

***L'organisateur interne,
un expert en matière
de comportements
organisationnels***



Henri - Philippe GODEAU

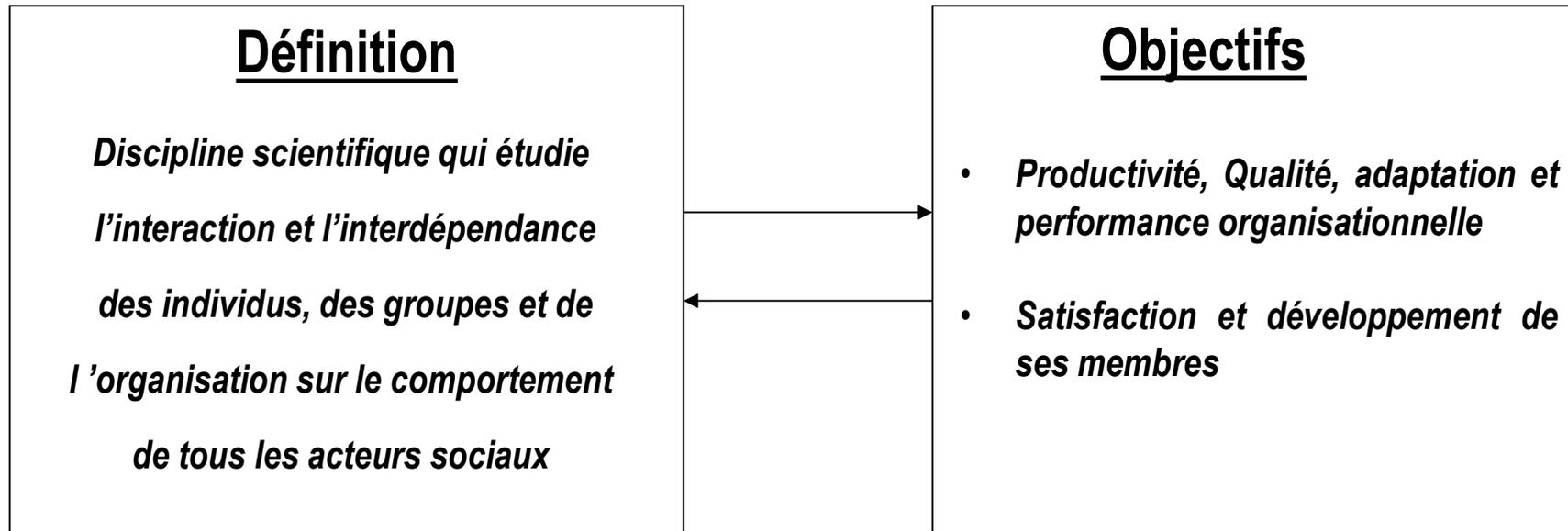
- *Ingénierie du Management Transformationnel*
- *Praticien en Psychologie Positive appliquée aux équipes de Travail*





Le comportement organisationnel est la discipline scientifique qui étudie comment les individus, les groupes, et les organisations interagissent en analysant les comportements qui en découlent ...

COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL

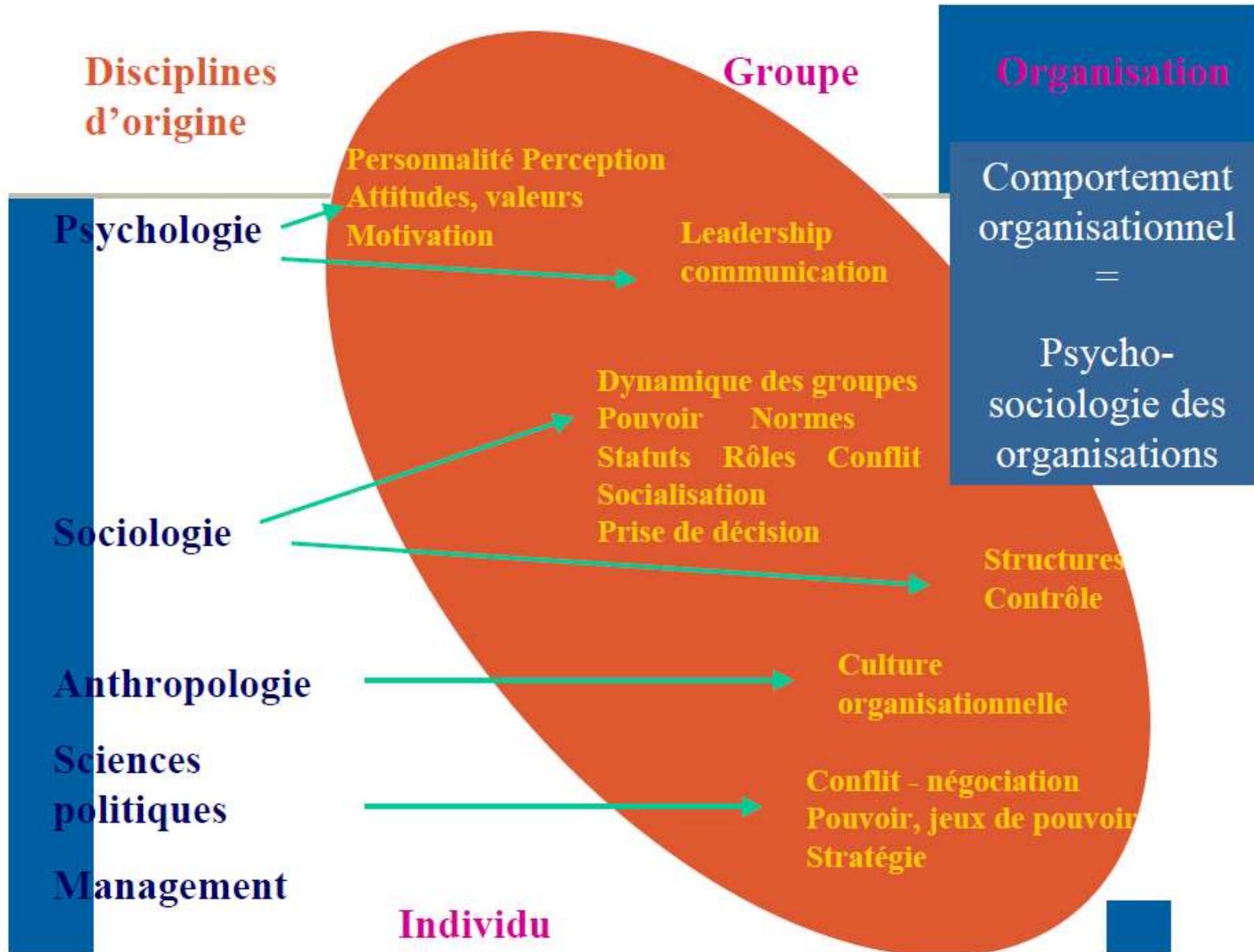


Le **comportement organisationnel** est une discipline relativement jeune qui a connu un essor considérable au cours des dernières décennies.

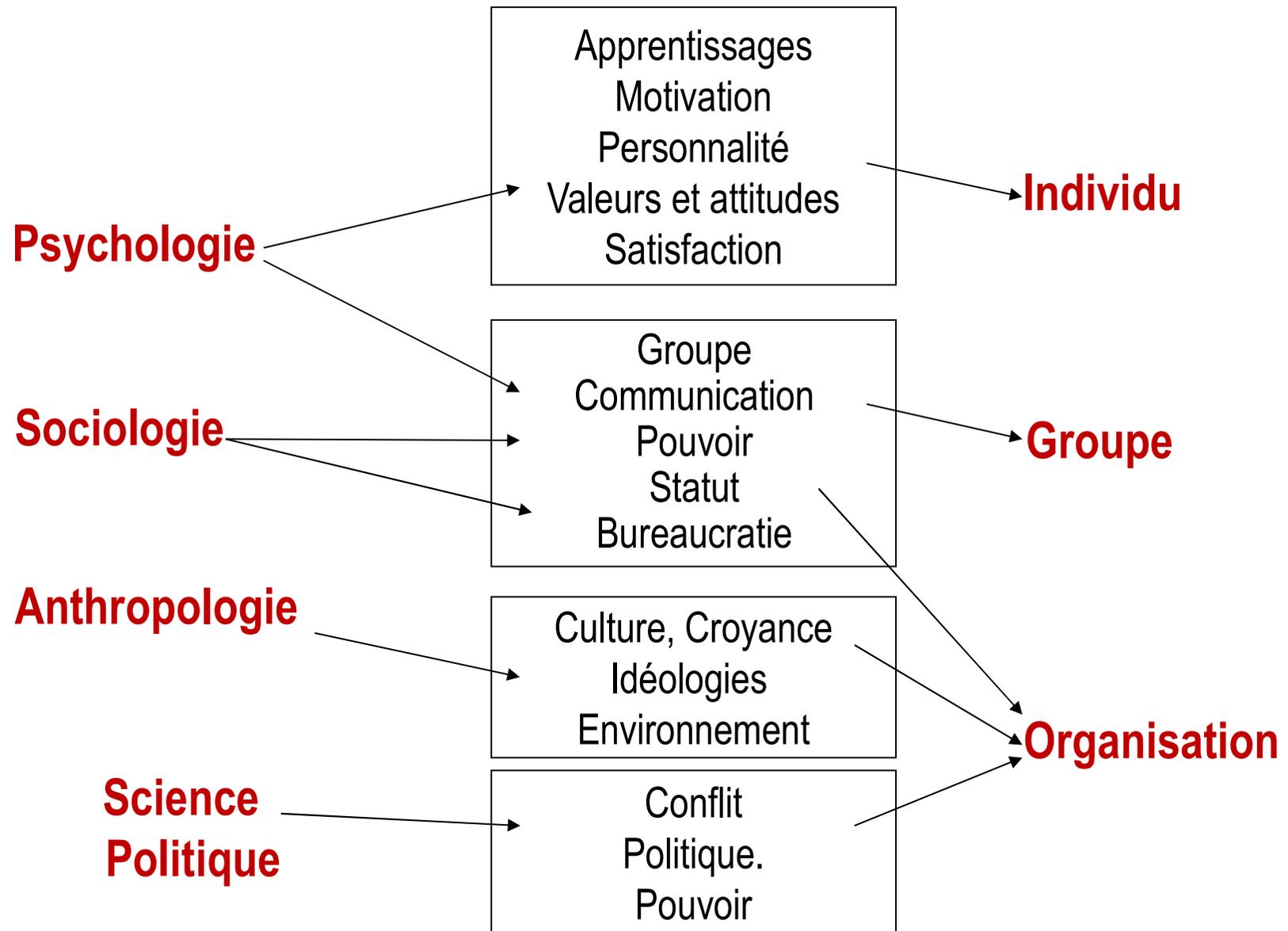
Cette discipline a pour mission d'analyser et d'expliquer les comportements, les émotions et les processus cognitifs des individus, et d'expliquer leur apparition, leur maintien, leur évolution ou leur disparition, afin de mettre en perspective la signification du comportement des acteurs au sein des organisations.

Le **comportement organisationnel** — en anglais *Organizational Behaviour* (OB) — est une discipline carrefour qui regroupe :

- L'étude et le management du comportement humain au sein des organisations (dont l'analyse stratégique des acteurs)
- L'étude et le management de ces organisations.
- La psychologie individuelle (et plus particulièrement la psychologie du travail devenue la psychologie organisationnelle et la psychologie positive)
- La psychologie sociale au niveau du groupe ;
- La sociologie et plus particulièrement la sociologie des organisations et la sociologie du conflit ;
- L'anthropologie
- Les sciences politiques

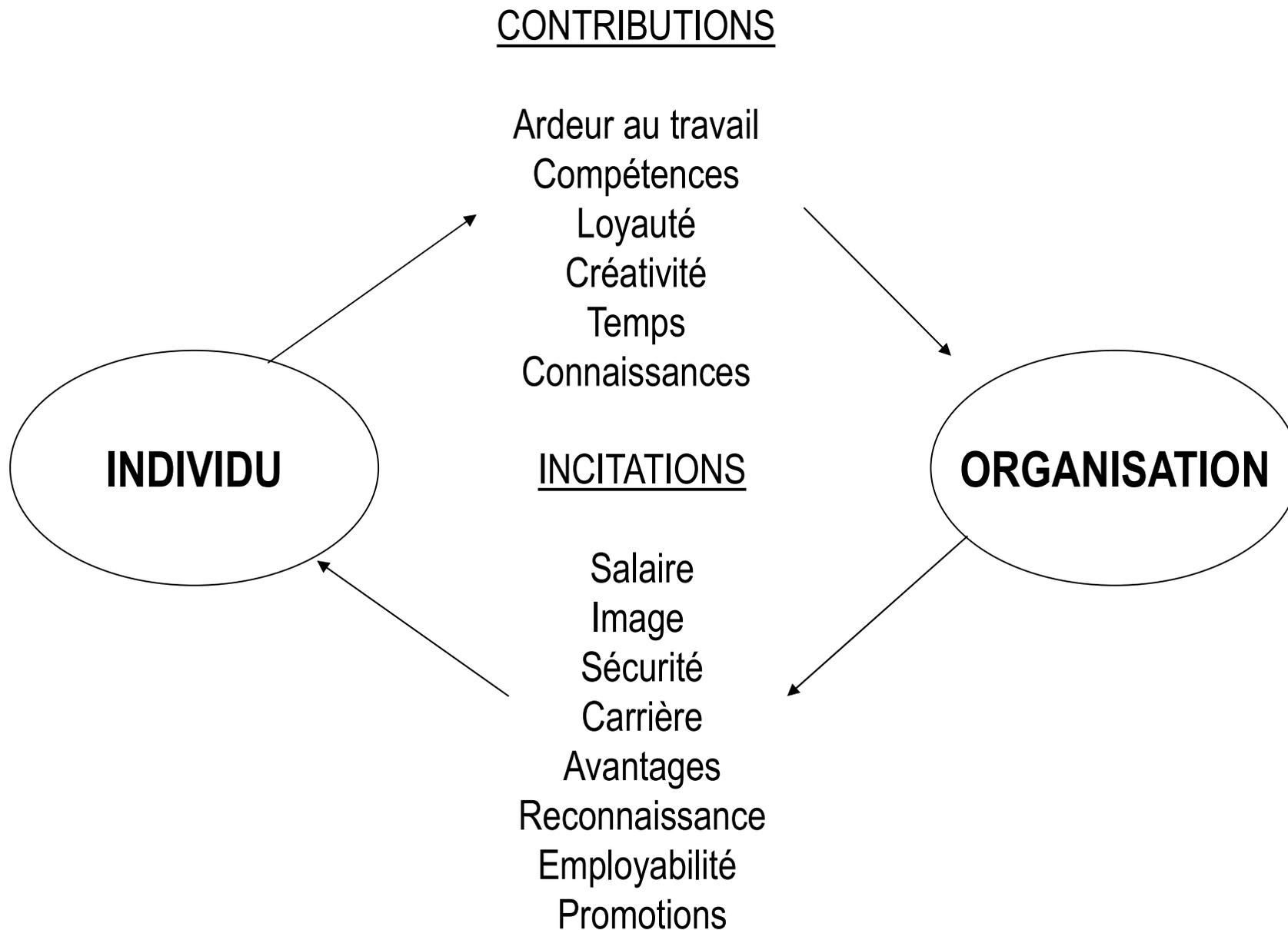


Catherine Voynet Fourboul



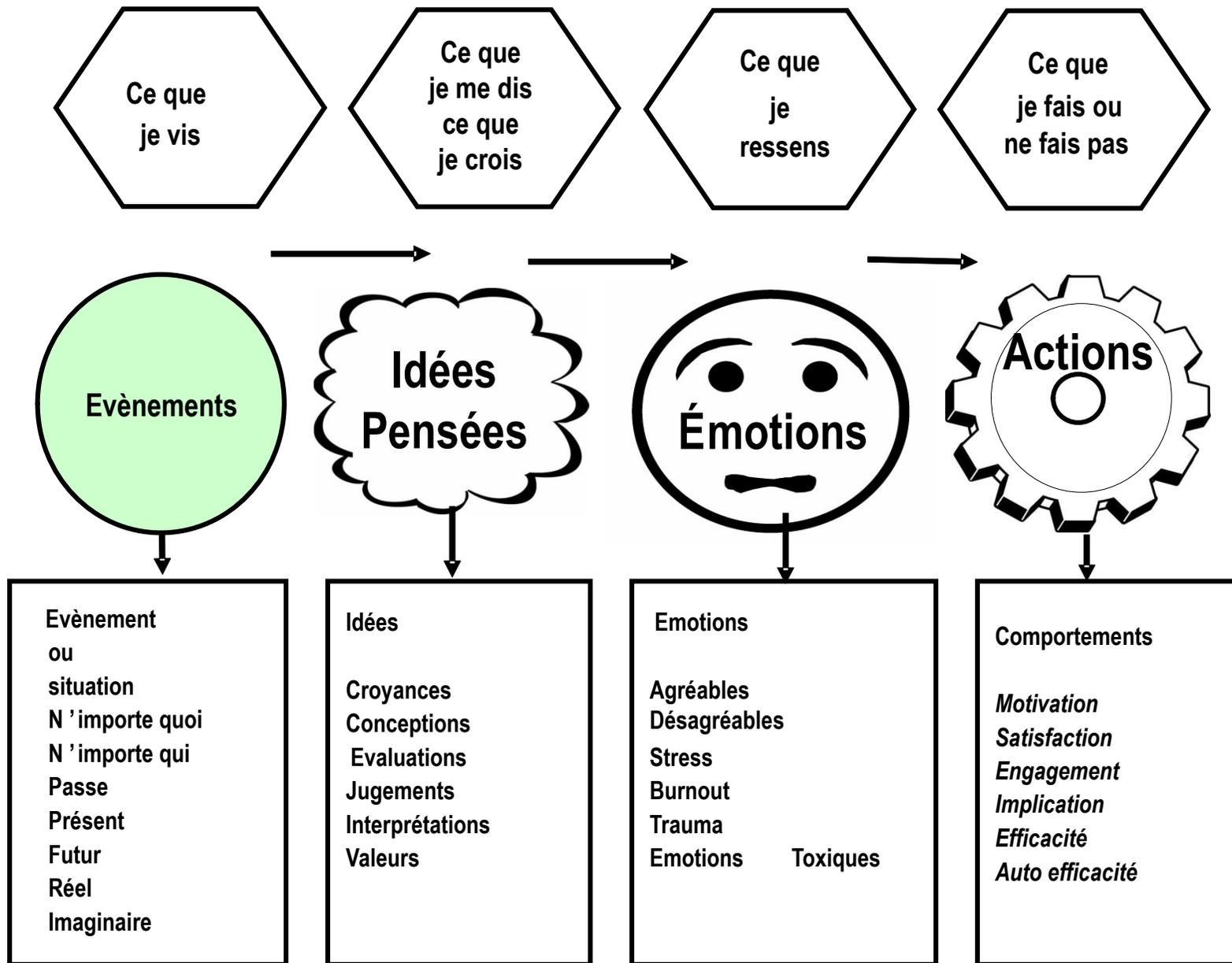
Cette discipline s'organise autour de quatre angles d'étude complémentaires :

- Les comportements des individus
- Les comportements des groupes
- L'impact du système organisationnel sur les comportements et des comportements sur l'organisation
- Les dynamiques transversales



Perception

Processus qui consiste à sélectionner, recevoir, organiser et interpréter les informations qui proviennent de l'environnement. Ce processus permet de transformer les informations reçues en décisions et en actions. La perception est donc subjective par définition.



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).

