

Gestion des groupes et des individus

He-Arc - CAS COSSS
Christian Voirol – christian.voirol@he-arc.ch

Objectifs du cours

Au terme du cours, le-la participant·e sera capable de :

- Nommer les caractéristiques des groupes.
- Expliquer comment ces caractéristiques influencent les pratiques des gestionnaires de proximité.
- [..]

Objectifs du cours (suite)

Au terme du cours, le-la participant·e sera capable de :

- [...]
- Mettre en œuvre quelques outils pratiques de gestion des individus et des équipes.
- Analyser le fonctionnement d'un groupe et identifier les leviers d'intervention utilisables.

Définition d'un groupe

- Ensemble d'individus
- En interaction
- Poursuivant un objectif commun

- Du processus et du contenu

La dynamique des groupes

Dès que nous avons à faire à un groupe, il existe:

- Des rôles implicites / explicites
- Des réseaux d'alliance / de rejet
- Des normes implicites / explicites
- Des phénomènes d'influence
- Un cycle de vie du groupe

C'est l'objet de la psychologie sociale

La dynamique des groupes

Dès que nous avons à faire à un groupe, il existe:

- **Des rôles implicites / explicites**
- Des réseaux d'alliance / de rejet
- Des normes implicites / explicites
- Des phénomènes d'influence
- Un cycle de vie du groupe

C'est l'objet de la psychologie sociale

Des rôles implicites

Orgogozo, I. (1988). *Les paradoxes de la communication à l'écoute des différences*. Paris: Éditions d'Organisation.

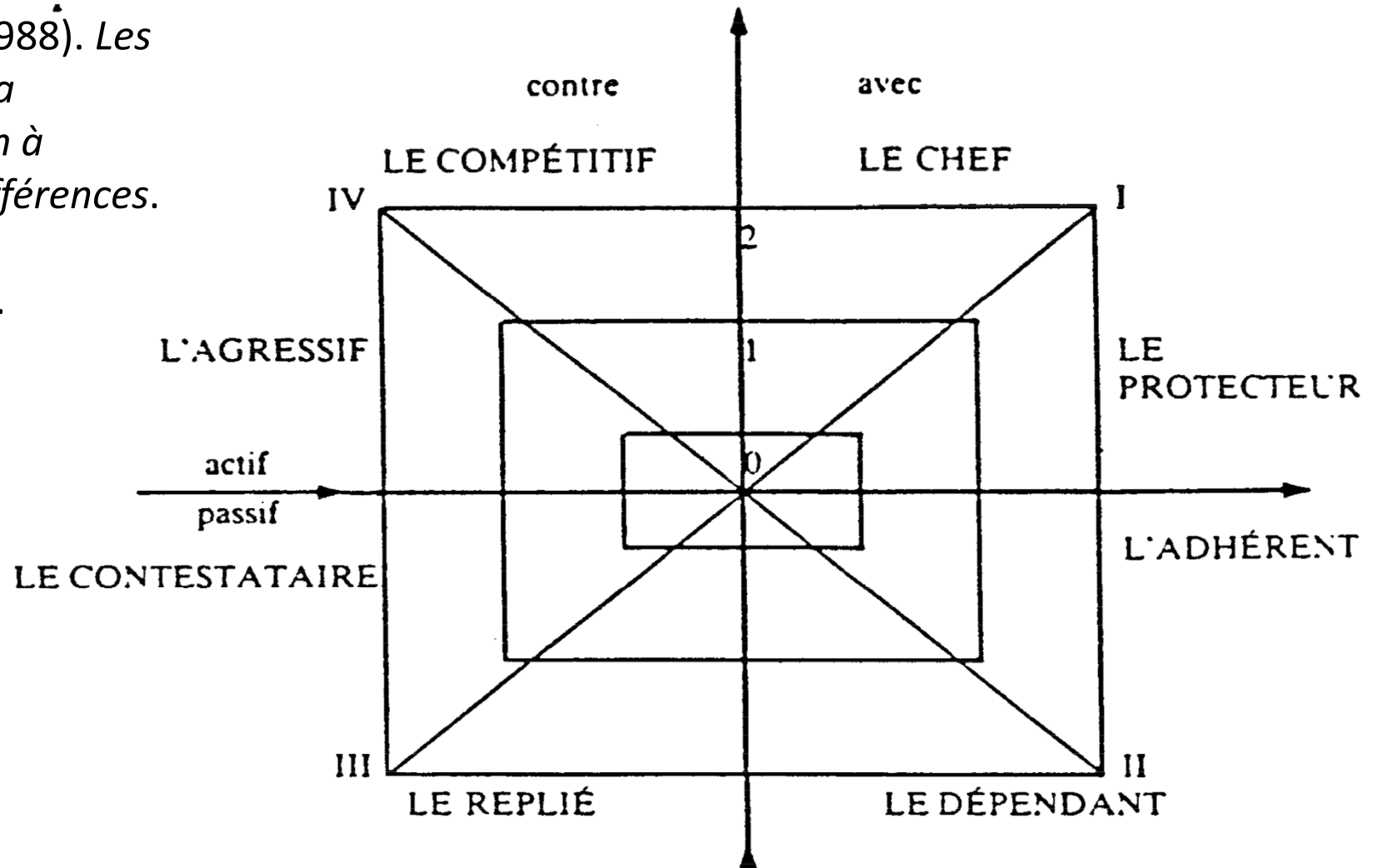


Tableau de répartition des fonctions

page 1

Exemple

Qui?(Titulaire de la fonction)	Entreprise forestière publique									Service forestier		
	Propriétaire de forêt, employeur			Entreprise, collaborateurs						Ins- pecteur cantonal	Inspecteur d'arrondis- sement	Forestier de triage
Quoi?(Tâches / Activités) <i>(Les aspects touchant à la sécurité sont indiqués en italique)</i>	Niveau politique, (Conseil communal)	Com- mission	Président	Garde forestier	Contre- maître	Forestier- bûcheron	Spécia- liste*	Ouvrier forestier	Apprenti			
1. Planification												
1.1 Politique d'entreprise et planification stratégique												
• Politique d'entreprise	D	MD, E	MD, E	P, ME	I	I	I	I	I			
• Stratégie	I	D, E	MD, E	P, ME	I	I	I	I	I			
• Principes de la structure de la production	I	D	MD, E	P, ME	I	I	I	I	I			
• <i>Système d'objectifs (en particulier objectifs de sécurité)</i>	D	MD	ME	P, E	MP, I	MP, I	MP, I	MP, I	I		C	
• Organisation et conduite de l'entreprise (répartition des fonctions, disposition, déroulement) (Règles 2134 art. 3.1.1 et 3.1.2)	D	MD	MD	P, E	I	I	I	I	I			
• Plan d'aménagement	D	MD, E	ME	ME							C	
• Planification budgétaire et financière	D	MD	MD, P	P, E	I							
• Planification des investissements		D	MD	P, E	MP							
• Engagement d'entrepreneurs décision de principe oui/non (et dans quelle mesure)		D	MD	P, E	I							
• <i>Planification fondamentale des méthodes</i>		D	MD	P, E								
• Collaboration avec d'autres entreprises	D	MD, P	MD, P	MP, E								
• Acquisition de moyens de travail et d'engins garantissant une utilisation sûre qui correspond à l'état de la technique (Règles 2134, art. 3.3.2 et 3.3.3)		D	MD	P, E	MP							
1.2 Planification sylvicole												
• Planification des soins		MD	MD	P, E	I						D	
• Planification d'exploitation		MD	MD	P, E	I						C, D	
1.3 Planification du travail												
• Planification annuelle		D		E	C						C	
• Planification trimestrielle			I	D, E	C							
• Plan hebdomadaire			I	D, E	C	I	I	I	I			
• Entretien hebdomadaire chef d'entreprise/contremaître			C	D, E	ME							
• Coupes de bois				E	I						C, D	
• <i>Structure des méthodes, moyens et poste de travail (RL 2134 art. 3.2.1, 3.2.2, 3.3.2 et 3.3.3)</i>				D, E	C	I	I	I	I			

Légende: D = Décision/approbation, P = Planification/proposition, E = Exécution, A = Conseil, avis, consultation sur demande, C = Contrôle, I = Reçoit l'information, M = Collaboration

La dynamique des groupes

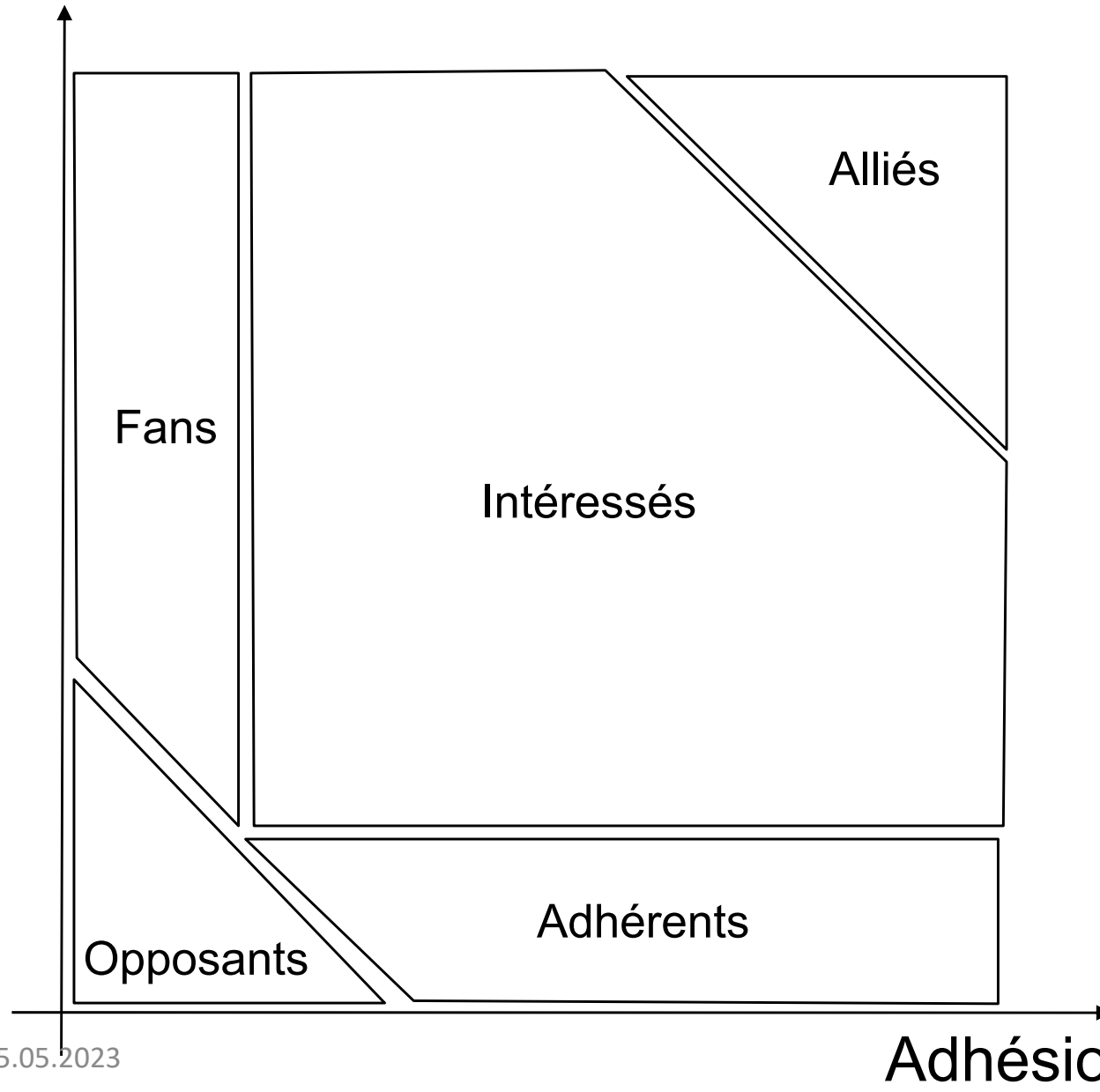
Dès que nous avons à faire à un groupe, il existe:

- Des rôles implicites / explicites
- **Des réseaux d'alliance / de rejet**
- Des normes implicites / explicites
- Des phénomènes d'influence
- Un cycle de vie du groupe

