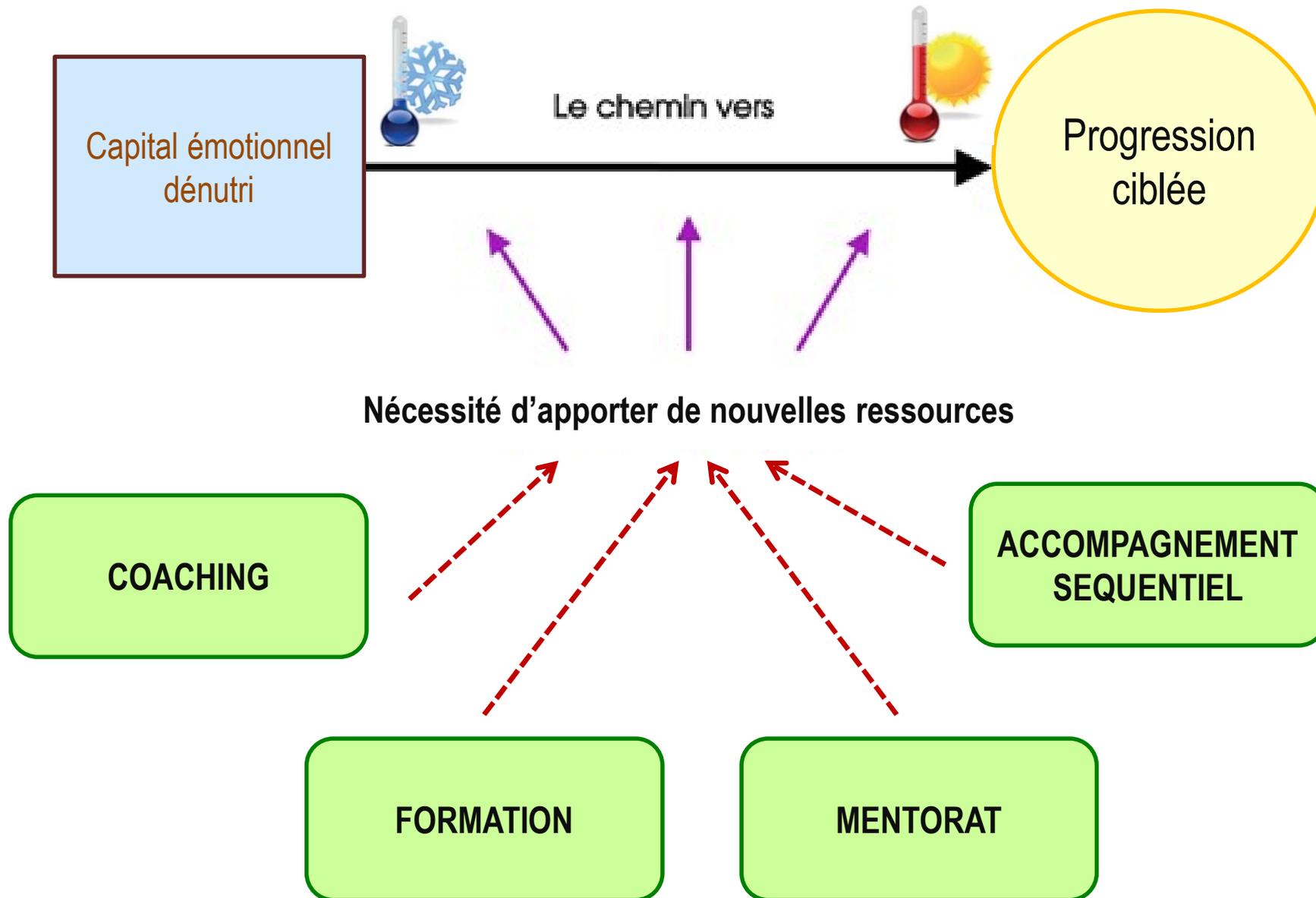


Valoriser le « flux » en réduisant les facteurs de stressabilité et d'ennui



Evaluer l'équilibre entre vie professionnelle / personnelle

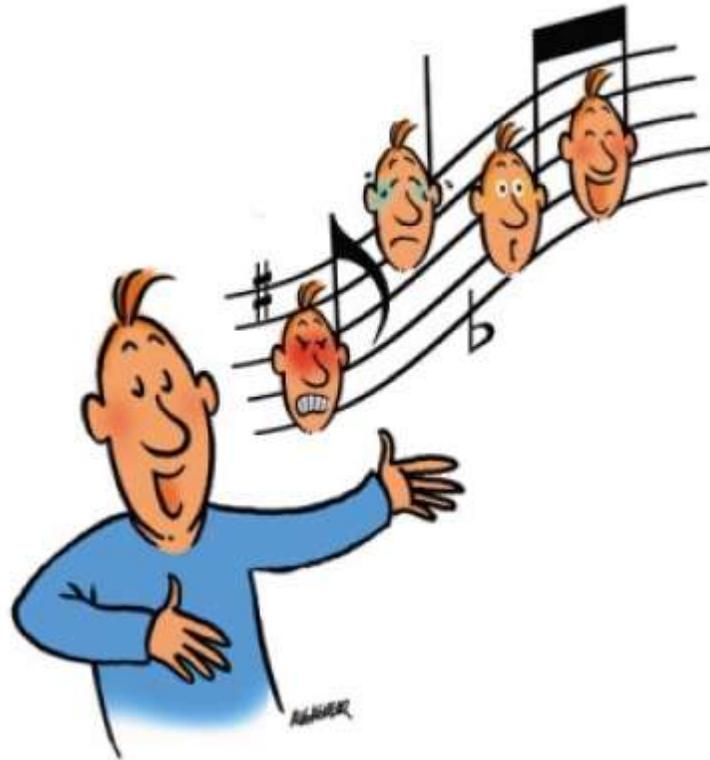




Quelques compétences que le cadre peut développer pour renforcer **considérablement** son capital émotionnel

- La connaissance des principes de base de la psychologie positive
- Apprendre à générer et à (ré)activer des émotions agréables
- Apprendre à optimiser la gestion de ses modes mentaux
- Savoir comment renforcer son sentiment d'efficacité personnelle
- S'éduquer à la joie
- Apprendre à devenir bienveillant et juste avec soi-même
- Pratiquer quotidiennement la reconnaissance et la gratitude
- Savoir comment accroître ses ressources de résilience
- Savoir cheminer dans un processus de deuil
- Apprendre à sourire aux autres et à la vie
- Développer l'empathie et l'écoute active
- Apprendre à dépolluer ses scénarios de croyance
- Développer un talent créatif
- Cultiver une dimension spirituelle





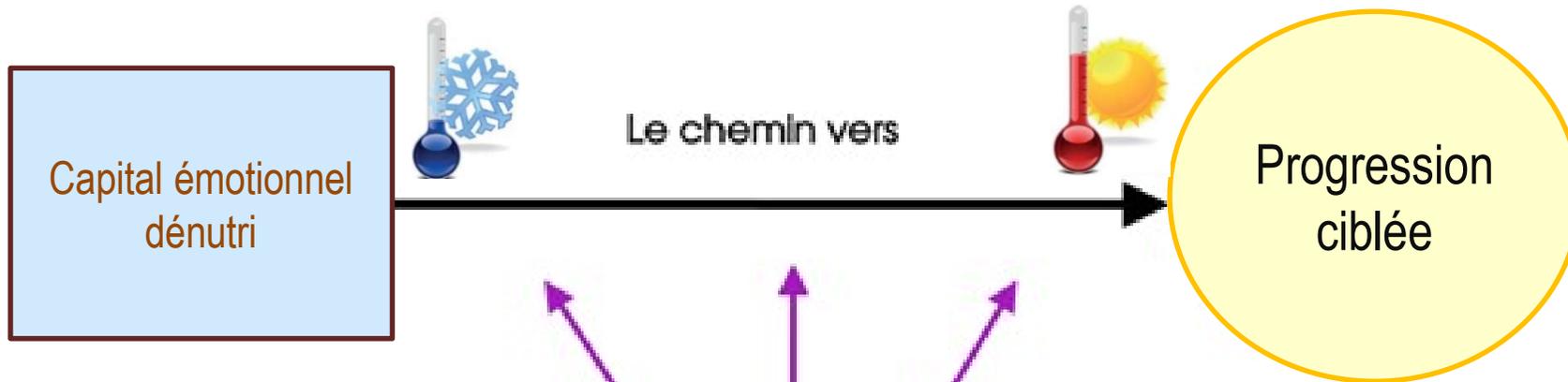
**Le cadre de proximité acteur clé du développement
du capital émotionnel de son équipe**

Les compétences comportementales relèvent de 4 registres :

<i>Ce que les personnes peuvent apprendre pour</i>	<i>Accroître leur bien-être personnel, leur qualité de vie personnelle ainsi que la « vivance » de leur vie</i>
<i>Ce que les personnes peuvent apprendre pour</i>	<i>Améliorer la qualité de leurs relations, et la richesse de leurs interactions avec leurs collègues</i>
<i>Ce que les personnes peuvent apprendre pour</i>	<i>Enrichir leur relation au travail, à leur travail, et à leurs activités</i>
<i>Ce que les personnes peuvent apprendre pour</i>	<i>Accroître leur sentiment d'appartenance à l'équipe, et à l'organisation</i>

Ne jamais oublier que l'individu est un tout ...





Le cadre de proximité peut activer 4 leviers

Son propre comportement (exemple)

Une animation plus orientée de l'équipe

Des actions de formation spécifiques à programmer

Des pratiques de management à développer

À condition que son propre capital émotionnel soit suffisant

A red thermometer with a sun icon is positioned above the text.