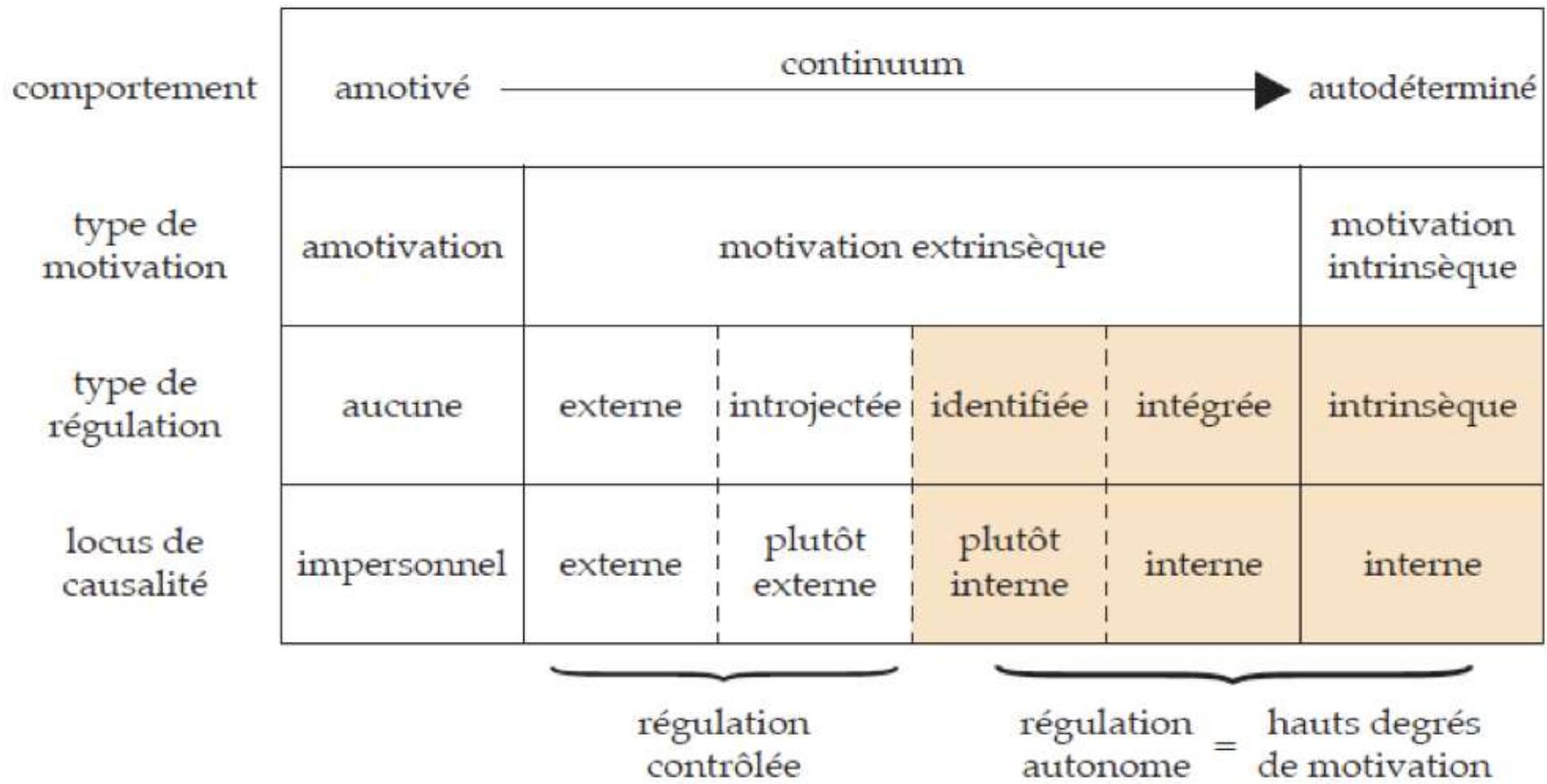


Nous effectuons des activités volontairement, par intérêt pour elles-mêmes et pour la satisfaction que nous en retirons. Nous avons besoin de nous considérer responsables de notre travail, d'être autonomes, que notre travail ait un sens. Nous aimons en connaître les résultats et sommes attentifs à la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

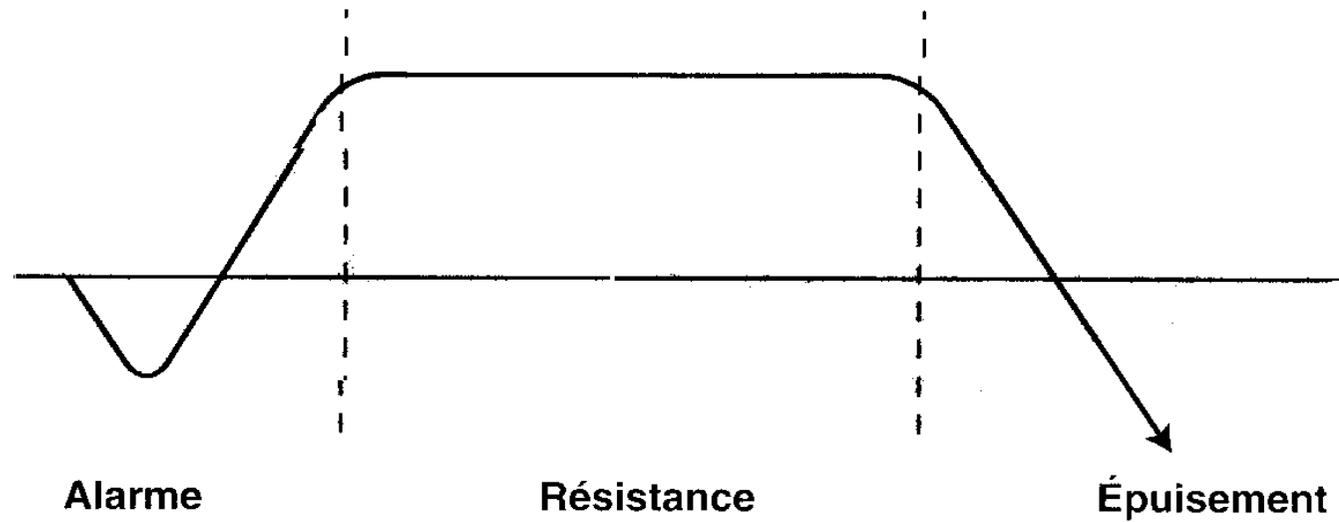


MOTIVATION INTRINSEQUE

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

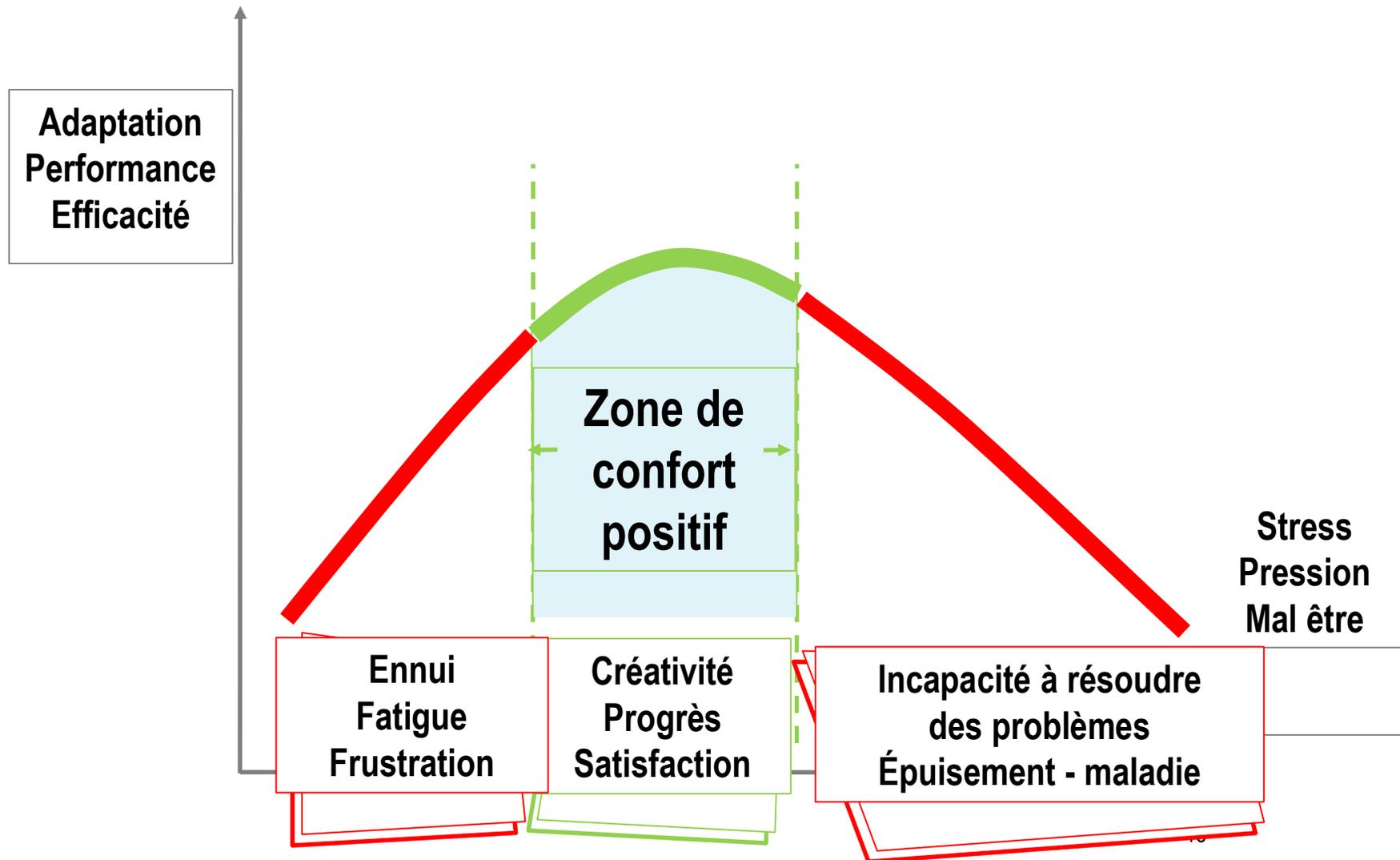


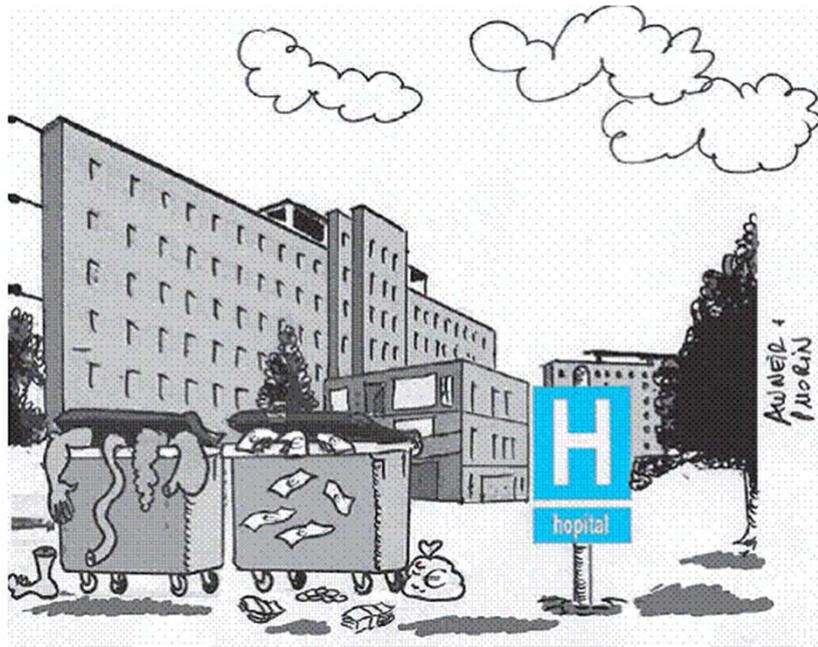
Les trois phases du syndrome d'adaptation



Syndrome d'adaptation - Selye

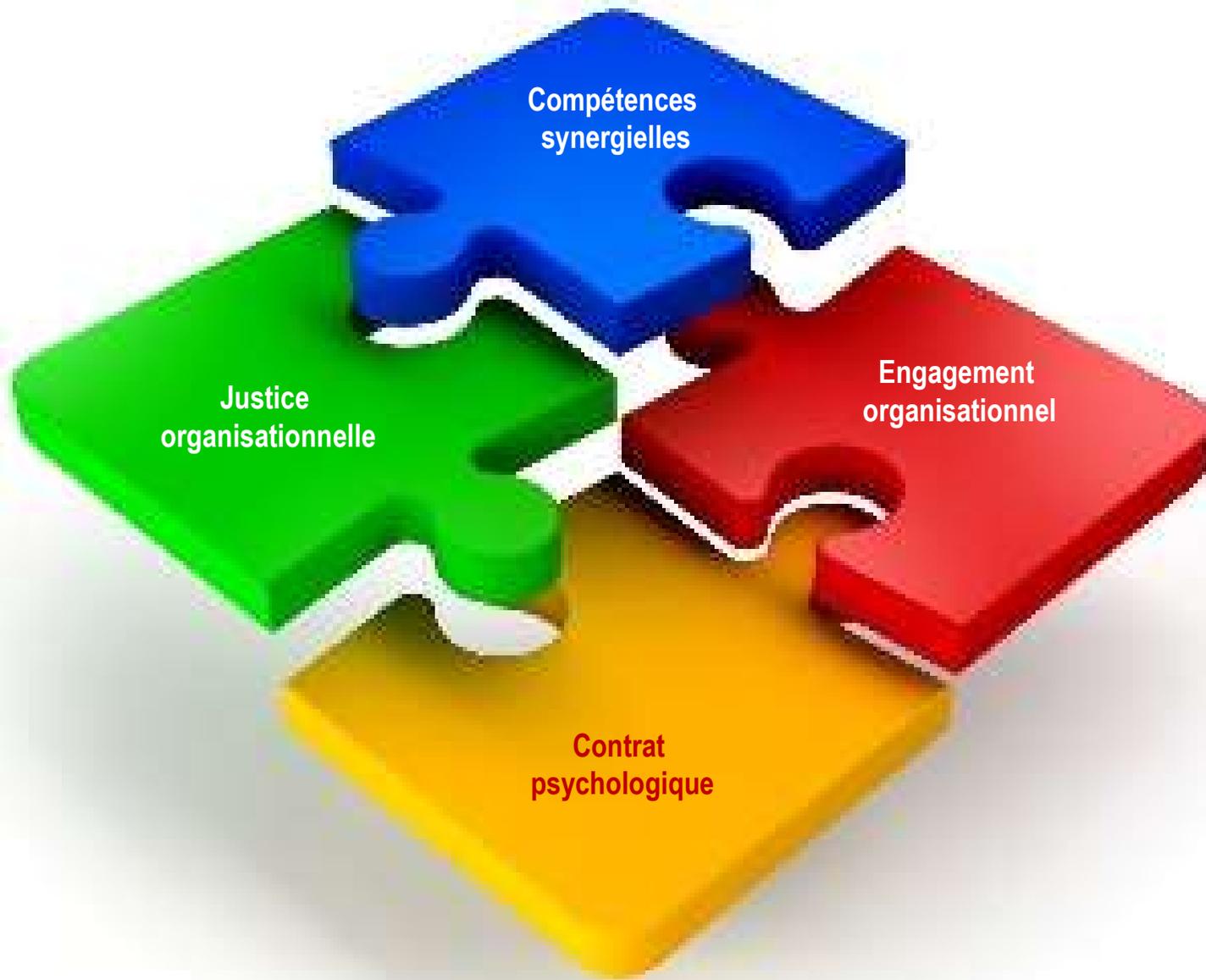
LE MAL ETRE EST CONTRE PERFORMANT.





L'organisateur n'est plus seulement un spécialiste de l'optimisation des processus. Il devient un expert en matière de comportements organisationnels.

Tant il est vrai que l'efficacité des processus dépend en priorité des comportements des acteurs qui en constituent le cœur actif et collaboratif.

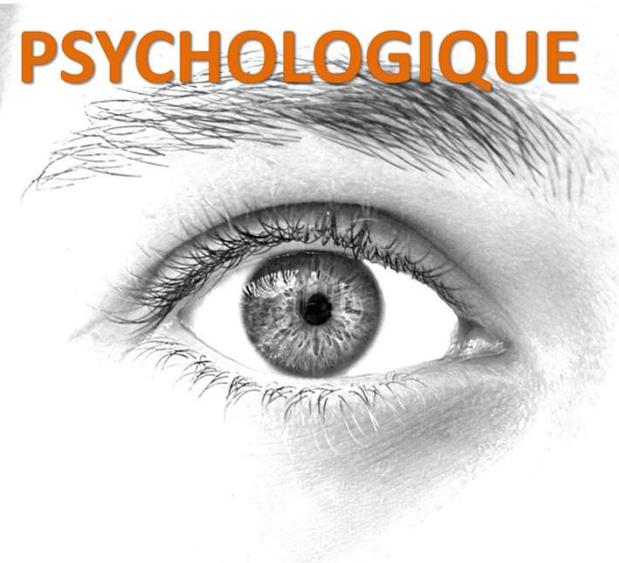


**Compétences
synergiques**

**Justice
organisationnelle**

**Engagement
organisationnel**

**Contrat
psychologique**



L'importance des « contrats psychologiques »



Réflexions sur le contrat de travail

Contrat de travail ...



- Une dimension **juridique** (exécution loyale / déloyale)
- Une dimension **managériale** (fiche de poste, objectifs, évaluation)
- Une dimension **psychologique**
 - ☞ *Attentes explicites, attentes implicites*
 - ☞ *Accords tacites, accord non écrits*
 - ☞ *Terreau contractualiste*



Contrat de travail ...

- *Le contrat anticipe un comportement à venir (conduite d'anticipation)*
- *L'interprétation du contrat évolue selon les attentes (# selon les âges de la vie)*
- *Notion de pré-contractualisation (où se forment déjà des attentes)*
 - ☞ *Par l'image de l'entreprise (véhiculée et imaginée)*
 - ☞ *Par la manière de recruter*

Plus on est dans le « marketing de soi » et dans le « marketing des organisations », plus on crée des attentes qui ne seront pas prises en compte !

Ce qui risque de déboucher à moyen terme sur un ressenti de « rupture contractuelle » et de « violation contractuelle »

Un contrat de travail est vivant ...

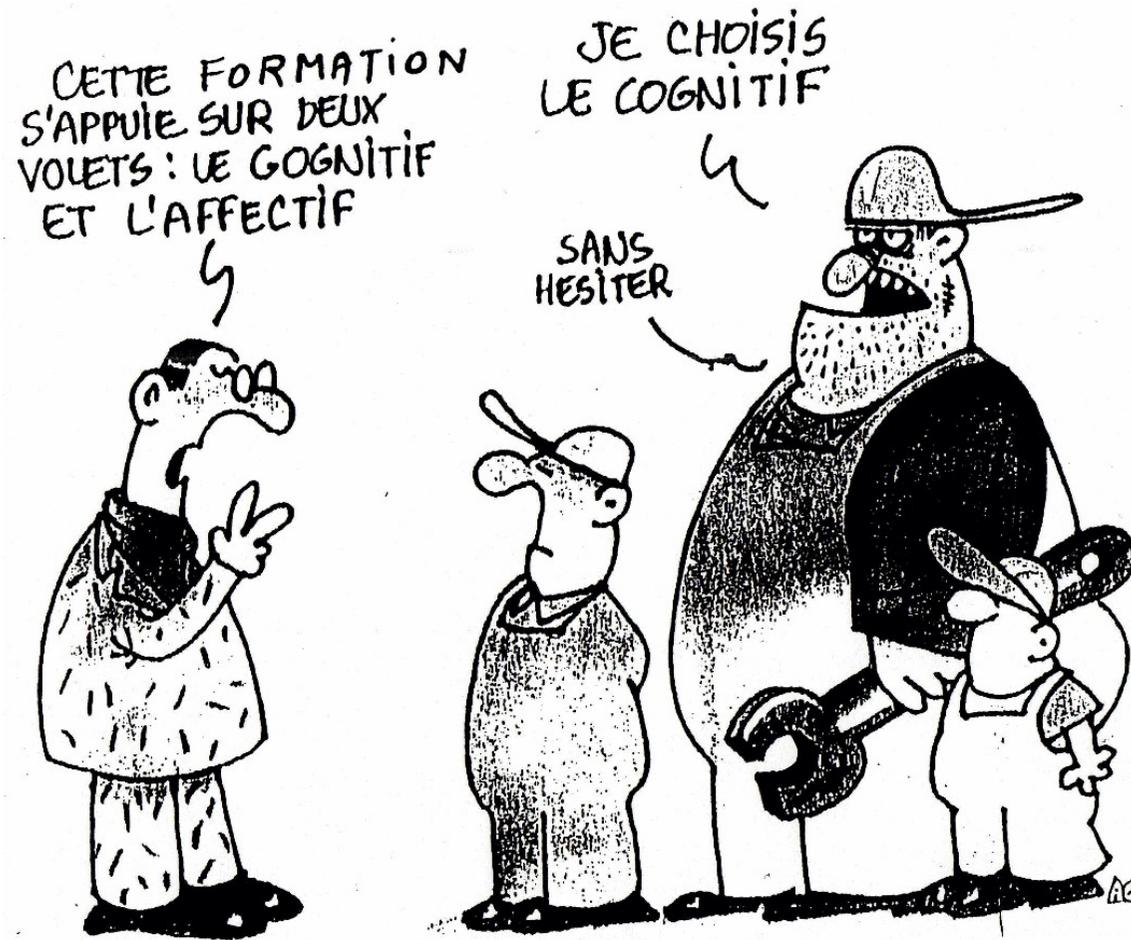


- ☞ *En fonction de la personne*
- ☞ *En fonction de ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise*
- ☞ *En fonction de ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise*

**Avec le temps beaucoup d'organisations produisent de la
« désaffiliation »**



Dans un « ***contrat de soumission*** », l'individu travaille pour gagner sa vie, et non pas pour construire sa vie ... Lorsque le contrat de travail évolue dans ce sens, le salarié considère que le deal de départ n'est plus respecté ...



Lorsque le salarié perçoit une « disjonction » entre son emploi, son statut, son salaire, et son activité réelle ; sa reconnaissance identitaire devient très difficile

La relation d'emploi

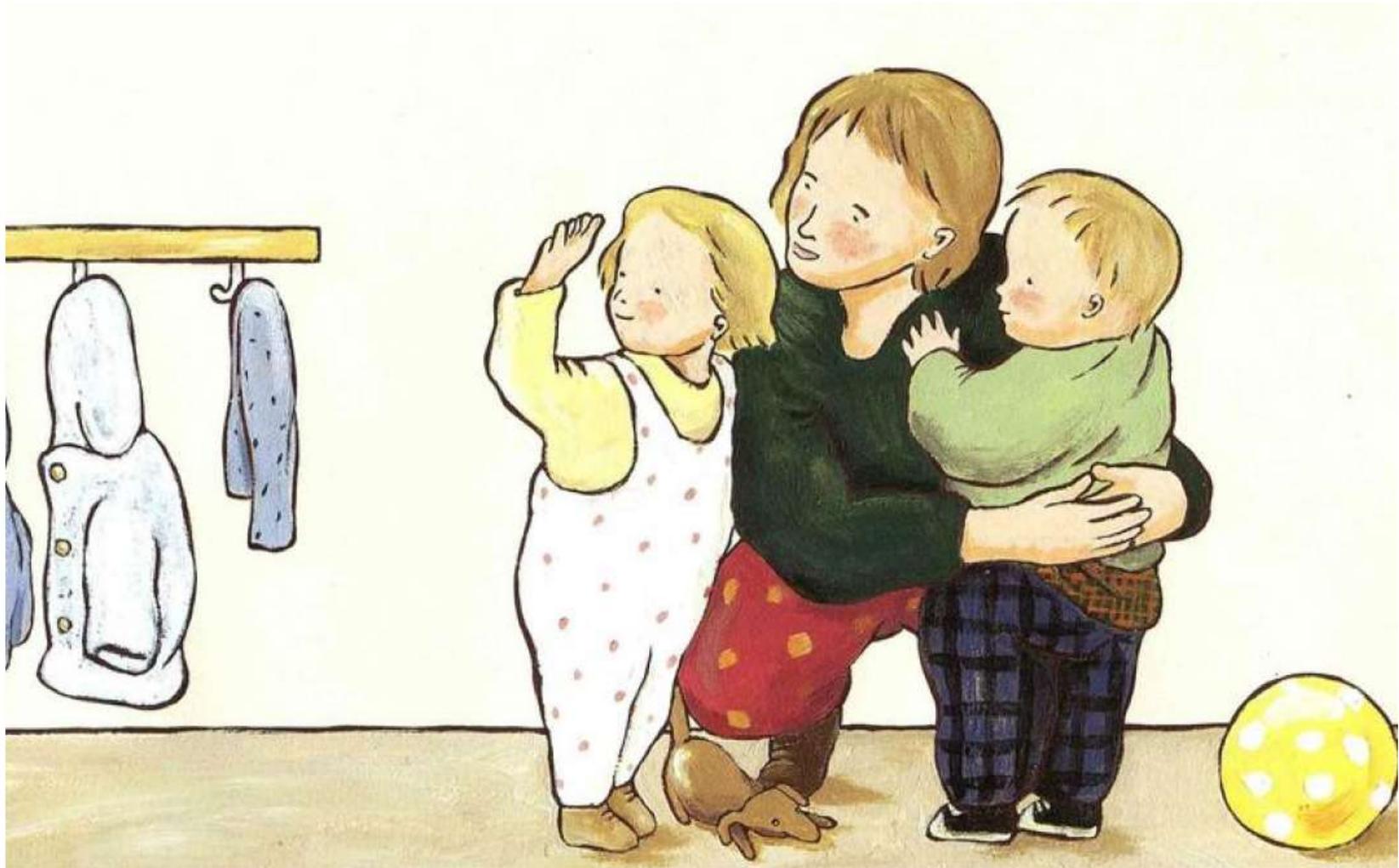


- *Le Don (dimension violente du contrat)*
 - *L'Echange (dimension paisible du contrat)*
 - *L'Association (la dimension politique du contrat)*
- ☞ *Contrat transactionnel (Echange) / Contrat Relationnel (Association)*
- ☞ *Dans toute « relation d'emploi » il y a une idée « d'assemblage »*

6 formes de contrats en lien avec le travail



- **Contrat relationnel** (*peu écrit, mais conclu à LT*)
- **Contrat transactionnel** (*à l'acte, à la prestation, - cas du médical -*)
- **Contrat transitionnel** (*dans le cas des changements organisationnels une observation systématique se met en place pour savoir si il y une violation de contrat. Débouche sur des comportements paranoïaques*)
- **Contrat normatif** (*entre collègues d'un même bureau, même métier*)
- **Contrat social** (*Norme d'échange dominante dans une culture*)
- **Contrat sans garantie** (*je ne peux pas anticiper le comportement de l'employeur*)



***Le cas des parents venant chercher
leurs enfants à la crèche en retard***



La dinde de Noël ...