C'est l'objet de la psychologie sociale

La socio-dynamique

Crédibilité du chef de projet

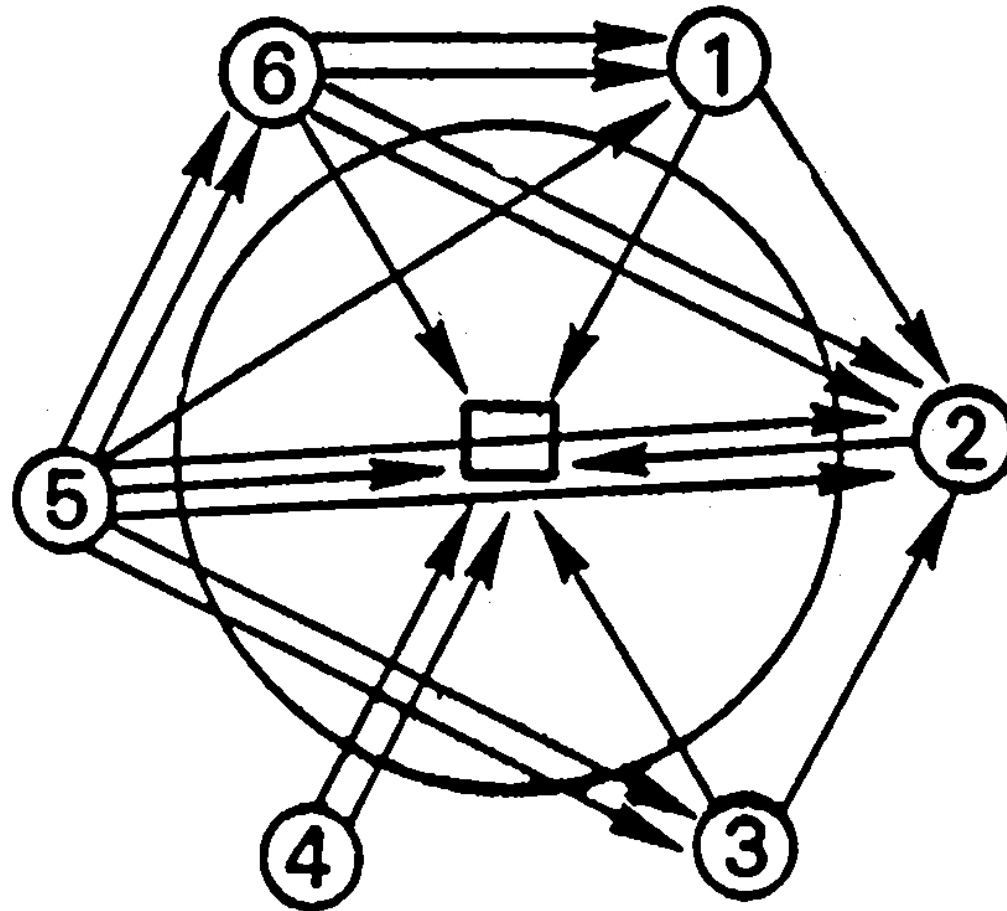


Fauvet, J.-C. (1996).
*Sociodynamique :
concepts et méthodes.*
Paris, France: Editions
d'Organisation.

Les réseaux d'alliance et de rejet

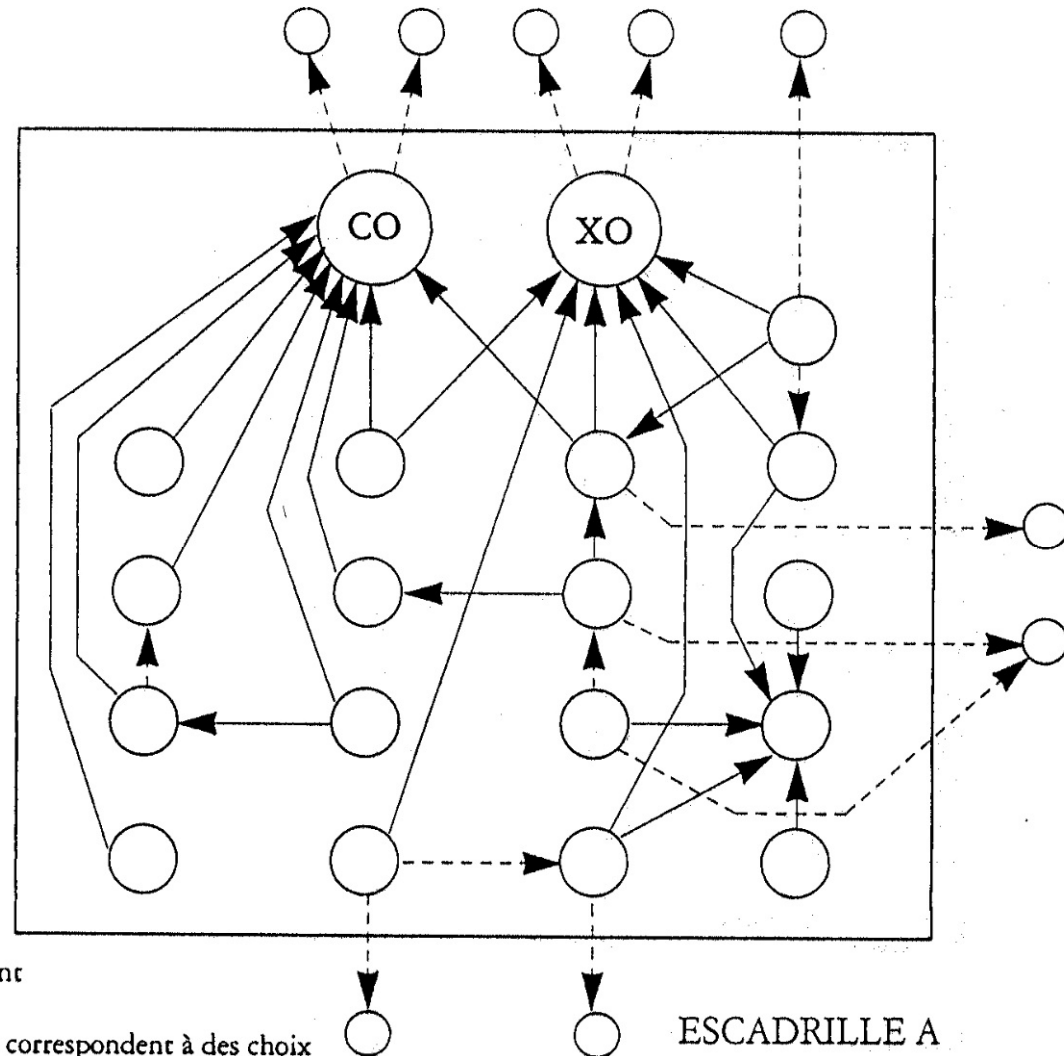
Le sociogramme

Source : Alex Mucchielli.
(1991). *Rôles et communications dans les organisations*. Paris., France: Formation permanente en sciences humaines, ESF éditeur.



Les réseaux d'alliance et de rejet

Source : Jenkins (1948) cité dans Alex Mucchielli. (1991). *Rôles et communications dans les organisations*. Paris., France: Formation permanente en sciences humaines, ESF éditeur.

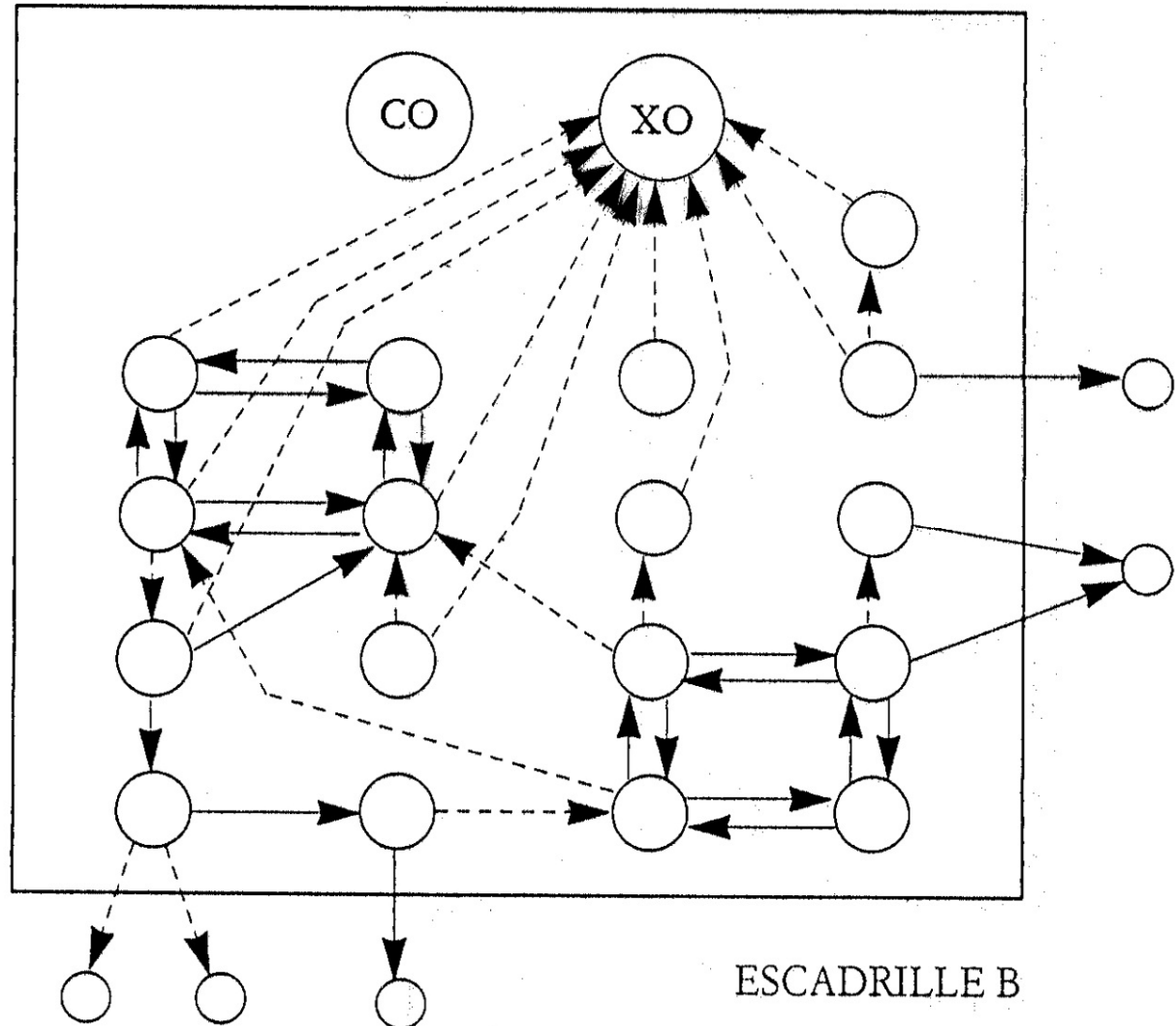


CO : commandant
XO : officier
les lignes pleines correspondent à des choix
les pointillés correspondent à des rejets

ESCADRILLE A

Les réseaux d'alliance et de rejet

Source : Jenkins (1948) cité dans Alex Mucchielli. (1991). *Rôles et communications dans les organisations*. Paris., France: Formation permanente en sciences humaines, ESF éditeur.



La dynamique des groupes

Dès que nous avons à faire à un groupe, il existe:

- Des rôles implicites / explicites
- Des réseaux d'alliance / de rejet
- **Des normes implicites / explicites**
- Des phénomènes d'influence
- Un cycle de vie du groupe

C'est l'objet de la psychologie sociale

Exercice : normes implicites

- En groupe de 2-3 personnes, identifiez des normes implicites liées à différents environnements dans lesquels vous évoluez.
- Synthèse sur PadLet

La dynamique des groupes

Dès que nous avons à faire à un groupe, il existe:

- Des rôles implicites / explicites
- Des réseaux d'alliance / de rejet
- Des normes implicites / explicites
- **Des phénomènes d'influence**
- Un cycle de vie du groupe

C'est l'objet de la psychologie sociale

Les phénomènes d'influence

- L'effet d'attente (ou effet Pygmalion en pédagogie) : Rosenthal
 - Source : Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1971). Pygmalion à l'école : l'attente du maître et développement intellectuel des élèves. Tournai: Casterman.
- La pression du groupe et le conformisme : Asch
 - <https://youtu.be/kiklt90iH-Y>
 - Source : Asch, S. E. (1961). Issues in the study of social influence on judgment. In I. A. Berg & B. M. Bass (Eds.), Conformity and deviation (pp. 143-158). New York: Harper.

Les phénomènes d'influence

- **La soumission à l'autorité : Milgram**
- Source : Milgram, S. (1974). Soumission à l'autorité: un point de vue expérimental. Paris: Calmann-Lévy.

