

Le management

Ce document est tiré du support de formation
« Comportements managériaux © » de Consultants Sans Frontières¹
et de notes de lecture de Pratiques²

Le management	1
Les conditions du bien-être au travail.....	2
Les différents styles de management.....	4
Le management par objectifs (MPO) par Peter Druker	6
Le management par les compétences.....	7
Quelques mots sur le management dans des contextes interculturels.....	8
La motivation.....	11
L'entretien individuel.....	14
Les retours (« feed-back »)	16
Coacher son collaborateur.....	17
La délégation	18
Leadership et cohésion d'équipe	21
La gestion de conflits	23
Communiquer en interne	26
La conduite de réunion.....	27
Le stress au travail.....	30
<i>Le cas particulier du « burn-out », stade ultime du stress</i>	<i>32</i>
<i>Le harcèlement professionnel – Le harcèlement moral – la manipulation</i>	<i>33</i>
<i>Pour finir sur une note positive : les conditions du « bonheur » au travail sont réalisables !.....</i>	<i>34</i>
<i>Sources et bibliographie :</i>	<i>35</i>
<i>Annexe 1 : Burn-out : Questionnaire pour diagnostiquer un burn-out:</i>	<i>36</i>
<i>Annexe 2 : 30 critères pour repérer un manipulateur</i>	<i>37</i>

« Il n'y a pas de bon ou mauvais manager, il n'y a que des styles de management adaptés à la situation » (Hersey / Blanchard)

La progression d'une personne repose sur deux variables majeures : sa motivation et ses compétences.

Cette progression dépend, en grande partie, de la capacité du manager à adapter son style de management au niveau de compétence et de motivation de chacun de ses collaborateurs (et non l'inverse !)

Quatre profils de collaborateurs se dégagent qui requièrent quatre styles de management. Une même personne peut être très compétente et motivée sur certaines actions plus que sur d'autres : le/la manager pourra donc avec cette personne utiliser plusieurs styles de management.

Chaque manager a un style de management dominant qu'il faut s'attacher à assouplir.

Partir des compétences de ses collaborateurs plutôt qu'en imposer de nouvelles, c'est déjà favoriser la progression de chacun.

¹ Consultants sans Frontières - <http://www.consultants-sans-frontieres.org/>

² Anne Carpentier, Inter Aide pour le Réseau Pratiques 2007 - *Les ajouts de Pratiques (1^{re} révision 2011, 2^e révision 2014) sont en italique.*

L'objectif du manager est de développer les compétences et la motivation de ses collaborateurs afin d'atteindre la délégation. Le manager peut ainsi se dégager de l'opérationnel et prendre le temps de réfléchir à la stratégie. Ses collaborateurs gagnent en compétences et améliorent l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.

Sur des programmes de développement, le manager / responsable de programme peut ensuite se consacrer à partager puis déléguer et enfin transmettre la stratégie aux responsables locaux.

Il y a plusieurs « cultures » de management :

- le management autoritaire
- le management démocratique
- le management « laisser-faire ».

Ne nombreuses études (*sources*) montrent que c'est le **style de management démocratique qui est le plus performant** : les équipes sont plus motivées, plus efficaces et les résultats (y compris en termes financiers) sont meilleurs.

Les conditions du bien-être au travail

D'après un sondage, réalisé pour le magazine « Nouvel Observateur »³ auprès de plus de 5 000 actifs en France, 73% des personnes interrogées se déclarent heureuses au travail (60% assez heureux + 13% très heureux). Le trio de tête : ce sont les cadres de la fonction publique, les agriculteurs et les enseignants qui se disent les plus épanouis. Les cadres et ingénieurs du privé sont loin derrière (11^e place), derrière les artisans, commerçants, infirmiers, médecins et professions libérales. Sans surprise en revanche, les ouvriers et les agents d'entretien, hommes et femmes de ménage sont ceux qui se disent heureux dans les moindres proportions, bien qu'ils aient, à juste titre, le sentiment de l'utilité de leur travail :

D'autres études montrent que les travailleurs français sont les travailleurs les plus efficaces en Europe (y compris depuis le passage aux 35h). Autant pour les préjugés sur le Français revendicateurs et paresseux !

En fait, les Français, plus que d'autres, accordent une grande importance au travail, qui est un lieu de réalisation, de reconnaissance, d'identité et d'estime de soi. Les Français ont « un rapport très fort, passionné, identitaire à leur métier et non pragmatique, utilitaire, comme c'est par exemple le cas aux Etats-Unis » (Yves Clot, auteur de Travail à cœur, cité dans le Nouvel Observateur). Ce rapport identitaire au travail biaise sans doute les résultats de ce type de sondage : difficile de (se) dire qu'on n'est pas heureux au travail, si l'identité et l'estime de soi en dépendent...

Dans un rapport moins identitaire et plus pragmatique le focus est déplacé: ce n'est pas la personne qui ne suis pas adaptée à ce travail, c'est ce travail (ou cet environnement professionnel) qui n'est pas adapté à la personne, et ne lui convient pas ; la décision d'en changer et la remise en cause personnelle sont alors moins douloureuses et n'attaquent pas l'estime de soi. De même que lorsqu'on recrute une personne, il est pertinent de se demander: est-ce que cette personne est faite pour ce poste: y sera-t-elle heureuse? Mais aussi : ce poste est-il fait pour cette personne: ce poste la rendra-t-elle heureuse?

On peut se poser la même question: suis-je heureux dans mon travail / environnement professionnel et cet environnement professionnel contribue-t-il à faire de moi une personne heureuse, une personne meilleure ? (« does it make me a better me? » pour reprendre l'expression d'un membre de l'équipe d'EnFaNCE, cité dans la fiche pratique sur la supervision d'équipe⁴).

³ <http://tempsreel.nouvelobs.com/le-dossier-de-l-obs/20131023.OBS2248/prof-infirmiere-agriculteur-les-mefiers-qui-rendent-heureux.html> Nouvel Observateur, 24-30 octobre 2013

⁴ Fiche Pratique: Supervision des accompagnateurs familiaux oeuvrant dans les bidonvilles de Manille-ENFaNCE / IA 2013 <http://www.interaide.org/pratiques/content/fiche-pratique-supervision-des-accompagnateurs-familiaux-oeuvrant-dans-les-bidonvilles-de>

Voici les conditions du « bonheur » au travail, telles qu'elles sont données dans cette enquête du Nouvel Observateur d'octobre 2013:

En pourcentage de réponses positives, l'ordre est le suivant :

- les relations entre collègues (82% des répondants ont de bonnes relations avec leurs collègues)
- le sentiment d'utilité (travail utile à la société) 79%
- la non-précarité (la sécurité) 76%
- les conditions matérielles (63% considèrent que les conditions matérielles sont satisfaisantes)
- la motivation (63% des répondants déclarent que leur activité les passionne)
- la reconnaissance des supérieurs (35% se sentent reconnus par leurs supérieurs)
- la non-pénibilité du travail (58%)

- la reconnaissance des supérieurs
- la motivation
- la non-pénibilité du travail
- les relations entre collègues
- les conditions matérielles
- le sentiment d'utilité
- la non-précarité (la sécurité)

Note de lecture : les actifs qui se sentent reconnus par leurs supérieurs hiérarchiques sont 94% à se déclarer « heureux » dans leur travail, contre 57% parmi ceux qui ne se sentent pas reconnus.

Mais seulement 35% des personnes interrogées se sentent reconnues. Paradoxe du « management » à la française et de la « culture du négatif » (cf.p.16) ?

On voit bien que pour des métiers tels qu'infirmiers, enseignants et agriculteurs, le sentiment d'utilité est élevé. Mais il l'est aussi, à juste titre, pour les agents d'entretien. Pour les enseignants, et peut-être pour les agriculteurs qui ont des subventions européennes, le niveau de sécurité du travail est assez élevée (ou la non-précarité du travail). Pour ces trois professions, le travail peut être pénible, mais cela est compensé par le sentiment d'utilité. Les conditions matérielles sont bonnes ou assez bonnes pour les enseignants, selon l'endroit où ils travaillent (plus difficile en zone d'éducation prioritaire et à Paris où le coût des logements est élevé, meilleurs en province ou dans les quartiers privilégiés) ce qui est augmenté par la durée des vacances scolaires.

Il faut noter aussi que les autres professions qui scorent haut dans la même enquête française sont les professions libérales. De mêmes que pour les cadres de la fonction publique, ces catégories peuvent conjuguer reconnaissance sociale et sentiment d'utilité, selon le type d'emploi dans la fonction publique, où les conditions de travail et le niveau de sécurité de l'emploi sont également élevé.

Les professions libérales, comme les agriculteurs, commerçants et artisans, n'ont pas de « supérieurs » au-dessus d'eux, et ne souffrent donc pas du manque de reconnaissance des supérieurs. Les enseignants ont une hiérarchie, mais pas dans leur quotidien. 82% de ces catégories se déclarent heureuses dans leur travail, soit 10 points au-dessus du score moyen. Les études et enquête sur le bonheur au travail convergent en effet sur l'importance cruciale de la liberté, l'autonomie, la latitude de faire son travail comme on l'entend. Or loin d'avoir diminué, l'encadrement des salariés s'est accru : la proportion de salariés déclarant que leur rythme de travail est imposé par un contrôle ou une surveillance hiérarchique a presque doublé, de 17,5% à 29,8% entre 1984 et 2005. (Loup Wolff, chercher à l'Ecole de Hautes Etudes en Sciences Sociales, cité par le Nouvel Obs)

Dans les pays en développement, la situation serait très différente : agriculteur est une activité pleine de risques et très peu sécuritaire : le fruit du travail agricole est soumis aux aléas climatiques, sécheresses, inondations, catastrophes « naturelles » ou environnementales. Les enseignants dans les écoles publiques ont généralement des salaires très maigres et des effectifs pléthoriques. Ils sont obligés d'avoir une autre activité pour vivre (agriculture, en milieu rural par exemple). La sécurité matérielle de soi et de sa famille primera sur l'accomplissement personnel.

Dans le développement et l'humanitaire, le sentiment d'utilité est élevé de même que la motivation⁵. La sécurité de l'emploi est moyenne ou faible. Les conditions de travail peuvent être pénibles (longues marches en zones rurales isolées, travail dans les bidonvilles, dans des camps de réfugiés...) et ne sont pas compensées par le salaire mais peuvent l'être par les conditions de vie (grands logements, personnel de maison, pouvoir d'achat du fait coût de la vie très bas...). La reconnaissance sociale peut être assez bonne. La reconnaissance par les supérieurs dépendra de la culture managériale de l'ONG.

Les différents styles de management

On peut regarder ces différents styles de management comme étant placés sur un continuum, à utiliser et à ajuster en fonction de la maturité de l'équipe locale/ du partenaire local : une toute jeune équipe fraîchement recrutée bénéficiera sans doute mieux d'un management directif ; plus elle prend de la bouteille plus le management devra s'adapter... La visée pour un programme de développement est d'arriver à un management participatif, puis déléгатif lorsque l'on entame la phase de transfert des responsabilités à l'équipe/l'organisation du Sud.

Management
Directif

persuasif

participatif

déléгатif

Le management directif :

☞ Le management directif n'est pas un management autoritaire, dans le sens où son objectif est de diriger (donner une direction), non de soumettre.

Dans quel(s) cas ?

Le/la collaborateur/trice ne sait pas faire, il ne veut pas faire :

- il ne connaît pas le travail, il attend qu'on lui dise et qu'on lui montre
- il est opposé ou ne s'intéresse pas
- il ne veut pas prendre de responsabilités ou d'initiative

Style « organisationnel fort » :

- des instructions précises, nombreuses, très opérationnelles, contrôlables ;
- des contrôles **prévus** (échéances fixées), nombreux, à court terme, permettant de déterminer de nouvelles directions : les contrôles doivent être **utiles**, pas arbitraires !
- pas de consultation, le chef prend toutes les responsabilités

Pour qu'un management directif soit efficace, les instructions et consignes doivent être **applicables, utiles, contractuelles, adaptables !**

Le management persuasif :

Dans quel(s) cas ?

Il / elle sait faire, il ne veut pas prendre seul la responsabilité :

- il est compétent, mais n'est pas orienté vers les objectifs communs,
- il sait mais se préoccupe peu des tenants et des aboutissants de ce qu'il fait,
- il est ouvert et capable de dialoguer.

⁵ Voir la fiche Supervision des accompagnateurs familiaux oeuvrant dans les bidonvilles de Manille-ENFaNCE / IA 2013 <http://www.interaide.org/pratiques/content/fiche-pratique-supervision-des-accompagnateurs-familiaux-oeuvrant-dans-les-bidonvilles-de>

Style « relationnel » :

- **on partage** : la réflexion, la décision,
- **on dialogue**, entre partenaires égaux,
- **on résout** des problèmes, on rassemble des informations (en commun), on pose les problèmes, on recherche des solutions et on les évalue ensemble, on programme des actions, on planifie le suivi et l'évaluation,
- **on épaulé** ceux qui sont en difficulté

Management participatif

Dans quel(s) cas ?