Les savonnettes du Palais de Buckingham

**Niveau
du contrat**

Individu

Collectif

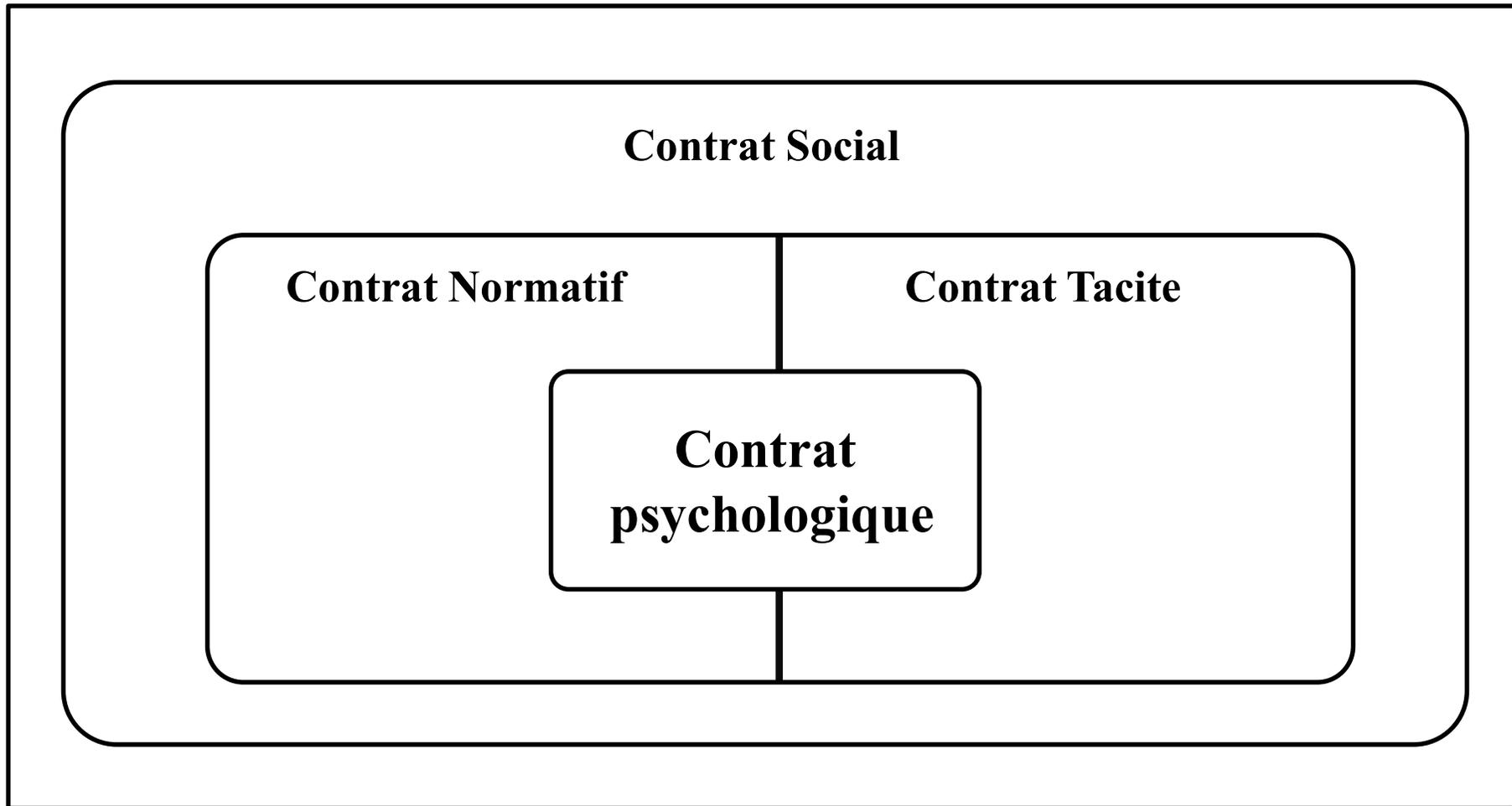
De l'intérieur

**Vision
du contrat**

<p>Psychologique</p> <p>Ensemble des croyances que l'individu développe qui concernent les promesses faites et acceptées qui relie ce individu à une autre personne ou à une organisation</p>	<p>Normatif</p> <p>Contrat psychologique partagé qui émane d'un groupe social, d'une organisation qui développent un ensemble de croyances communes</p>
<p>Tacite</p> <p>Interprétations qu'une tierce personne peut avoir concernant les termes du contrat</p>	<p>Social</p> <p>Ensemble de croyances qui concernent les obligations associées à la culture d'une société ou d'une organisation</p>

De l'extérieur

Typologie des contrats psychologiques selon Rousseau (1995)



Relation entre les différents contrats psychologiques selon Campoy (2004)

Le contrat psychologique transactionnel	Le contrat psychologique relationnel
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Des échanges monétaires et économiques ✓ Des conditions spécifiques (salaire, ...) ✓ Une implication personnelle limitée ✓ Un cadre temporel donné ✓ Des engagements limités avec des conditions précises ✓ L'utilisation des compétences reconnues ✓ Des termes du contrat non ambigus 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Une relation d'emploi à durée indéterminée ✓ Des investissements importants de la part des salariées et de l'employeur ✓ Un degré élevé d'interdépendance ✓ De fortes barrières à la sortie ✓ Des relations impliquant la personne dans son ensemble ✓ Dynamique et donc sujet au changement ✓ Un emploi pouvant empiéter sur la vie privée ✓ Des termes du contrat subjectifs et compris de manière implicite

Contrat Psychologique Transactionnel et relationnel selon De Vos (2002)



Le contrat psychologique

- *S'inscrit dans une relation d'échange tacite salarié – entreprise*
- *Est le résultat d'une appréciation unilatérale de la réciprocité*
- ***Correspond au système « Managinaire »***

Le contrat psychologique est déterminé / s'explique par

- *Le sentiment de justice / réciprocité*
- *La qualité des relations et de l'engagement*
- *Le support organisationnel et social perçu*

Les caractéristiques d'un contrat psychologique :

- *Caractère tangible*
- *Etendue (vie professionnelle ET vie personnelle)*
- *Stabilité*
- *Cadre temporel*
- *Asymétrie dans l'échange*
- *Régulation du contrat de travail*





La formation du contrat psychologique :

*C'est un **modèle mental et émotionnel** de la relation d'emploi.*

Ensemble de schémas et de croyances concernant la relation d'emploi

S'inscrit dans un processus de socialisation

Importance de l'interprétation des discours RH et des actes posés

Verrouillage extrêmement du contrat après sa stabilisation

Modèle mental de la relation d'emploi :



- *Idéologies*
- *Normes*
- *Croyances élémentaires et scénarios de croyances*
- *Interprétations (Transactionnel / Relationnel)*
- *Significations (Economique / Socio émotionnel)*
- *Verrouillage du contrat ancré dans les scénarios de croyances*



***L'employeur lui aussi construit dans le temps
un nouveau contrat psychologique***

*Un exemple de contrat psychologique **coté employeur***

- Vous devez développer vous-même votre compétence, vous impliquer personnellement et accepter que l'utilisateur (le client) représente l'élément le plus important de la survie de notre organisation.
- Nous ne pouvons pas plus vous garantir la sécurité d'emploi que la position de notre organisation dans l'univers concurrentiel.
- Votre sécurité d'emploi est liée au succès de l'organisation. Chacun d'entre nous a la responsabilité de la croissance, du dynamisme et de la compétitivité de l'organisation.
- Vous devez fournir un niveau de performance supérieur, prendre des initiatives, vous montrer opportuniste, contribuer au succès de l'organisation et démontrer une capacité à vivre avec le changement.

Les éléments de ce nouveau contrat psychologique coté employeur

- 1. La sécurité d'emploi n'existe plus*
- 2. La notion de carrière à long terme n'existe plus*
- 3. L'individu doit s'occuper du développement de son identité professionnelle et de ses compétences*
- 4. La gestion d'une carrière comportera dorénavant plus de contraintes, d'aléas et de risques*
- 5. La performance et les résultats seront des éléments discriminants et seront régulièrement évalués*

- une logique de modernisation
- une logique de conservation
- une logique de mobilisation

CONFUCIUS A DIT:
« ATTENDS BEAUCOUP
DE TOI et PEU DES
AUTRES. »



GABS.



***Par contre beaucoup de salariés ont de leur côté
verrouillé leur contrat psychologique ...***

Piliers fondateurs du contrat psychologique :

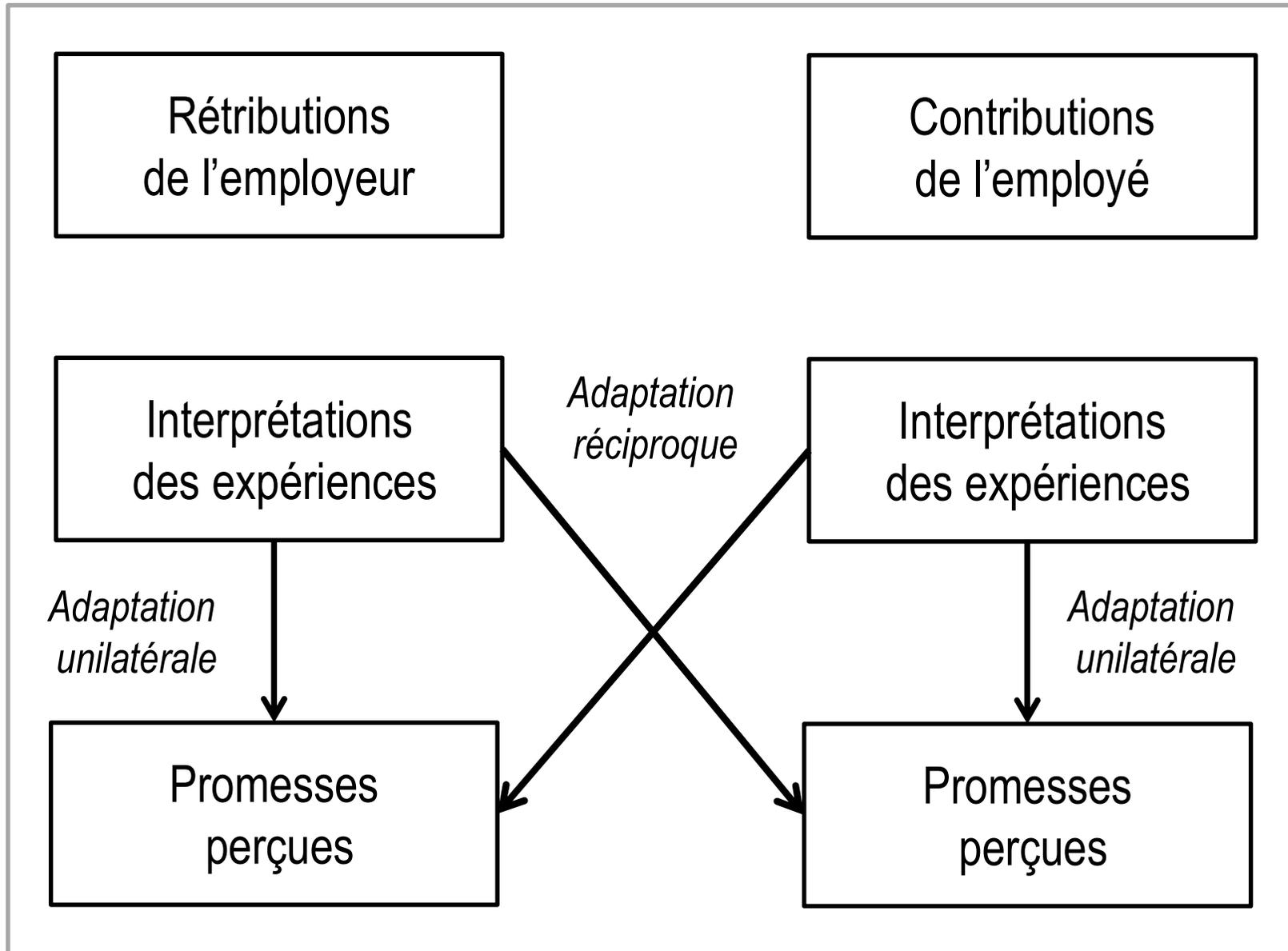
- *Socialisation durant l'enfance et l'adolescence*
 - ☞ *Valeurs, Justice, rapport au travail, réciprocité ...*
- *Culture nationale*
- *Expériences antérieures au travail*
- *Culture organisationnelle*
- *Socialisation professionnelle et organisationnelle*
- *Rôle au sein l'organisation*
- *Pratiques de recrutement et de sélection*



Les étapes de la formation du contrat psychologique :



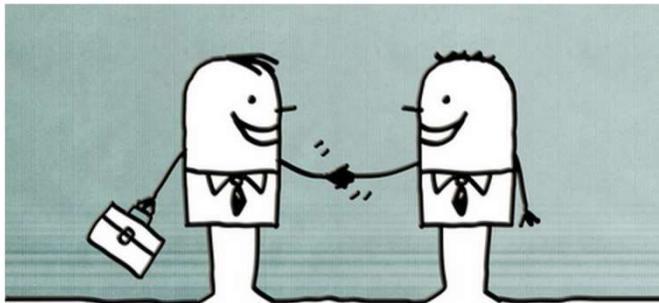
- *Socialisation anticipatoire*
- *Phase de rencontre (premiers mois de la relation d'emploi)*
- *Formalisation et acquisition*
- *Verrouillage et ancrage (grande résistance aux changements)*
- *Processus continu d'accommodation*
 - ☞ *Mécanisme d'adaptation réciproque*
 - ☞ *Mécanisme d'adaptation unilatéral*

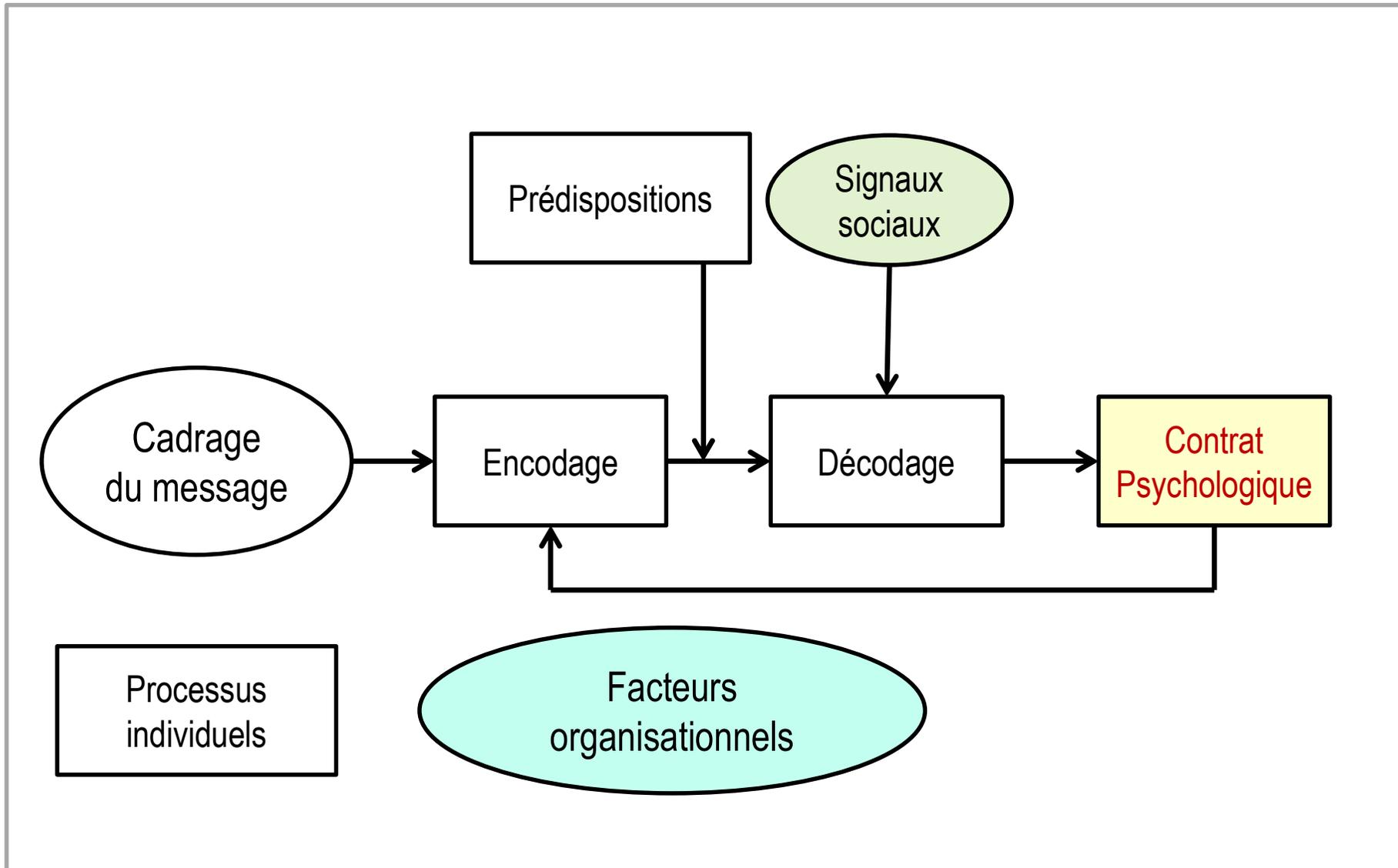


*Les mécanismes d'adaptation unilatérale et réciproque
(De Vos, Buyens et Schalk – 2003)*

La construction du contrat psychologique

- *Processus individuel de traitement de l'information*
- *Interprétations, illusions*
- *Influence sociale*





Le développement du contrat psychologique (Rousseau – 1995)

La relation d'emploi subit de nombreuses transmutations



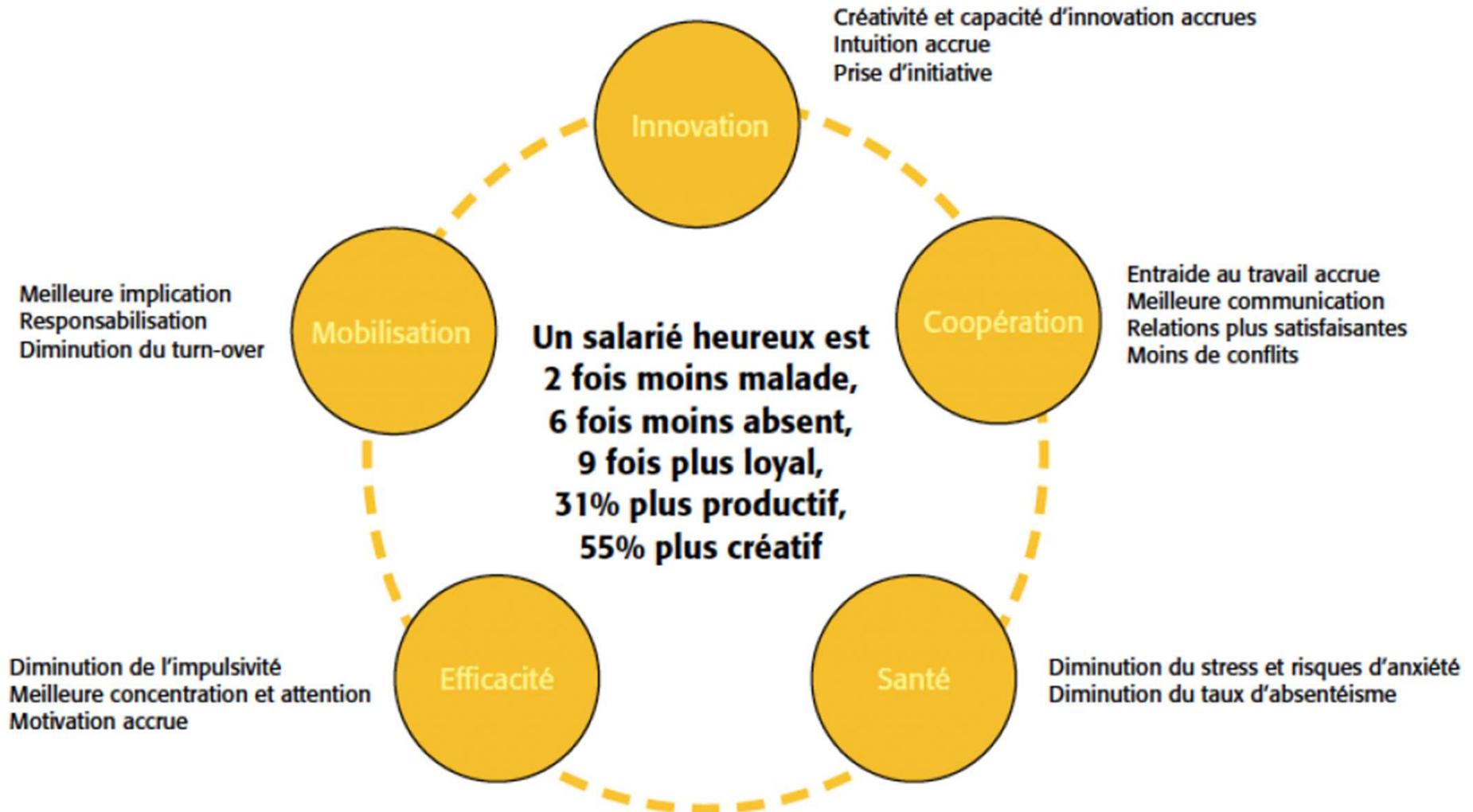
- *Changement dans les perceptions de l'employé*
- *Incapacité des entreprises à fournir de la sécurité*
- *Changement des exigences de départ coté employeur*

☞ *Emergence de nouvelles relations d'emploi*

Evolution des attentes / relation d'emploi



- *Respect, reconnaissance, écoute*
- *Soutien social et soutien organisationnel*
- *Formation et développement des compétences (employabilité)*
- *Implication dans les processus de prises décisions*
- *Communication bi-directionnelle (scénarios de dialogue)*



L'évaluation du contrat psychologique

- ***Respect, accomplissement***

- ☞ *Engagement dans l'effort, fidélité, loyauté, coopération*

- ***Brèche, rupture, violation***

- ☞ *Retrait psychologique, perte de confiance, absentéisme, départ*

Quelles évolutions de la relation d'emploi ?