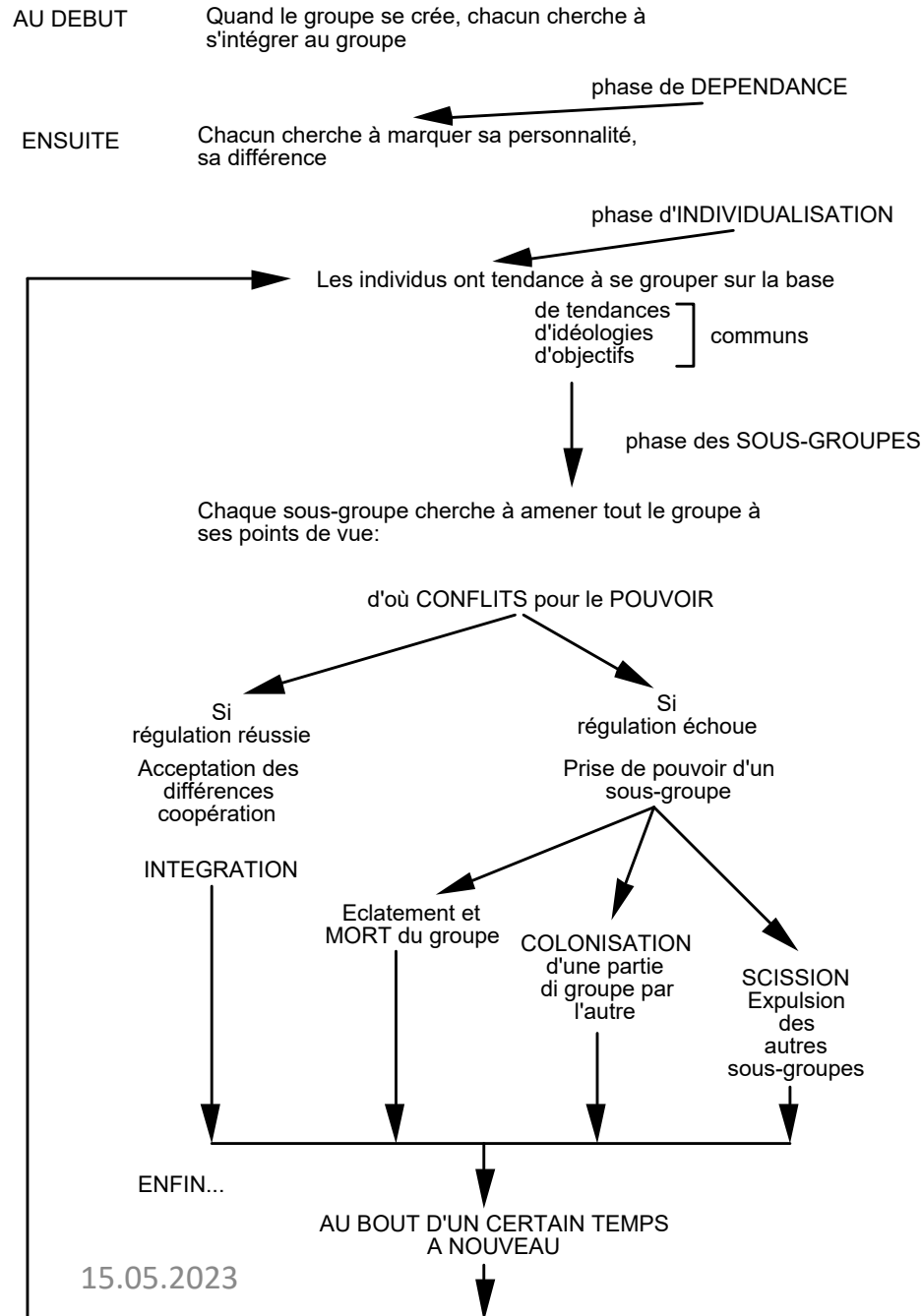
La dynamique des groupes

Dès que nous avons à faire à un groupe, il existe:

- Des rôles implicites / explicites
- Des réseaux d'alliance / de rejet
- Des normes implicites / explicites
- Des phénomènes d'influence
- **Un cycle de vie du groupe**

C'est l'objet de la psychologie sociale

La vie du groupe



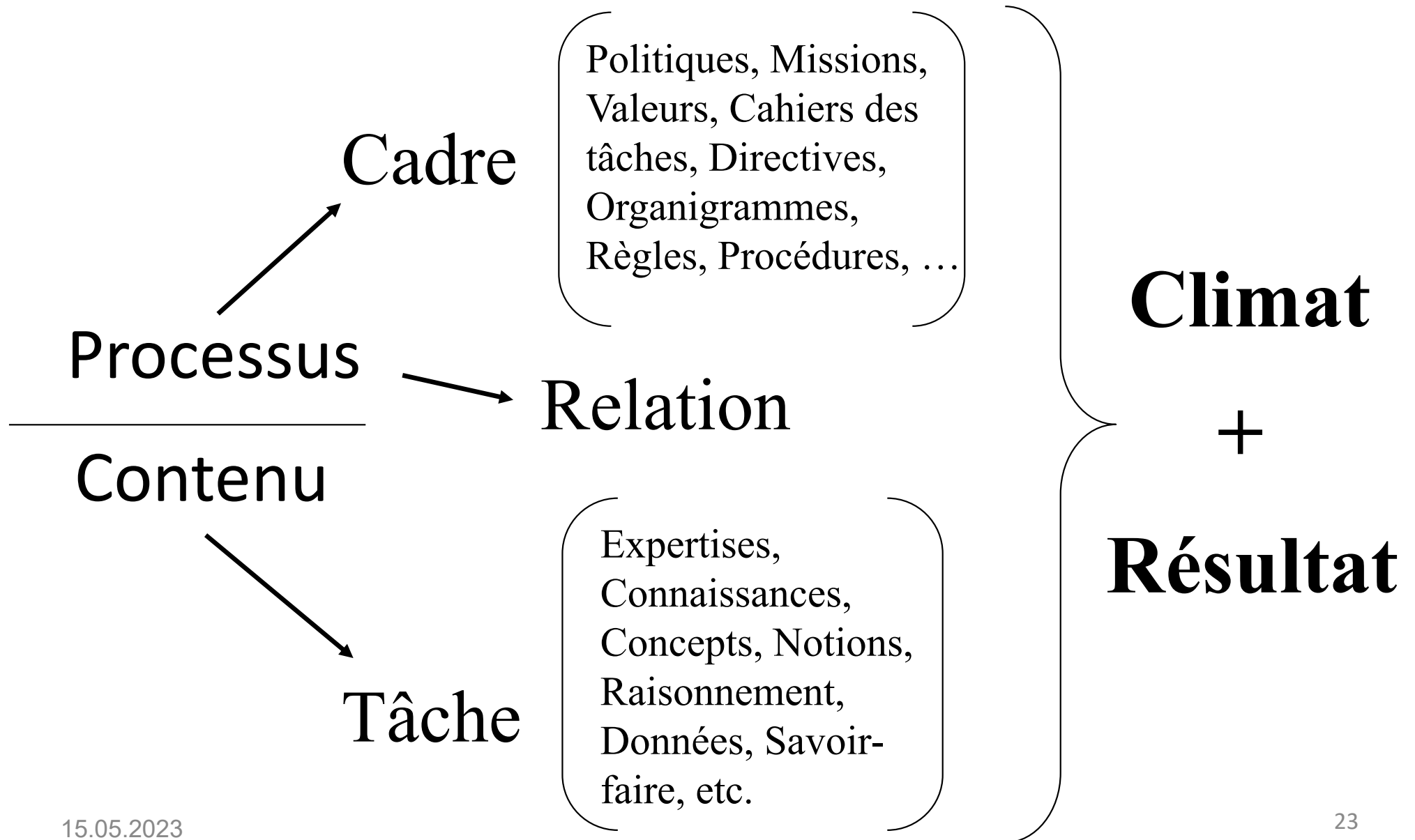
Source : Bouvard, C., & Buisson, M. (1988). Gérer et animer un groupe. Paris: Éd. d'organisation

Un modèle de l'organisation

Exemples

- Le super-employé du Help-Desk
- Le chirurgien narcissique
- Le contremaître forestier

Modèle de l'organisation



Climat et résultat = *f* (cadre, relation, tâche)

		Tâche	Tâche (faillite à moyen terme)
Cadre clair et adhésion des acteurs	Relation	Collaboration	Procédurier sympa
	Relation	Compétition	Autocratie / Bureaucratie
Cadre (ou non adhésion des acteurs)	Relation	Délinquance organisationnelle (PME)	« Club social »
	Relation	Diva ou Trip d'experts	Faillite

L'évaluation continue et la gestion des écarts à la norme – Aspects opérationnels

L'évaluation continue et la gestion des écarts à la norme : les principes

Pourquoi une évaluation continue

- L'évaluation continue est nécessaire au développement des individus et des organisations.
- L'évaluation et la reconnaissance des prestations livrées et des résultats obtenus par rapport à la norme, que l'écart soit positif ou négatif, est un facteur de motivation important.
- Mais pour atteindre ses objectifs de développement et de reconnaissance, le processus d'évaluation, de gestion des écarts à la norme et d'application des conséquences, doit être juste, équitable et respectueux des individus.

L'évaluation continue et la gestion des écarts à la norme : les principes

Clarté des attentes et des objectifs

- Premièrement, les comportements attendus doivent être explicites et connus de tous (clarté des rôles et responsabilités)
- Les objectifs à atteindre doivent être négociés avec les individus concernés et respecter les règles de base de la rédaction d'un objectif.

Définition d'un objectif

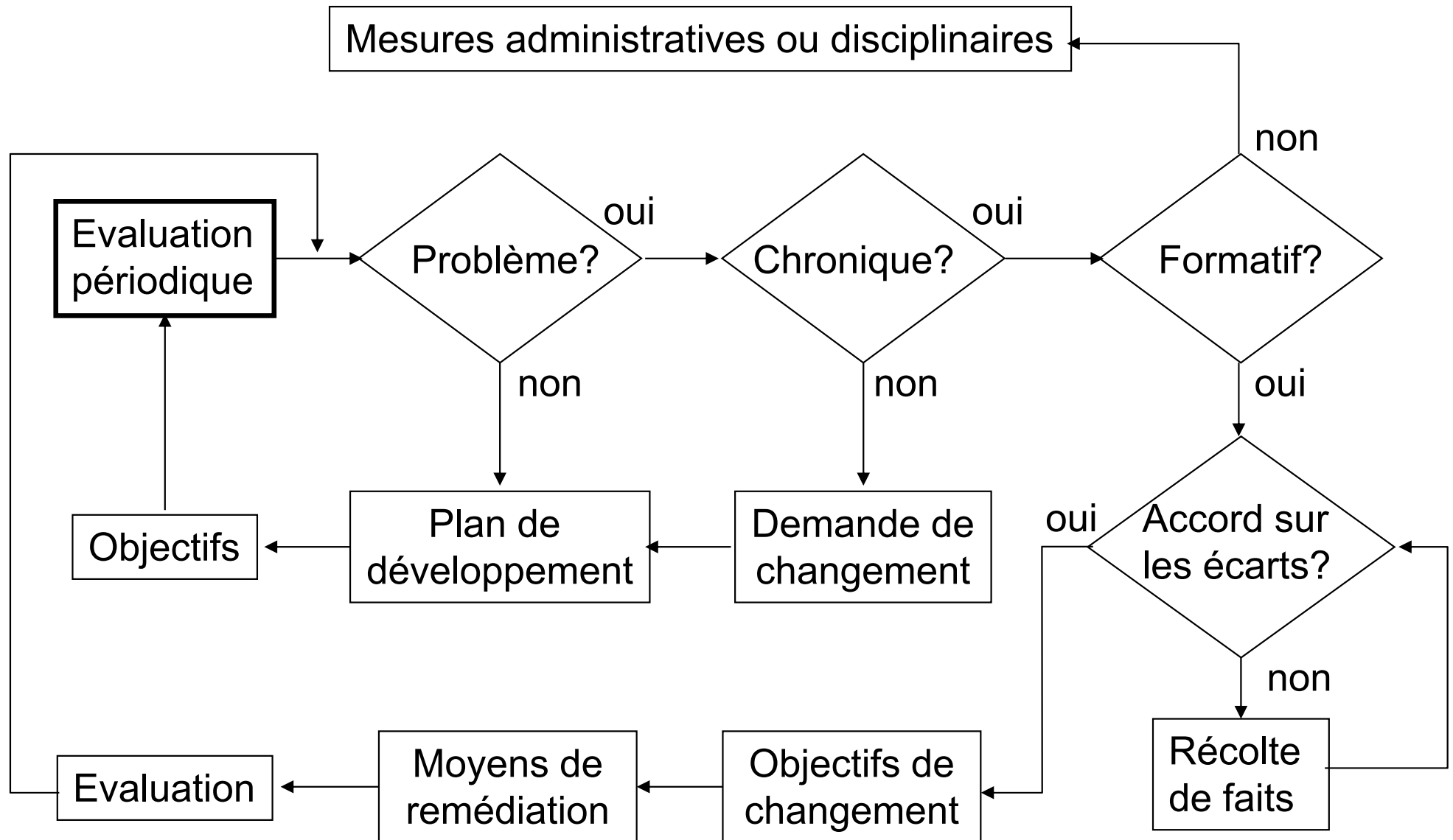
- DÉFINITION D'UN OBJECTIF
 - Comportement **observable et mesurable** attendu
 - Conditions et moyens de réalisation
 - Critères d'évaluation et conséquences de non atteinte de l'objectif
- SMART :
 - Spécifique
 - Mesurable
 - Atteignable
 - Réaliste
 - Temporel (échéances, délais, etc.)