J'AI TOUJOURS MIS
UN POINT D'HONNEUR
À ÊTRE PROCHE DE
MES PROCHES COLLABORATEURS
DONT VOUS FAITES PARTIE
MON CHER JEAN-PATRICK .

MOI, C'EST RAOUL .



**La dynamique comportementale
individuelle du cadre impulse une énergie (+ /)**

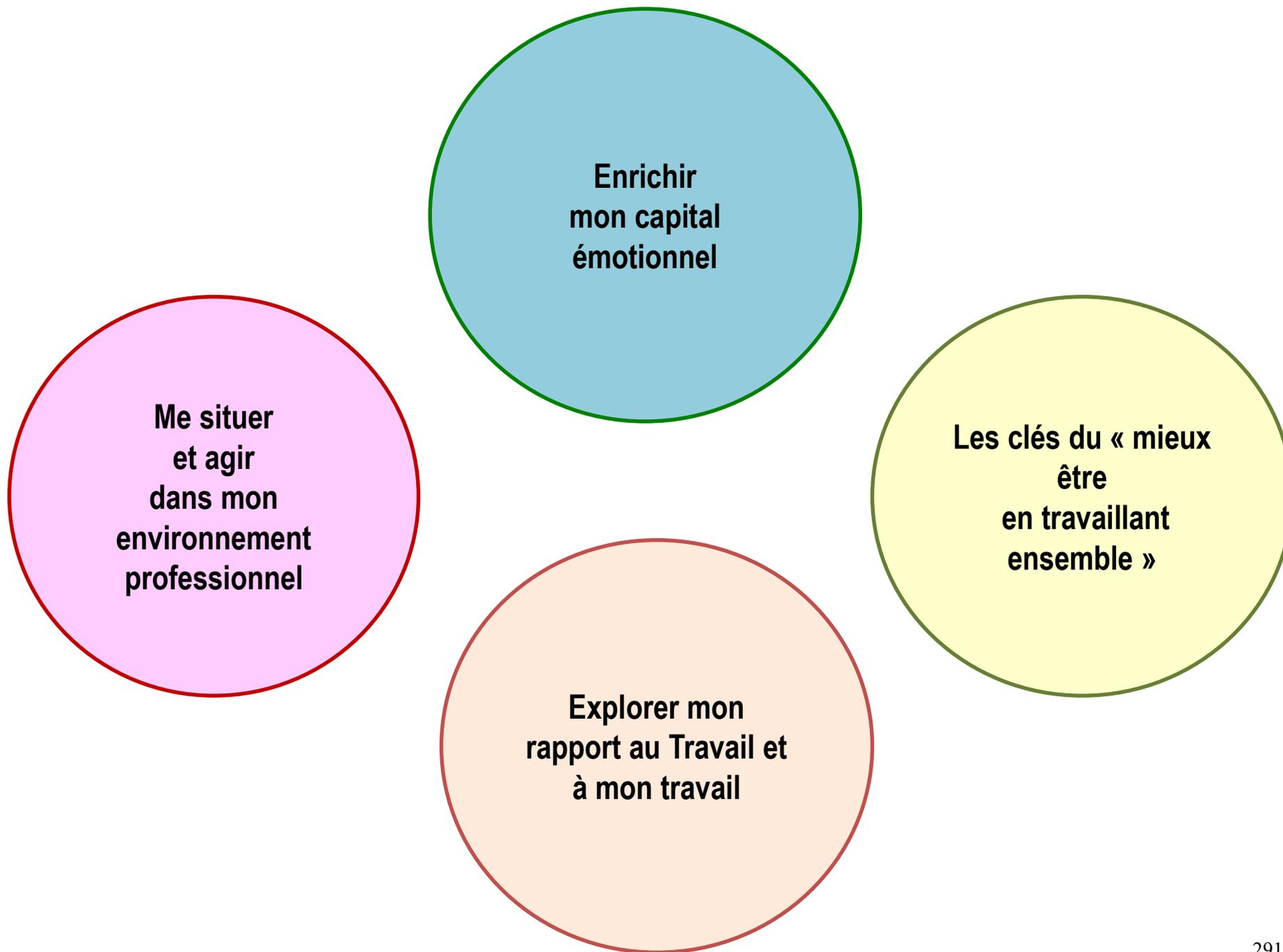


Le bien-être n'est pas un objectif mais un carburant indispensable pour bien vivre et bien manager

Christophe André, psychiatre, est l'un des chefs de file des thérapies comportementales et cognitives (TCC) en France



Des actions de formation spécifiques



Quelques compétences comportementales à développer ...