Respect du contrat psychologique

- *Satisfaction au travail*
- *Justice Organisationnelle*
- *Echanges / relations avec l'encadrement*
- *Engagement*
- *Confiance*
- *Loyauté, fidélité*
- *Satisfaction générale face à la vie*



L'importance de la confiance

La confiance a une position singulière dans son rapport au contrat psychologique. Elle en est à la fois la « conséquence » mais néanmoins l'un de ses « antécédents ». Définie comme une prédisposition générale à croire en autrui, la confiance va jouer un rôle de facto dans le CP et notamment sur les attentes, promesses et obligations des deux parties de l'échange

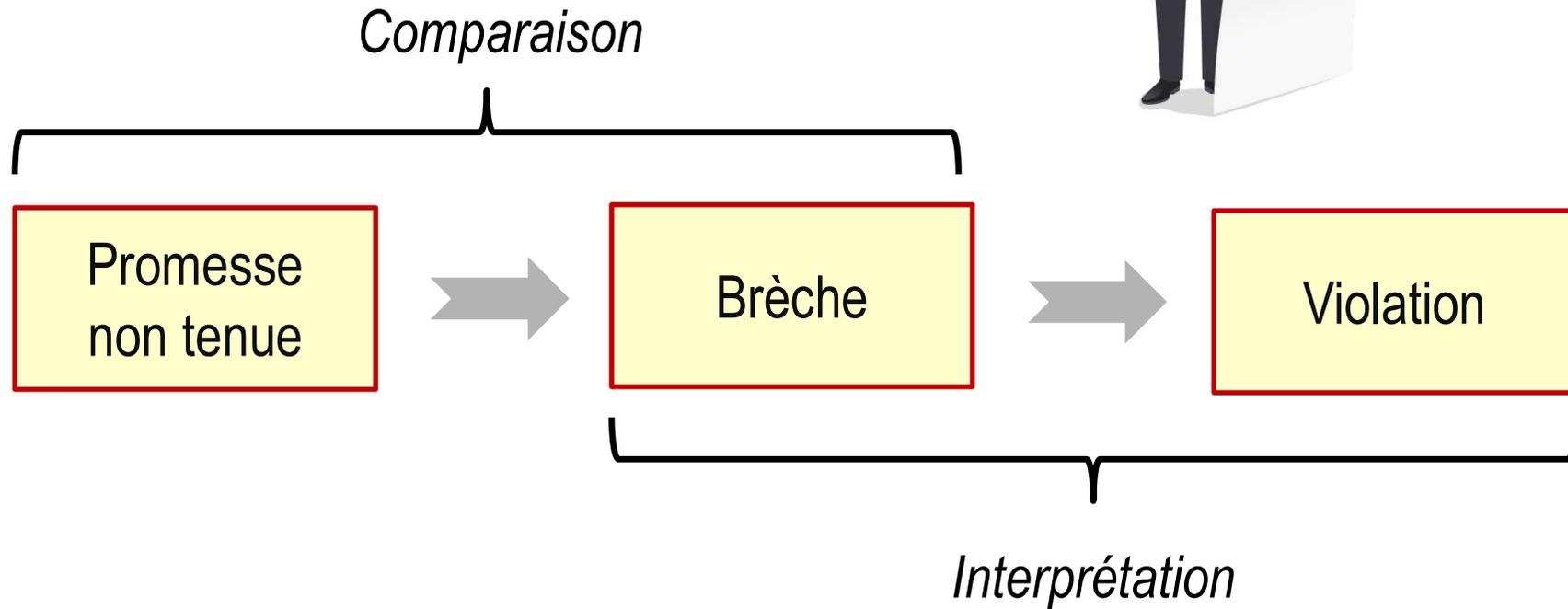
L'importance de la confiance

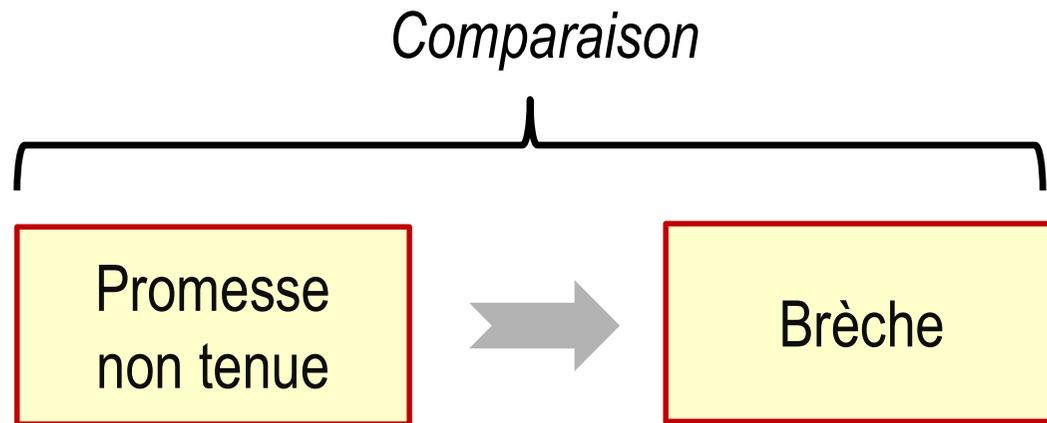
La confiance suppose la notion de « relation » (interaction entre individus) et « d'espérance » (supposant l'incertitude). Les liens étroits qui unissent les notions de confiance et de relation interpersonnelle peuvent être ainsi explicités : d'une part, la confiance génère la relation, d'autre part, la relation fonde la définition même de la confiance. En d'autres termes, s'il n'y avait pas de relation, il n'y aurait pas de confiance possible.

Aussi, du point de vue de la théorie de l'échange social, la relation entre l'employé et l'employeur est tributaire de la confiance témoignée par chacune des parties en regard du respect des obligations de l'autre partie à plus ou moins long terme.

Evolution du contrat psychologique

De la brèche à la violation ...





A un moment le salarié identifie un écart, qu'il interprète comme me constat que l'organisation a échoué dans le respect de ses obligations. Il va alors entrer dans une phase de vigilance ...

La violation du contrat psychologique



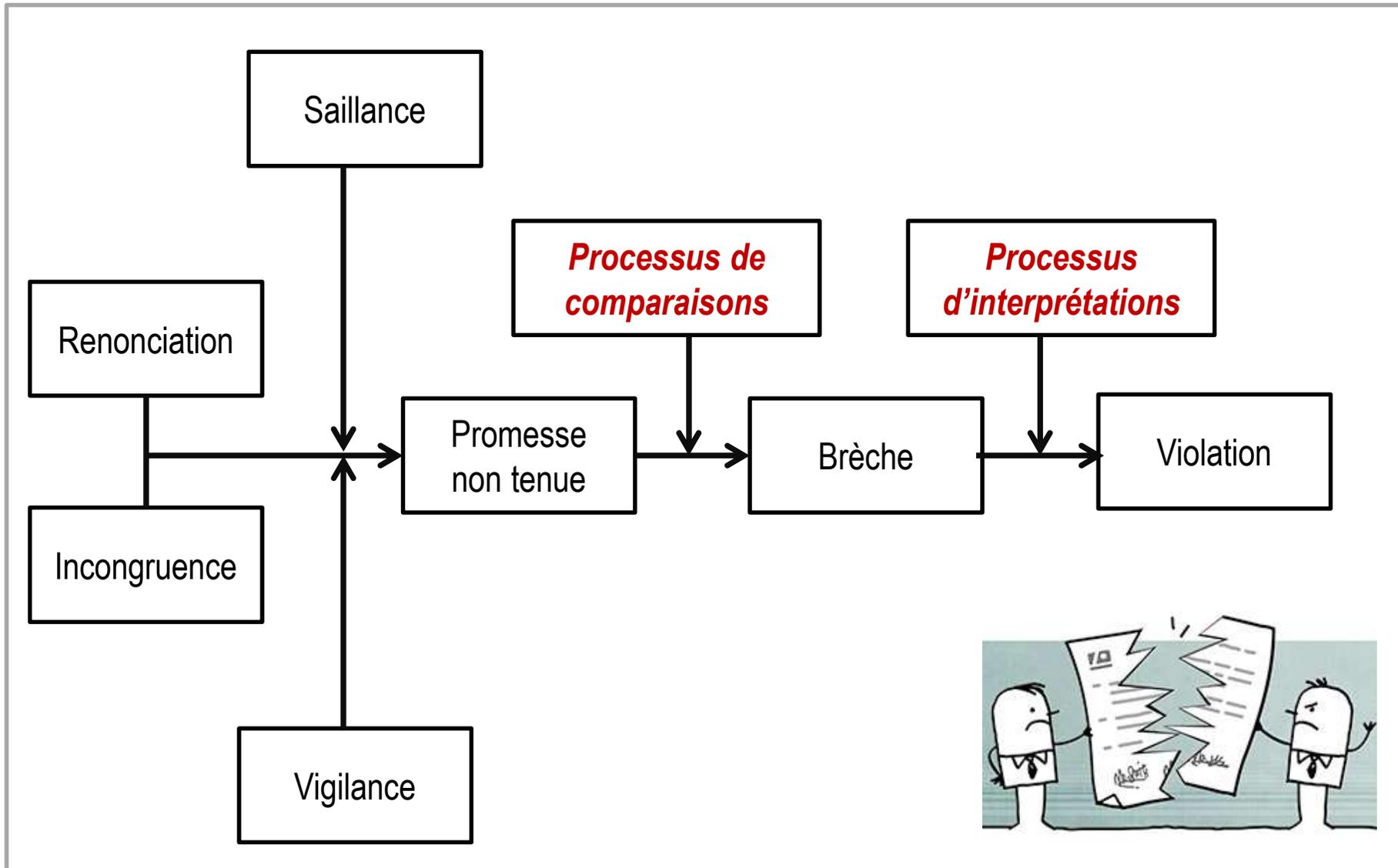
Se définit comme l'incapacité de l'organisation à répondre aux attentes et à la contribution d'un employé, tel que ce dernier croit qu'elle devrait le faire. Ce qui nourrit un sentiment d'injustice.

C'est la conséquence ultime d'une chaîne d'événements liée à la perception que l'autre partie n'a pas rempli ses promesses (traduites ipso facto en engagements).

La violation du contrat psychologique



- ☞ Renonciation (par incapacité ou par manque de volonté)*
- ☞ Incongruence (perceptions différentes, conflits de valeurs ou d'enjeux)*



Le processus de violation selon Morrison et Robinson (1997)

Contrat Psychologique	Support Organisationnel Perçu
Similitudes	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Théorie de l'échange social ▪ Principe de « réciprocité » 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Théorie de l'échange social ▪ Principe de « réciprocité »
Différences	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perceptions d'obligations mutuelles perçues et de la mesure dont celles-ci ont été remplies (brèche et violation) ▪ Perspective de l'employé et de l'employeur ▪ Réciprocité et mutualité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perception d'un employé concernant l'implication de l'organisation à son égard ▪ Perspective de l'employé ▪ Réciprocité exclusive

Comparaison entre Contrat Psychologique (CP) et Support organisationnel Perçu (SOP)

Source : Mickaël Naulleau

Contrat Psychologique	Justice Organisationnelle
Similitudes	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Théorie de l'échange social ▪ Principe de « réciprocité » 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Théorie de l'échange social ▪ Principe de « réciprocité »
Différences	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Application à la relation employé/employeur ▪ Comparaison entre ce qui est perçu comme promis et reçu ▪ Résultats de la relation d'échange 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Application à toutes les décisions organisationnelles ▪ Comparaison entre ce qui est promis et reçu ▪ Résultats de la relation d'échange au niveau distributif, procédural et interactionnel

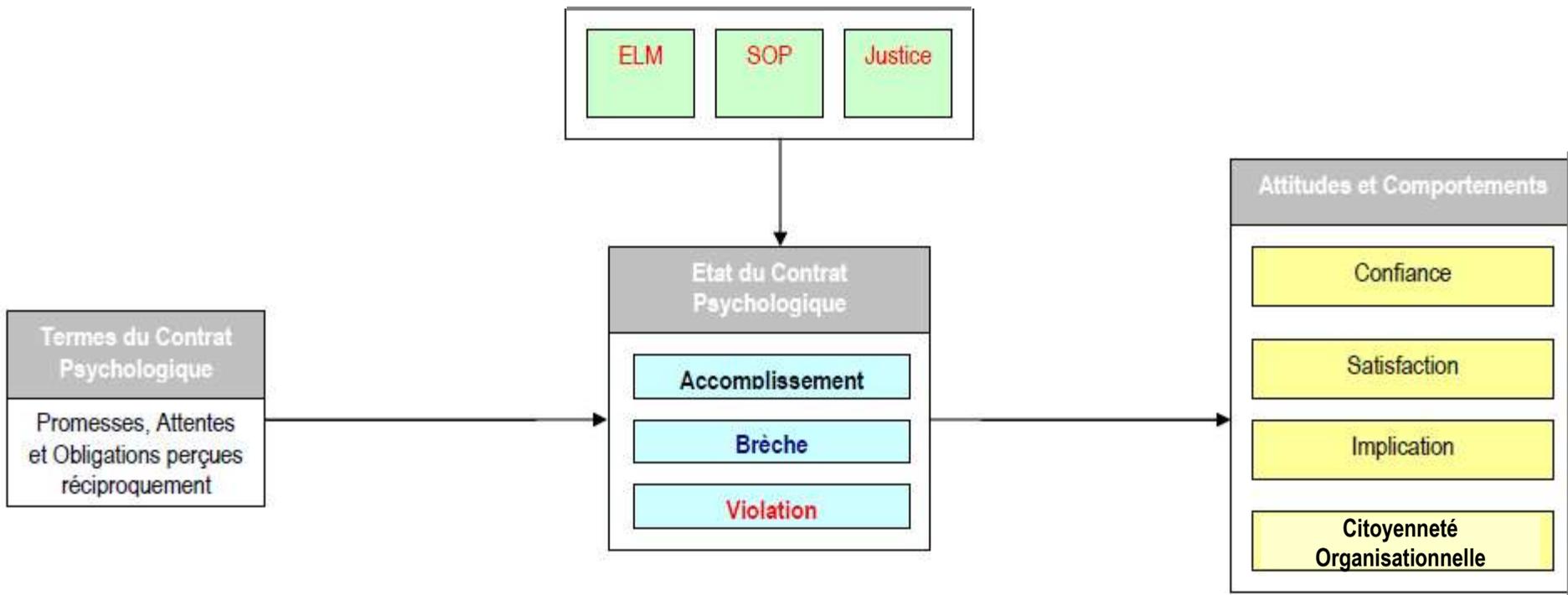
Comparaison entre Contrat Psychologique (CP) et Justice Organisationnelle

Source : Mickaël Naulleau

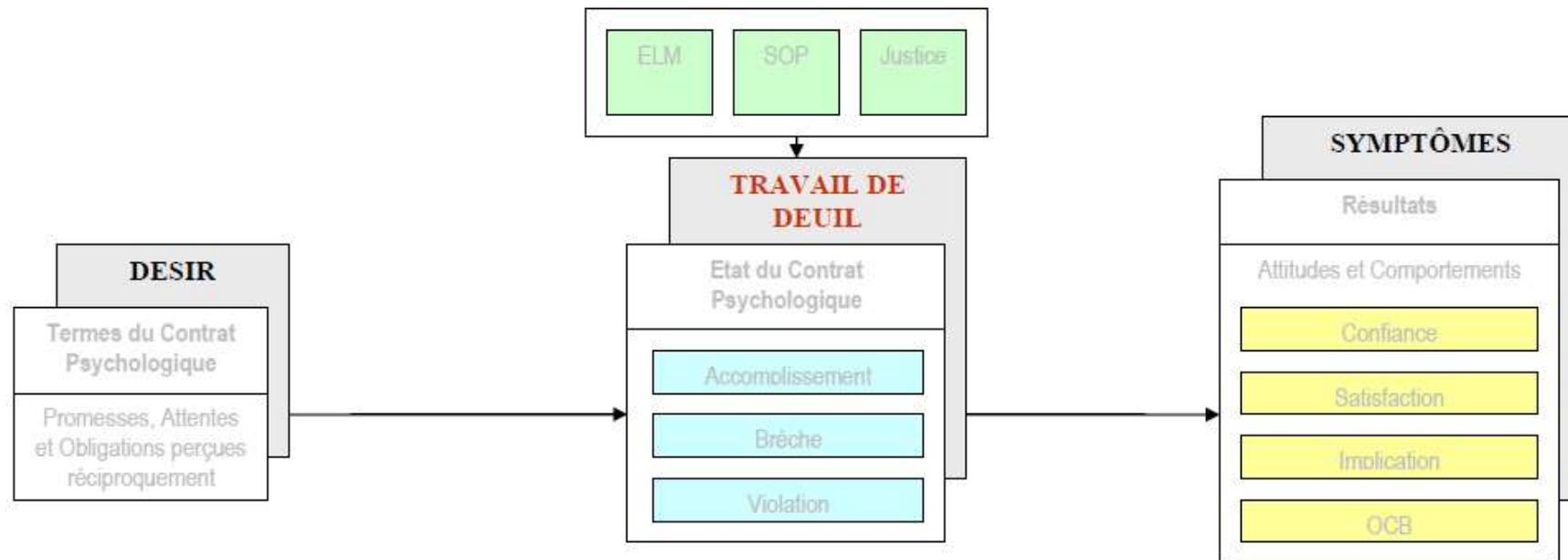
Contrat Psychologique	Echange Leader-Membre
Similitudes	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Théorie de l'échange social ▪ Principe de « réciprocité » 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Théorie de l'échange social ▪ Principe de « réciprocité »
Différences	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les politiques et pratiques organisationnelles façonnent les obligations perçues ▪ Perspective de l'employé et de l'employeur ▪ Evaluation de l'accomplissement ou non des obligations perçues comme antécédent des attitudes et comportements 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le contexte dans lequel s'inscrit la relation interpersonnelle entre le salarié et le manager façonne l'ELM ▪ Perspective du manager ▪ Qualité de la relation manager/salarié et de l'échange comme antécédents des attitudes et comportements

Comparaison entre Contrat Psychologique (CP) et Echange Leader-Membre (ELM)

Source : Mickaël Naulleau



Source : Mickaël Naulleau



Source : Mickaël Naulleau

Quelles conséquences pour le salarié ?

- *Rupture de la communication*
- *Perte de confiance*
- *Manque de loyauté*
- *Désengagement , relation abîmée*
- *Centrage sur soi, cynisme*
- *Développement de comportements d'opportuniste*
- *Non accomplissement d'obligation, malhonnêteté*
- *Respect scrupuleux du contrat de travail formel*
- *Exigences répétées de compensations élevées*
- *Résistances aux changements (inertie, évitement, conflits, sabotages)*





La justice organisationnelle

Considérée comme la « première vertu des institutions sociales » la justice est un déterminant essentiel des attitudes et des comportements organisationnels.

Il n'y a pas une pratique, un événement ou un échange dans l'organisation qui ne soit pas marqué par une représentation ou un jugement de justice.

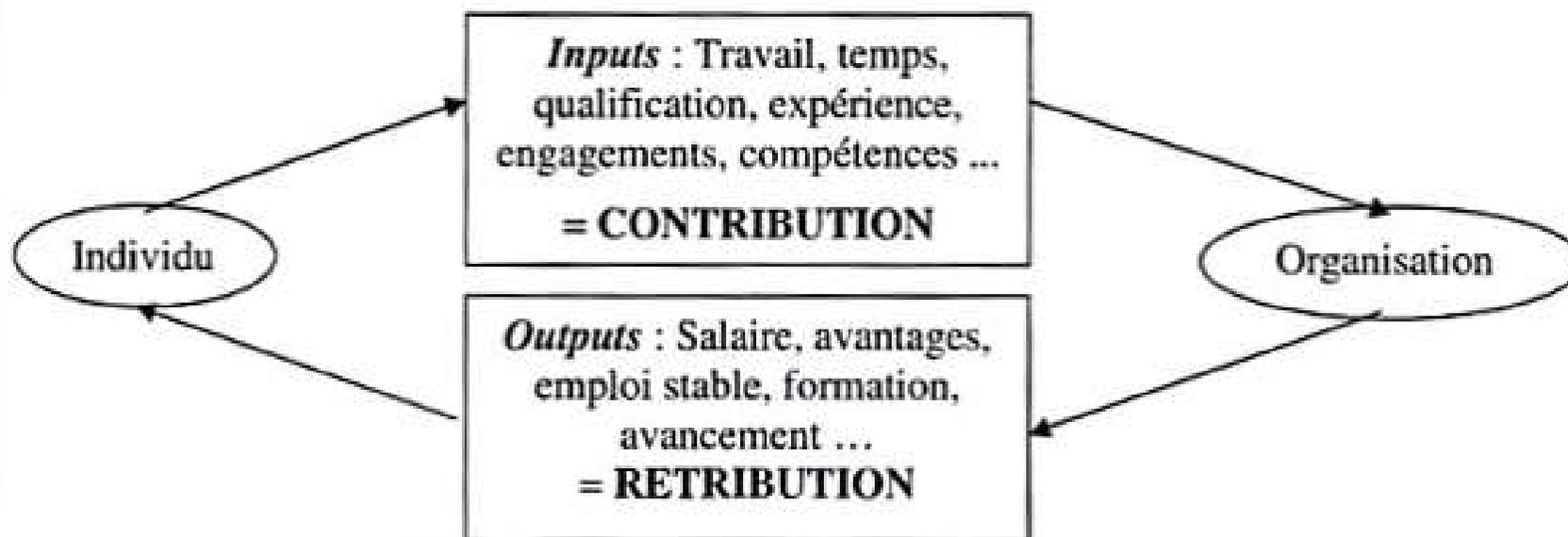
La justice organisationnelle est essentielle pour 3 raisons :

1. *Elle renforce le sentiment d'estime de soi dans la mesure où un traitement juste reflète une valorisation et une reconnaissance des contributions, des pratiques et des métiers*
2. *Elle garantit le contrôle que les acteurs peuvent avoir sur les rétributions, les promotions et les allocations de ressources*
3. *Elle reflète le respect des valeurs morales et éthiques ce qui induit une forme de sécurité*

La justice organisationnelle est essentielle parce qu'elle fonde le sens de l'appartenance et l'identité de chaque membre de l'organisation.