L'évaluation continue et la gestion des écarts à la norme : les principes

Un processus formel connu de tous

- L'évaluation des prestations et la gestion des écarts à la norme doit être un processus continu décrit et connu de tous

Exemple d'un processus d'évaluation



L'évaluation continue et la gestion des écarts à la norme : les principes

Du formatif au sommatif

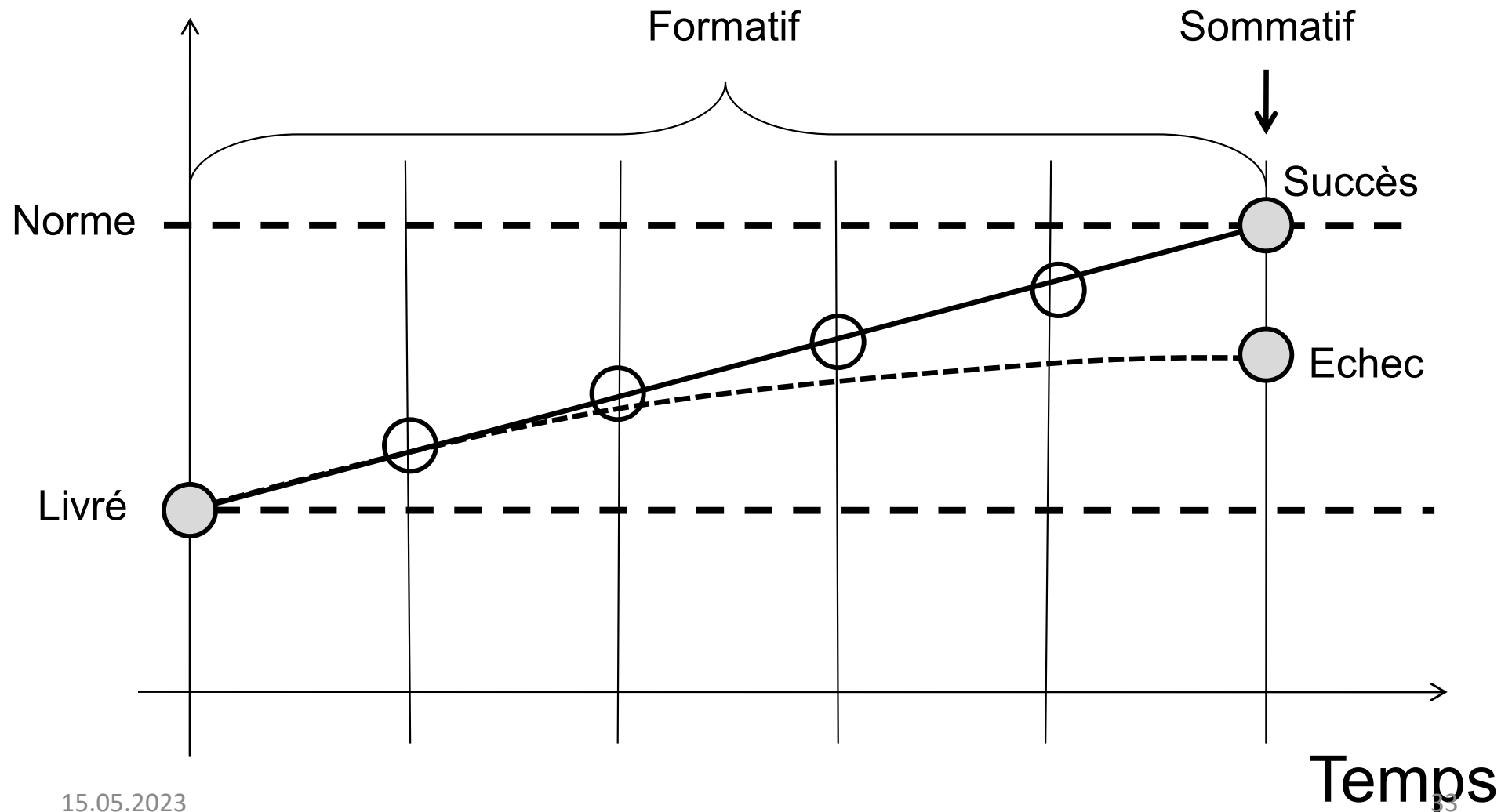
- L'évaluation doit d'abord être formative et permettre le développement des individus. Si l'objectif n'est pas atteint, il faut remédier aux insuffisances. Il faut donc détecter les insuffisances pour pouvoir y remédier.
- L'évaluation doit permettre la reconnaissance des limites mais aussi des points forts et des progrès.
- L'erreur est nécessaire à l'apprentissage. Mais l'erreur ne permet l'apprentissage que si l'on comprend pourquoi on l'a faite et comment ne pas la refaire. Evaluer et comprendre pour être meilleur!

L'évaluation continue et la gestion des écarts à la norme : les principes

- Le processus de développement formatif doit être documenté afin de pouvoir démontrer les efforts que l'organisation a faits pour supporter l'individu dans la recherche d'une normalisation de ses prestations
- La durée du processus formatif doit tenir compte du contexte et de l'historique de la situation. Par exemple, il peut ne pas être raisonnable d'exiger le changement d'un comportement toléré depuis 10 ans en l'espace d'une semaine, sauf si celui-ci met en péril la santé ou la sécurité des travailleurs.

L'évaluation continue et la gestion des écarts à la norme : les principes

Prestations



L'évaluation continue et la gestion des écarts à la norme : les principes

La gradation des mesures administratives et disciplinaires

- Après un certain temps, la démarche formative permettant de développer et de soutenir l'individu dans l'atteinte de ses objectifs, se transforme en démarche sommative. Cette étape conduit l'organisation à adopter les mesures administratives et disciplinaires susceptibles de normaliser les prestations offertes par l'individu ou le cas échéant, de mettre fin aux rapports de travail
- La gestion des écarts à la norme doit respecter une gradation des mesures qui tienne compte du contexte et de l'historique du dossier.

Les 4 «CON» de la gestion

- CON-venir
- CON-vaincre
- CON-traindre
- CON-gédier

Exemple 1 de demandes de changement de comportements

Comportement problématique

- L'employé disparaît durant la journée sans que ses gestionnaires ne soient en mesure de le rejoindre rapidement
- **Comportement observable attendu?**
- **Moyens et conditions?**
- **Critères d'évaluation et conséquences de non atteinte?**

Exemple 1 de demandes de changement de comportements

Exemple 1 de demandes de changement de comportements

L'évaluation continue et la gestion des écarts à la norme : les principes

Exemple 1 de demandes de changement de comportements

Exemple 2 de demandes de changement de comportements

Comportement problématique

- Un professionnel chargé d'améliorer la qualité des processus internes, est considéré par son gestionnaire comme n'étant pas assez « cadre » au quotidien, pas assez proactif, « Il attend dans son bureau ».
- **Comportement observable attendu?**
- **Moyens et conditions?**
- **Critères d'évaluation et conséquences de non atteinte?**

Exemple 2 de demandes de changement de comportements

Exemple 2 de demandes de changement de comportements

Exemple 2 de demandes de changement de comportements

Exemple 3 de demandes de changement de comportements

Comportement problématique

- Une employée adopte des tenues inadaptées au contexte de travail (RH).
- **Comportement observable attendu?**
- **Moyens et conditions?**
- **Critères d'évaluation et conséquences de non atteinte?**

Exemple 3 de demandes de changement de comportements

Exemple 3 de demandes de changement de comportements

Exemple 3 de demandes de changement de comportements

Exemple 4 de demandes de changement de comportements

Comportement problématique

- Un individu est toujours désagréable, agressif, bougon, et rend toute interaction difficile à supporter par ses collègues. Il lance des sous-entendus. Les autres finissent par l'ignorer ou le maltraiter.
- **Comportement observable attendu?**
- **Moyens et conditions?**
- **Critères d'évaluation et conséquences de non atteinte?**

Exemple 4 de demandes de changement de comportements

Exemple 4 de demandes de changement de comportements

Exemple 4 de demandes de changement de comportements

Exemple 4 de demandes de changement de comportements

Exemple 4 de demandes de changement de comportements

La clarification des rôles et responsabilités

Tableaux des responsabilités

Tableau de répartition des fonctions

page 1

Exemple

Qui?(Titulaire de la fonction)	Entreprise forestière publique									Service forestier		
	Propriétaire de forêt, employeur			Entreprise, collaborateurs						Ins- pecteur cantonal	Inspecteur d'arrondis- sement	Forestier de triage
Quoi?(Tâches / Activités) <i>(Les aspects touchant à la sécurité sont indiqués en italique)</i>	Niveau politique, (Conseil communal)	Com- mission	Président	Garde forestier	Contre- maître	Forestier- bûcheron	Spécia- liste*	Ouvrier forestier	Apprenti			
1. Planification												
1.1 Politique d'entreprise et planification stratégique												
• Politique d'entreprise	D	MD, E	MD, E	P, ME	I	I	I	I	I			
• Stratégie	I	D, E	MD, E	P, ME	I	I	I	I	I			
• Principes de la structure de la production	I	D	MD, E	P, ME	I	I	I	I	I			
• <i>Système d'objectifs (en particulier objectifs de sécurité)</i>	D	MD	ME	P, E	MP, I	MP, I	MP, I	MP, I	I		C	
• Organisation et conduite de l'entreprise (répartition des fonctions, disposition, déroulement) (Règles 2134 art. 3.1.1 et 3.1.2)	D	MD	MD	P, E	I	I	I	I	I			
• Plan d'aménagement	D	MD, E	ME	ME							C	
• Planification budgétaire et financière	D	MD	MD, P	P, E	I							
• Planification des investissements		D	MD	P, E	MP							
• Engagement d'entrepreneurs décision de principe oui/non (et dans quelle mesure)		D	MD	P, E	I							
• <i>Planification fondamentale des méthodes</i>		D	MD	P, E								
• Collaboration avec d'autres entreprises	D	MD, P	MD, P	MP, E								
• Acquisition de moyens de travail et d'engins garantissant une utilisation sûre qui correspond à l'état de la technique (Règles 2134, art. 3.3.2 et 3.3.3)		D	MD	P, E	MP							
1.2 Planification sylvicole												
• Planification des soins		MD	MD	P, E	I						D	
• Planification d'exploitation		MD	MD	P, E	I						C, D	
1.3 Planification du travail												
• Planification annuelle		D		E	C						C	
• Planification trimestrielle			I	D, E	C							
• Plan hebdomadaire			I	D, E	C	I	I	I	I			
• Entretien hebdomadaire chef d'entreprise/contremaître			C	D, E	ME							
• Coupes de bois				E	I						C, D	
• <i>Structure des méthodes, moyens et poste de travail (RL 2134 art. 3.2.1, 3.2.2, 3.3.2 et 3.3.3)</i>				D, E	C	I	I	I	I			

Légende: D = Décision/approbation, P = Planification/proposition, E = Exécution, A = Conseil, avis, consultation sur demande, C = Contrôle, I = Reçoit l'information, M = Collaboration

Tableau des responsabilités (I)

Codes d'actions		Codes de complément	
P	Propose	G	Peut déléguer
X	Exécute	A	En l'absence du/de la responsable
D	Décide	R	Sur demande
I	Informe	C	Collabore à ...
Y	Est informé	Codes à combiner avec les codes d'actions : CD = Collabore à la décision, GE = Exécute sur délégation, AK = Contrôle en l'absence du responsable, etc.	
K	Contrôle		

Tableau des responsabilités (II)

- Identifier les acteurs du système (les fonctions, pas les noms... Même si au-dessus d'une fonction, il est possible d'écrire un nom)
- Identifier l'ensemble des tâches (pensez à Pareto : 20% des tâches qui occupent 80% du temps) réalisées par les acteurs (pas de verbes : « Rapport annuel » vs « Etablir le rapport annuel »)
- Choisir les codes qui vous semblent importants et nécessaires

Tableau des responsabilités (III)

- Remplir le tableau de fonctions ou de responsabilités

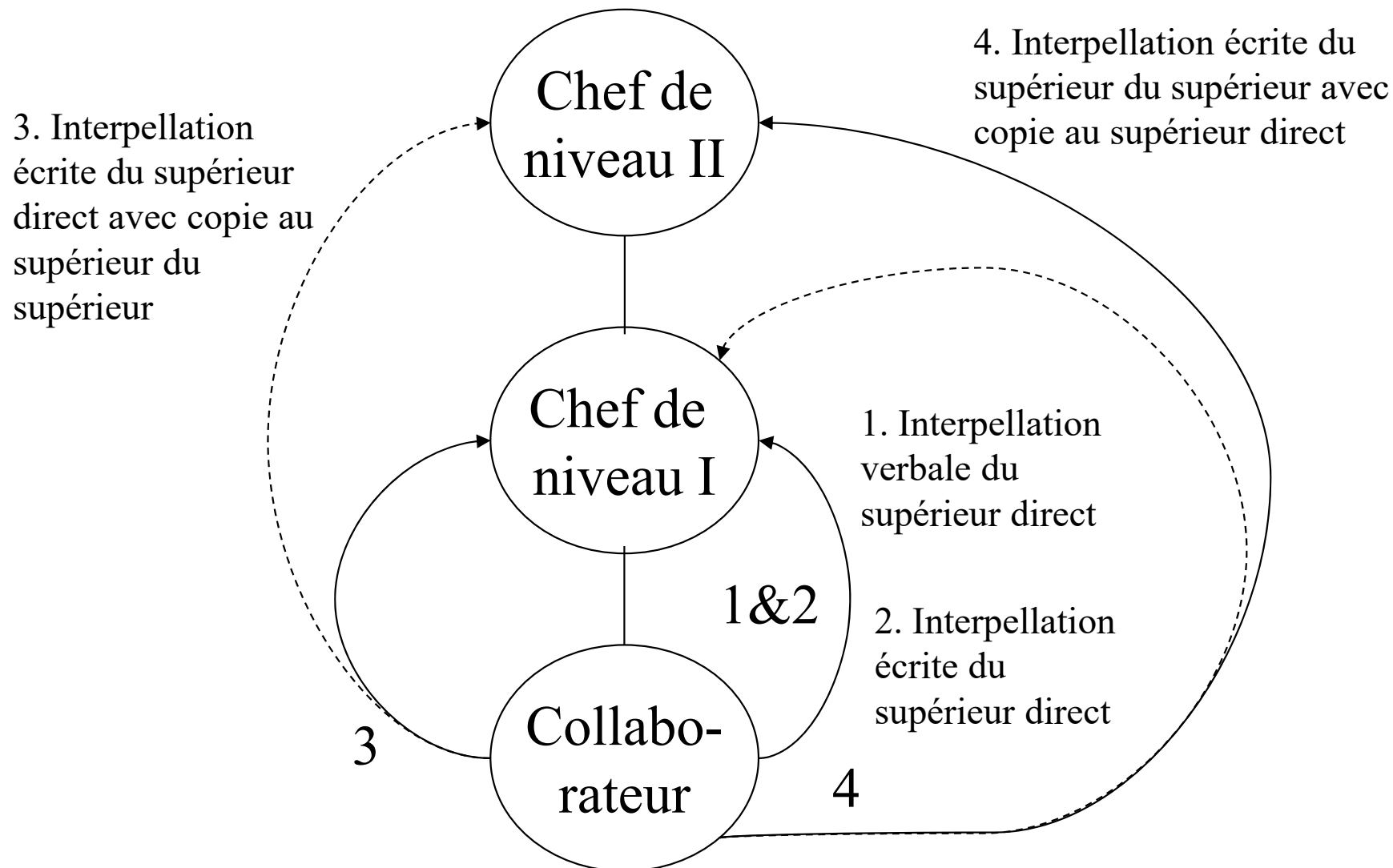
	Acteurs ⇒				
Tâches ⇓					

Tableau des responsabilités (IV)