Il / elle ne sait pas faire mais voudrait faire :

- il ne sait pas bien, mais est volontaire ;
- il veut en savoir plus ;
- il n'est pas capable de prendre la responsabilité d'une tâche ou de prendre des initiatives.

Style « relationnel » :

- on explique : la tâche, les enjeux, la répartition de l'activité, les intérêts et les rapports des différents acteurs, les avantages, les conséquences, les objections... (que l'on prévient) ;
- **on encourage, on stimule en exprimant sa confiance, on rassure sur les compétences, la capacité à faire ;**
- on dialogue, on répond aux questions, aux objections ;
- on entraîne par l'exemple, par le groupe.

Management déléгатif

Dans quel(s) cas ?

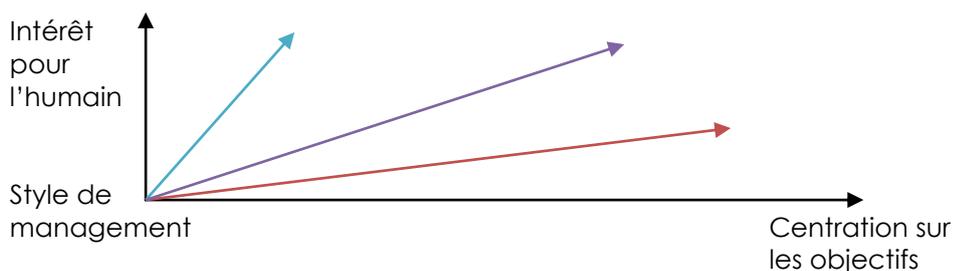
Il / elle sait faire, il veut faire :

- il connaît bien son métier et son environnement,
- il s'intéresse et est actif,
- il sait se fixer des objectifs réalistes et ambitieux,
- il sait progresser seul et indiquer les solutions qu'il tient pour problématiques.

Style « détaché » :

- on organise : uniquement la remontée d'information et les échanges nécessaires,
- **on exprime sa confiance** : c'est une prise de risque calculée dans une ambiance de confiance,
- on prévoit : les échéances de renouvellement du pacte.

Les modalités de management sont centrées plutôt sur les hommes ou plutôt sur les objectifs :



Plus on est centré sur les objectifs au détriment de l'humain (même dans les professions qui travaillent sur l'humain, comme la santé, l'enseignement, l'humanitaire...), plus on peut créer de la souffrance au travail.

Le management par objectifs (MPO) par Peter Druker

Dans le monde du développement l'approche par les objectifs est assez classique (c'est elle qui sous-tend les outils tels que le cadre logique) mais non suffisante lorsqu'on travaille sur de l'humain, ce qui est le cas de tous les programmes de développement, lorsqu'ils visent à répondre aux besoins humains fondamentaux des personnes et des groupes.

La notion « d'objectif »

Les objectifs correspondent à des buts qui ont été opérationnalisés. Ils traduisent des résultats concrets qu'une structure, une unité, une personne se proposent d'attendre sur une période de temps donnée, en termes de quantité, de qualité, de coûts et/ou de délais.

Les objectifs ne valent qu'à travers l'existence d'un système d'évaluation et/ou de mesure.

Les objectifs du MPO

- donner du sens
- clarifier les attentes de la hiérarchie à l'égard des salariés qu'elle encadre
- responsabiliser, autonomiser le salarié
- favoriser le développement individuel

Les conditions de réussite du MPO

- ne pas confondre Objectif et Mission
- distinguer les objectifs de progrès, de changement, de maintien
- adapter les objectifs aux motivations et compétences de chacun
- négocier systématiquement les objectifs
- négocier les moyens et indicateurs associés à l'objectif
- suivre et **réajuster** éventuellement les objectifs en cours

Les limites du MPO

- tout ne peut pas être objectivé
- l'objectif ne doit pas faire oublier les missions « de tous les jours »
- veiller à ne pas être dans la fausse participation

Les critères de qualité d'un objectif

Les objectifs décrivent :

- un résultat spécifique
- un résultat autant que possible mesurable
- une date d'échéance

Ils doivent être :

- **réalistes et réalisables**
- **contrôlables**
- **utiles et motivants**
- **réajustables**

En anglais on utilise l'acronyme « smart » comme moyen mnémotechnique :

- **S**pecific,
- **M**easurable
- **A**ccurate
- **R**eliable
- **T**imely

Le management par les compétences

Concept :

Ce courant, lancé notamment par Peter Senge⁶, met l'accent sur la **capacité de réactivité, d'innovation et d'apprentissage des hommes et des organisations comme principales modalités d'obtention de la performance**. Elle impose de sortir de la logique précédente du « prescrit » et déplace complètement le rôle des managers, dont la mission devient l'accompagnement des processus d'innovation et d'apprentissage.

*Cette approche nécessite de développer une culture d'organisation « apprenante ». Ceci est à mon avis nécessaire dans **les contextes interculturels ou multiculturels** des programmes de développement : les personnes avec qui nous travaillons au Sud savent des choses que nous ne savons pas sur leur pays, leur(s) cultures, leurs coutumes, leur(s) religions...*

Les moyens :

- développer une logique d'organisation « apprenante » : motivation, apprentissage, organisation du travail...
- structurer l'organisation sur les compétences :

une adéquation emploi / individu est nécessaire :

- l'emploi : ses caractéristiques (fonction, missions, activités, tâches), compétences et aptitudes requises pour le poste
- l'individu : ses caractéristiques (son cursus de formation, ses expériences professionnelles et personnelles), ses compétences, ses aptitudes et ses intérêts professionnels.

Exemple de compétences : expertise technique, être capable de manifester une attitude d'écoute, diplomatie, coopération et travail en équipe, encadrement et suivi de projet, orientation client, objectivité dans l'analyse, compréhension des enjeux...

Exemples d'aptitudes : capacité à résister au stress, capacité à prendre rapidement une décision, capacité à mémoriser à court terme plusieurs informations...

Comment développer les compétences ?

Définir avec chaque collaborateur un plan de progrès avec des actions d'amélioration et objectifs de progression.

⁶ Peter Michael Senge est un scientifique américain, directeur du Center for Organizational Learning du MIT Sloan School of Management. Il est surtout connu comme auteur du livre *La 5^e discipline* publié en 1990.

3 leviers :

- l'accompagnement du collaborateur par son manager ou par un collègue expérimenté ;
- une organisation du travail qui suscite des apprentissages : feed-back, **mutualisation des expériences, recherches des meilleures pratiques...**
- des actions de formation et de coaching.

La mutualisation des expériences est importantes sur les programmes de développement où l'équipe/l'organisation du Sud a des compétences (relationnelles...) et des connaissances (sur son propre pays, sa culture...) que nous n'avons pas.

Quelques mots sur le management dans des contextes interculturels

Sur tous les programme de développement, les équipes travaillent avec des personnes issues de culture(s) différente(s), et souvent les responsables expatriés partent sans être vraiment préparés⁷, ni au choc culturel, ni aux spécificités de la culture qu'il va rencontrer et côtoyer pendant des mois ou des années.

Le management interculturel ne consiste pas à aligner des stéréotypes, mais à mettre en marche une dynamique d'interculturalité respectueuse.

On peut faire appel à la responsabilité des équipes locales : « j'ai telle et telle expérience (hydraulique, agricole, en France, en Afrique...) mais je ne connais pas votre pays, votre culture, vos coutumes : à vous de me dire, de m'apprendre. De même si il y a des choses que je fais ou que je dis que vous ne comprenez pas ou qui ne vous paraissent pas adaptées au contexte, n'hésitez pas à m'en faire part ».

On crée ainsi une forme de coresponsabilité (si il y a une maladresse interculturelle, l'équipe en sera coresponsable) et sur le plus long terme, une forme de 3^e culture.

En effet, les équipes locales nous connaissent souvent mieux que nous les connaissons : elles ont parfois connu plusieurs expatriés et se sont habituées à la culture française et/ou occidentale. Aux Philippines par exemple, lors d'une mission d'appui technique l'équipe dit qu'il est mal vu de poser des questions. « Mais moi je pose tous le temps des questions ! s'exclame le consultant — Mais pour toi c'est OK, on sait que tu es française ! » répond l'équipe.

Les pays ont parfois une histoire commune, comme dans le cas de la colonisation, qui peut être douloureuse. Dans certains pays (comme l'Inde mais aussi en Afrique) il peut y avoir des différences culturelles intra-nationales (castes, religions, langues et dialectes différents...).

Dans beaucoup de pays, notamment asiatiques, on ne dit pas les choses, et en particulier, on ne dit pas non. Le refus pourra alors être exprimé par une « mise en l'acte » : congé maladie, absences, demande de démission... Il faut être attentif à toutes ces manifestations de désaccord et de malaise. On peut mettre au point des petits outils simples : une boîte aux lettres fermée où l'équipe peut poster des messages, même anonymement ; on peut spécifier des règles de bon usage : respect et courtoisie, pas d'insultes ou de menaces, bien entendu ! Si l'on met au point un tel outil, il faut alors s'engager et s'assurer que l'on répond à tous ces messages dans le respect et la confidentialité (ils peuvent être discuté en réunion d'équipe, pour que tous puissent échanger, comprendre, donner leur avis, mais l'auteur du message confidentiel — dont on reconnaît parfois l'écriture ! — ne doit pas être cité).

⁷ L'éditeur anglais publie une collection de guides « Culture Smart »

<http://www.kuperard.co.uk/culturesmart/> sur les spécificités culturelles de différents pays (dont l'Inde, l'Ethiopie, les Philippines...)

Dans leur travail, les responsables expatriés vont être confrontés aux différences culturelles avec les équipes mais aussi avec les familles bénéficiaires qui font partie des plus pauvres. Aux différences culturelles va s'ajouter la dimension de la pauvreté, de la précarité.

Un concept développé par Clair Michalon dans **Différences culturelles, mode d'emploi**⁸ (qui est un **ouvrage de référence** que tout expatrié travaillant dans le développement devrait lire et relire) est crucial pour comprendre les différences culturelles, et pouvoir travailler avec ces différences et non contre elles.

Le concept principal de ce livre est ce que l'auteur appelle « **le droit à l'erreur** », utilisé comme un **outil d'analyse, et de compréhension des différences culturelles** :

« Le droit à l'erreur est le produit de l'ensemble des instruments sociaux, économiques, politiques mais aussi techniques et réglementaires qui visent à rendre supportables pour les individus et la collectivité, les initiatives de chacun et leurs conséquences lorsqu'elles sont malheureuses. Sécurité sociale, retraite, allocations familiales, assurances de tous ordres... sont autant de protections qui rendent possibles les initiatives, minimisent les incertitudes qui pèsent sur le devenir de chaque individu. Elles composent un dispositif complexe de gestion des aléas de la vie quotidienne. (p.13) Du fait de leur histoire (...) certaines sociétés sont loin de disposer du droit à l'erreur. Ce sont les plus nombreuses », l'auteur les nomme « **sociétés de précarité** ». A l'inverse, d'autres (...) ont conçu ce droit et l'ont légué à leurs héritiers. » Clair Michalon les appelle « **sociétés de sécurité** ». ⁹

« La précarité, c'est d'abord l'état le plus fréquent des groupes sociaux, soit avant l'apparition de la sécurité, soit en son absence (...). La situation est concrète et ses contraintes sont immédiates : chaque erreur peut se révéler fatale et provoquer la mort physique des individus, l'extinction des groupes, la destruction de leur mémoire et de leurs valeurs.

La précarité n'est pas la pauvreté. Les conditions sont proches et souvent liées mais sans pour autant être identiques. La pauvreté est un état objectif qui se mesure par les besoins nécessaires insatisfaits. C'est aussi la défaite face aux difficultés, le risque de sombrer, l'incapacité à se relever ».

La précarité est une adaptation parcimonieuse. C'est l'utilisation aussi pleine que possible, de maigres ressources, en particulier alimentaires. C'est l'absence de droit à l'erreur, qui a conditionné pendant longtemps et conditionne encore la vie de la plupart des hommes. (p.14)

« Dans un monde précaire, pour les hommes dépourvus de marge d'action, les équations de bases sont évidentes : ceux qui se trompent disparaissent. (...) Celui qui survit ne s'est pas trompé, celui qui survit longtemps ne s'est jamais trompé.

En conséquence, toute initiative paraît porteuse d'un risque mortel. (p.15)

(...) Pour optimiser ses chances de survie, chacun doit imiter celui qui est parvenu à vivre le plus longtemps, son aîné, son « père ».