Les perceptions de justice représentent donc une condition fondamentale pour le développement et le maintien de relations constructives assurant la confiance et la qualité des échanges entre les acteurs sociaux

Schéma de l'échange Individu / Organisation de Adams (1965)



Structure de la justice organisationnelle :

- *La justice distributive*
- *La justice procédurale*
- *La justice interactionnelle*

La justice distributive :

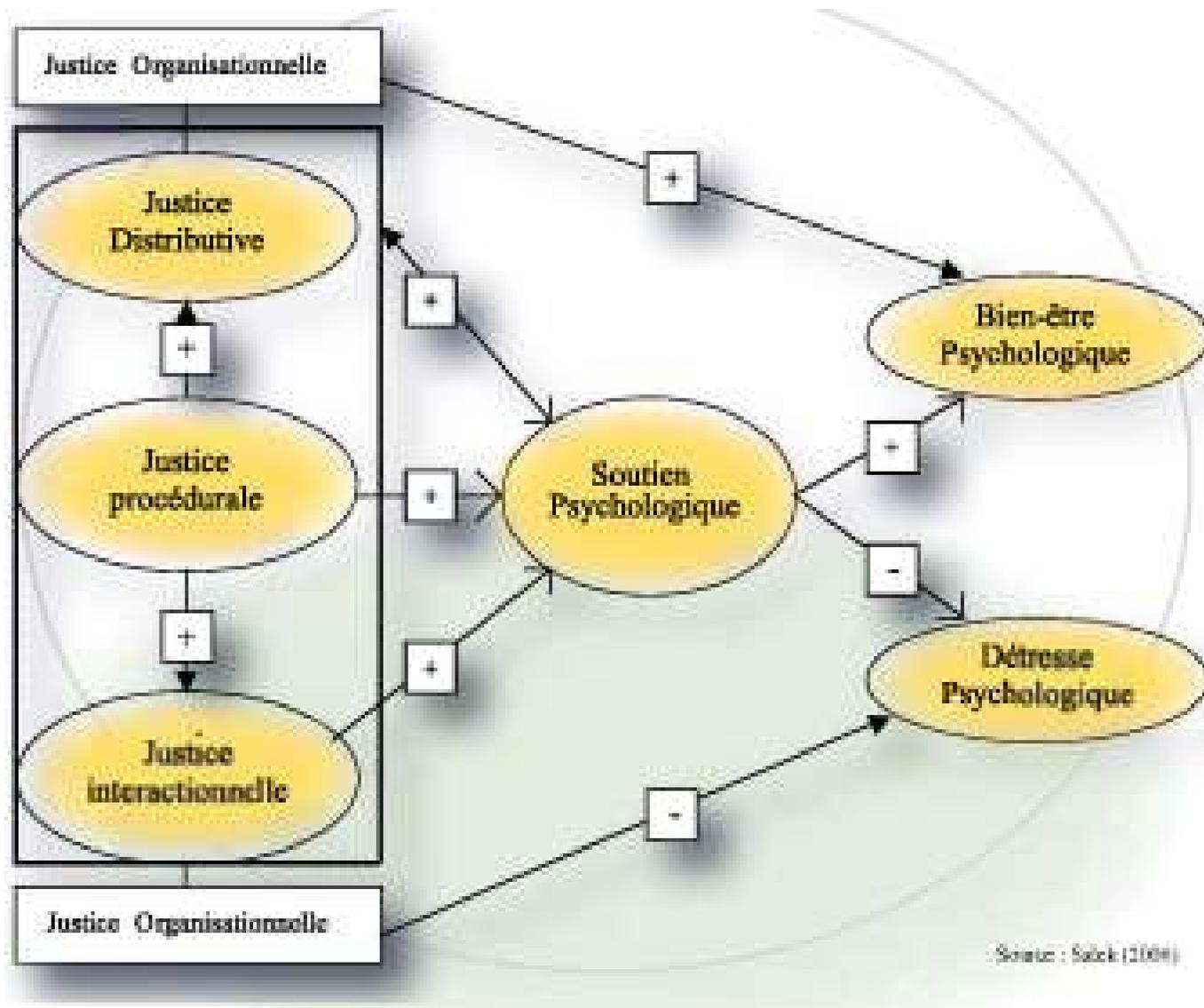
- *Théorie de l'équité d'Adams*
- *Il y 3 règles de base l'équité, l'égalité et le besoin*
- *En cas de sentiment d'injustice le salarié va changer son comportement*

La justice procédurale :

- *Perception subjective sur la manière dont les procédures sont conçues et appliquées, et sur la répartition des efforts demandés*
- *L'application cohérente des règles*
- *La représentativité des intérêts de tous les groupes d'acteurs*
- *Le respect des normes et valeurs éthiques*

La justice interactionnelle :

- *Qualité du traitement interpersonnel que les individus reçoivent de la part des autres membres, de l'organisation et de la Direction*
- *Elle se subdivise entre la justice interpersonnelle et la justice informationnelle (lien entre l'information et la confiance / défiance)*



Les acteurs se basent sur les expériences et les récits de leur entourage immédiat pour former leurs perceptions de la justice organisationnelle.

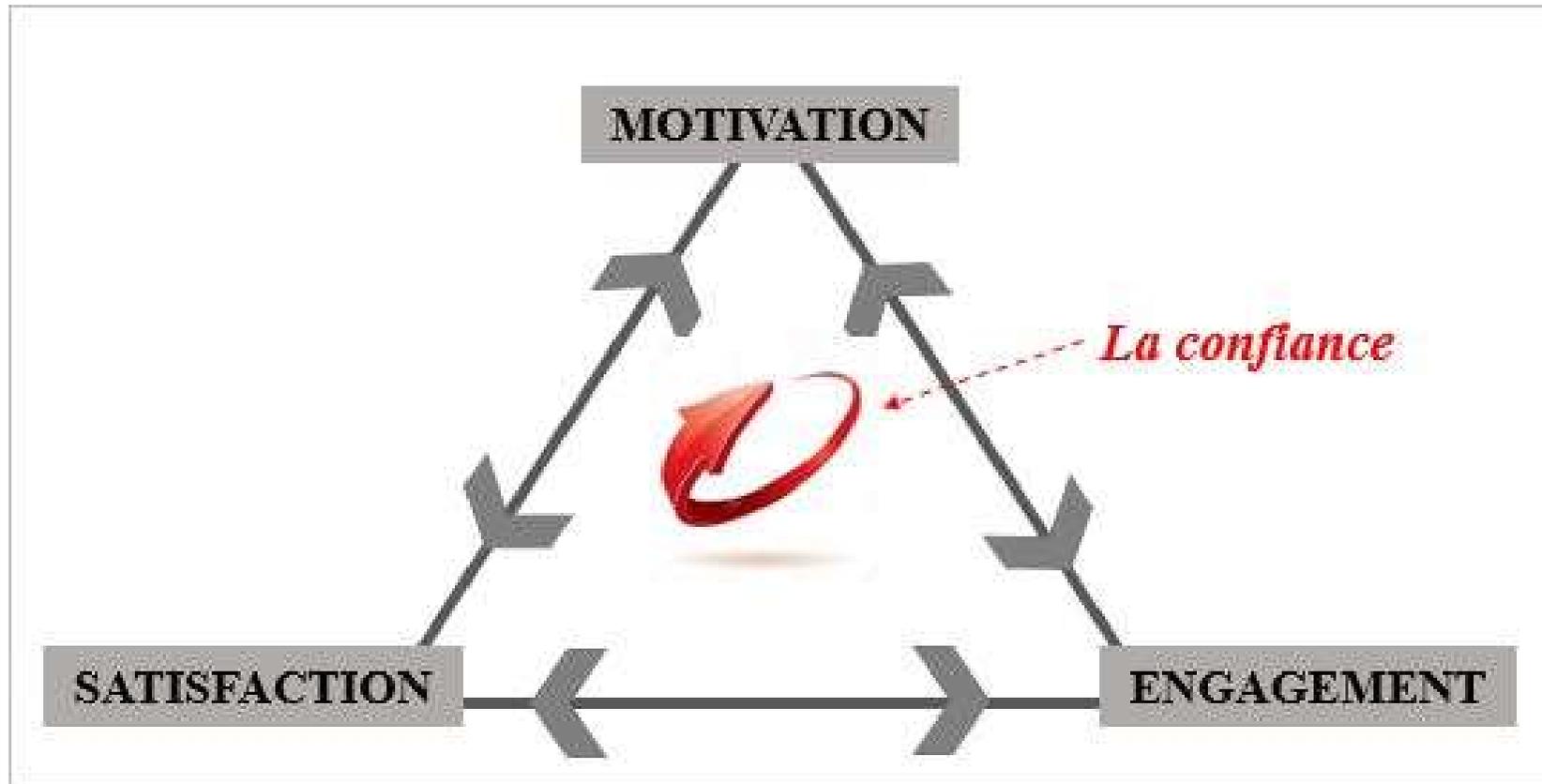
Les collègues de travail, qui représentent une source importante d'information et de comparaison sociale peuvent être considérés comme des agents de contagions sociale

Les impacts de la perception de la justice organisationnelle :

- *La satisfaction au travail*
- *L'engagement organisationnel (loyauté et lien d'identification)*
- *L'acceptation des décisions organisationnelles*
- *La confiance / défiance envers les figures d'autorité*
- *La performance à la tâche*
- *Les comportements de citoyenneté organisationnelle (conscience professionnelle, esprit sportif, solidarité, vertu civique; altruisme et courtoisie)*
- *Confiance accordée au supérieur*
- *Comportements productifs / contreproductifs orientés vers les autres individus ou l'organisation*

Les modérateurs des effets des perceptions de la justice organisationnelle :

- *La structure organisationnelle (mécaniste ou organique)*
- *L'estime de soi*
- *Les émotions (notamment la joie)*
- *La relation interpersonnelle avec le cadre*



L'engagement organisationnel

Engagement organisationnel

Ensemble des forces s'agrégant dans un processus concourant à l'identification d'un individu à une organisation et favorisant son implication au sein de cette organisation.

Ensemble des facteurs internalisés poussant un individu à agir d'une manière congruente avec les objectifs et les intérêts d'une organisation.

Engagement organisationnel

- Engagement attitudinal (dimension affective / lien psychologique)
- Engagement par intérêt
- Engagement comme un lien perçu

L'engagement organisationnel est un état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation

Engagement organisationnel

- Identification
- Internalisation (congruence des valeurs - > volonté d'efforts)
- Acquiescement

Engagement affectif

- Identification
- Implication
- Attachement émotif, désir
- Conscience d'obligation réciproques
- Valeur de monnaie d'échange

Engagement normatif

- Sentiment d'obligation
- Notion de devoir
- Internalisation de pressions normatives (variable selon l'individu)

Engagement de continuité

- Notion de nécessité perçue
- Sacrifice estimé lié au cout d'un départ
- Manque perçu d'alternatives , perception négatives des opportunités de l'environnement

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

Les variables corrélées à l'engagement organisationnel

- La satisfaction au travail (EA > EN > EC)
- L'implication au travail
- Engagement envers la profession
- La performance à la tâche
- La performance extra-rôle
- Le stress et le bien-être

La notion d'engagement multiples (perspective multi-cibles)

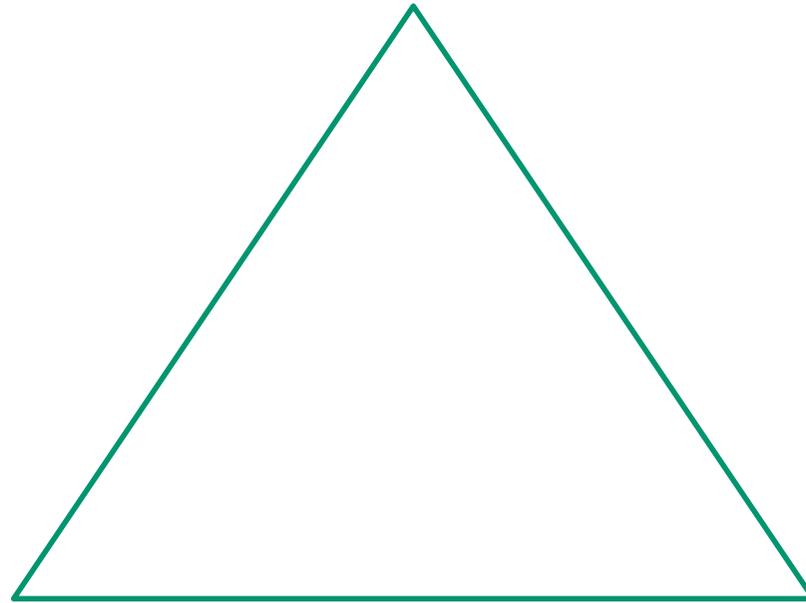
■ L'engagement envers le groupe de travail

- *Acceptation des valeurs et des objectifs du groupe*
- *Fonctionnement en équipe*
- *Le groupe est perçu comme plus « social » que l'organisation*
- *Volonté d'efforts vis-à-vis du groupe (sphère de socialisation)*
- *Comportements d'entraide et de soutien*
- *Désir d'adhésion au groupe*
- *Perception de l'interdépendance des tâches*
- *Collaboration (faciliter la performance de l'autre)*
- *Interactions sociales positives et confiance*
- *Habiletés sociales et relationnelles*
- *Congruence de valeurs*

La notion d'engagement multiples (perspective multi-cibles)

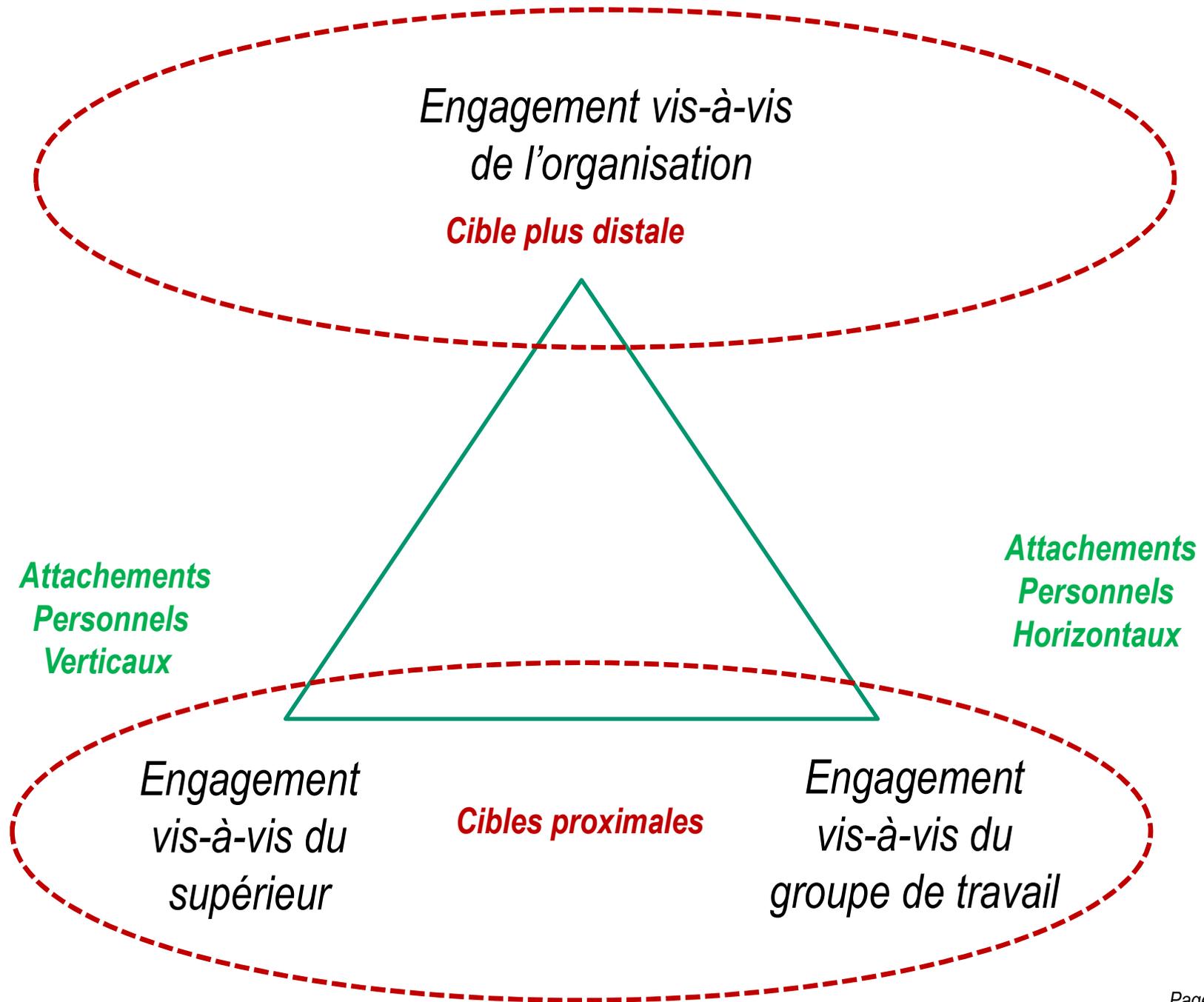
- L'engagement envers le supérieur
 - *Qualité de e la relation d'échanges leader-membre*
 - *La perception de justice des pratiques du supérieur*
 - *La confiance interpersonnelle*
 - *Le soutien perçu du supérieur*
 - *Le feedback du supérieur*
 - *La perception de l'accomplissement personnel*
 - *Les tâches perçues comme stimulantes*
 - *L'opportunité d'utiliser ses compétences*
 - *L'ancienneté de travail avec le supérieur*
 - *La reconnaissance de l'extra-rôle*

*Engagement
vis-à-vis de
l'organisation*



*Engagement
vis-à-vis du
supérieur*

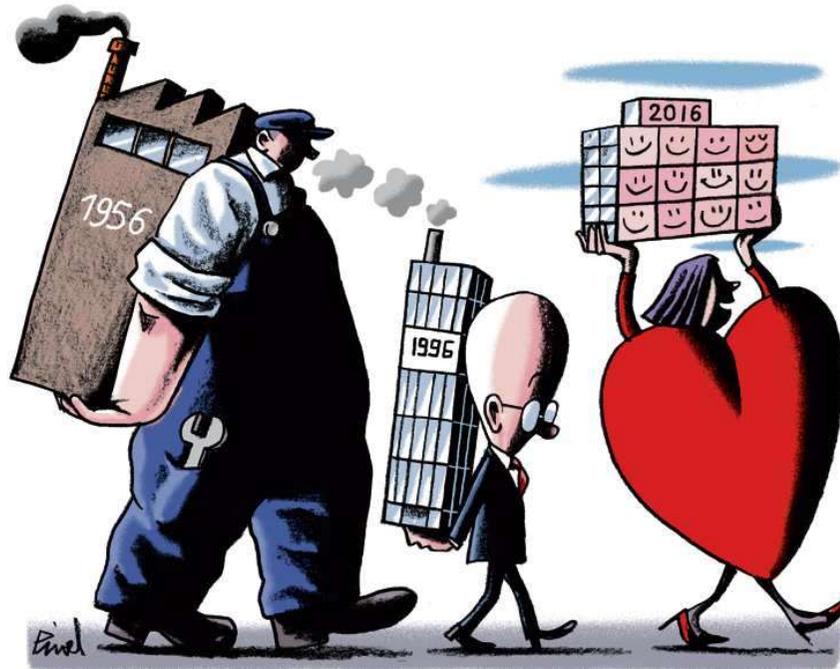
*Engagement
vis-à-vis du
groupe de travail*