- Règles de remplissage :
 - Un seul lieu de décision (D) par ligne
 - Celui qui exécute (X) ne doit pas être celui qui contrôle (K)
 - Si l'affectation des codes est trop compliquée, morcelez la tâche en sous-tâches

Une procédure de recours vertical

Recours vertical



La gestion des écarts à la norme – aspects conceptuels

La dictature des «vulnérables»

- A la suite des excès des années 80 et 90 (voir le «Prix de l'Excellence» de Tom Peters et le «Coût de l'Excellence» de Vincent de Gaulejac), des lois ont été promulguées pour protéger les employé·e·s les plus vulnérables (absentéisme, harcèlement, supervision abusive, etc.)

La dictature des «vulnérables»

- Ce faisant, des personnes mal intentionnées (parfois, manipulatrices) se sont appropriées ces lois pour rendre impuissant·e·s les gestionnaires qui tentent de gérer les écarts à la norme de ces employé·e·s.

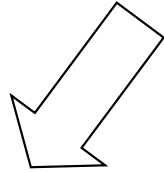
Référence

- Peters, T. J., & Waterman, R. (1983). *Le prix de l'excellence : les secrets des meilleures entreprises*. Paris : InterÉditions.
- Aubert, N., Gaulejac, V. de, & Vindras, S. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris : Éditions du Seuil.
- Hirigoyen, M.-F. (2000). *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*. Paris, France : Syros.
- Nazare-aga, I. (2004). *Les manipulateurs sont parmi nous*. (S.I.) : L'Homme.
- Lelord, F., & André, C. (1996). *Comment gérer les personnalités difficiles. Poches*. Paris : O. Jacob.

Constat

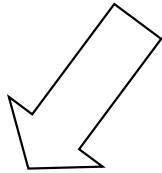
- Les employés/équipes déviant(e)s peuvent s'épanouir dans un environnement organisationnel qui n'est pas cohérent...

→ Employé qui ne livre pas



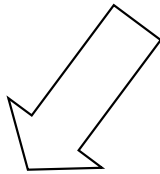
Gestion : évaluation et remédiation

Plainte en harcèlement



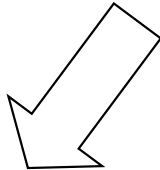
Relations du travail : enquête interne

Maladie



Gestion des invalidités: expert. méd.

Licenciement



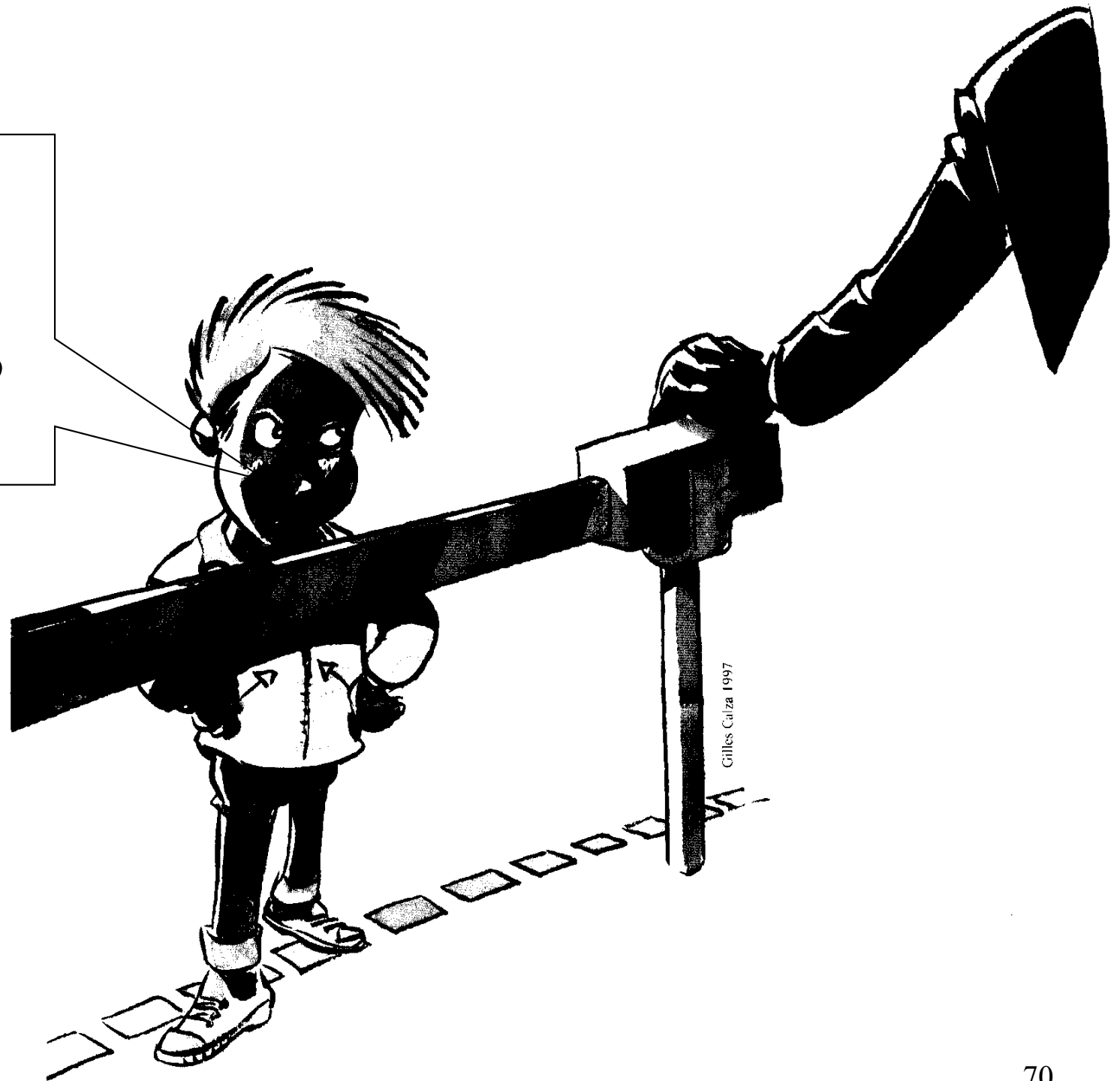
Justice : accommodement raisonnable

Mutation

Regard psy

- Les déviants ont besoin d'une position cohérente de l'autorité.
Symboliquement, Papa et Maman doivent loger au même endroit, former une autorité contenant, respecter les mêmes règles, appliquer les mêmes conséquences aux mêmes actes déviants.

T'as dit
qu'elle était
où la limite?



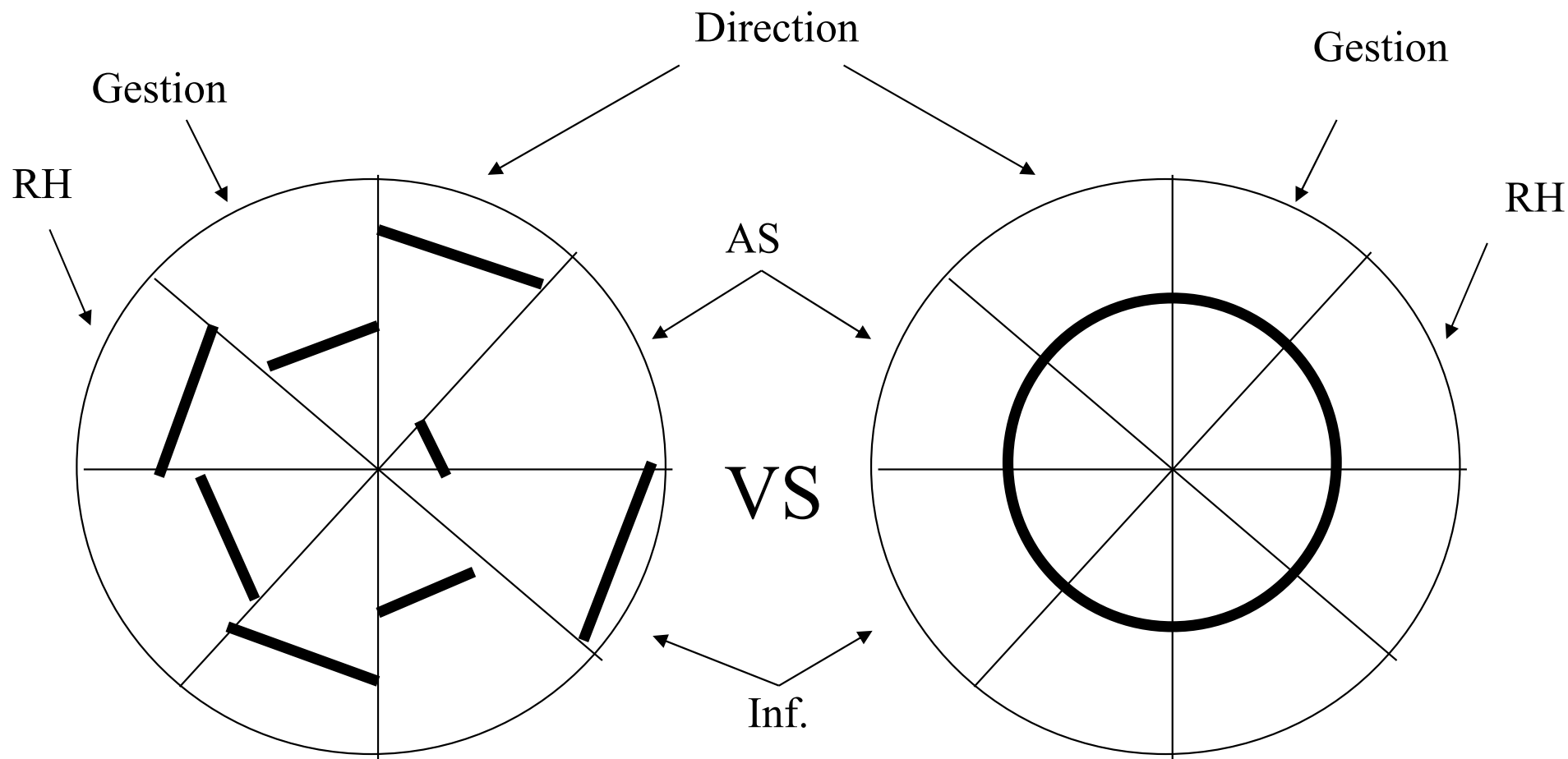
Les failles du système

1) Les normes, règles, limites et conséquences, définies explicitement ou non, ne sont pas uniformes



- Rivalité entre les différents acteurs (gestion, RH, conditions de travail, SST, \$\$\$, etc.)
- *Possibilités d'invoquer l'iniquité pour éviter la normalisation des comportements individuels déviants*

Des cadres uniformes ou pas



2) Manque de traçabilité des interventions au cours du temps



- Pas de saisies, collectes et consolidations de l'information ⇒ pas d'historique, pas de mémoire organisationnelle
- Pas de bases de données unifiées et intégrées
- Pas de vision globale (qui a fait quoi quand)

2) Manque de traçabilité des interventions au cours du temps



- Pas d'exigences de traçabilité à l'égard des intervenants externes → Dépendance vis-à-vis des organisations externes
- *Possibilité d'utiliser l'amnésie organisationnelle pour perpétuer le comportement déviant*

3) Changement régulier de partenaires ⇔

- Les nouveaux « joueurs » reprennent généralement le processus à zéro
- Il n'existe pas de porteurs de dossiers à long terme... Chacun assume le bout qu'il comprend depuis sa propre lorgnette
- *Possibilité d'utiliser l'obsolescence des actions posées antérieurement pour perpétuer le comportement déviant*