Implicitement, la formule « tu feras comme ton père » devient la ligne directrice du groupe. (...) Dans de nombreux idiomes, les termes « vieux » et « sages » sont analogues. (...) Comme pourrait-il en être autrement dans ses contextes où si un vieux n'est pas « sage », alors c'est qu'il est forcément mort ! (p.16).

« Tu feras comme ton père » est une **disposition conservatoire** et non conservatrice. Elle tend à garantir la survie, elle revendique le maintien des procédures qui ont fait leurs preuves, non pas la naïve reconduction des habitudes et des croyances. (p.17)

⁸ MICHALON Clair, **Différences culturelles, mode d'emploi**, Ed. Sépia 2007

⁹ **Fiche de lecture sur le livre de C. Michalon, Différences culturelles, mode d'emploi, en ligne sur Pratiques**
http://www.interaide.org/pratiques/sites/default/files/differences_culturelles_notes_lecture.pdf

Clairement, en Occident, nous faisons partie de ces sociétés de sécurité, et la plupart d'entre nous n'a jamais été confrontée à la question de la survie, à des risques vitaux. Toutes les communautés avec lesquelles les responsables expatriés travaillent (c'est le cas pour Inter Aide, ID, ESSOR, EdM, puisque les programmes sont destinés aux familles les plus pauvres — ainsi que pour beaucoup d'autres ONG...) peuvent être qualifiées de « sociétés de précarité ».

Le droit à l'erreur : un outil de lecture de la différence culturelle (Michalon 2007, p.112)

Précarité		Sécurité
Initiative = danger	Rapport à l'initiative ←→	Initiative = valeur
Logique conservatoire « tu feras comme ton père »	Logique ←→	Logique évolutive « tu feras mieux (plus) que ton père »
Objectif non quantifiable Survie (reproduction)	Objectif social ←→	Objectif quantifiable Niveau de vie
	Conséquences	
Principe relationnel Je suis le fils de...	Echelle de valeurs ←→	Principe fonctionnel Je fais...
Allégeance relationnelle Personne physique La parole compte...	Structures ←→	Allégeance fonctionnelle Personne physique + personne morale La règle est légitime
Temps cyclique	Rapport au temps ←→	Temps linéaire
Solidarité / allégeance	Conclusion ←→	Liberté / Solitude

Pour les sociétés occidentales, et les responsables de programme de développement qui sont issus de ces sociétés, l'initiative, le progrès, l'évolution, la liberté, sont des valeurs fondamentales. Mais pour des populations pauvres et très pauvres qui vivent dans une logique de survie, l'initiative est un danger. L'ajustement « conservatoire », la solidarité et l'allégeance sont nécessaires comme protection à l'insécurité. Si l'on veut leur permettre de prendre des initiatives il faut d'abord augmenter le niveau de sécurité.

Le document du GRET, à défaut de donner des réponses, permet de (ne pas oublier de) se poser les "bonnes" questions... et trouver ses propres réponses en fonction de son contexte de travail :

Les enjeux du management interculturel dans les projets de coopération au développement: Une question sous-estimée ? (Gret) Coopérer aujourd'hui n° 44 - Juin 2005

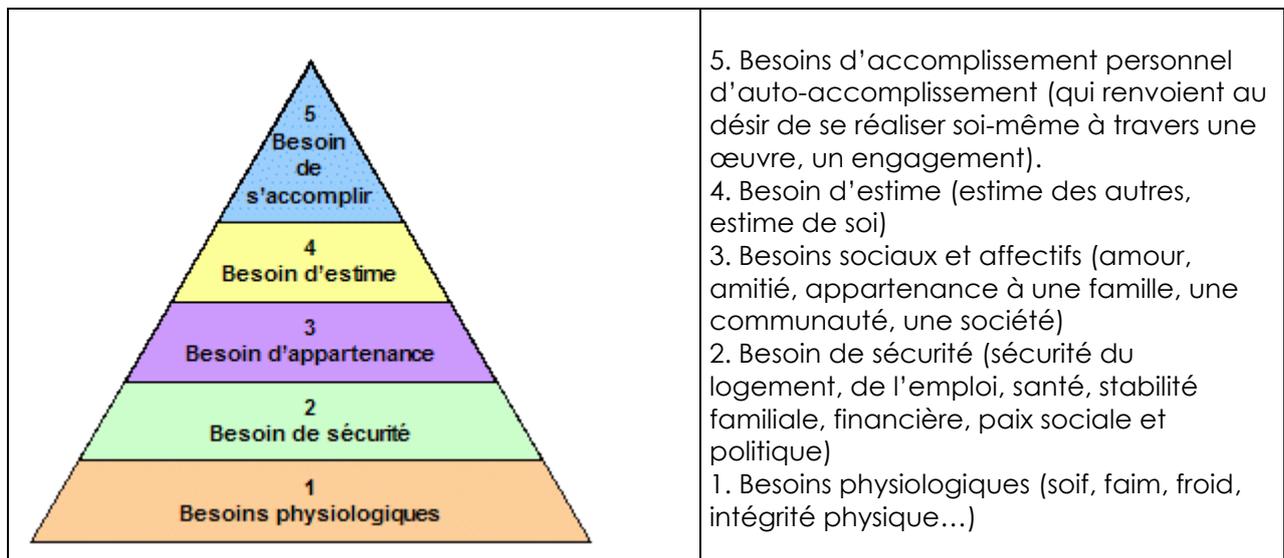
<http://www.gret.org/publication/les-enjeux-du-management-interculturel-dans-les-projets-de-cooperation-au-developpement-une-question-sous-estimee/>

La motivation

Théories :

1. **La pyramide de Maslow** illustre les facteurs de motivation humains.

Abraham Maslow, psychologue américain est le premier à avoir établi une théorie de la motivation.



⇒ En tant qu'employé, suis-je satisfait sur chacun des points en tenant compte de leur hiérarchie ?

⇒ En tant que manager, plus on connaît les besoins de ses collaborateurs, plus on sera en mesure de les satisfaire.

Limite de cette représentation : malgré l'apparence rigide de la pyramide faite d'étapes fixes pour la progression, Maslow a dit depuis sa première publication en 1943 que les besoins humains sont dynamiquement fluides — plusieurs de ces besoins étant présents dans une personne simultanément. En effet cette représentation sous forme de pyramide qui a été attribuée à Maslow représente mal la richesse de son analyse, et surtout trahit la vision dynamique qu'il avait des besoins dans la construction de la personnalité. En particulier, il est évident que **certains besoins coexistent** : par exemple on sait désormais que pour survivre, un bébé n'a pas uniquement besoin de nourriture mais aussi d'amour, d'attachement : ses besoins physiologique et affectif sont simultanés¹⁰. Dit autrement : l'amour (l'attachement) est un besoin littéralement vital, un besoin humain fondamental.

De même un employé aura besoin de sécurité (financière, de l'emploi...) en même temps que de reconnaissance pour son travail (voir ci-après § feed-back positif).

Plus les personnes ont une sécurité de base, à la fois physique et psychologique (les besoins vitaux & de sécurité sont couverts, la sécurité intérieure — confiance en soi, estime de soi — est élevée) **plus elles sont ouvertes au changement et capables de prendre des risques**. Ceci est particulièrement important à prendre en compte sur les programmes de développement. Par

¹⁰ Cf. Spitz, Bowlby... Voir la formation sur les étapes du développement de l'enfant faite pour l'équipe d'EnFaNCE à Manille <http://www.interaide.org/pratiques/content/les-%C3%A9tapes-du-d%C3%A9veloppement-de-l'enfant-de-la-conception-%C3%A0-stages-child-development>

exemples, pour les agriculteurs les plus pauvres ayant de toutes petites parcelles, adopter une nouvelle pratique culturale sur toute sa parcelle est trop risqué. Il faut d'abord lui permettre d'augmenter sa sécurité, pour qu'il puisse prendre le risque d'introduire de nouvelles pratiques. Ceci est à prendre en compte **pour les équipes locales aussi**, qui vivent souvent dans des conditions presque similaires à celles des populations bénéficiant des programmes de développement, avec des salaires bien plus bas et des conditions de travail plus difficiles que ce qu'elles pourraient avoir dans le privé ou comme fonctionnaires de l'état, selon les pays.

Il est intéressant de croiser la pyramide de Maslow aux « conditions du bonheur » au travail :

Conditions du bonheur au travail	Facteur de motivation de l'humain selon Maslow
la non-précarité (la sécurité)	1. Besoins physiologiques (soif, faim, froid...) + 2. Besoin de sécurité (sécurité du logement, de l'emploi, stabilité familiale, financière, paix sociale et politique)
les conditions matérielles	1. Besoins physiologiques (soif, faim, froid...) + 2. Besoin de sécurité (sécurité du logement, de l'emploi, stabilité familiale, financière, paix sociale et politique) 4. Besoin d'estime (estime des autres) : le salaire étant une forme de reconnaissance
la non-pénibilité du travail	+ 1. Besoins physiologiques (santé...) 2. Besoin de sécurité (sécurité du logement, de l'emploi, stabilité familiale, financière, paix sociale et politique)
les relations entre collègues	3. Besoins sociaux et affectifs (appartenance à une famille, une communauté, une société ; amitié) + 4. Besoin d'estime (estime des autres)
la reconnaissance des supérieurs	4. Besoin d'estime (estime des autres)
le sentiment d'utilité	3. Besoins sociaux et affectifs (appartenance à une famille, une communauté, une société...) 4. Besoin d'estime (estime de soi) 5. Besoins d'accomplissement personnel
la motivation	4. Besoin d'estime (estime de soi, des autres) 5. Besoins d'accomplissement personnel

La motivation au travail

Désir d'accomplir son travail
Confiance dans sa capacité à accomplir son travail
Attitude positive, concernée
Confiance dans les buts poursuivis

2. Concept de Vroom :

« On ne peut pas motiver un salarié, il faut créer les conditions favorables à sa motivation (les gens ne peuvent se motiver que par eux-mêmes) ».

- Donner du sens (les enjeux) afin de montrer l'utilité de l'activité
- **Rassurer sur la capacité à faire, nommer les compétences** et aptitudes, rassurer sur la **confiance**. L'objectif doit être perçu comme **réalisable** par le salarié.
- Mettre ensuite en avant le bénéfice personnel, lui montrer le gain qui va en découler pour lui afin de le rendre enthousiaste

- En dernier, réfléchir pour **mettre en place les moyens pour que ce soit réalisable** (aide, formation, matériel adéquat, libérer du temps, embaucher un assistant...). Il s'agit de créer les conditions pour que travail puisse s'effectuer correctement. Laisser de préférence le collaborateur réfléchir sur les moyens dont il aura besoin.

On ne peut pas forcément appliquer cette théorie sur toutes les missions car tout travail a un côté ennuyeux (ex : le travail administratif est généralement ingrat, *et il ne sert à rien d'essayer de rendre ses collaborateurs enthousiastes sur cette partie là de leur travail : en revanche, un feed-back positif quand ce travail est bien fait contribuera à maintenir la motivation à bien faire ce travail rébarbatif*). Cependant, afin de maintenir un niveau élevé de motivation, il est intéressant de donner quelques missions qui regroupent ces axes.

3. Théorie de Déci et Ryan :

D'après Déci et Ryan la motivation d'un salarié dépend de deux facteurs :

- du sentiment de compétence qu'il a de lui-même vis-à-vis de cette activité (**le manager peut influencer sur ce le sentiment d'efficacité personnelle par des renforcements positifs**)
- de son sentiment que l'activité ou le projet relève d'un choix personnel (le salarié se demande : « vais-je réaliser cette tâche de mon propre chef ou bien au contraire parce que j'y suis contraint et forcé ? »)

Le manager peut par le dialogue essayer de modifier la perception que son collaborateur a de ses compétences ou s'efforcer de le rendre acteur dans le processus de travail.

4. le sentiment d'efficacité personnelle

Le manager doit insuffler le sentiment d'efficacité personnelle. C'est une des clés du management.

Plus le collaborateur a un sentiment d'efficacité personnelle fort, plus il sera motivé et compétent, donc performant.

Ne pas oublier que parfois derrière l'agressivité d'un collaborateur ou le refus de faire, il peut y avoir **la peur** de ne pas savoir faire ou d'échouer dans une nouvelle mission. Le manager doit dans ce cas, **rassurer sur la confiance** qu'il lui porte, sa capacité à faire et ses compétences (et assurer la formation nécessaire).

Savoir dire « non » à un collaborateur sans le démotiver :

- Empathie : « je comprends que pour vous... .. soit important... »
- Explication : Pourquoi on est obligé de refuser : être factuel
- Engendrer la compréhension : « tu comprends que cela me mettrait dans une situation difficile » (ceci n'est pas manipulateur, mais basé sur l'explication factuelle donnée préalablement).