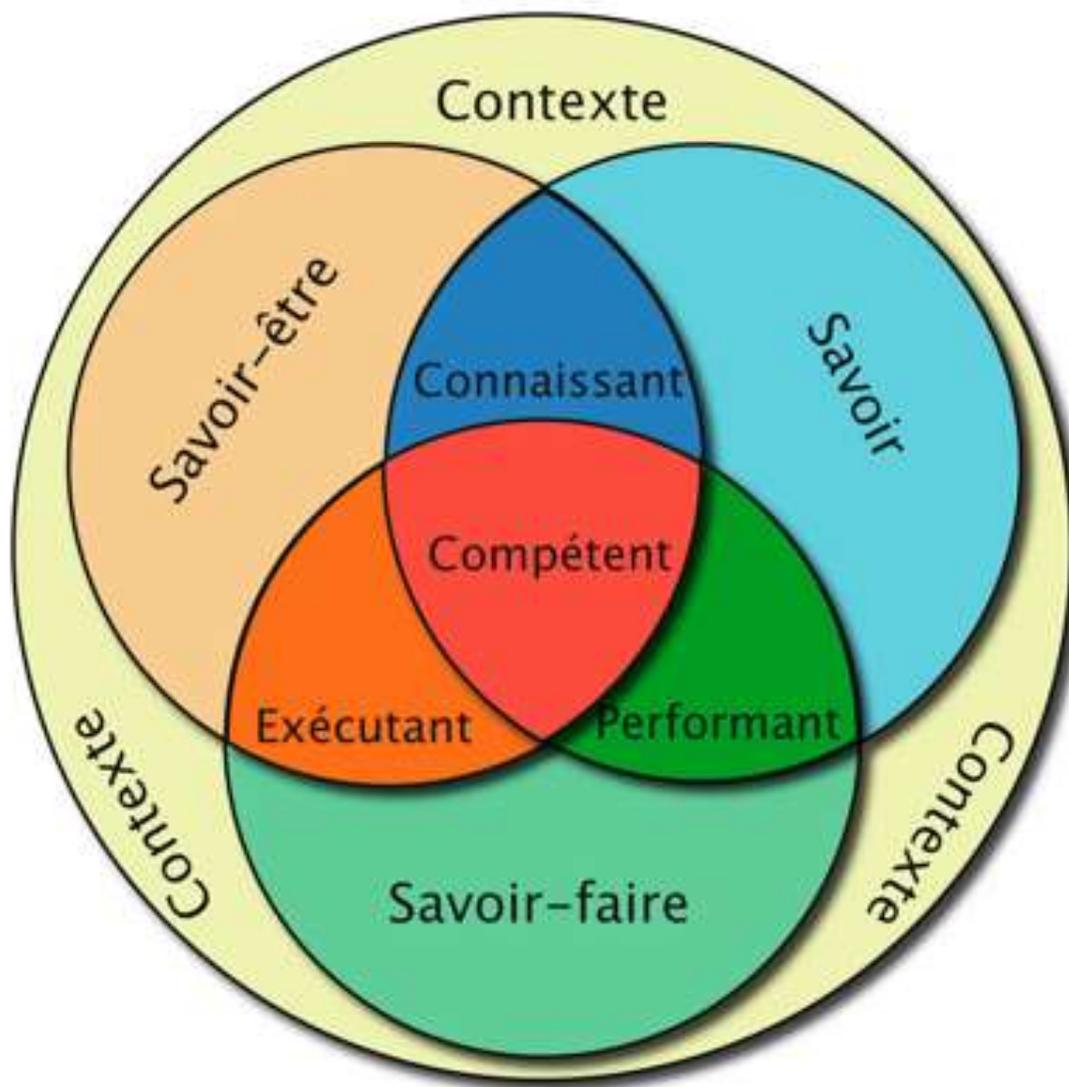


Les compétences synergiques

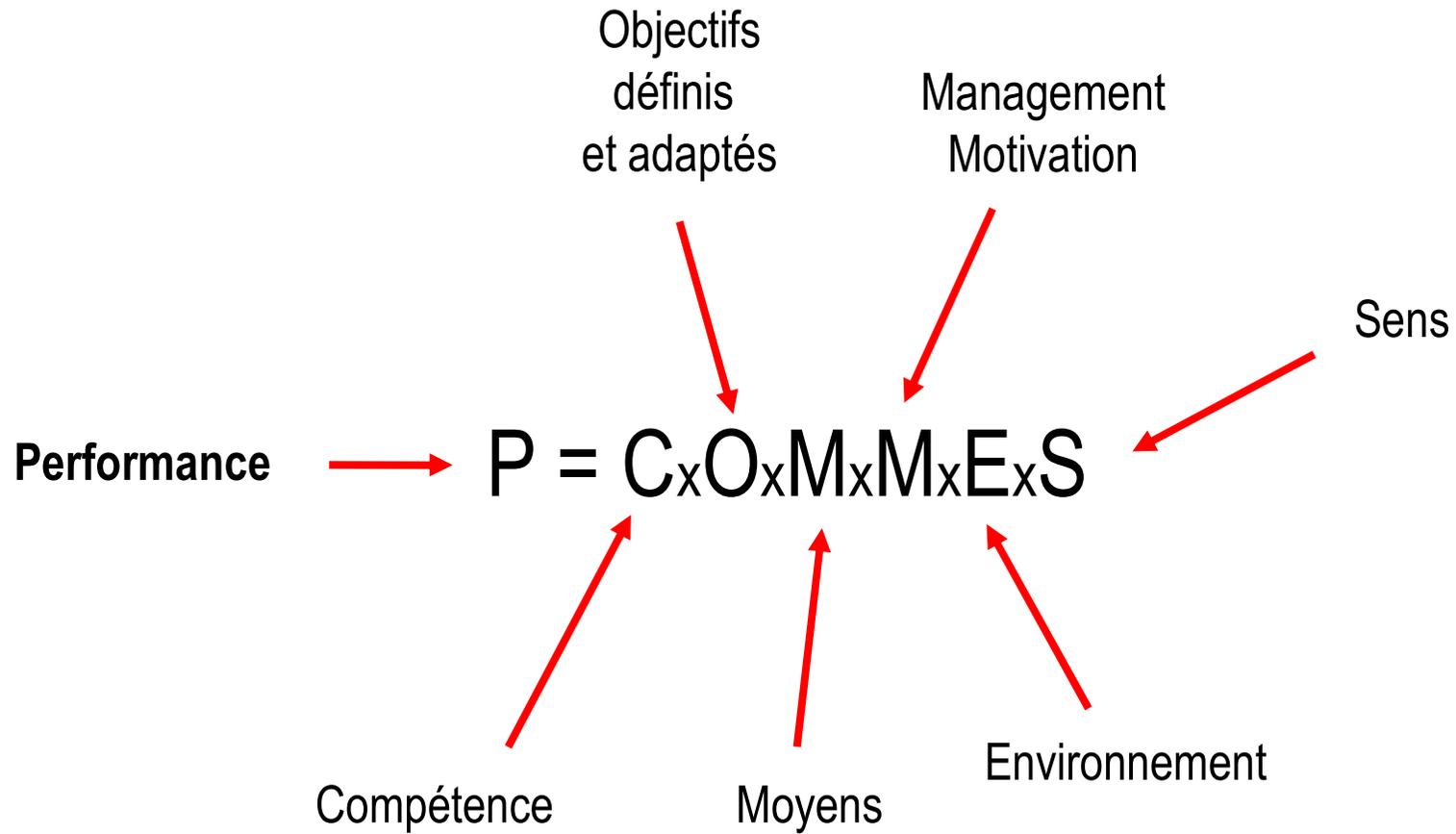
Introduction

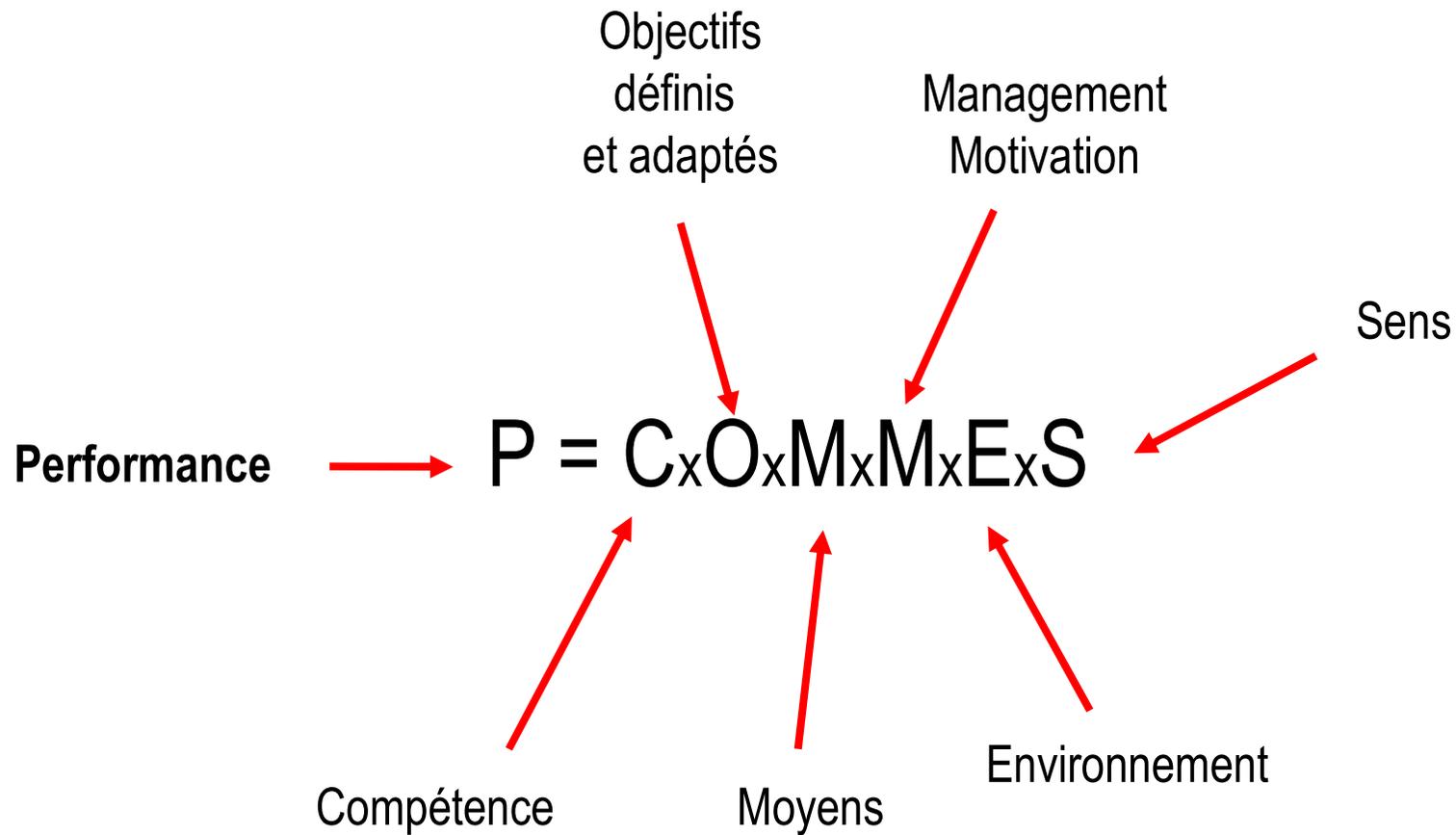


Dans le monde du travail, la force et la puissance physique ont d'abord primé, puis la puissance intellectuelle. Dans l'économie de demain c'est la capacité à coopérer qui deviendra centrale et primordiale. C'est une faculté plus développée chez les femmes



LA COMPETENCE PROFESSIONNELLE





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

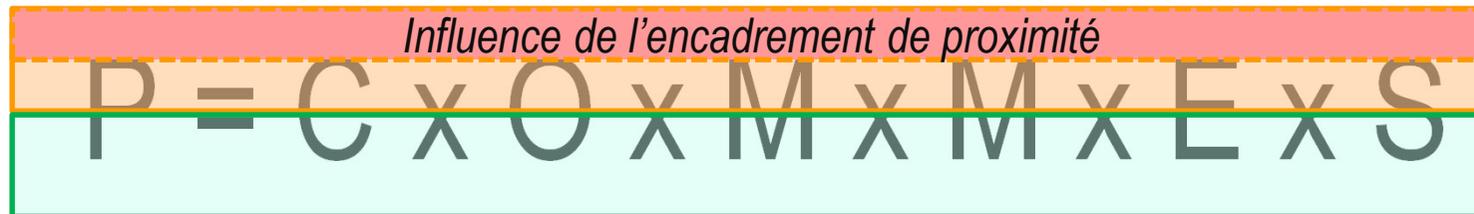


P = C x O x M x M x E x S

Zone d'implication de l'entreprise



Zone d'implication de l'entreprise



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

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).



La compétence professionnelle, mobilisation d'un certain nombre de savoirs

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** (Patient, famille, Direction, autres unités...)



**MAIS LA COMPETENCE PROFESSIONNELLE
SE DEFINIT AUSSI COMME LA MOBILISATION
ET LA COORDINATION DE RESSOURCES**



**ENSEMBLE DE
RESSOURCES**



**PERSONNELLES
(SAVOIRS)**

**PERSONNELLES
(HABILETES)**

INFORMATIONNELLES

**SOCIALES ET
RELATIONNELLES**

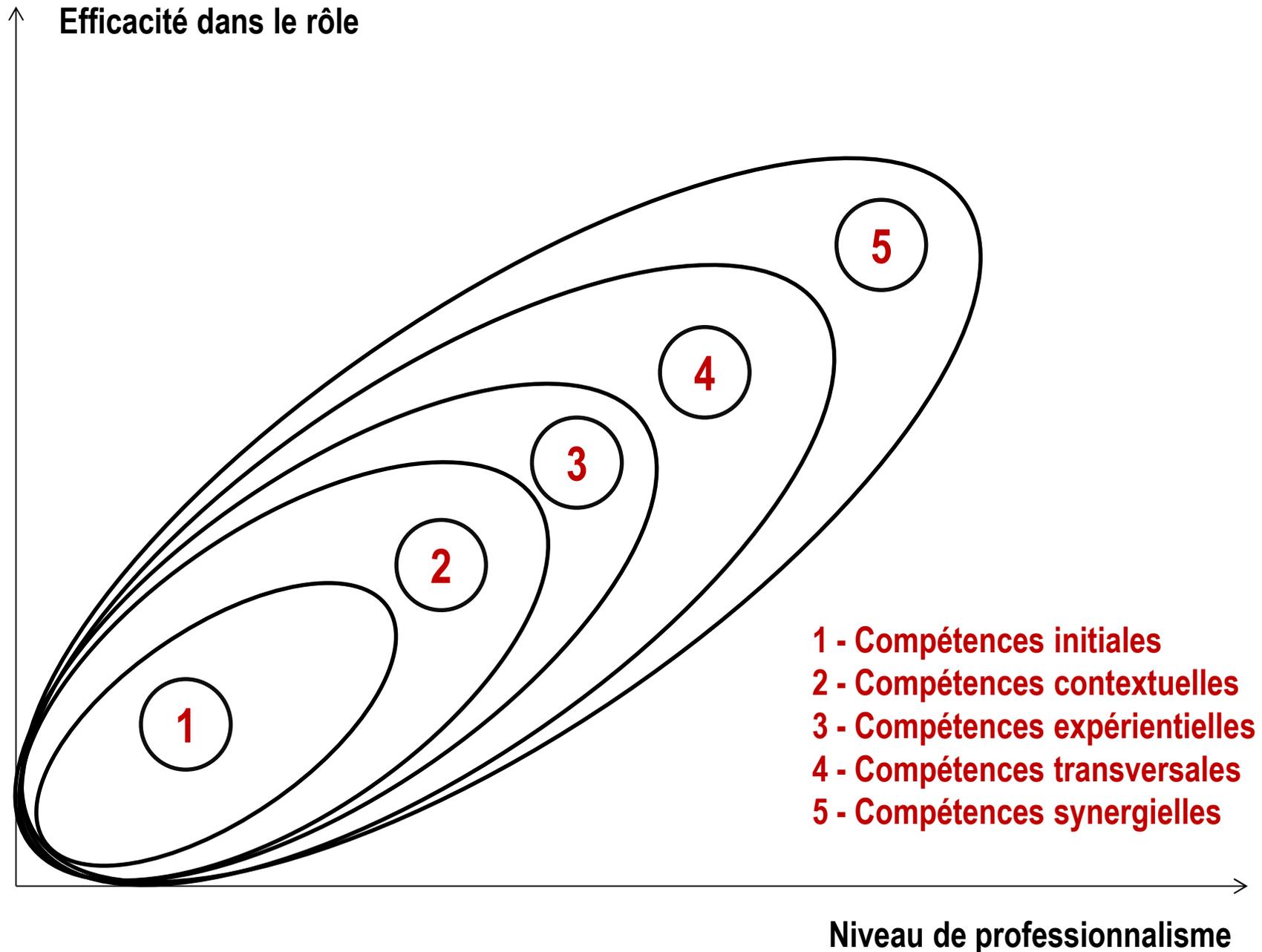
ORGANISATIONNELLES

MANAGERIALES





LA COMPETENCE PROFESSIONNELLE SE
CONSTRUIT AUTOUR DE PLUSIEURS « COUCHES »





Explorons ensemble quelques définitions

Comment définiriez vous ces trois termes

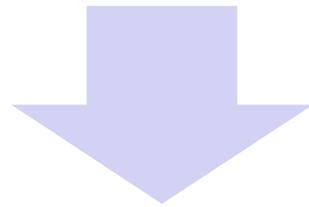
Pluridisciplinarité

Interdisciplinarité

Transdisciplinarité,



Pluridisciplinarité



**PRODUCTION CONNEXE
DE PLUSIEURS POINTS DE VUE
DE PROFESSIONNELS EXERCANT
DES METIERS DIFFERENTS**

La **pluridisciplinarité** aborde un objet d'étude selon les différents points de vue issus de la **juxtaposition de regards spécialisés**.

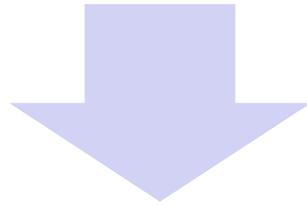
L'objectif est de faire coïncider le travail de plusieurs disciplines à un même objet, à un même sujet. **Chaque acteur aborde la complexité de chaque situation selon sa discipline et son prisme d'expertise.**

Même si c'est une manière d'aborder tous les aspects, le danger risque cependant le **morcellement des approches**.



Le modèle de référence : le patchwork

Interdisciplinarité



**LES ECHANGES DEBOUCHENT
ALORS SUR UN POINT DE VUE
PLUS RICHE QUE LA SEULE
SOMME DES POINTS DE VUE**

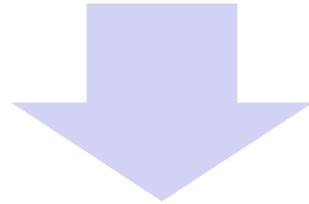
L'interdisciplinarité met en place un dialogue et des échanges entre les différentes disciplines mobilisées.

Il ne s'agit plus d'une superposition ou d'un empilement de visions spécialisées et morcelées mais d'un **enrichissement mutuel à partir des différentes disciplines. On se parle, on échange de l'information, la solution collective est donc à la fois plus riche et plus adaptée que dans une équipe « pluridisciplinaire »**



Le modèle de référence : L'équipe soignante

Transdisciplinarité



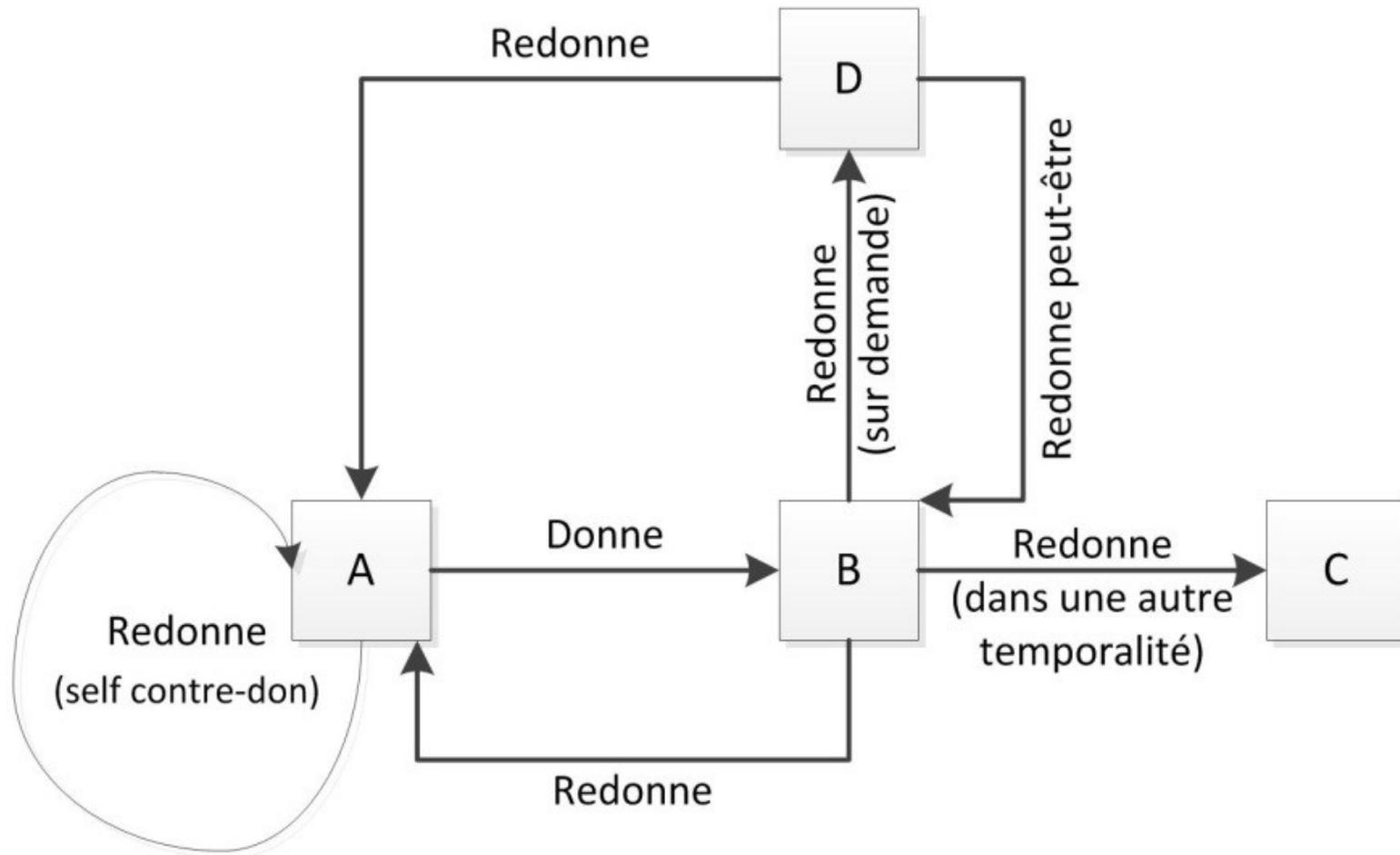
**OBJECTIFS PARTAGES
PROJET COMMUN
RESSOURCES EN RESEAU
FONTIONNEMENT EN EQUIPE
CONTRAINTE MUTUELLES ACCEPTEES**

La **transdisciplinarité** est une posture intellectuelle et un ensemble de compétences et de comportements relationnels qui ont pour objectif une meilleure prise en charge globale d'une même situation analysée en combinant en synergie les prismes de compétences de différents acteurs.

Cette approche permet de mieux appréhender la complexité et la globalité d'une situation. Le mot transdisciplinarité a été inventé par Jean Piaget en 1970.