4) Approche curative plutôt que préventive



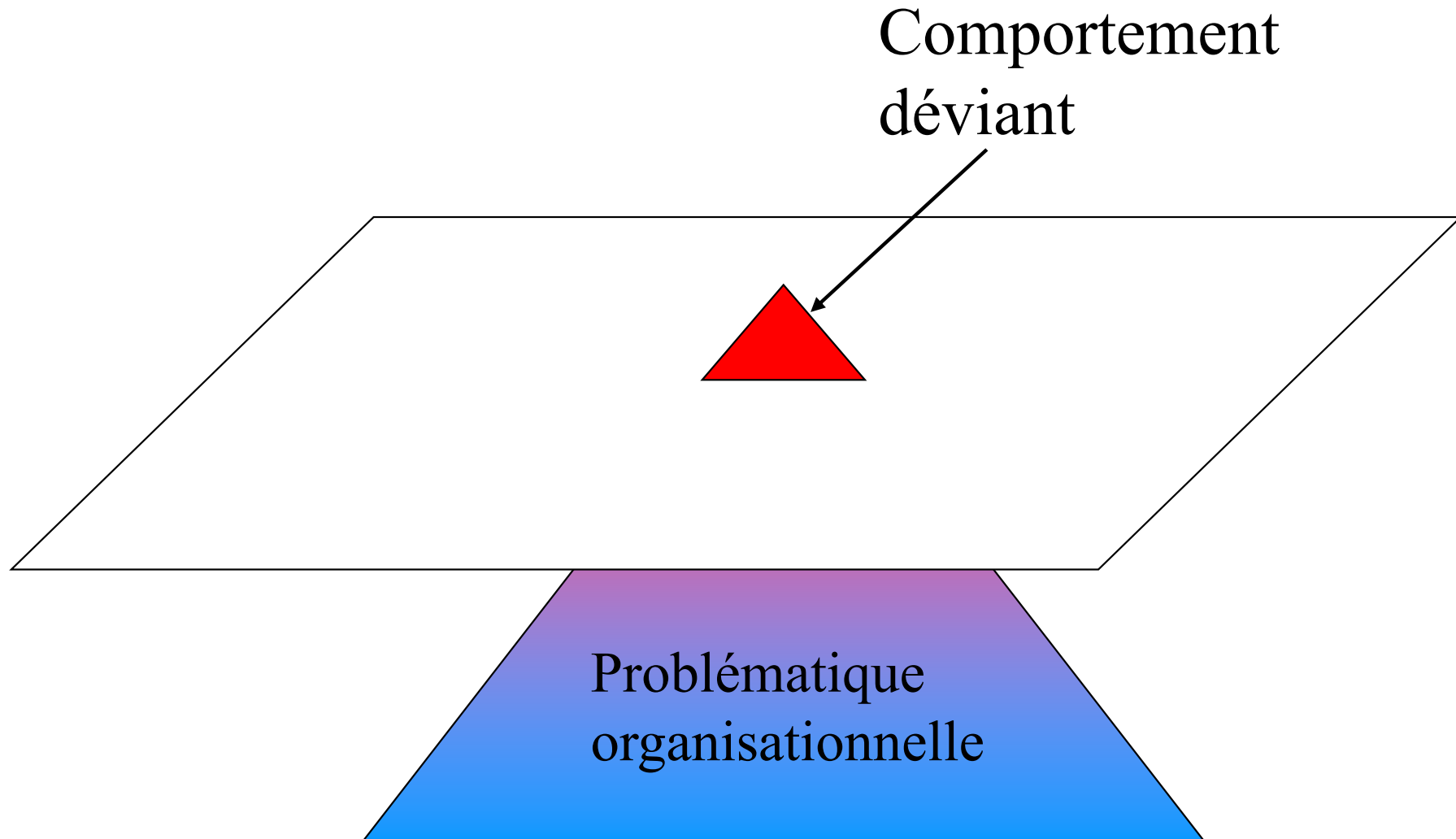
- Utilisation insuffisante du potentiel préventif des données existantes dans l'organisation (p.e. taux d'absentéisme, d'accidents, indices de qualité de vie, de mobilisation, de satisfaction, etc.)
- *Possibilité d'échapper à une identification précoce des individus/groupes déviants*

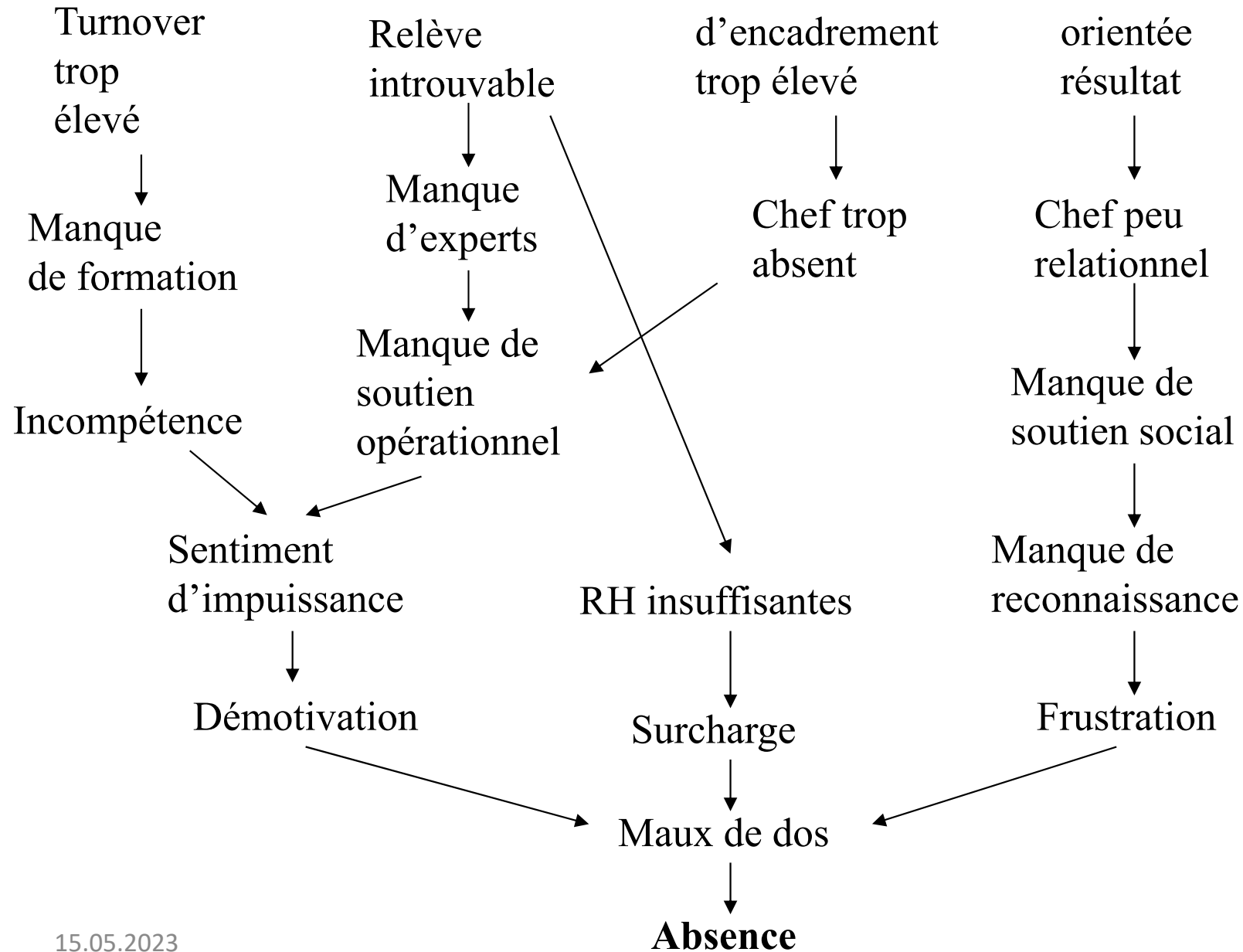
5) Approches disciplinaires vs interdisciplinaires



- Le comportement déviant est généralement un symptôme d'un dysfonctionnement de l'organisation... Malheureusement, le symptôme apparaît souvent dans un contexte qui peut être très éloigné de ses facteurs causaux

Effet « Iceberg » des déviants





Stratégique

Opérationnel

5) Approches disciplinaires vs interdisciplinaires



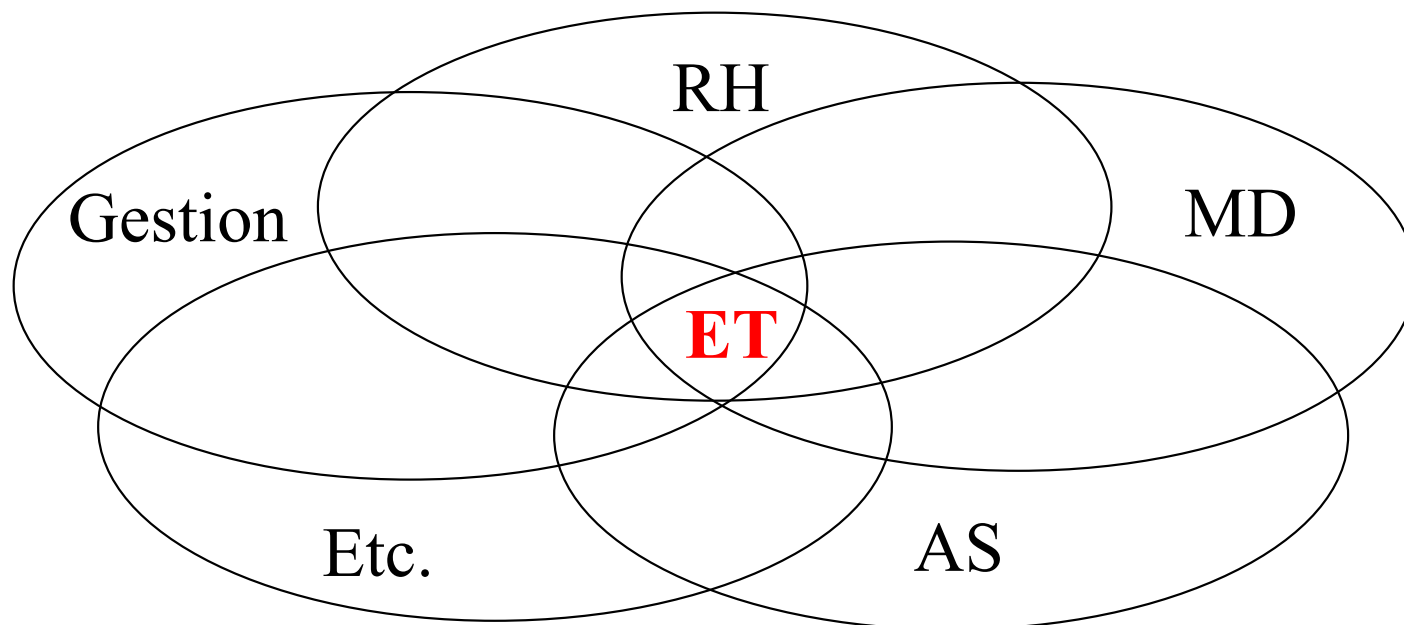
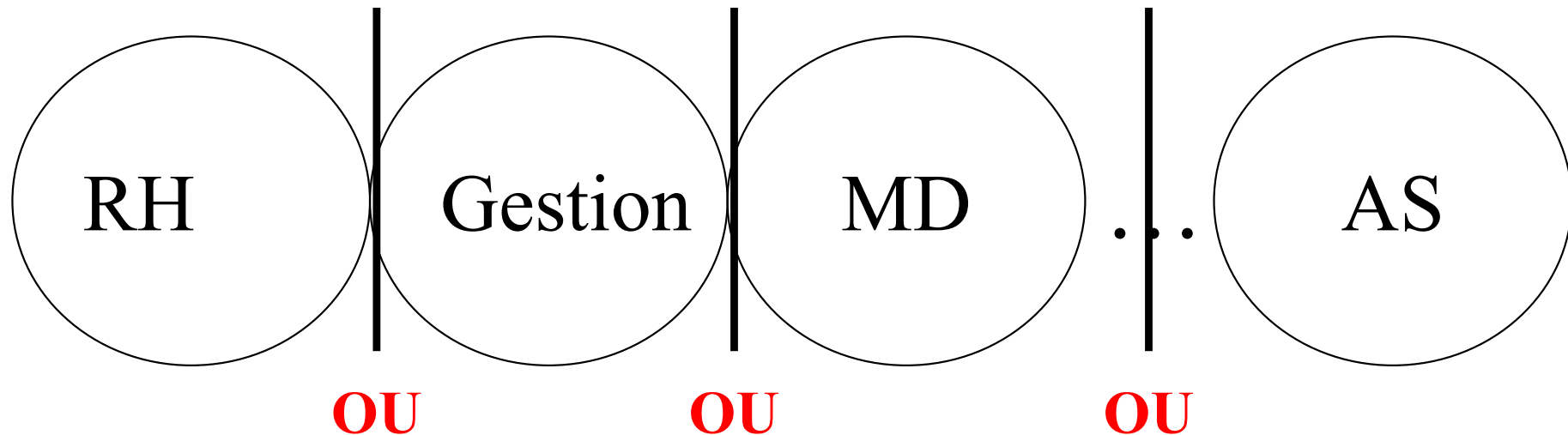
- **Les outils de gestion de l'interdisciplinarité manquent cruellement**
- L'interdisciplinarité est coûteuse
- L'interdisciplinarité est complexe à maîtriser et à comprendre