<p>Accroître leur bien-être personnel, leur qualité de vie ainsi que la « vivance » de leur vie</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La connaissance des principes de base de la psychologie positive ▪ La connaissance des principes de la pleine conscience au travail ▪ Apprendre à générer et à (ré)activer des émotions agréables ▪ Apprendre à optimiser la gestion de ses modes mentaux ▪ Savoir comment renforcer son sentiment d'efficacité personnelle ▪ Savoir accroître ses ressources de résilience et cheminer dans un processus de deuil ▪ Apprendre à dépolluer ses scénarios de croyance ▪ Développer l'empathie et l'écoute active
<p>Améliorer leurs relations, et la richesse de leurs interactions avec leurs collègues</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les principes de l'Analyse Transactionnelle (notamment les jeux en lien avec le triangle de Berne) et de la Communication non violente ▪ Savoir comment collaborer et coopérer efficacement avec les acteurs de environnement professionnel ▪ Renforcer les bases de ma confiance relationnelle avec les autres (apprendre à danser la danse du dialogue)
<p>Enrichir leur relation au travail, à leur travail, et à leurs activités</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explorer mon rapport au travail, à mon travail et à mes activités (groupe de travail) ▪ Apprendre à auto-évaluer mes points forts et les bénéfices personnel de mon travail
<p>Accroître leur sentiment d'appartenance à l'équipe, à l'organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etre un contributeur efficace à un projet d'équipe, à un partage de pratiques ou à un groupe de travail ▪ Apprendre à traduire dans mon contexte les orientations de mon organisation ▪ Apprendre à développer le « savoir voir »



Une évolution des pratiques de management



Une évolution des pratiques de management

- Organiser chaque acte de management comme une occasion de distribuer l'une des formes de reconnaissance
- Ce sont les points forts de l'équipe qui portent les leviers de progrès les plus efficaces (et pas l'amélioration des points faibles)
- Utiliser les outils du management situationnel
- Associer régulièrement les équipes au pilotage (par les résultats et par les activités) en s'appuyant sur les pratiques du management visuel (voir ensemble, analyser ensemble, comprendre ensemble, déterminer les actions correctrices ensemble)

LES QUATRE MODES DE LA RECONNAISSANCE



Chaque acte de management doit être une occasion de distribuer au moins l'une des quatre formes de reconnaissance

L'EVALUATION DE L'INDICE MOTIVATIONNEL

Activités	Compétences Note 1 à 4	Intérêt au travail Note 1 à 4	Dévt. Professionnel Note 1 à 4	Dévt personnel Note 1 à 4	Contraintes Note 4 à 1
Activité 1	4	4	4	4	4
Activité 2	3	3	3	3	3
Activité 3	2	2	2	2	2
Activité 4	1	1	1	1	1

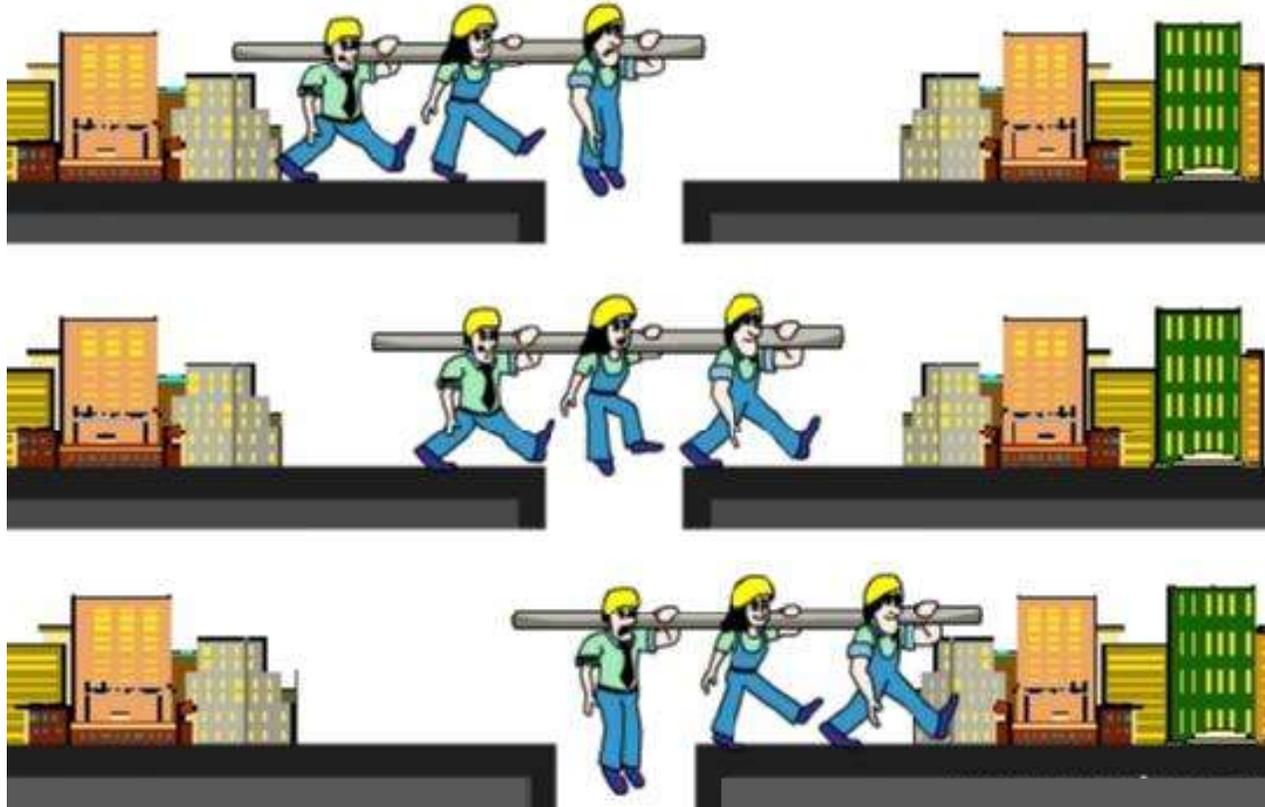
Evaluation du niveau de compétence sur cette activité (note de 1 à 4)