- éviter les opinions ou les jugements sur la personne
- **être constructif** : « que pouvons-nous faire pour améliorer la performance ? »
- **à proscrire !** « pourquoi êtes-vous mauvais » (c'est un jugement, négatif de surcroît).
 - Ne dites pas : vous ne savez pas écrire de rapport / ou votre rapport était nul
 - Dites plutôt : votre rapport était insuffisamment développé
 - Ne dites-pas : vous êtes trop autoritaire
 - Dites plutôt : quand vous animez une réunion, laissez aux participants le temps de prendre la parole

Il est plus efficace **d'évaluer les comportements ou les attitudes sans en tirer des conséquences définitives sur la personne.**

« Par exemple une personne peut manifester un comportement négatif en étant une personne positive. Il est plus efficace pour un manager de critiquer seulement le comportement négatif en précisant que la personne reste positive pour lui »¹². Voir ci-dessous, § Retours (« Feed-back »)

On peut aussi s'appuyer sur les règles de la **communication non-violente**¹³, notamment lorsque le feed-back négatif porte sur un **comportement ou une attitude du collaborateur.**

Lorsque tu fais ceci... (un comportement)
J'ai l'impression que... (ressenti du manager)
Je voudrais que tu... (demande claire)

Par exemple :

Lorsque tu arrives en retard, j'ai l'impression que le travail ne te motive pas. Est-ce le cas ? (si oui => discussion.... Sinon => demande claire :) Je voudrais que tu arrives à l'heure.

Lorsque tu bavardes pendant une réunion, j'ai l'impression que ce qu'on dit ne t'intéresse pas. Je voudrais que tu demandes la parole lorsque tu veux partager quelque chose.

Entretien sur baisse de performance

- Mettre à l'aise
- Rappeler l'objectif de l'entretien : « le rapport montre une baisse de..., j'aimerais en parler avec vous et trouver une solution ensemble »
- Rechercher les idées du collaborateur : « quelles sont à votre avis, les solutions possibles ? »
- Manifester de l'ouverture par rapport à ce qu'il dit et propose de faire
- Conseiller en dernier : « peut-être serait-il intéressant d'envisager... »
- Remotiver, rassurer sur la confiance et les compétences.

☞ **Ne dites pas** : « n'hésitez pas à venir me voir si vous en avez besoin »

☞ **Dites plutôt** : « Comment puis-je vous **aider** ? »

Votre collaborateur est en baisse de performance : **il a besoin d'une aide concrète !**

¹² **Les outils de base de l'analyse transactionnelle**, pour développer l'énergie des individus et des organisations. Dominique Chalvin, ESF Editeur, (p.39)

¹³ ROSENBERG Marshall B. **Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)** Introduction à la communication non-violente (CNV) Editions de la Découverte, 2004

Traiter une objection, réagir de façon adaptée à toute forme de provocation

- Ecouter avec bienveillance
- Empathie : paraphraser de manière positive sans porter de jugement « Vous dites qu'il était difficile pour vous de ... je comprends... »
- Poser des questions de réflexion sur les faits allège l'émotionnel : « qu'attendez-vous de ... », « pourquoi pensez-vous cela ? »
- Proposer des idées, solutions constructives, de préférence sous forme de questions.

Les retours (« feed-back »)¹⁴

L'attribution de reconnaissance et renforcement (« feed-back positif ») pour un travail et un comportement va avoir des répercussions sur la motivation de l'individu.

Le feed-back est source d'énergie, positive ou négative. L'absence de feed-back résulte en une perte d'énergie si pénible que chaque individu préfère recevoir un feed-back négatif que ne rien recevoir du tout : ceci explique de nombreux comportements désagréables ou provocateurs (autant dans les couples, que dans les familles, et dans les organisations).

L'absence de récompense et reconnaissance mène à une perte d'énergie et à un déclin de la motivation, qui se traduit ensuite par une forte diminution de la productivité, ce qui représente une menace pour n'importe quel type d'entreprise / organisation.

Le feed-back positif est donc crucial pour l'efficacité de toute équipe / organisation, et chaque manager devrait garder cela à l'esprit.

Pour être efficace, source d'énergie et de motivation, **le feed-back positif doit être approprié, dosé, personnalisé, argumenté et sincère...** Le feed-back forcé a peut de chance d'être positif.

Par ailleurs, la quantité, le ton (positif ou négatif) et le timing du feed-back qu'une personne reçoit sur son travail affecte directement le niveau de stress dont elle fait l'expérience.

*L'absence de reconnaissance est une source reconnue de stress au travail. Les entreprises / organisations réclament toujours plus de la part de leurs équipes, surtout au niveau de l'investissement affectif (« pour une organisation comme la nôtre, ceci devrait aller de soi... », « pour une association comme la nôtre, ce type d'aide doit être gratuit... ») : une aide peut bien sûr être apportée gratuitement, mais rien ne justifie qu'un travail bien fait ne soit pas reconnu). Si le salarié développe une relation affective avec son contexte professionnel, il va se sentir dans l'obligation de donner plus et mieux. Mais le don non payé de retour et l'impression d'avoir donné « pour rien » font naître un sentiment de frustration croissant. **Rien ne justifie qu'un travail bien fait ne reçoive aucune reconnaissance** de la part des collaborateurs et de la hiérarchie. **L'absence de récompense, ainsi que l'absence de reconnaissance et de renforcement (feed-back positif) chez les travailleurs est un facteur de démotivation et de stress notoire** (Légeron 2003). En revanche, la reconnaissance est une source avérée de motivation et de satisfaction au travail — ce qu'illustrent les résultats du sondage cité page 2.*

Et ceci est d'autant plus vrai si on ne dit jamais à ses équipes qu'elles ont bien fait leur travail, qu'elles sont efficaces, et que les résultats le prouvent, mais qu'en revanche, à la moindre défaillance, on met le doigt sur l'erreur. L'absence de récompense pour un travail bien fait,

¹⁴ Sources : **Les outils de base de l'analyse transactionnelle**, Dominique Chalvin, ESF éditeur
L'estime de soi, Christophe André, François Lelord, éditions Odile Jacob
Le stress au travail Patrick Légeron, éditions Odile Jacob 2003

doublée d'une critique assurée si une erreur est commise fait partie des plus sûrs moyens pour stresser un individu / une équipe. Un tel stress, lorsqu'il est répété et continu, peut épuiser les individus et lui dérober ainsi toute motivation de donner le meilleur de soi-même. (voir ci-après § le stress au travail).

La « culture du négatif » (bien faire son travail, c'est normal, donc pas la peine d'en parler ; tandis que mal le faire, c'est anormal) doublé de la tendance judéo-chrétienne à ne pas faire trop de compliments (sous prétexte que cela générerait orgueil, vanité et paresse !) sont fréquents dans les organisations (en particulier de culture française) : mais cela démontre une mauvaise connaissance des principes psychologiques de base : **encouragements, félicitations et renforcements positifs renforcent l'estime de soi** et la confiance en soi d'un individu, qui va du coup développer des comportements positifs et constructifs : **l'estime de soi pousse à l'action et prépare la réussite.**

Contribuer à / renforcer l'estime de soi de ses collaborateurs devrait donc être constamment à l'esprit de toute personne chargée d'animer une équipe : les conséquences sur leur bien-être et leur motivation sont évidentes.

En résumé, « pour développer l'estime de soi de son équipe :

- favoriser l'esprit d'équipe, notamment par des rencontres informelles, une solidarité inconditionnelle en cas de problème, etc.
- augmenter les compétences individuelles en facilitant la formation et la spécialisation ;
- donner régulièrement par des remarques positives ou critiques, une information sur les performances ;
- instaurer une tolérance à l'erreur : c'est normal de se tromper, d'échouer parfois : « qu'avons-nous appris de cet échec ? »
- encourager l'initiative, il n'y a pas que les résultats qui comptent ;
- ne pas critiquer les personnes, mais les comportements ;
- s'appliquer à soi-même les règles que l'on impose aux autres ».

Source L'estime de soi, C.André, F.Lelord

La prise de responsabilité ne se développe pas en mettant plus de pression, plus de stress, plus d'insécurité / de précarité : **c'est tout le contraire. L'autonomie est basée sur le sentiment d'efficacité personnel, les retours positifs et le soutien, et sur la motivation qu'ils nourrissent.**

Coach son collaborateur

Le rôle du manager coach

Consiste à accompagner le développement du potentiel et des savoir-faire individuels et collectifs de ses collaborateurs, en situation professionnelle.

De fait, le manager coach n'est pas :

- un manager « traditionnel » : le manager traditionnel ne cultive pas l'approche pédagogique et empathique du coach.
- un « super formateur » : le formateur est délesté des responsabilités de fonctionnement et des obligations de résultats du manager ;

- un expert du sujet sur lequel il coach : l'expert doit parfaitement maîtriser le contenu sur lequel il intervient, alors que le coach doit avoir une connaissance d'ensemble et mobiliser les ressources nécessaires.

Dans cette logique, le manager coach doit réunir un certain nombre de conditions pour exercer son rôle correctement :

- **respecter** la personne qu'il encadre
- **encourager** le développement de l'autonomie du collaborateur accompagné.

NB : l'autonomie se traduit par du temps pendant lequel on n'est pas contrôlé, et à la fin duquel il peut y avoir une évaluation.

Quelle posture adopter ?

- Aider son collaborateur à prendre du recul sur une problématique, et l'amener à réfléchir sur les enjeux et la recherche de solutions.
- Etre uniquement dans le questionnement pour amener son collaborateur à réfléchir et à trouver lui-même la solution, voir se remettre en question.
- Rester dans une attitude de bienveillance, quoi qu'il dise. Eviter les jugements.
- Conseiller uniquement si votre collaborateur est dans une impasse. Exprimez vos conseils sous forme de questions afin qu'il réagisse par rapport à vos idées.
- Demandez à votre collaborateur de définir un plan d'action.

Exemples de questions suite à l'exposition d'une problématique :

« Est-ce déjà arrivé dans le passé ? Chez un autre client ?... »

« Quel est l'enjeu pour l'Organisation ? Pour vous ? »

« Quelles sont à votre avis les solutions possibles ? »

« Quels sont les avantages et les inconvénients de ces solutions ? »

« Qu'en déduisez-vous ? »

« Voyez-vous un risque de ... ? »

« En fonction de vos conclusions, que proposez-vous de faire concrètement ? »

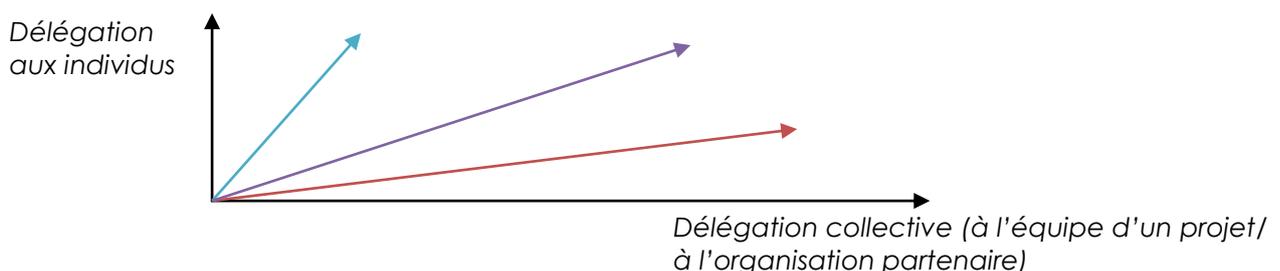
« Comment puis-je vous aider ? » « Qu'attendez-vous de moi ? »

Si nécessaire : « Pensez-vous que peut-être il serait intéressant d'envisager... »

La délégation

Le développement passe par le transfert de compétences ; c'est une condition sine qua non pour garantir la durabilité des effets de l'action. Ainsi la délégation, visant l'autonomie des équipes et organisations du Sud est nécessaire.

On va d'abord déléguer des compétences et des responsabilités à des individus, puis la délégation va être organisation : l'organisation au Nord va déléguer à son partenaire au Sud, d'abord l'opérationnel, puis la stratégie...



La délégation est un transfert de tâche et de pouvoir, et non un abandon définitif de la tâche. Le délégataire devient responsable, mais le délégant reste aussi responsable.

Déléguant : celui qui délègue

Délégataire : celui à qui on délègue.

Pour être efficace, la délégation ne doit être ni autoritaire, ni idéaliste ; elle doit être négociée (possibilité réelle de refus) et progressive.

La délégation est une difficulté psychologique, culturelle, sociale, et non technique : parce que si P délègue à P-1, la zone de délégation de P-1 devient une zone d'incertitude pour P.