5) Approches disciplinaires vs interdisciplinaires



- Les outils de gestion de l'interdisciplinarité manquent cruellement
- **L'interdisciplinarité est coûteuse**
- L'interdisciplinarité est complexe à maîtriser et à comprendre

Approche (inter)disciplinaire

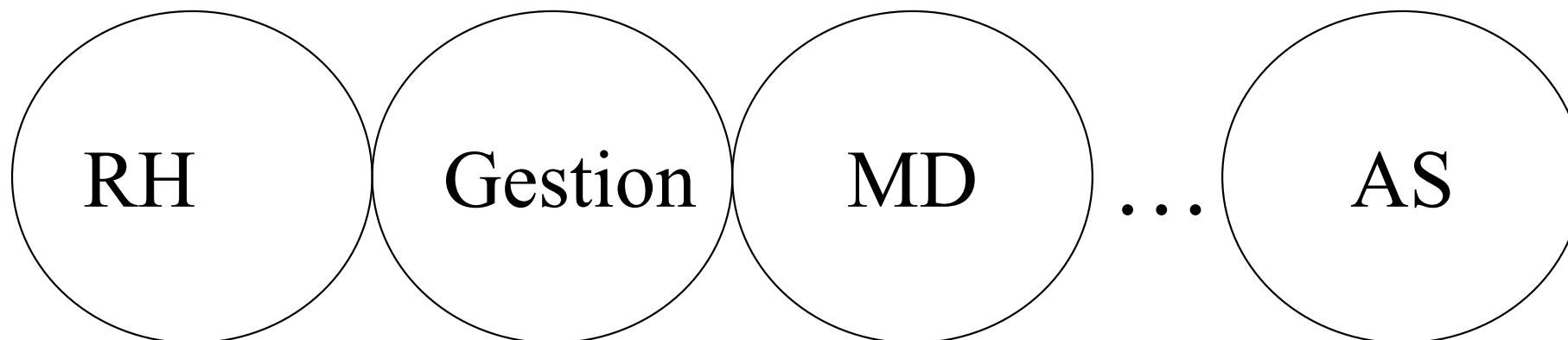


5) Approches disciplinaires vs interdisciplinaires



- Les outils de gestion de l'interdisciplinarité manquent cruellement
- L'interdisciplinarité est coûteuse
- **L'interdisciplinarité est complexe à maîtriser et à comprendre**

Approche disciplinaire



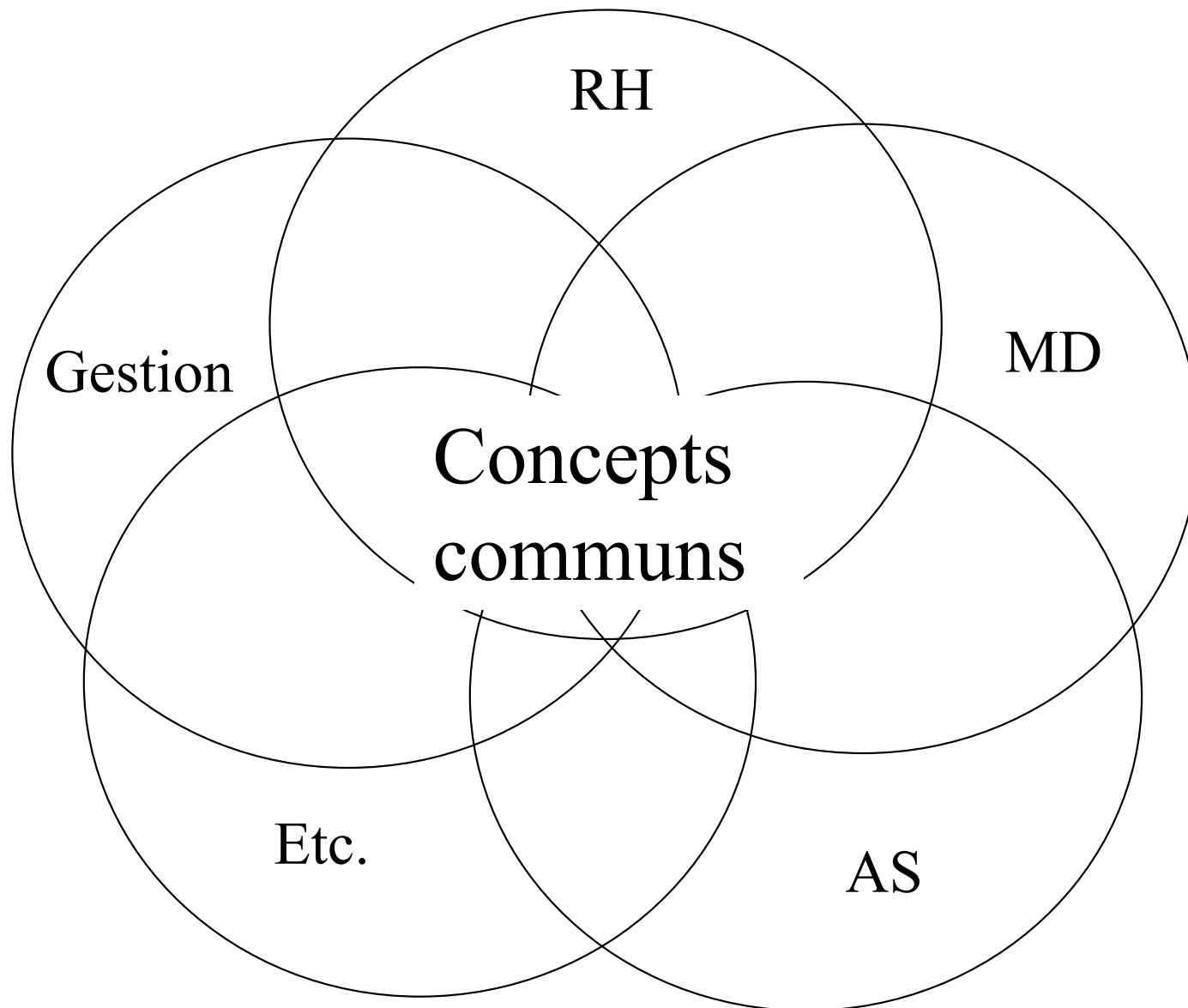
- Référents théoriques
- Culture professionnelle
- Règles éthiques (confidentialité)
- Mode de financement
- Notion de clients
- Outils et systèmes
- Etc.

- Référents théoriques
- Culture professionnelle
- Règles éthiques (confidentialité)
- Mode de financement
- Notion de clients
- Outils et systèmes
- Etc.

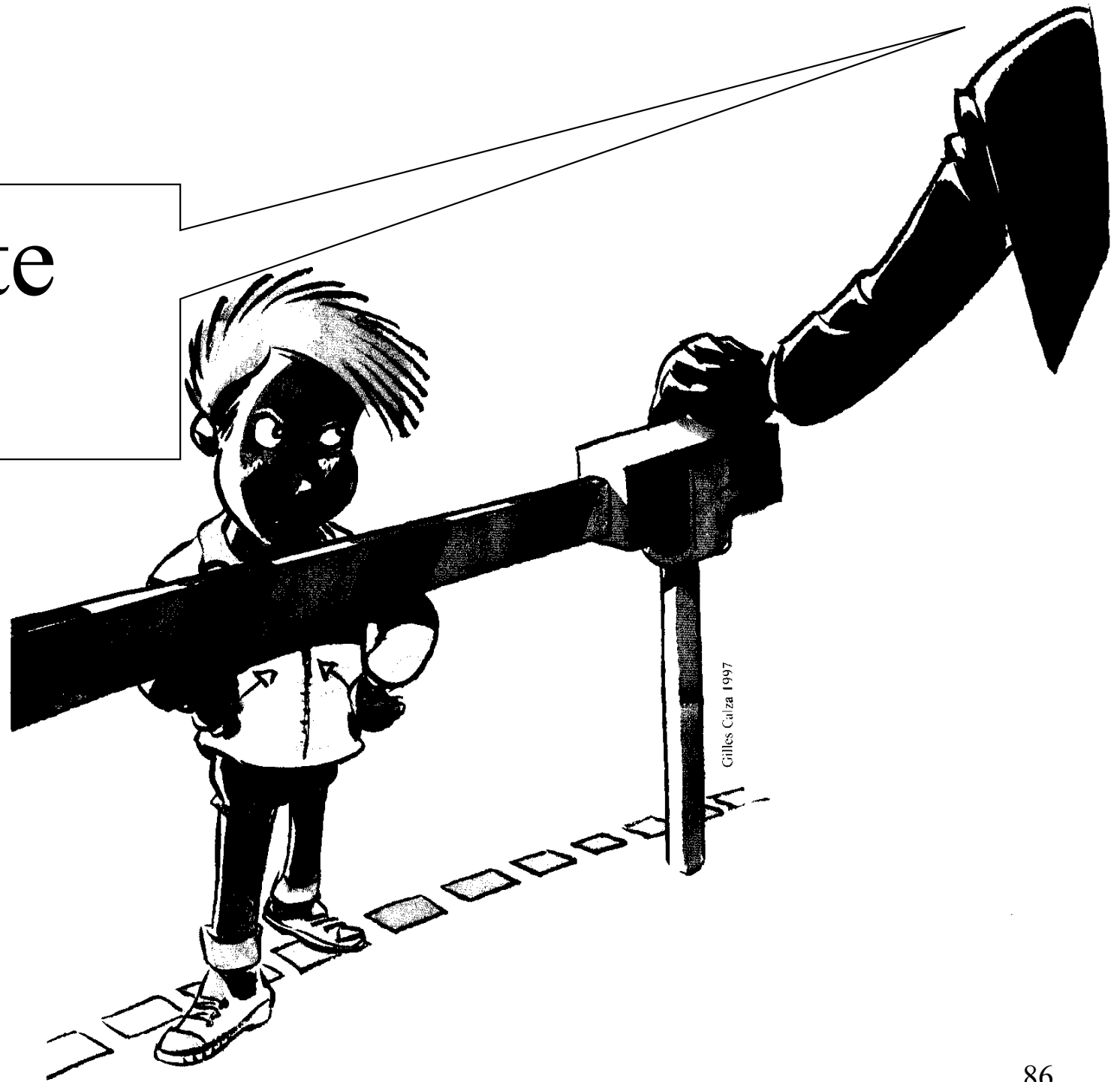
- Référents théoriques
- Culture professionnelle
- Règles éthiques (confidentialité)
- Mode de financement
- Notion de clients
- Outils et systèmes
- Etc.

- Référents théoriques
- Culture professionnelle
- Règles éthiques (confidentialité)
- Mode de financement
- Notion de clients
- Outils et systèmes
- Etc.

Approche interdisciplinaire



Ca s'arrête
là!



Pistes de solutions

- 1) Uniformiser les normes, règles, limites et conséquences en matière de GRH au sein d'une même organisation → un organe interne détient une autorité fonctionnelle pour coordonner ceci
- 2) Développer des processus, des outils et des systèmes informatiques capables de gérer la traçabilité des interventions de GRH (y.c. les problèmes de confidentialité et les intervenants externes)

Pistes de solutions

- 3) Nommer des porteurs de dossiers institutionnels capables d'assurer un suivi transversal (indépendamment des changements d'affectation des employés) et sur le long terme (indépendamment des changements de partenaires – Gestionnaires, RH, etc.) des actions menées envers des employés/équipes déviant(e)s
- 3bis) Former, accompagner et soutenir les gestionnaires qui héritent d'employés/d'équipes déviant(e)s en cours de processus