Evaluation du niveau d'intérêt pour cette activité (note de 1 à 4)

Evaluation du niveau de développement professionnel en lien avec cette activité (note de 1 à 4)

Evaluation du niveau de développement personnel en lien avec cette activité (note de 1 à 4)

Evaluation du niveau de contrainte associé à cette activité (note de 1 à 4)



Une animation spécifique de l'équipe



Une animation spécifique de l'équipe

- Animer un projet d'équipe conçu par les acteurs eux-mêmes
- Faire un séminaire de bilan de fin d'année
- Aider les collaborateurs à prendre conscience de leurs forces
- Associer chaque acteur sur une « action bénéfique » de son choix
- Travailler au développement de la précellence
- Prendre le temps de travailler avec l'équipe sur le bien-être de l'équipe



Pour aller plus loin...



Moira Mikolajczak • Jordi Quoidbach
Ilios Kotsou • Delphine Nélis

Les compétences émotionnelles

DUNOD

Comportements organisationnels

Stephen Robbins, Timothy Judge

Véronique
Tran



16^e édition

APPRENDRE, TOUJOURS

PEARSON

MANAGER RH

Sous la direction de
Charles MARTIN-KRUMM
Cyril TARQUINIO
Marie-Josée SHAAR

Psychologie positive en environnement professionnel

Préface de François de MONTFORT

 de boeck



MANAGER RH

Bénédicte GENDRON

Capital émotionnel & positif et *mindful* management

L'humain au cœur
de la performance

Préface de ...
Postface de Dominique Lebel

 de boeck

 NOTO



Village
Mondial

Daniel Goleman
Richard Boyatzis
Annie McKee

L'intelligence émotionnelle au travail



PEARSON

Matériel protégé par le droit d'auteur

MANAGER RH

Ilios KOTSOU

Intelligence émotionnelle et management

Comprendre et utiliser
la force des émotions

Préface de Peter SALOVEY

2^e édition

 de boeck

Matériel protégé par le droit d'auteur



Ouvertures Psychologiques

Traité de psychologie positive

Sous la direction de
Charles Martin-Krumm et Cyril Tarquinio

Préface de Jacques Lecomte
Postface de Christian Boiron

Avec la collaboration de :
Antonella Delle Fave
Robert Vallerand
Martin Seligman
Mihaly Csikszentmihalyi
Ed Diener
Johnathan Haidt
Ilona Boniwell
Marta Bassi
Kim Cameron
Caroline Adam Miller
Barbara L. Fredrickson
Stephen Joseph
Etc.