Déléguer n'est pas demander au délégataire de faire ce qu'on fait, c'est accepter qu'il agisse différemment. **La délégation est un contrat de résultat et non un contrat de méthode.**

Il n'existe pas d'autonomie dans la délégation sans contrôle a posteriori de critères prévus a priori. La délégation nécessite **un climat de confiance réciproque.**

Rappelons aussi que *l'autonomie se traduit par du temps pendant lequel on n'est pas contrôlé, et à la fin duquel il peut y avoir une évaluation.*

Les avantages de la délégation :

Pour celui qui délègue :

- allègement de charge
- partage du travail
- gain de temps et de productivité
- pouvoir faire autre chose
- diversification des tâches
- favorise la concertation (avis partagé sur les choses)

Pour celui qui reçoit

- développe la motivation
- responsabilise
- fait prendre conscience de ses capacités et aide à progresser
- ouvre sur des évolutions de carrière possibles (*pour une organisation : ouvre sur des évolutions de niveau d'intervention, de mission...*).

Nous l'avons vu ci-dessus, dans le domaine du développement, les avantages sont le transfert de compétences, qui est garant de la durabilité des effets de l'action, et l'autonomie des acteurs ; c'est aussi le renforcement de la société civile au Sud et l'empowerment, comme disent les anglo-saxons.

Délégation : méthodologie

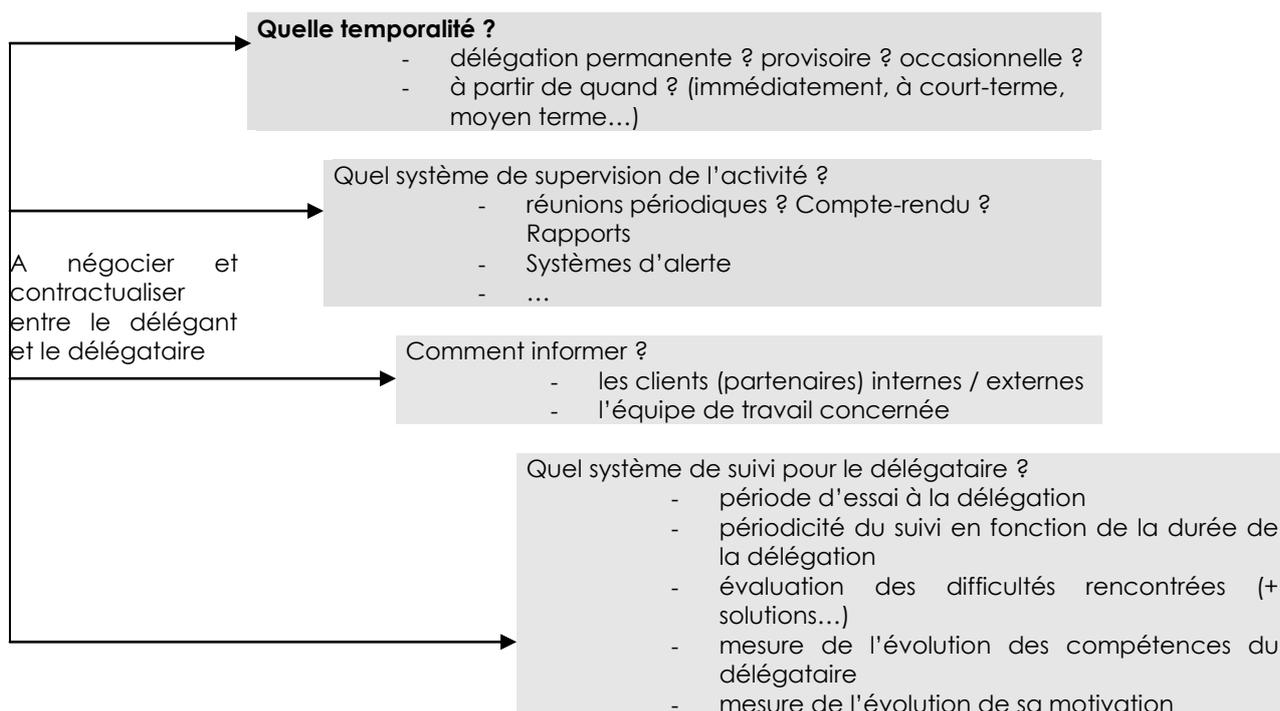
Délégation / méthode - 1 : analyse

Quoi déléguer ?		A qui déléguer ?	
Mission / activités du déléguant	Champ de délégation : quelles missions / activités ?	Compétences requises	Compétences possédées par :
- - - - ...	- - - - ...	- - - ... Intérêts professionnels requis	- - - ... Intérêts professionnels possédés par :
		Aptitudes requises	Aptitudes possédées par :
Pourquoi déléguer ?			
Avantages attendus de la délégation - pour le déléguant - pour l'unité de travail		Avantages attendus de la délégation - pour le(s) délégataire(s)	

Délégation / méthode - 2 : Faisabilité

A qui ?				Comment ?
Missions/activités actuelles du délégataire		Champ de délégation : quelles missions/activités		Rapprochement Missions actuelles (MA) / Missions déléguées (MD)
Missions	Temps	Missions	Temps	- Compatibilité temporelle MA / MD = adjonction de missions de délégation ↗ enrichissement de l'emploi, du poste ↗ modification du périmètre de l'emploi Incompatibilité temporelle ↗ Substitution MA / MD - quelles MA conservées - au profit de quelles MD ↗ nouvelle organisation du travail ? (nouvelle répartition d'activités au sein de l'équipe, voire délégation en chaîne...) ↗ modification du contenu de l'emploi.

Délégation / méthode – 3 : mise en œuvre



Délégation / méthode – 4 : évaluation

Evaluation des effets de la délégation : Effets attendus / effets obtenus		
Pour le délégant	Pour l'équipe de travail	Pour le délégataire
+	+	+
-	-	-
Bilan et enseignement	Bilan et enseignement	Bilan et enseignement

Leadership et cohésion d'équipe

Les différents éléments du leadership

- **Fiabilité** : respect de la personne, ne pas critiquer un collaborateur devant d'autres, défendre son équipe, **reconnaître ses torts, s'excuser**
- **Donner du sens** : explication des enjeux stratégiques
- Développement des compétences requises pour réussir
- Adapter son style de management en fonction de la situation : directif, persuasif, participatif, délégatif

- Savoir écouter pour mieux s'affirmer
- **Motiver et créer une cohésion d'équipe** (« diviser pour mieux régner » n'est **pas** payant ni en termes de motivation, ni en termes d'efficacité, ni en terme de résultats)
- **Rémunération logique**
- **Allier exigence et bienveillance !**

Conseiller : aider une personne à trouver la meilleure voie de progression pour elle.

A éviter :

- donner des réponses
- pas uniquement à ceux qui ont besoins d'aide
- pas uniquement en cas de problèmes
- penser que le collaborateur est compétent de par sa fonction ou de par son parcours professionnel

Créer une équipe opérationnelle efficace

- les membres de l'équipe savent ce qu'ils ont à faire
- ils le font avec les moyens nécessaires
- ils constatent les résultats
- leurs résultats sont reconnus
- et améliorent leur performance

L'équipe est un lieu de progrès permanent, ce progrès porte sur les compétences, les performances et les conditions de travail.

L'efficacité passe par le travail collectif, la réflexion collective et l'implication de chacun.

Le collectif prend des initiatives pour identifier des problèmes, imaginer des solutions, les mettre en œuvre et contrôler les résultats.

Le manager et son équipe : les attentes réciproques

Il est possible que votre équipe ait d'autres attentes que celles que vous lui prêtez. Il est aussi possible qu'elle n'ait pas une idée très précise de ce que vous attendez d'elle.

Voici un bon sujet d'échange !

- ce que le manager attend de son équipe
- ce que l'équipe attend de son manager

Distribuer l'activité au sein de son équipe :

Ce tableau de bord permet d'analyser la distribution des différentes activités au sein de son service (photocopie à plat de son équipe), de valider les intérêts de chacun et ce qui correspond au mieux à chaque collaborateur.

P : activité actuellement Prescrite

M : activité Maîtrisée

I : Intérêt démontré

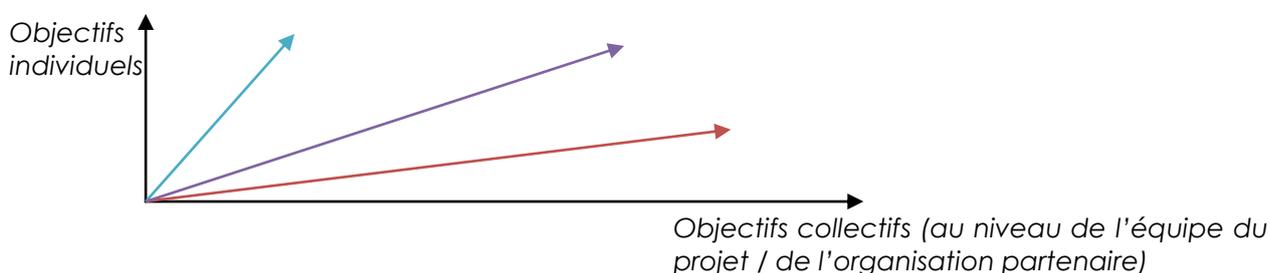
C : Mission à fixer pour Cible (à donner à son collaborateur)

Commencer par remplir les colonnes P, M, I pour chaque collaborateur, analyser les totaux, et ensuite remplir les colonnes C en fonction de ces totaux

Analyse des totaux :

- horizontale : permet de vérifier si l'activité est correctement allouée collectivement en fonction de l'importance de la mission
- vertical : profil de chaque salarié

	M. Jacques				M. Alain				Mme Jeanne				Mme Caroline				Totaux
	P	M	I	C	P	M	I	C	P	M	I	C	P	M	I	C	
Tâche 1	1	1															
Tâche 2		1	1		1				1	1							
Tâche 3													1	1			
Tâche 4	1	1															
Totaux	2	3	1		1				1	1			1	1			



La gestion de conflits

Le conflit est une situation de blocage entre au moins deux personnes qui ont un intérêt ou un objectif en commun. Le conflit est qualifié à partir du moment où l'on sent une tension, qu'elle soit explicite ou latente

Il peut y avoir des conflits de personnalités (un méthodique et un fantasque peuvent avoir du mal à travailler ensemble). Un conflit peut venir de la jalousie, de la lutte pour le pouvoir. Il s'agit alors de définir clairement l'activité et le rôle de chacun.

Parmi les autres causes de conflits, on peut trouver l'absence de structure suffisante et l'orientation trop braquée sur l'objectif, au détriment de la dimension humaine. Le traitement inégal est également source de conflit, ainsi que l'absence de reconnaissance. Renforcer l'équité, la coopération, la reconnaissance et les renforcements et l'intelligence collective permettra de trouver les solutions possibles.

Les risques du conflit pour l'individu sont des risques émotionnels. Dans le cas d'un conflit collectif, la personne risque de ne pas être à l'aise, de perdre confiance en elle, de commencer à faire des erreurs. C'est un cercle vicieux et la personne se sent de plus en plus isolée. Pour l'entreprise / l'organisation, le risque est une baisse de performance et d'efficacité : les énergies sont mises dans le conflit au détriment de l'action. Un conflit peut aller jusqu'à de la violence brute, soit envers une personne, soit envers l'organisation.

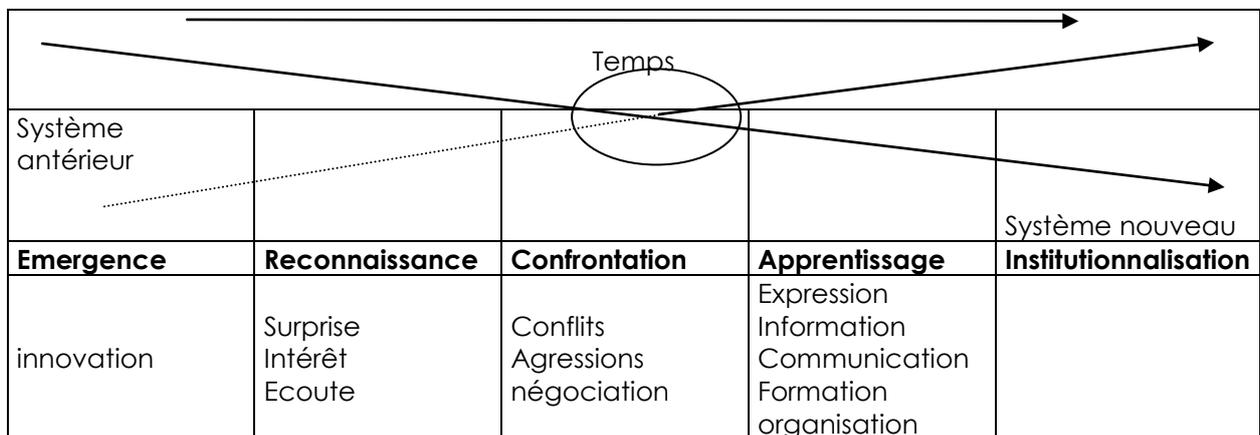
Mais le conflit est un phénomène banal car humain. Travailler ensemble c'est se confronter à la différence des autres. Le conflit est inhérent à la capacité que nous avons à nous adapter. Il dépend aussi du mode de management, des règles collectives de l'organisation et de sa pratique de dialogue et de communication.