La **transdisciplinarité** travaille autour d'objets qui n'appartiennent pas en propre à une discipline. Elle met en dynamique de collaboration et de coopération des disciplines, **de manière à atteindre – par la combinaison active des savoirs et des ressources de plusieurs acteurs** - un même objectif partagé au travers d'expertises et d'activités très variées

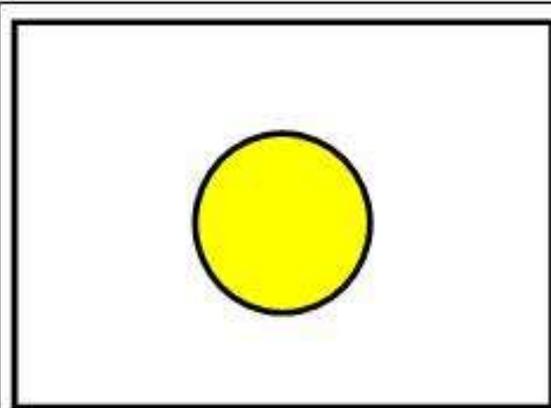
Le mouvement du Don Contre-don (Donner-Rendre/Redonner)



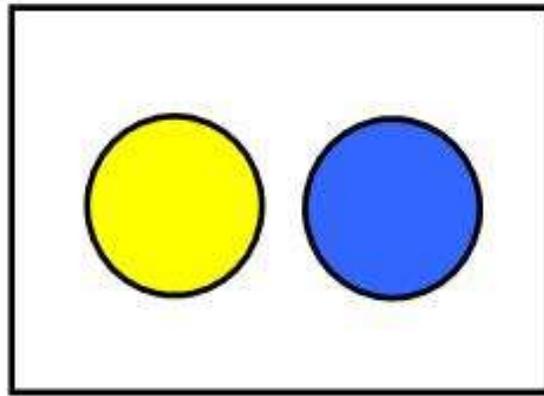
© David LAMBERT 2011

La transdisciplinarité est définie par trois postulats :

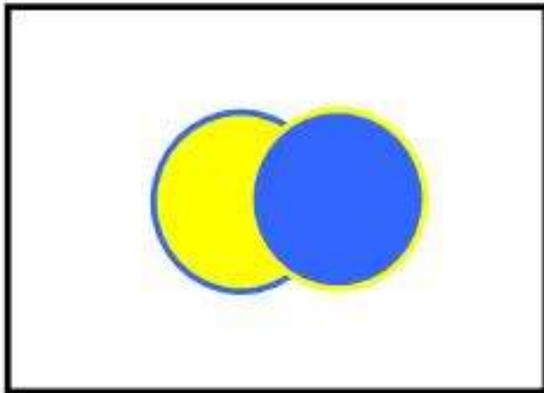
1. L'existence de niveaux de réalité et de perception différents mais se rapportant à un même sujet ou une même situation
2. La complexité (interrelations, interactions et interdépendances entre de multiples facteurs et variables)
3. Une logique de « tiers inclus » qui s'oppose au à la logique "classique à deux valeurs (vrai ou faux)



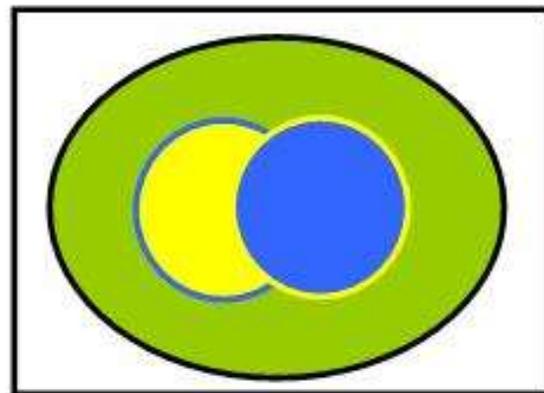
Discipline



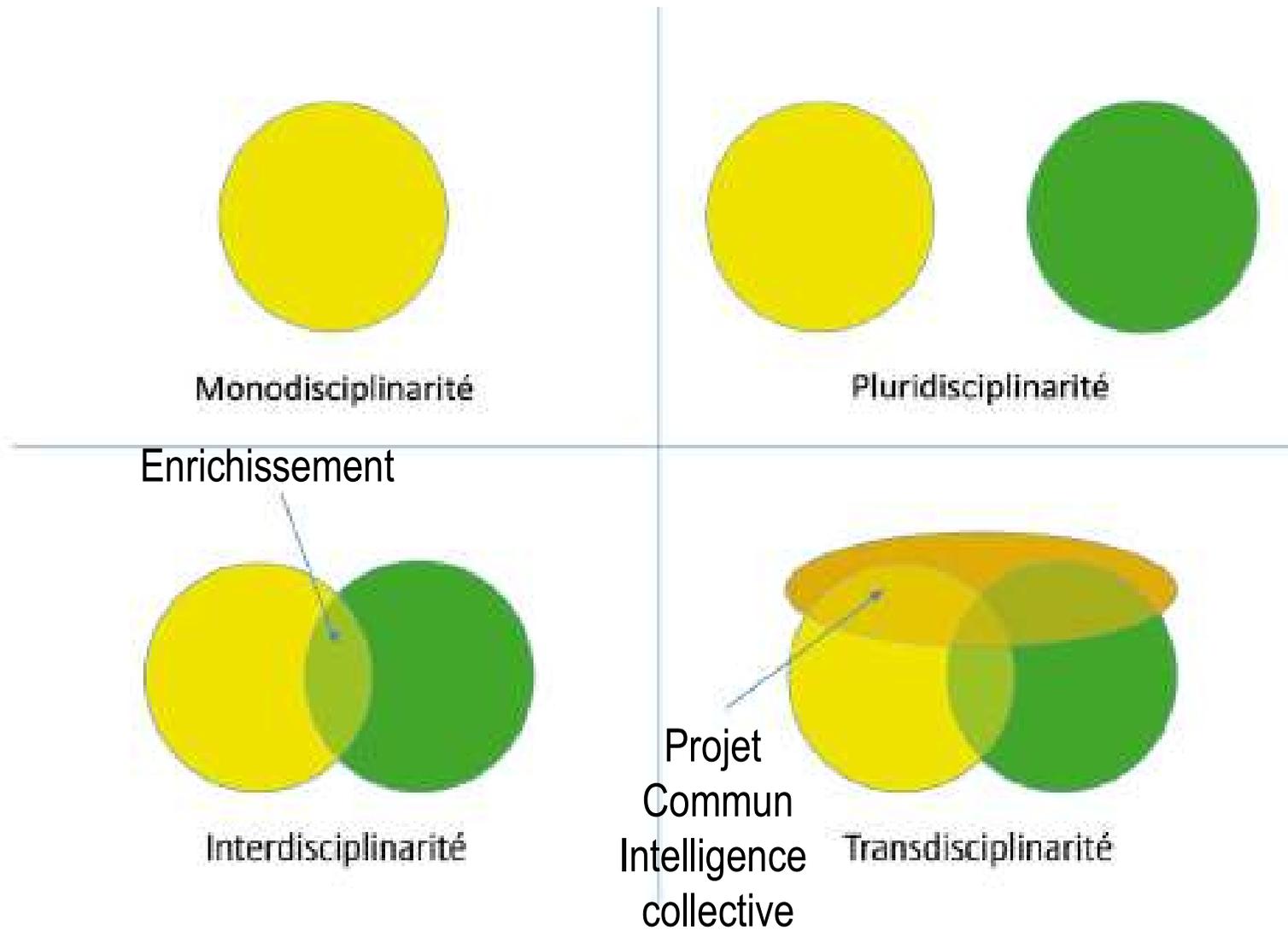
Multidisciplinarité

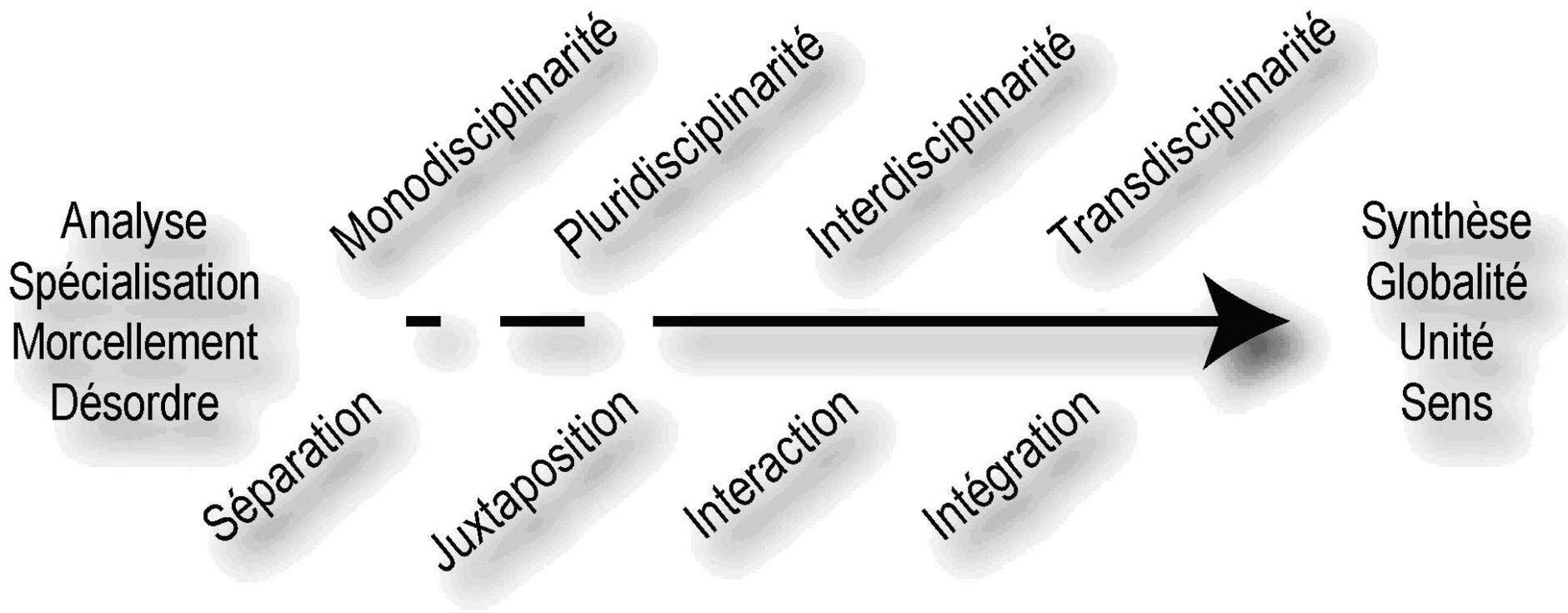


Interdisciplinarité



Transdisciplinarité

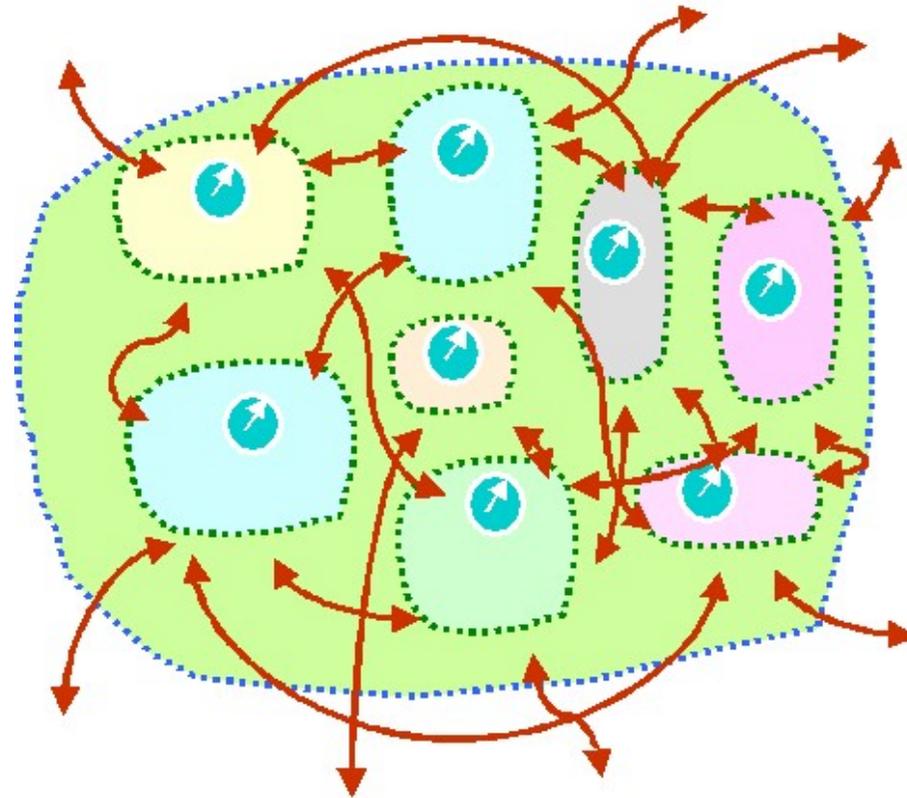




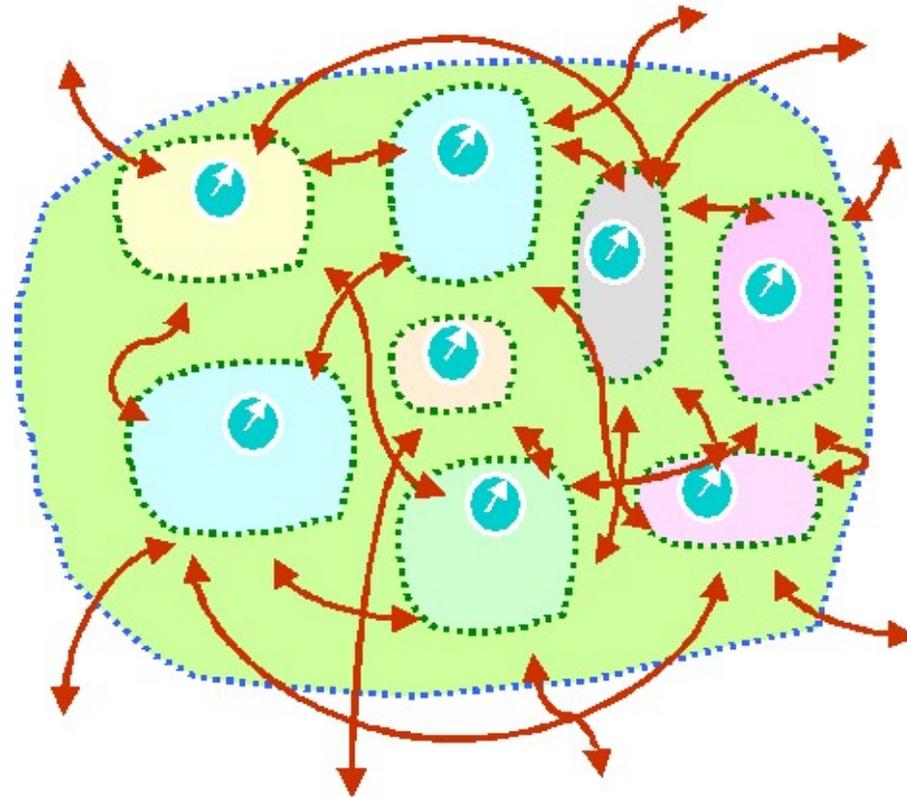
La compétence soignante ne peut être QUE collective et synergique, aucun soignant n'est en effet plus compétent tout seul. Un soignant réellement compétent saura mobiliser sa propre compétence et celles d'autres dans une intelligence d'intervention collective.

Cette dynamique ne s'arrête pas à la coopération entre deux acteurs : elle doit être élargie à tout les acteurs du **système local de prise en charge d'un patient.**

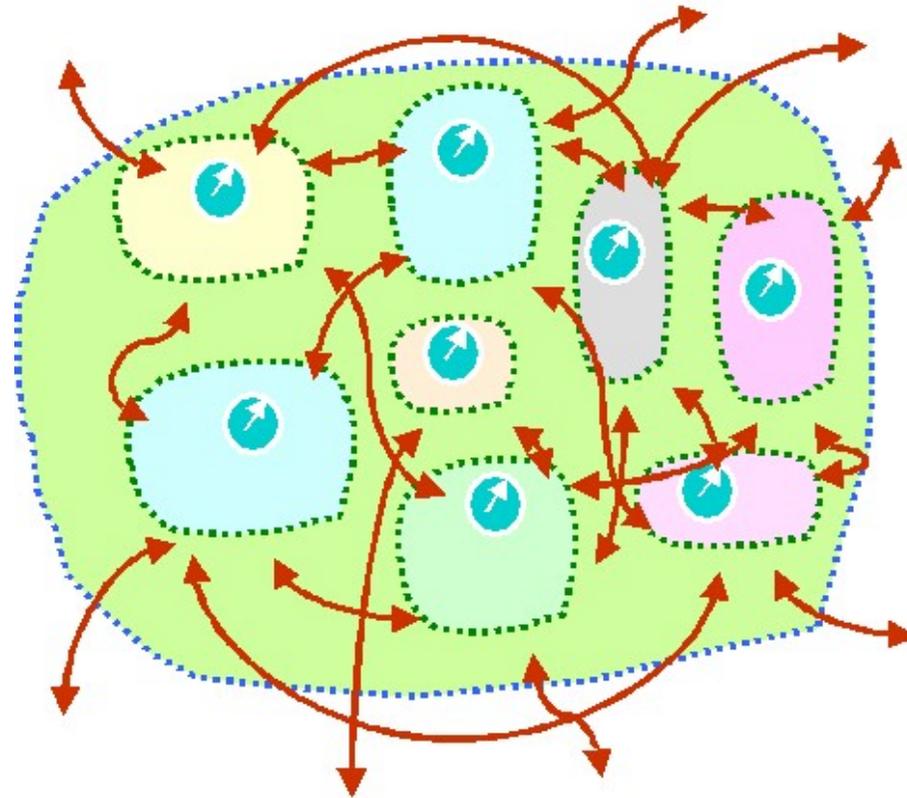




Joël de Rosnay propose la définition suivante « **Un système est un ensemble d'éléments et d'acteurs en interaction dynamique, organisés en fonction d'une finalité commune et partagée** »



Edgar Morin écrit qu'un système est une « **unité globale organisée à partir d'interdépendances et d'interactions entre éléments, actions ou individus** ».



Daniel Durand retient surtout les 4 concepts fondamentaux qui sous-tendent la définition de tout système à savoir : ***l'interdépendance et l'interaction*** ; la ***globalité*** ; ***l'organisation collective*** ; et la ***complexité***.

La fonction de correspondant / référent s'inscrit dans une logique de don / contre don. Les différents correspondants forment une communauté locale à laquelle chacun accepte de donner à un « *nous généralisé* », car cette approche s'inscrit dans la prise en charge globale du patient.

Au niveau du métier cela fait également sens, car au final cela nourrit la construction de liens sociaux bien plus qu'un simple et pur échange de contenu.

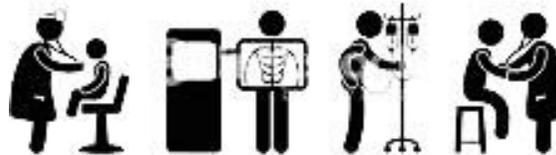
S'engager dans la synergie c'est donner plus de sens à son métier !



MAITRISE DES RISQUES ASSOCIES AUX SOINS



HYGIÈNE



IDENTITO VIGILANCE

SOINS PALLIATIFS

HEMATO VIGILANCE



LUTTE CONTRE LA DOULEUR





L'histoire autour d'un P.P.A

Projet personnalisé d'accompagnement

*en cas de
maladies*



PAI

Projet d'accueil
individualité

COMMENT

La demande est faite par la famille ou par l'école à partir des besoins thérapeutiques de l'élève. Il est rédigé par le médecin scolaire et signé par le directeur d'école.

*en cas de
handicap*



PPS

Projet personnalisé
de scolarisation

COMMENT

La famille saisit la MDPH puis l'équipe pluridisciplinaire d'évaluation élabore le PPS qu'elle transmet à la CDAPH.

*en cas de
troubles de l'apprentissage*



PAP

Plan d'accompagnement
personnalisé

COMMENT

Il est proposé par l'école ou la famille. Après avis du médecin scolaire, il est élaboré par l'équipe pédagogique avec les parents et les professionnels concernés.

*en cas de
difficultés scolaires*



PPRE

Programme personnalisé
de réussite éducative

COMMENT

À l'initiative des équipes pédagogiques, le PPRE organise des apprentissages ciblés sur des besoins précis de l'élève. Il est soumis à la famille avant d'être mis en œuvre.

Le PPA en ITEP : un levier majeur de la transdisciplinarité

Le projet personnalisé d'accompagnement répond à la fois à une **logique institutionnelle** et à une **logique singulière**. Il interroge notamment dans le processus d'accompagnement, le lien avec les familles et les différents professionnels, et tous les aspects déterminants pour l'élaboration d'un projet cohérent, son évaluation et son suivi, **dans l'intérêt majeur du jeune**.

Le projet personnalisé questionne en effet directement la manière dont les différents professionnels interagissent, comment ils organisent et animent le partage d'informations, l'optimisation de leurs temps, les écrits qui en découlent, l'animation de la participation des professionnels de l'équipe, celle du jeune, de ses parents, des partenaires.



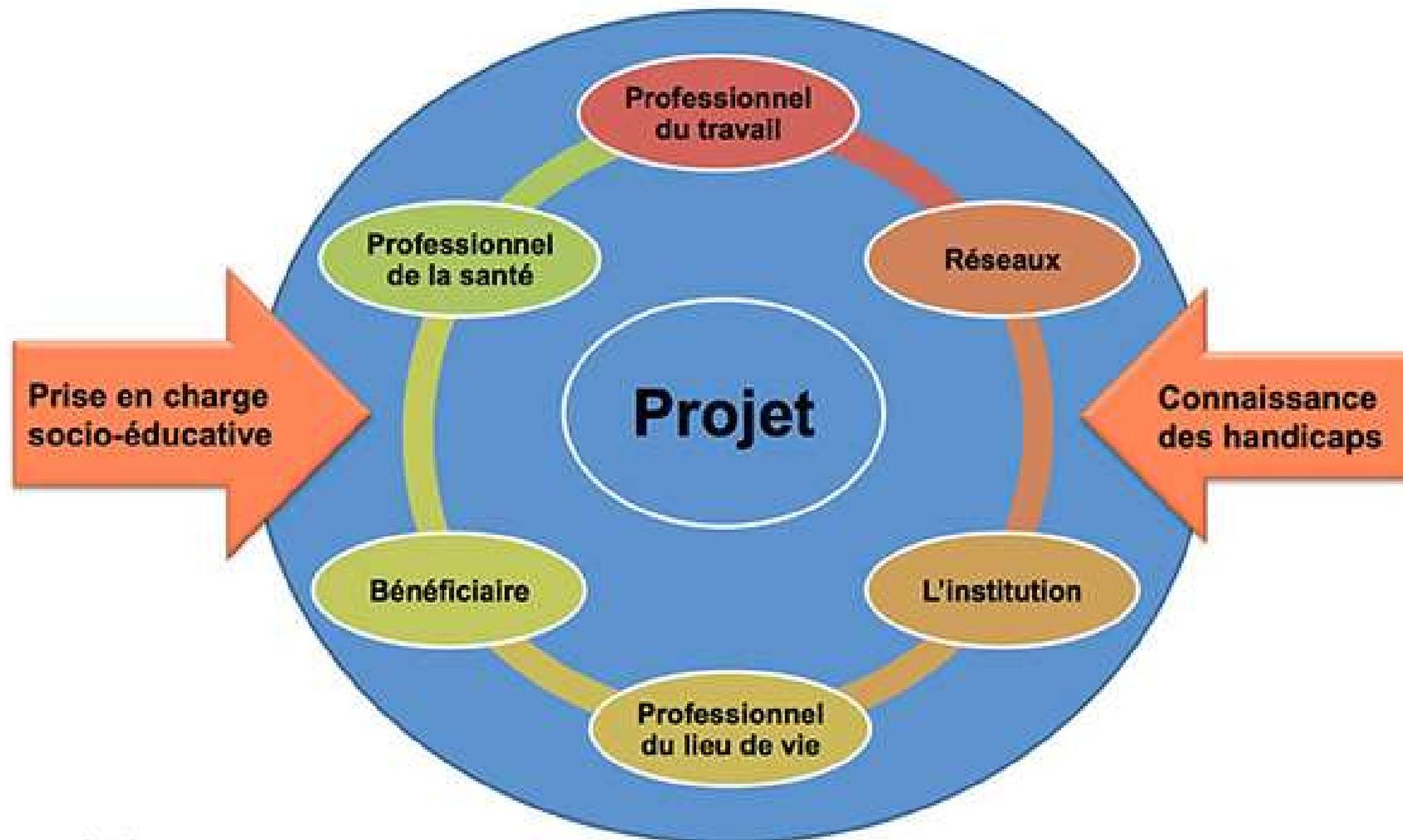
Dans le cadre des ITEP, l'équipe propose un projet personnalisé d'accompagnement (PPA). Ce projet prend en compte le projet de l'établissement, les actions pédagogiques, éducatives et thérapeutiques pouvant être mise en œuvre pour l'enfant et répond aux préconisations du projet personnalisé de scolarisation (PPS) de l'enfant.