 de boeck

Par l'auteur du best-seller *La Bonté humaine*
JACQUES LECOMTE

LES ENTREPRISES HUMANISTES

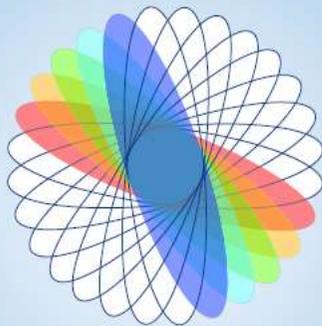


Comment elles vont changer le monde

LES ARÈNES

 Les éditions Raouf YAICH

Intelligence comportementale au travail



 Les éditions
Raouf YAICH
J'aime le travail bien fait

Ouvertures Psychologiques

Auto-efficacité

Le sentiment d'efficacité personnelle

Albert Bandura

Traduction de Jacques Lecomte

Préface de Philippe Carré

 de boeck

Contrat psychologique et organisations

Comprendre les accords écrits et non écrits

Denise
M. Rousseau

Pascale
de Rozario

Rémi
Jardat

Yvon
Pesqueux



APPRENDRE, TOUJOURS

PEARSON

Leadership et compétences émotionnelles

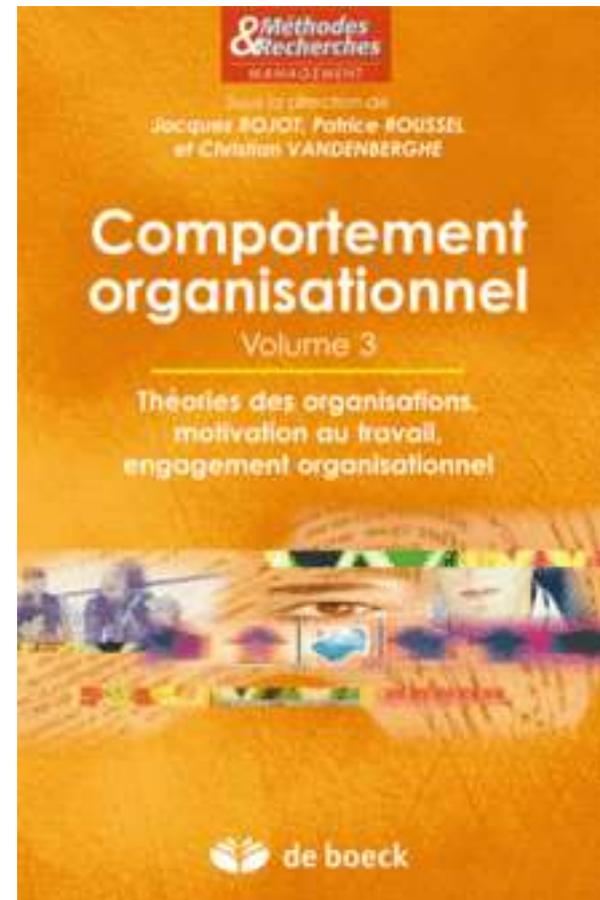
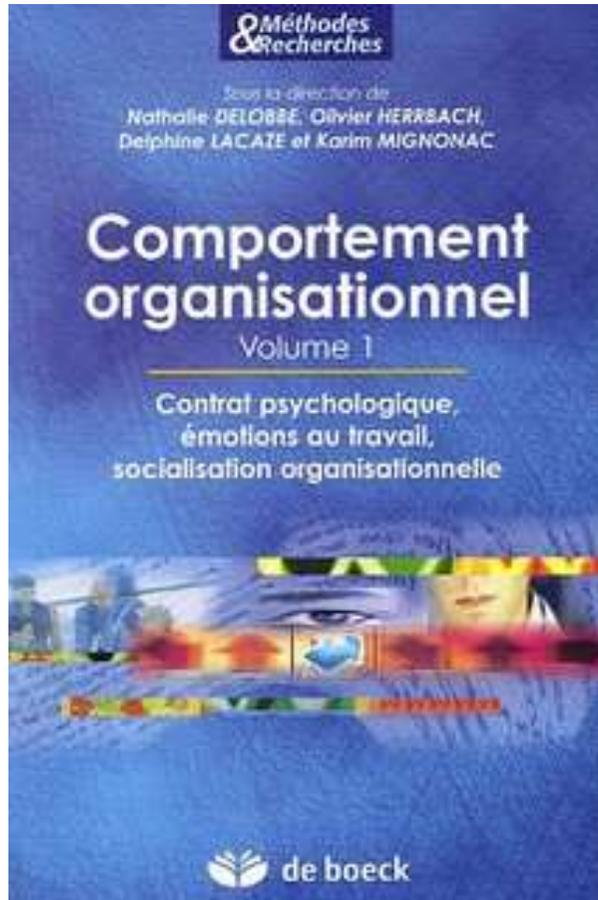
Dans l'accompagnement au changement

COLLECTION ÉDUCATION-INTERVENTION

Sous la direction de
BÉNÉDICTE GENDRON
LOUISE LAFORTUNE

Affectivité
ÉMOTION
CHANGEMENT
Accompagne
Leadership Stratégie
CONDITION
Compétence
PERSONNEL ÉDUCAT

Presses
de l'Université
du Québec



ROBERT SUTTON

OBJECTIF ZÉRO-SALE-CON



*Petit guide de survie face aux connards,
despotes, enflures, harceleurs, trous du cul
et autres personnes nuisibles
qui sévissent au travail*

ÉDITION AUGMENTÉE
ENCORE
+ DE SALES CONS
D'ANECDOTES

Vuibert

JEFFREY PFEFFER ■ ROBERT SUTTON

FAITS ET FOUTAISES DANS LE MANAGEMENT

*Méthode systématique pour démolir
les demi-vérités pernicieuses et les croyances idiotes
qui empoisonnent trop souvent
la vie des entreprises...*

Après Objectif Zéro-sale-con...