Pour prévenir et gérer les conflits : il faut regarder au niveau de l'organisation ce qui peut créer des conflits (par ex. allouer une même tâche à 2 personnes ; traitements injustes ou inéquitables, absence de reconnaissance...). Ensuite il faut se montrer vigilant envers les conflits de personnes et pour cela, bien connaître son équipe grâce à des entretiens réguliers et des réunions d'équipe. Un conflit déclaré se gère avec des outils relationnels (cf ci-dessous § l'objectif du médiateur) : il faut être disponible pour écouter les gens, faciliter l'expression de chacune des deux parties pour les aider à développer leurs arguments et à dépasser leur état émotionnel pour comprendre l'autre. (D'après Christine Marsan, « Gérer les conflits », éditions Dunod 2005).

Le conflit est aussi une étape incontournable de toute évolution, de tout changement d'une organisation et du comportement de ses membres.

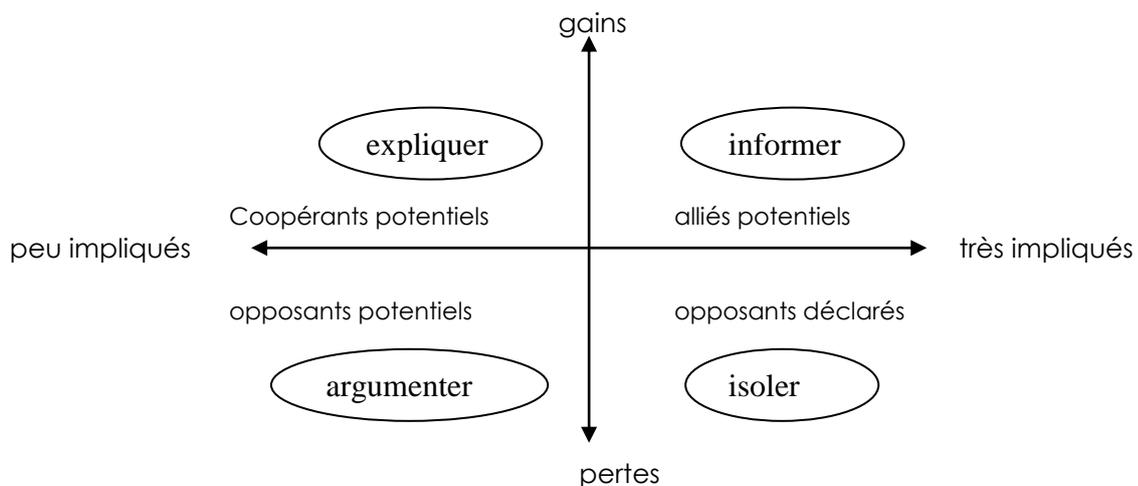
Le changement dans une organisation

Rappelons en préalable que plus les personnes sont en sécurité, (sécurité physique et psychologique : les besoins vitaux & de sécurité y compris sécurité de l'emploi, sont couverts ; la sécurité intérieure — confiance en soi, estime de soi — est élevée) **plus elles sont ouvertes au changement et capables de prendre des risques.**



D'après R.Sainsaulieu, *Sociologie de l'organisation des entreprises*.

Alliés et opposant au changement



La gestion d'un conflit (provoqué par un changement)

En général, un conflit n'éclate pas brusquement. Il passe par divers stades.

Phase de désaccord non exprimé

face à une nouvelle situation ou à une rumeur concernant un changement, des tensions commencent à se faire sentir

Phase de dissension

L'information se précise, et la situation actuelle (ou à venir) ne répond pas aux attentes des individus

Quelques personnes qui se font confiance commencent à en discuter.

Phase de crise

Les informations concernant la nouvelle situation sont données. Les opinions discordantes se développent et s'expriment clairement. La tension monte. C'est un signal d'alarme qui avertit d'un conflit imminent si les opinions exprimées ne sont pas prises en compte.

Phase de conflit ouvert

Les individus se sont nettement positionnés par rapport au changement. Chacun s'efforce d'accroître la portée de ses arguments, d'affirmer sa position, et de miner l'influence de ceux qui s'opposent à lui. Des comportements agressifs peuvent apparaître

L'objectif du médiateur

« Problématiser » le conflit : régler le problème avant qu'il ne se transforme en conflit.

3 niveaux :

- rationnel : constater les faits
- émotionnel : comprendre les tensions et les blocages
- politique : identifier les enjeux et motivation de chaque parti

Méthode :

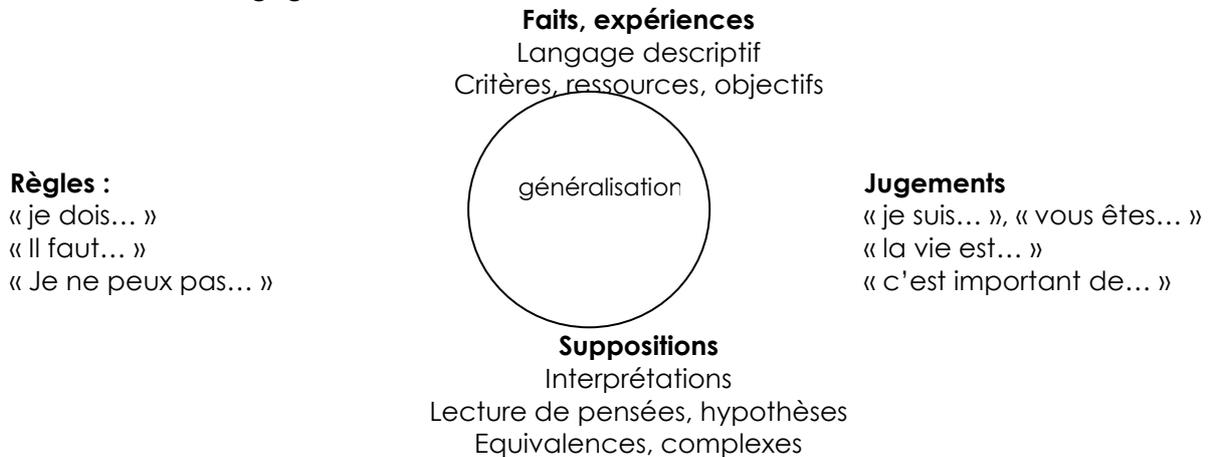
- dépassionner l'affrontement et se centrer sur le problème à résoudre.
- Réunir les deux parties, affirmer sa volonté de résoudre le problème et définir un objectif commun
- Définir les règles de prise de parole et d'écoute
- Analyser les déclarations de chacun pour comprendre le conflit (origine, enjeux rationnels et irrationnels, valeurs en présences, cadres de contraintes...)
- Faire suggérer les solutions du problème aux acteurs du conflit : solution, expérimentation, statu quo, négociation...
- Obtenir un engagement des deux parties
- Suivre la mise en œuvre des solutions décidées

Un outil pour mieux gérer sa communication interpersonnelle : la boussole du langage

Lorsqu'on travaille sur les faits, on peut changer les représentations.

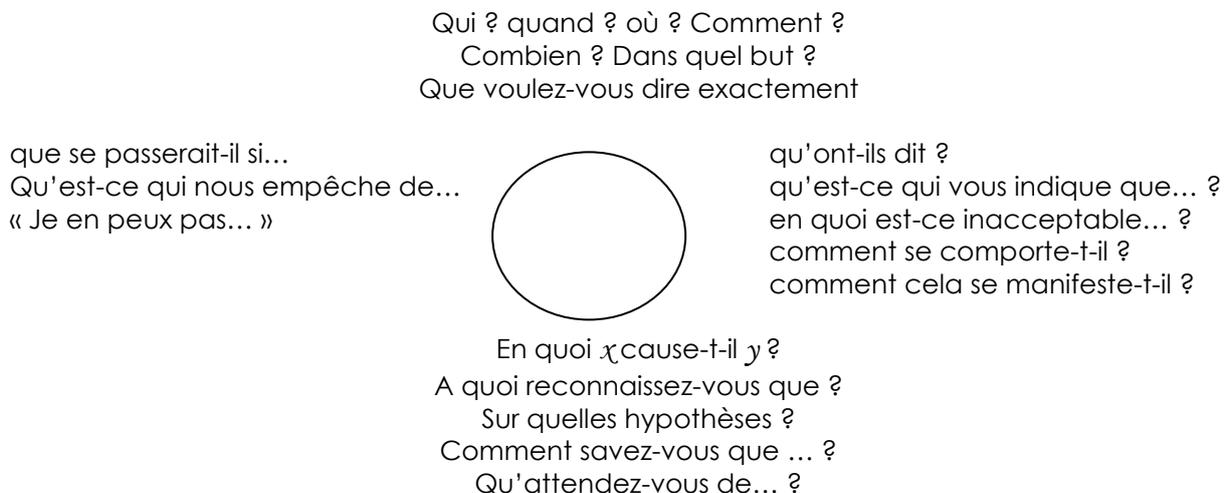
Sortir des généralisations : règles, jugements et suppositions, pour analyser le factuel, représenté par le Nord dans la boussole

La boussole du langage :



Sources : d'après J.Grindler, R.Bandler, (Fondateurs de la PNL, Programmation Neuro-Linguistique) et A. Cayrol (qui a introduit la PNL en France).

Les questions à poser en utilisant la boussole



D'après Françoise Kourilsky Du plaisir au désir de changer Editions Dunod

Communiquer en interne

Pourquoi communiquer ?

⇒ **A minima, pour éviter les tensions en interne** : il est conseillé de mettre en place des mesures préventives et concrètes : mise en place de règles de fonctionnement interne, et de contrats « clients-fournisseurs ».

⇒ pour maintenir / stimuler la **motivation** de l'équipe (l'informer sur son efficacité, ses résultats...)

⇒ pour créer/maintenir une **cohésion d'équipe**, un **esprit d'équipe** (ou esprit d'entreprise).

Quelles informations diffuser à mon équipe ?

Exemples :

- expliciter les orientations et les objectifs
- informer des évolutions prévues (nouvelles missions, départs et arrivées, nouvelles procédures, évolutions technologiques...)
- communiquer le bilan des résultats de l'unité.

Quelles informations remonter à sa hiérarchie ?

Exemples :

- l'informer des effectifs réels et des besoins
- lui présenter plans d'action et tableaux de bord
- la renseigner sur les résultats de l'unité
- l'informer du climat social
- l'informer si nécessaire, des problèmes rencontrés
- l'informer des projets en gestation
- l'informer des initiatives particulières prises par son unité

Quelles informations recueillir et diffuser auprès des autres unités, auprès de ses « clients » et de ses « fournisseurs » ?

Exemples :

- informer sur les activités de son unité et recueillir les informations nécessaires à la bonne coordination entre unités de travail
- négocier les caractéristiques des relations « clients-fournisseurs » avec les intéressés

A qui diffuser l'information ?

Par exemple :

- *quelle information diffuser au terrain ?*
- *quelle information diffuser au siège ?*
- ...

Qui inviter à une réunion ?

...

La conduite de réunion¹⁵

La préparation d'une réunion :

- définir son (ou ses) objectifs
- sélectionner les participants
- choisir le bon moment, les locaux
- informer les participants (convocation)
- se préparer à animer (contenu, supports, déroulement).

¹⁵ Voir aussi « Formation à l'animation de réunion, Inter Aide/OKPK 2003

http://www.interaide.org/pratiques/pages/education/lanimation/okpk_animation_reunion.pdf

Les questions à se poser avant une réunion :

1. Quel est l'objectif de cette réunion ? Informer, programmer, faire se rencontrer, créer, innover, décider ? étudier ?
2. Quel est le contenu ? L'ordre du jour, les thèmes à traiter, les étapes, les documents nécessaires ?
3. Où et quand ? Date, heure, salle et lieu, matériels nécessaires, convocations.
4. Avec qui ? L'animateur, les participants (leur rôle attendu, et la raison de leur présence), le secrétariat.