L'interdépendance et l'articulation entre le PPA et le PPS suppose une bonne collaboration et échanges entre l'ITEP, l'équipe éducative, enseignante, technique et administrative, les parents et l'enfant.



Le projet personnalisé **incarne et matérialise** en effet directement la manière dont l'équipe soignante, éducative, enseignante, et administrative s'approprié trois concepts clé **l'interdisciplinarité, la pluridisciplinarité, la transdisciplinarité.**

Un autre regard sur une même réalité



Le projet personnalisé d'accompagnement **questionne en effet directement la synergie des compétences plurielles**, le partage d'informations, l'optimisation des temps individuels et collectifs, la connaissance des apports et des contraintes des autres, les écrits qui en découlent, la participation et la valeur ajoutée des professionnels de l'équipe, ainsi que les rôles, et contributions du jeune, de ses parents, des partenaires.

La difficulté provient du fait que les diverses analyses émises par chaque professionnel pour un jeune donné devront être intégrées dans un processus de **co-construction plurielle et de décisions partagées suivies d'une coordination d'actions et d'animations** portant sur plusieurs dimensions, médicale, psychosociale et pédagogique.



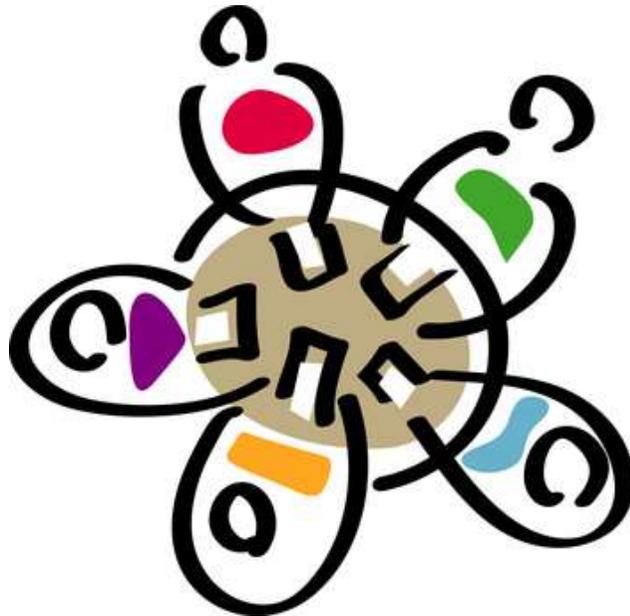
**J'ai été sollicité pour
intervenir dans un
ITEP où cette logique
ne fonctionnait pas ...**

Le fonctionnement collectif achoppait sur plusieurs points successifs :

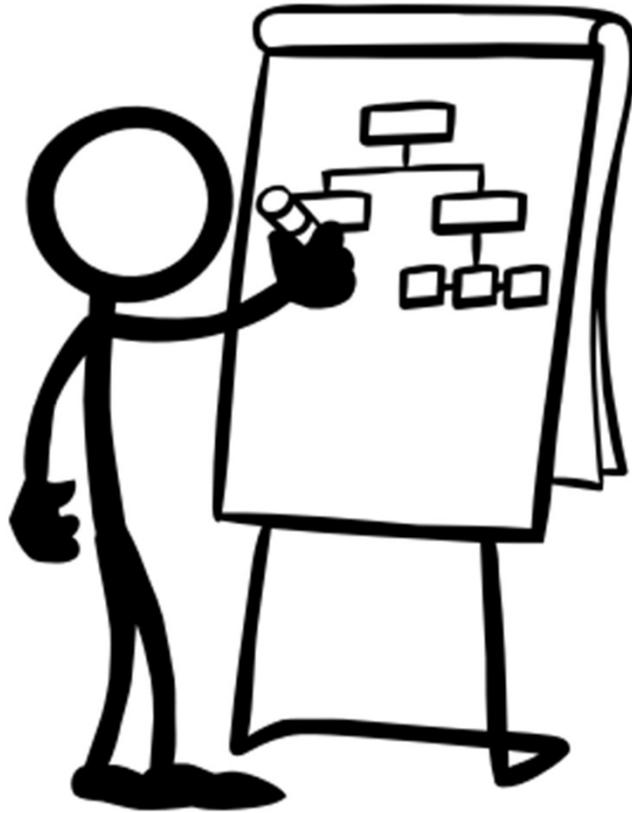
- Les acteurs n'étaient pas d'accord sur la forme du document support
- Les acteurs avaient du mal à formaliser leur contribution individuelle sur le document collectif
- Ils n'avaient pas connaissance avant le temps d'échange de ce que les autres professionnels avaient écrit
- Chacun passait son temps en réunion à commenter ce qu'avaient fait les autres tout en défendant bec et ongles sa propre contribution
- Le PPA était alors plus le document à remplir que la dynamique collective (confusion des buts et des moyens)
- L'organisation collective pour travailler les PPA ne fonctionnait pas
- Certains acteurs (le psychologue) voulait imposer un rôle dominant.

Au bout d'un an les professionnels avaient réussi à finaliser un seul PPA

...



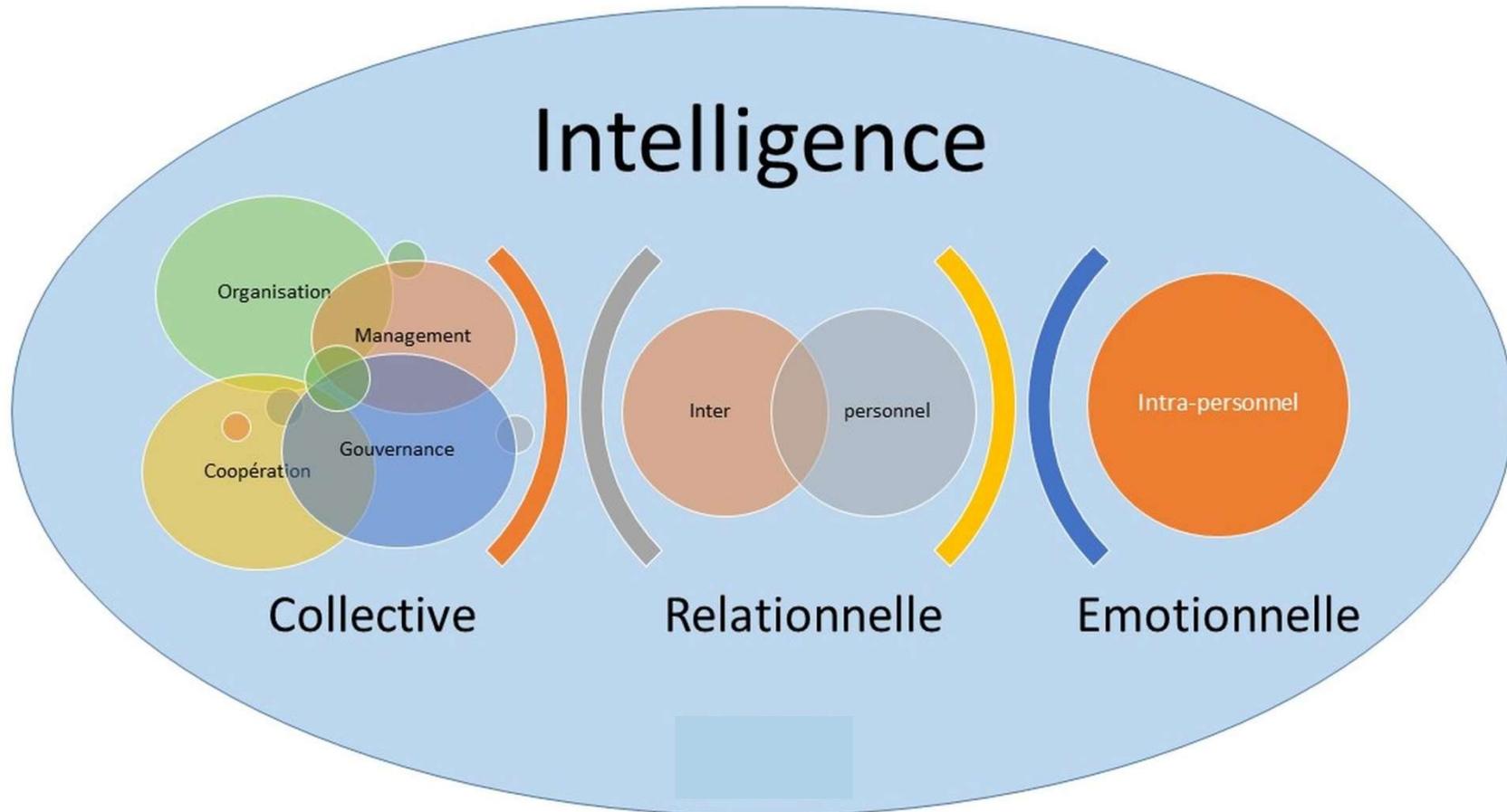
Et encore celui-ci ne se traduisait pas par une dynamique d'actions portée de manière cohérente et coordonnée par les différents professionnels ... il restait un document certes finalisé, mais qui était une lettre morte en termes de dynamique d'actions, d'animations et de suivi



Quelles leçons pouvons nous tirer de cette expérience ?



LE PPA – DES COMPETENCES COLLECTIVES



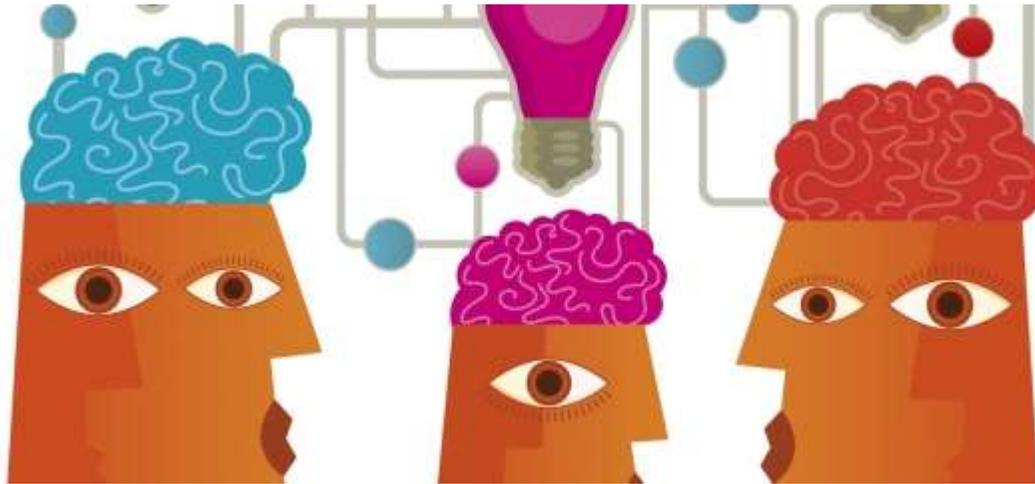
LE PPA EST LE SUPPORT DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE



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.

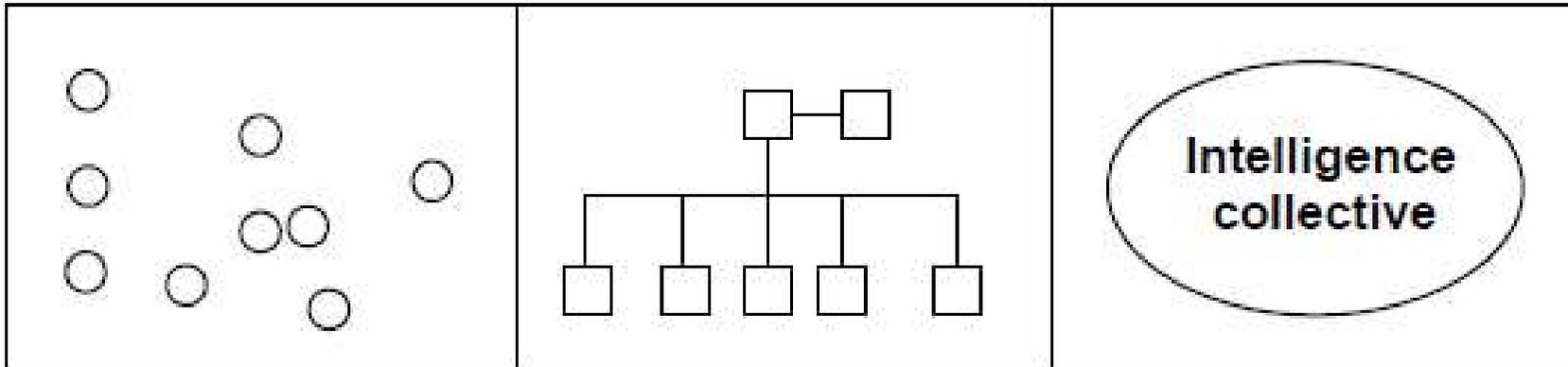


Trois critères sont toutefois prédominants : celui de la qualité des relations interpersonnelles, celui de la connaissances des ressources et des contraintes mutuelles et celui de la communauté de but



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



Les caractéristiques d'une équipe transdisciplinaire :

- Un petit nombre de personnes toutes compétentes dans leur domaine
- Une vision globale de la plus value de chacun et des liens entre les différentes contributions
- Une connaissance a minima des ressources en réseau disponibles
- Une qualité du lien interpersonnel témoignant d'une acceptation et d'une volonté d'adhésion
- Un engagement personnel dans une communauté d'action
- Une unité mentale et sociale, des valeurs partagées
- Une intentionnalité commune vers un objectif défini avec notion de coresponsabilité
- Des contraintes acceptées relevant de la tactique, de la coordination, et de la discipline collective
- Une organisation des rôles .

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.

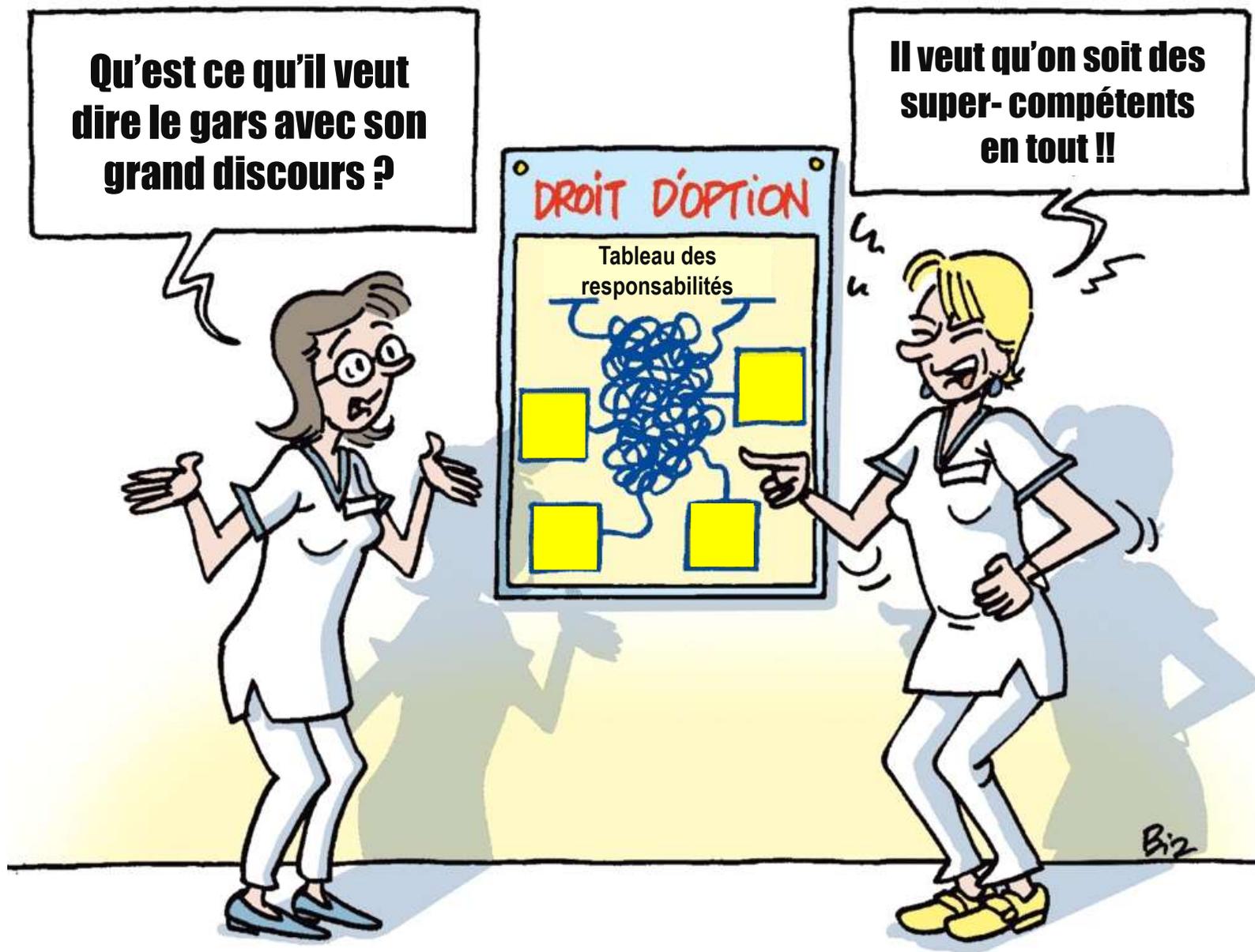
L'intelligence collective, c'est l'idée selon laquelle « **1+1 est égal à 3 et un peu plus** ».

et alors ?

Alors quoi ?



Qu'est ce que tout cela avoir avec le rôle et le quotidien des acteurs ?





Ben voyons ! C'est vrai qu'on a pas assez de boulot !



Juste quelques choses essentielles à ne pas oublier :

- Penser et travailler en sachant identifier et mobiliser un réseau de ressources
- Rester un(e) spécialiste de son domaine mais faire juste un peu plus de lien entre les différents domaines d'expertises
- Un(e) spécialiste apprend nécessairement à développer des reflexes collaboratifs
- Aider ses collègues à savoir sommairement ce que vous faites
- Donner leur quelques clés pour qu'ils / elles soient un facteur de succès pour votre fonction

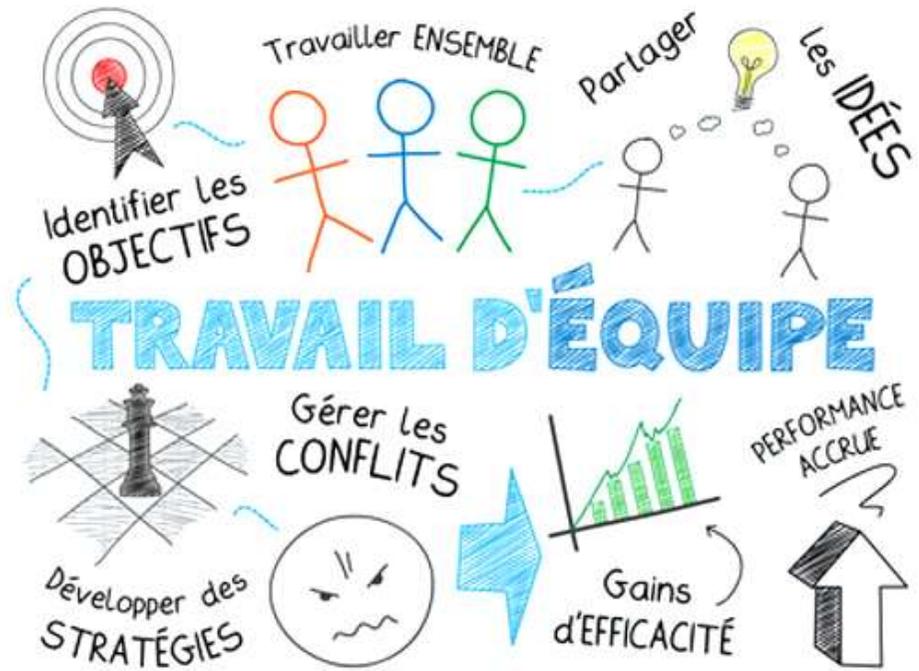
PRISE EN CHARGE GLOBALE DU PATIENT

ÇA TOMBE BIEN...
J'AI MAL
PARTOUT !



PIRELLA GÖTTSCHE LOWE

J'ai rien contre le changement,
MAIS FAUT PAS que ça perturbe la routine.



Tesson

EN CONCLUSION...



«Le travail en équipe transdisciplinaire n'est pas une technologie, ni même une méthodologie. Il touche ce qu'il y a de plus profond en chacun, son rapport à soi et à autrui, la peur d'être percé à jour ou phagocyté, la confiance, la dépendance, l'autonomie, le goût du pouvoir, l'envie d'être accepté, reconnu, estimé, le besoin de solitude et le besoin contraire de fusion dans un groupe. » (Philippe Perrenoud, sociologue.)

Bibliographie



Contrat psychologique et organisations

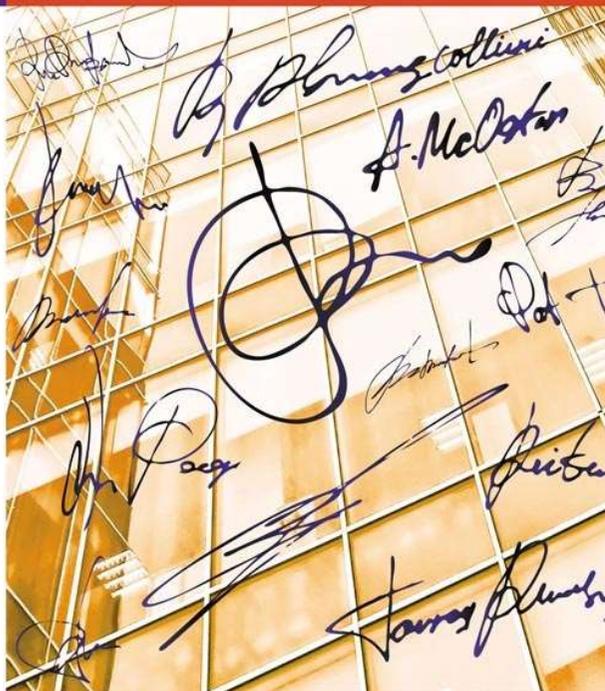
Comprendre les accords écrits et non écrits

Denise
M. Rousseau

Pascale
de Rozario

Rémi
Jardat

Yvon
Pesqueux



APPRENDRE, TOUJOURS

PEARSON

Comportements organisationnels

Stephen **Robbins**, Timothy **Judge**

Véronique
Tran



16^e édition

APPRENDRE, TOUJOURS

PEARSON