*Méthode systématique pour démolir les demi-vérités pernicieuses
et les croyances idiotes qui empoisonnent trop souvent la vie des entreprises...*

MIEUX VIVRE AVEC LES NEUROSCIENCES



L'intelligence du **stress**

JACQUES FRADIN

AVEC LA COLLABORATION DE :

MAARTEN AALBERSE - LORAND GASPARD - CAMILLE LEFRANÇOIS - FRÉDÉRIC LE MOULLEC

EYROLLES

La boîte à outils

de la

Pleine conscience au travail



Avec 4 vidéos
d'approfondissement

Avec 1 format
personnel à télécharger

Sylvie LABOUESSE
Nathalie VAN LAETHOM

DUNOD



Fabrice LACOMBE

Faites confiance à votre INTELLIGENCE RELATIONNELLE

POUR DÉVELOPPER VOTRE POTENTIEL DE COMMUNICATION

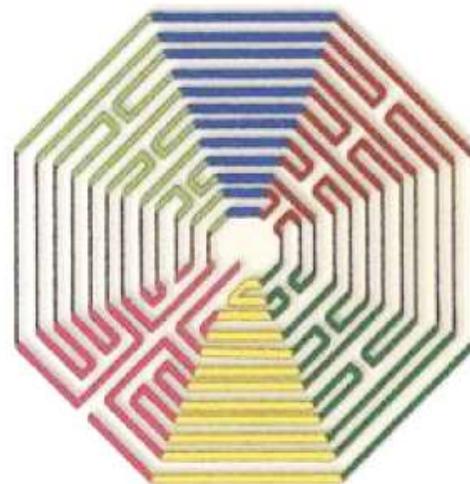


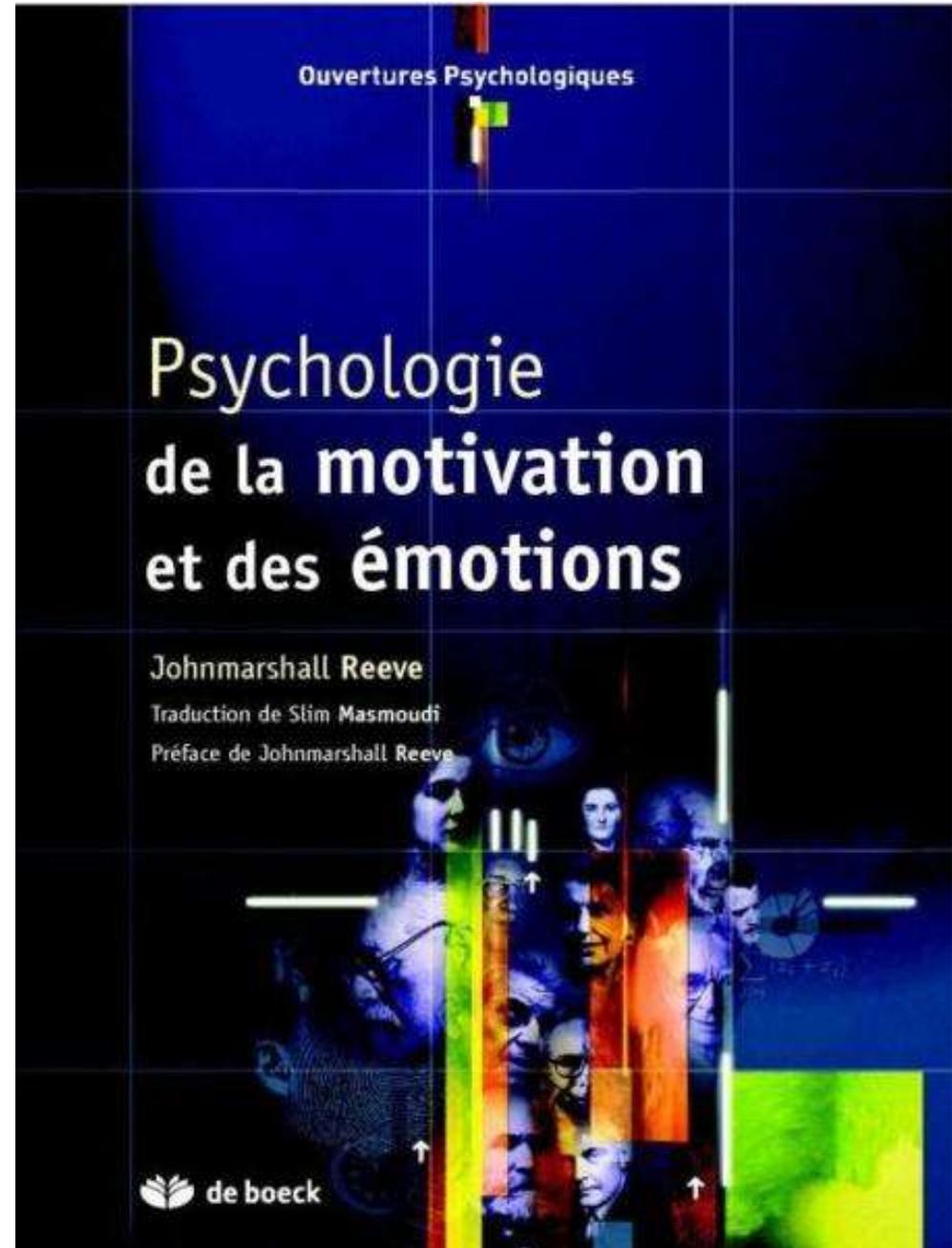
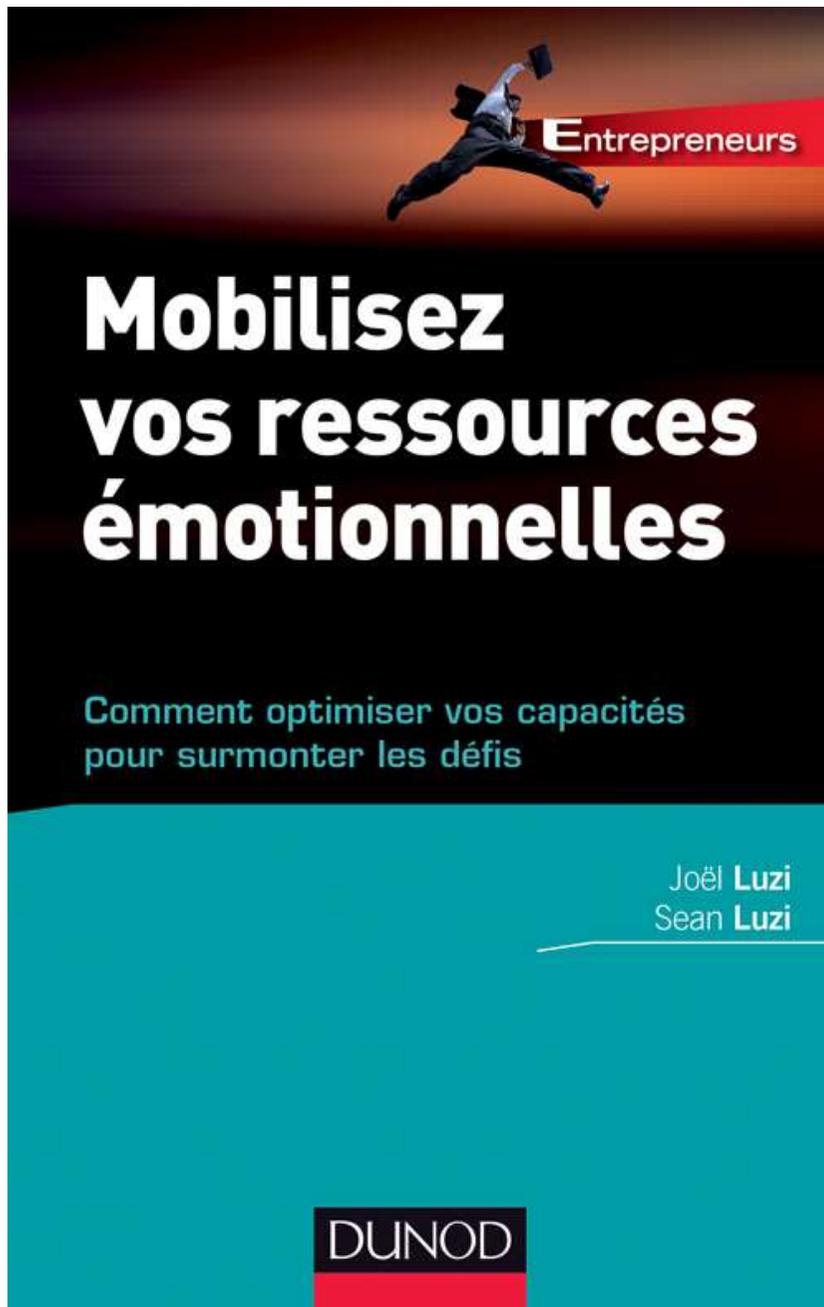
1 livre acheté = 1 test gratuit sur Internet
www.gereso.com/QIR

COGNITIVE

Moira Mikolajczak
Jordi Quoidbach
Ilios Kotsou
Delphine Nélis

Les compétences émotionnelles





EN CONCLUSION...



***Avec l'inégalité d'éducation, je vous défie
d'avoir jamais l'égalité des droits, non
l'égalité théorique, mais l'égalité réelle ...***

***Et l'égalité des droits est pourtant le fond
même et l'essence de la démocratie !***

***Jules Ferry – Discours à l'assemblée
Nationale le 10 avril 1870***