Qui inviter à une réunion ? Des personnes :

- compétences : par rapport au(x) thème(s) ou au rôle à tenir dans la réunion
- responsables : qui peuvent prendre des décisions ou faire avancer le dossier
- intéressées : sont motivées par le thème ou sont clientes des informations traitées lors de la rencontre

Préparer le fil conducteur de la réunion :

- étapes / points à aborder
- Objectifs à atteindre
- Méthodes et supports
- Durée de chaque point

Anticiper les positions des participants (si réunion à potentiel conflictuel)

- pertes supposées ou gains escomptés
- degré d'implication
- objections possibles

Le déroulement d'une réunion

1^{re} phase : le démarrage

l'animateur :

- accueille les participants
- rappelle l'objectif de la réunion
- fixe le cadre (horaires, règles de fonctionnement)
- propose le plan de la réunion

2^e phase : l'expression du groupe

L'animateur :

- distribue la parole
- relance la parole
- éventuellement prend des notes

3^e phase : l'exploitation et la synthèse

Le rôle de l'animateur

- classer les idées (dégager les points de convergence entre les participants ou classer par thème)
- inscrire au tableau les solutions ou les pistes retenues
- compléter la réflexion
- dégager les conclusions de la réunion (synthèse, plan d'action)
- informer sur le suivi de la réunion (compte-rendu, engagement, prises de décision)

Les attitudes de l'animateur et des participants, pour faciliter la communication

L'écoute active

C'est un ensemble d'attitudes et de comportements

- garder le silence

- écouter avec un intérêt réel et donner des signes d'écoute
- écouter avec tolérance

Cela permet de reconnaître l'interlocuteur et le comprendre, de recueillir de nombreuses informations et rendre l'interlocuteur disponible pour écouter à son tour.

La reformulation

Reformuler consiste pour l'animateur à résumer les propos et l'état d'esprit de l'interlocuteur avec ses propres mots

Cela permet de :

- relancer, faciliter l'expression et valoriser l'interlocuteur
- clarifier, approfondir le message en invitant l'interlocuteur à préciser et à compléter ce qu'il a dit
- s'assurer de sa bonne compréhension
- fixer et intégrer ce qui est dit
- faire progresser la réflexion et aider à la prise de décision.

La gestion des relations

- Le silence :
 - laisser au groupe le temps de comprendre et de réfléchir. Les silences sont souvent nécessaires
 - attendre qu'un participant s'exprime ; le cas échéant, reformuler la question
- L'attaque
 - traiter l'attaque comme une information ; rappeler que chacun doit pouvoir s'exprimer
 - positiver.
- Le hors-jeu
 - enregistrer la question en annonçant qu'on la met en réserve. Plus tard la proposer au groupe qui décidera de son opportunité
- Le dominateur
 - préciser qu'il s'agit là d'une opinion personnelle et la renvoyer au groupe (soulignant ainsi que l'on valorise la participation de tous)
- La plaisanterie
 - rester naturel, ne pas éluder
 - le groupe reviendra de lui-même au sujet
- Les sourires
 - les accepter et rester naturel : l'animateur n'est pas forcément en cause. Sinon, aller vers la personne pour qu'elle traduise son ressenti
- L'aparté
 - intervenir, lors d'un silence, en proposant à ses participants de faire part au groupe de leurs observations.

Les méthodes et outils pour « faire produire »

- Le questionnement : il aide l'interlocuteur à exprimer sa pensée

4 types de questions :

- la question ouverte, pour une réponse large, riche
- la question fermée, pour une réponse courte, précise
- la question alternative, pour faciliter l'expression d'un choix
- la question-miroir, pour obtenir un complément d'information

- Le brainstorming : dans un objectif de produire des idées nouvelles sur un thème

5 règles à respecter :

1. développer un climat de confiance
2. produire le plus possible en peu de temps (5-10 mn)
3. ne pas se censurer
4. ne pas piller les idées des autres
5. ne pas juger la production des autres

➤ Le métaplan : pour exprimer des représentations sur un thème

Les règles à respecter

- respecter le temps de la phase de production (15-20 mn)
- proscrire tout jugement de valeur
- analyser les données en groupe

Une conclusion réussie

Synthèse : reprendre les éléments essentiels du travail mené, les résumer

Accord : vérifier l'approbation, l'adhésion, le consensus du groupe sur ces éléments

Suite : positionner les suites à donner : prochains rendez-vous, compte-rendu prévu, missions respectives...

Afin :

- d'affirmer sa compétence d'animation
- finir sur une impression positive
- engendrer une dynamique « de suite »
- boucler sans précipitation

En résumé pendant la réunion :

10 règles à respecter

1. commencer à l'heure
2. suivre un ordre du jour
3. veiller aux possibilités d'expression de chacun
4. ne pas interférer ou couper la parole
5. parler en son nom ou au nom d'un groupe précis de personnes
6. se centrer sur l'objectif de la réunion
7. accepter les méthodes proposées par le groupe
8. exprimer son sentiment sur le fond et la forme
9. échanger des faits, critiquer des idées mais respecter les personnes
10. partir à l'heure

Le suivi d'une réunion

- formalisation rapide du compte-rendu
- diffusion aux destinataires concernés
- contrôle de la mise en œuvre des décisions prises en réunion.

Le stress au travail

Définition du stress :

Le stress est la réponse physiologique de l'organisme à une situation évaluée comme stressante : c'est donc une réaction normale et utile permettant de s'adapter à l'environnement. Le stress est un phénomène qui évolue en trois temps. Il est positif tant qu'il n'est pas trop intense et reste ponctuel.

En 1936, le Dr. Hans Selye décrit pour la première fois les trois phases de la réponse de l'organisme à un stimulus stressant :

- phase 1 - l'organisme se prépare au « combat ou à la fuite » : dès sa confrontation à une situation évaluée comme stressante, l'organisme réagit en stimulant le système « sympathique » qui augmente la fréquence cardiaque, la tension artérielle, les niveaux de vigilance, la température corporelle, etc.
- phase 2 - l'organisme entre en « résistance » : si la situation stressante se prolonge, les hormones glucocorticoïdes sont secrétées pour augmenter le niveau de sucre dans le sang, pour apporter l'énergie nécessaire aux muscles, au cœur et au cerveau et y maintenir un apport constant en glucose. Cette sécrétion est auto-régulée.
- phase 3 - l'organisme entre en phase d'épuisement (« burn-out ») : si la situation stressante perdure ou s'intensifie, l'auto-régulation des glucocorticoïdes devient inefficace : leur taux augmente constamment, l'organisme est submergé d'hormones activatrices, qui, si les systèmes d'adaptation se révèlent inopérants, peuvent devenir délétère pour la santé. ¹⁶

Le stress au travail

Le stress devient négatif lorsque l'on a le sentiment d'être débordé. D'après l'agence européenne pour la Sécurité et la Santé au travail, « un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.(...) Les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumis »¹⁷.

Les facteurs de stress au travail

- **facteurs liés à la tâche elle-même** (pénibilité du travail, monotonie, dangerosité, bruit, insécurité...) ou à ses caractéristiques (pression temporelle, surcharge de travail et, paradoxalement la sous-charge de travail est également un facteur avéré de stress...)
- **imprévisibilité**
- **absence de contrôle sur l'organisation du travail** (sur la répartition et la planification des tâches, exigences contradictoires, imprécisions des missions, mauvaise communication...)
- **manque de formation ou formation inadaptée** à la réalisation de la tâche
- **L'absence de « feed-back » (retours) est un facteur avéré de stress** ; l'absence de reconnaissance et l'absence de récompense ; manque de soutien de la part des collaborateurs ou des responsables hiérarchique ; management peu participatif...
- **facteurs liés à l'environnement physique** (bruit, sur-occupation des locaux, chaleur...) et à l'environnement socio-économique (conditions financières, compétitivité, précarité de l'emploi...) : on peut penser au travail dans les bidonvilles pendant la mousson, aux transports publics dans les mégapoles polluées des PVD, aux longues marches dans les zones rurales isolées...

Une situation de stress répétée et continue peut aboutir à un épuisement physique et émotionnel, le « burn-out ».

¹⁶ Sources : http://www.inrs.fr/htm/le_stress_au_travail.html

¹⁷ http://osha.europa.eu/good_practice/risks/stress

Le cas particulier du « burn-out », stade ultime du stress

Le « Burn Out Syndrome » des anglo-saxons, le « Karoshi » (mort par la fatigue au travail) au Japon, est un syndrome d'**épuisement professionnel**, consécutif à l'exposition à un stress permanent et prolongé¹⁸.

Certaines professions sont plus à risque que d'autres :

- les professions à fortes sollicitations mentales, émotionnelles et affectives sont les plus exposées (professions sociales, médicales, éducatives...)
- à forte responsabilité notamment vis-à-vis d'autres personnes¹⁹
- où l'on cherche à atteindre des objectifs difficiles (voire inatteignables)
- où il existe un fort déséquilibre entre les tâches à accomplir et les moyens mis en œuvre
- où il existe une ambiguïté ou un conflit de rôles.

Certaines personnes sont plus à risque que d'autres :

- personnalités ayant des idéaux de performance et de réussite (très) élevés
- personnalités liant l'estime de soi aux seules performances professionnelles
- personnes n'ayant pas d'autre centre d'intérêt que le travail
- personnes qui se consacrent entièrement au travail au détriment des autres aspects de la vie
- les personnes qui ont du mal à dire non, à poser leurs limites.

Le burn-out est caractérisé par²⁰

- un épuisement émotionnel et physique
- un émoussement des émotions : après avoir ressenti les émotions de manière excessive, la personne en burn-out a l'impression de ne plus rien éprouver, d'être indifférente à tout ce qui l'entoure,
- et finalement une tendance de la part de l'individu à minimiser ses accomplissements passés et à ne plus se sentir à la hauteur des responsabilités qui lui ont été confiées : sentiment d'être inutile, dévalorisation de soi.

Comment prévenir le stress au travail ?

Un scientifique suédois a défini « 5 conditions nécessaires pour un environnement psychosocial et organisationnel du travail satisfaisant²¹ :

¹⁸ Dans des cas extrêmes, le burn-out peut entraîner la mort : baptisé « Karoshi » au Japon où il est reconnu comme maladie professionnelle ayant fait plusieurs milliers de morts, ce syndrome dit de « mort par surmenage » est le degré absolu du burn-out : la mort résulte de la destruction des glandes qui engendrent le stress, les glandes surrénales qui, suractivées, finissent par s'autodétruire.

¹⁹ Le **burn-out du soignant : Le syndrome d'épuisement professionnel**, Michel Delbrouck, De Boeck 2008, contient un questionnaire de dépistage du burn-out

²⁰ H. Freudenberger propose dans son livre **Symptoms of burn-out**, un questionnaire de dépistage du burn-out **donné en annexe 2**

²¹ Bertil Gardell, 1981, cité dans « Le point des connaissances sur le stress au travail » INRS

http://www.inrs.fr/hm/le_stress_au_travail.html

Le travail doit être conçu

1. de façon à ce que chacun puisse influencer la situation, les méthodes et la vitesse d'exécution
2. de façon à ce que chacun ait une vue d'ensemble et une compréhension des différentes opérations
3. pour donner à chacun la possibilité d'utiliser et développer la totalité de ses ressources
4. pour permettre les contacts humains et la coopération entre acteurs
5. pour donner à chacun le temps nécessaire à la satisfaction de ses rôles et obligations extérieures tels que les tâches familiales, sociales ou engagement politique, etc. »

Les points 1 à 3 recourent le sentiment d'efficacité personnelle, l'autonomie, la motivation. Le point 4 concerne les relations professionnelles, l'ambiance de travail. A cela il faut rajouter : la reconnaissance par les pairs et les supérieurs, des conditions matérielles satisfaisantes (salaires & horaires, ce qui rejoint le point 5), non-précarité du travail.

Le rôle du manager dans la prévention / gestion du stress :

Le manager a un rôle crucial dans la gestion du stress : il doit en effet

- donner des encouragements, du soutien, des feed-backs positifs à ses collaborateurs dès qu'ils sont justifiés ;
- les former / leur proposer de se former lorsque nécessaire ;
- utiliser un management participatif, qui soit à la fois soutenant et responsabilisant
- il peut également jouer un rôle dans l'amélioration des conditions de travail (conditions physiques, matérielles et organisationnelles)
- et déceler les signes avant-coureurs du stress négatif (frustration, irritabilité, colères, émotivité exacerbée, fatigue, perte d'énergie...chez ses collaborateurs... et chez lui-même !).

Le harcèlement professionnel – Le harcèlement moral – la manipulation²²

Le harcèlement professionnel : il y a quelques années en France, la souffrance dramatique des employés ou les suicides par dizaines de cadres travaillant dans différents milieux professionnels, de la banque, de l'industrie automobile, des télécommunications... ont été relayés par les médias. Comment en arrive-t-on à de telles souffrances ? Comment expliquer (si cela s'avère possible) qu'une détresse professionnelle puisse conduire au suicide ? Les candidats au burn-out (dépression par épuisement professionnel pouvant mener jusqu'au suicide) sont souvent des employés « modèles », très impliqués, consciencieux et ayant un haut niveau personnel d'exigence. Paradoxalement, ce sont eux les victimes. Loin d'être encouragés et valorisés par leur hiérarchie, ils sont au contraire pressurisés à l'extrême par des méthodes de management manipulatoires voire perverses, qui leur demandent toujours plus (mails et messages téléphoniques leur parvenant à toute heure du jour et de la nuit...) jusqu'à sacrifier leur vie personnelle — et parfois jusqu'à leur vie même — au travail.

« La notion de harcèlement moral tend à focaliser le problème sur le comportement des personnes, plutôt que sur les processus qui les génèrent » (de Gaulejac, 2009), et fait ainsi l'économie d'un questionnement de la gestion de l'entreprise et, plus généralement, des processus qui engendrent les violences au travail. Le délitement des collectifs et l'individualisation des rapports au travail contribuent à « psychologiser » les causes de la

²² Sources MF Hirigoyen, I. Nazare-Aga, de Gaulejac, cf. biblio

souffrance au travail. Chaque travailleur est renvoyé à lui-même, le stress, l'anxiété, le burn-out sont traités au niveau individuel dans leurs effets psychiques ou psychosomatiques, avec l'aide du corps psy. « L'entreprise externalise ainsi les conséquences de la violence des relations de travail qu'elle génère » (de Gaulejac, 2009²³). Les procès envers les harceleurs, en désignant des boucs émissaires, renforcent la stabilité du système, en l'enfermant dans un processus de faux changement.

Certains processus de management sont devenus pervers. Après les Trente Glorieuses et avec l'ouverture à la concurrence depuis les années 70, il a fallu proposer des produits (ou des services) de meilleure qualité à un moindre prix. Tout le management s'organise alors autour de cette injonction paradoxale : faites plus avec moins. Ce n'est pas la seule injonction paradoxale : « je t'ordonne d'être autonome » en est une autre, que l'on ne trouve pas qu'en entreprise. En langage "corporate" se traduit par « agis librement mais obéis au process ». On demande aux managers d'être autonomes tout en les soumettant à des exigences de reporting contrôlant. Ou encore : « développe l'esprit d'équipe mais encourage les performances individuelles » (Philosophie Magazine, N° 68 Avril 2013 Votre travail a-t-il encore un sens ?). Les nouvelles méthodes de management venant des Etats-Unis où le rapport au travail est plus pragmatique qu'en France : mélangées à la « culture du négatif » à la française, ces méthodes blessent les salariés français qui mettent le travail au cœur de l'identité.

Le harcèlement moral peut être pratiqué par des manipulateurs, personnes / structures à fonctionnement manipulateur et sans scrupules, pour pousser une personne à la démission.

Il peut également être pratiqué par des personnalités pathologiques, nommées « pervers narcissiques ». Le pervers narcissique peut pousser quelqu'un jusqu'au burn-out, à la dépression, au suicide. N'importe quelle personne peut devenir la cible d'un manipulateur pervers narcissique, ce n'est pas l'apanage de « personnalités fragiles ». En général ce sont mêmes les meilleurs qui sont plus à risque : les plus consciencieux, les plus impliqués professionnellement, ceux pour qui le travail est au cœur de l'identité.

Les manipulateurs pervers ne sont pas facilement repérables, car au premier abord ce sont souvent des personnes bien insérées socialement, agréables, qui donnent même l'impression d'être serviables.

Isabelle Nazare-Aga, (*Les manipulateurs sont parmi nous*) donne **30 critères qui permettent de reconnaître un manipulateur. 14 de ces 30 critères suffisent à catégoriser un manipulateur. (14 sur 30 suffisent à définir un manipulateur)** reproduits en annexe 1.

Pour finir sur une note positive : les conditions du « bonheur » au travail sont réalisables !

C'est de la responsabilité du management de s'assurer que le travail des équipes est reconnu, que leur sentiment d'utilité ou à défaut, d'efficacité personnelle puisse être élevé, que les conditions matérielles et de sécurité sont suffisantes, que si il y a pénibilité ou précarité, c'est compensé par autre chose (reconnaissance, relations, sentiment d'utilité...).

- la motivation
- les relations entre collègues
- les conditions matérielles
- le sentiment d'utilité la reconnaissance des supérieurs
- la non-pénibilité du travail
- la non-précarité (la sécurité)

²³ DE GAULEJAC V. (2009 [2005]), *La Société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Éditions du Seuil ;
Travail, les raisons de la colère Seuil, Paris, 2011 <http://www.vincentdegaulejac.com/ouvrage3.php?page=32>

Sources et bibliographie :

- ✓ Les 3 ouvrages marqués d'une encoche sont des basiques très « pratiques » (disponibles à IA)
- Les 3 ouvrages marqués en bleus sont des *must* pour aller plus loin en termes de management
- En vert, ouvrages de références.

ANDRE Christophe, LELORD François **L'estime de soi**, éditions Odile Jacob 2001

- ✓ BLONDEL J-L **Manager votre équipe**, INSEP Consulting Editions 2002

CHALVIN Dominique **Les outils de base de l'analyse transactionnelle, pour développer l'énergie des individus et des organisations**, ESF Editeur 2006

DE GAULEJAC V. (2009 [2005]), *La Société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Éditions du Seuil ;

Travail, les raisons de la colère Seuil, Paris, 2011

<http://www.vincentdegaulejac.com/ouvrage3.php?page=32>

HIRIGOYEN Marie-France **Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien**, Pocket 2000

HIRIGOYEN Marie-France **Le harcèlement moral dans la vie professionnelle**, Pocket 2002

KOURILSKY Françoise **Du plaisir au désir de changer, comprendre et provoquer le changement**, Editions Dunod, 2004

LAVIGNE DELVILLE P. (GRET) CHEVRIER S. (Université Marne-la-Vallée) **Les enjeux du management interculturel dans les projets de coopération au développement: Une question sous-estimée ?** Gret Coopérer aujourd'hui n° 44 - Juin 2005 <http://www.gret.org/publication/les-enjeux-du-management-interculturel-dans-les-projets-de-cooperation-au-developpement-une-question-sous-estimee/>

LEGERON Patrick **Le stress au travail**, éditions Odile Jacob, 2003

MICHALON Clair, **Différences culturelles, mode d'emploi**, Ed. Sépia 2007 – Fiche de lecture sur Pratiques http://www.interaide.org/pratiques/sites/default/files/differences_culturelles_notes_lecture.pdf

MICHALON Clair, **Histoires de différences, différences d'histoire** Ed. Sépia 2002

NAZARE AGA Isabelle **Les manipulateurs sont parmi nous. Qui sont-ils ? Comment s'en protéger**, Editions de l'Homme, 2004

- ✓ NOYE D., CHEREAU F., **Déléguer et responsabiliser** INSEP Consulting Editions 2003

NOYE D., **Réussir vos réunions** INSEP Consulting Editions 2002

ROSENBERG Marshall B. **Non Violent Communication, a Language of Life**, Puddledancer Press 2003
Traduction française : Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) Introduction à la communication non-violente (CNV) Editions de la Découverte, 2004

THERY Benoît, **Manager dans la diversité culturelle** Editions d'Organisation 2002

- ✓ OSBORNE Christina **Evaluer son équipe**, Mango Pratique 2002

Philosophie Magazine, N° 68 Avril 2013 **Votre travail a-t-il encore un sens ?**

Le Nouvel Observateur 24-30 octobre 2013 **Les métiers qui rendent heureux**

Autres ressources :

Se former à l'interculturel Editions Charles Leopold Meyer

http://docs.eclm.fr/pdf_livre/271SeFormerAllinterculturel.pdf

Document de sensibilisation à la gestion du stress en mission humanitaire ACF

<http://www.coordinationsud.org/document-ressource/gestion-du-stress-post-traumatique/>

Gestion du stress chez les travailleurs humanitaires, guide de bonnes pratiques, Fondation Antares

http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/gestion_du_stress_chez_les_travailleurs_humanitaires_guide_de_bonnes_pratiques.pdf

La collection de guides « Culture Smart » <http://www.kuperard.co.uk/culturesmart/> sur les spécificités culturelles de différents pays (dont l'Inde, l'Ethiopie, les Philippines...)

Anne Carpentier
Psychopraticienne, Gestalt-thérapeute, 17.04.2014

Annexe 1 : Burn-out : Questionnaire pour diagnostiquer un burn-out:

Le docteur Freudenberger a proposé ce questionnaire dans son livre Symptoms of Burnout, afin d'évaluer son état psychologique et afin de diagnostiquer un éventuel burnout.

Il faut répondre à chaque question en donnant une note de 0 à 5 points, 0 pour indiquer que ce n'est pas vrai pour vous et 5 pour indiquer que cela vous décrit bien.

	Faux= 0	1	2	3	4	Tout à fait vrai = 5
Vous fatiguez vous plus facilement ?						
Vous sentez vous plutôt fatigué qu'énergique ?						
Est-ce que les gens vous ennuient lorsqu'ils vous disent "tu ne sembles pas bien en ce moment" ?						
Travaillez vous de plus en plus dur tout en produisant de moins en moins ?						
Êtes-vous de plus en plus cynique et désenchanté ?						
Ressentez-vous souvent une tristesse inexplicable ?						
Oubliez-vous vos rendez-vous ou vos affaires plus fréquemment ?						
Êtes-vous plus irritable ?						
Êtes-vous plus nerveux ?						
Êtes-vous plus déçu par les gens qui vous entourent ?						
Voyez-vous les membres de votre famille ou vos proches amis moins fréquemment ?						
Êtes-vous trop occupé pour faire des choses simples comme passer des coups de téléphone, lire des articles ou envoyer des cartes à vos amis ?						
Avez-vous des problèmes physiques plus fréquents (douleurs, maux de tête) ?						
Vous sentez vous désorienté quand l'activité de la journée se finit ?						
Est-ce-que les moments de joie sont rares ?						
Êtes-vous incapable de rire d'une plaisanterie à votre sujet ?						
Est-ce que le sexe semble apporter plus d'ennui que de joie ?						
Avez-vous peu de chose à dire aux gens ?						
TOTAL des points						

Résultats et interprétations :

0-25 : pas de problème.

26-35 : état de stress débutant.

36-50 : état à risque de burnout.

51-65 : état de burnout.

plus de 65 : état dangereux.

Annexe 2 : 30 critères pour repérer un manipulateur

30 critères d'Isabelle Nazare-Aga (2004) pour repérer un manipulateur (selon elle, 14 sur 30 suffisent à définir un manipulateur) :

- « 1. Il culpabilise les autres au nom du lien familial, de l'amitié, de l'amour, de la conscience professionnelle
2. Il reporte sa responsabilité sur les autres, ou se démet des siennes
3. Il ne communique pas clairement ses demandes, ses besoins, ses sentiments et opinions
4. Il répond très souvent de façon floue
5. Il change ses opinions, ses comportements, ses sentiments selon les personnes ou les situations
6. Il invoque des raisons logiques pour déguiser ses demandes
7. Il fait croire aux autres qu'ils doivent être parfaits, qu'ils ne doivent jamais changer d'avis, qu'ils doivent tout savoir et répondre immédiatement aux demandes et questions
8. Il met en doute les qualités, la compétence, la personnalité des autres : il critique sans en avoir l'air, dévalorise et juge
9. Il fait faire ses messages par autrui
10. Il sème la zizanie et crée la suspicion, divise pour mieux régner
11. Il sait se placer en victime pour qu'on le plaigne
12. Il ignore les demandes même s'il dit s'en occuper
13. Il utilise les principes moraux des autres pour assouvir ses besoins
14. Il menace de façon déguisée, ou pratique un chantage ouvert
15. Il change carrément de sujet au cours d'une conversation
16. Il évite ou s'échappe de l'entretien, de la réunion
17. Il mise sur l'ignorance des autres et fait croire en sa supériorité
18. Il ment
19. Il prêche le faux pour savoir le vrai
20. Il est égocentrique
21. Il peut être jaloux
22. Il ne supporte pas la critique et nie les évidences
23. Il ne tient pas compte des droits, des besoins et des désirs des autres
24. Il utilise souvent le dernier moment pour ordonner ou faire agir autrui
25. Son discours paraît logique ou cohérent alors que ses attitudes répondent au schéma opposé
26. Il flatte pour vous plaire, fait des cadeaux, se met soudain aux petits soins pour vous
27. Il produit un sentiment de malaise ou de non-liberté
28. Il est parfaitement efficace pour atteindre ses propres buts mais aux dépens d'autrui
29. Il nous fait faire des choses que nous n'aurions probablement pas faites de notre propre gré
30. Il fait constamment l'objet des conversations, même lorsqu'il n'est pas là ».

Les manipulateurs sont parmi nous. Qui sont-ils ? Comment s'en protéger, Isabelle Nazare Aga, Editions de l'Homme, 2004