Pistes de solutions

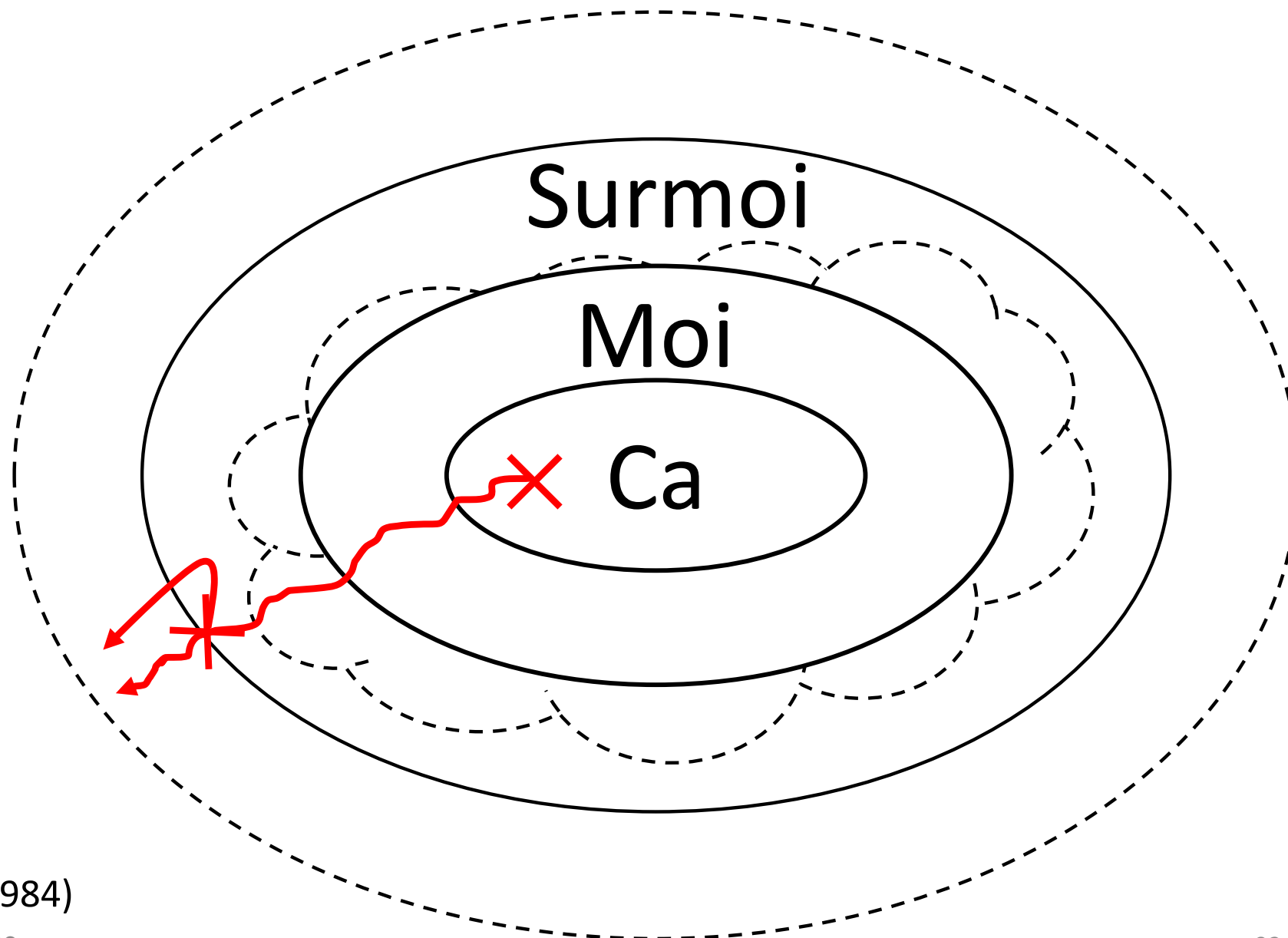
- 4) Développer une pensée préventive plutôt que curative → Apprendre à reconnaître et interpréter les indicateurs précoces de déviations organisationnelles
- 4bis) Prévenir la déviance plutôt que de devoir la gérer → La déviance est le symptôme d'une organisation qui permet/favorise la déviance : p.e. L'implicite dans les rôles, responsabilités, objectifs, etc.

Pistes de solutions

- 5) Développer des modèles et des méthodes d'analyses de données interdisciplinaires au sein de la fonction RH → Au niveau des compétences interdisciplinaires de contenu, mais aussi et surtout, des compétences psychosociologiques permettant de gérer la complexité des processus en jeu dans l'interdisciplinarité
- 5bis) Résoudre les « querelles de clocher » entre professions et entre niveaux d'intervention (stratégiques, fonctionnels et opérationnels)

Une théorie des limites

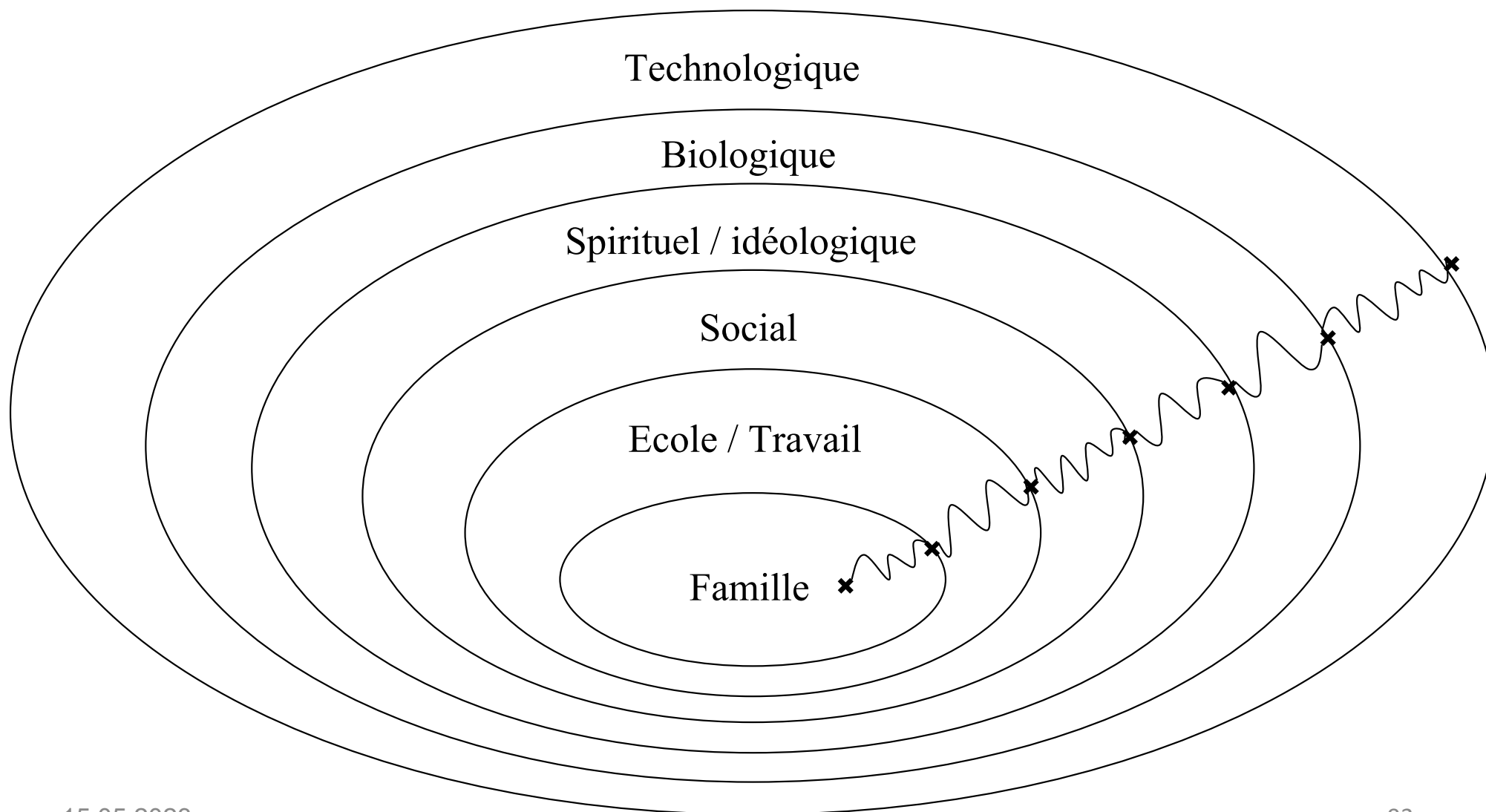
Le modèle freudien



(Freud, 1984)

15.05.2023

Les cadres de la Vie



Des pistes de solution

- *« Fondamentalement, c'est la capacité à pouvoir choisir lucidement la stratégie la plus appropriée qui importe »*



- Se connaître et clarifier quels sont les mécanismes inconscients qui nous empêchent de faire ce que nous aimerions pouvoir faire?

Le choix d'une stratégie

- *« Fondamentalement, c'est la capacité à pouvoir choisir lucidement la stratégie la plus appropriée qui importe »*



2. Ne pas être victime / objet de l'autre, mais se positionner clairement, assumer sa position de sujet pensant et au besoin, poser des limites claires, justes et structurantes.

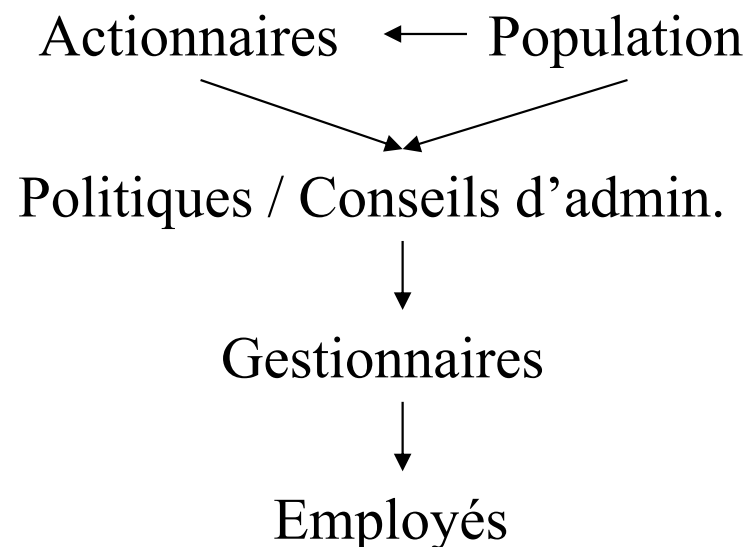
Exemple d'un plan d'actions : la stratégie de la régulation et les plans de contingence

Anticiper la surcharge

Voirol, C., Audétat, M.-C., & Miéville-Ott, V. (2012). Protest? Then What? How economic globalization creates a social double bind and a mental health epidemic in the west worker population. *International Journal of Business and Social Science*, 3(17), 115–121.

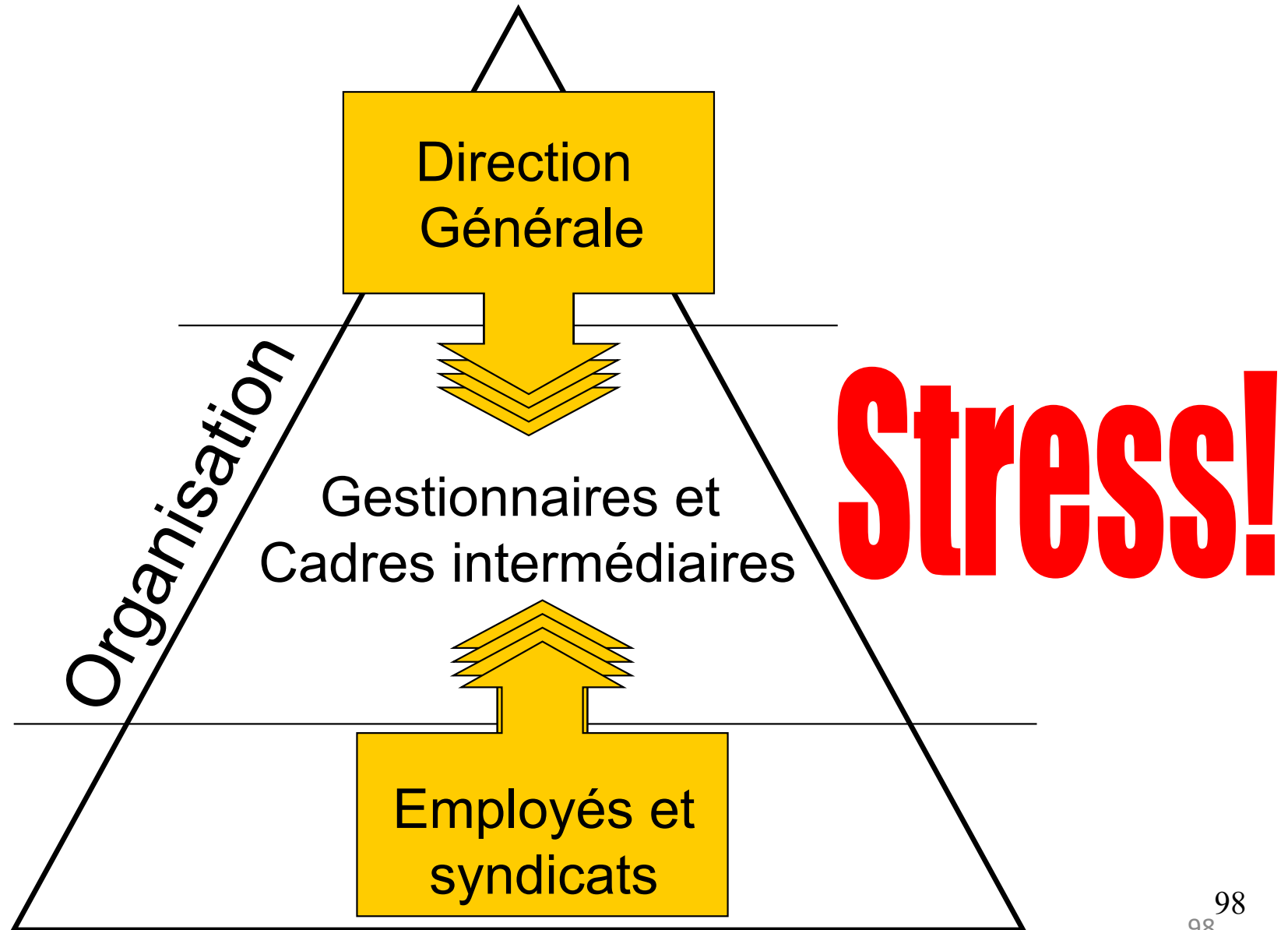
Voirol, C. (2016). *Face à la surcharge de travail : entre Révolte et Résignation... La voie de la Régulation* (3.4). Neuchâtel, Suisse. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/303805133_Face_a_la_surcharge_de_travail_entre_Revolte_et_Resignation_La_voie_de_la_Regulation

Les causes du problème

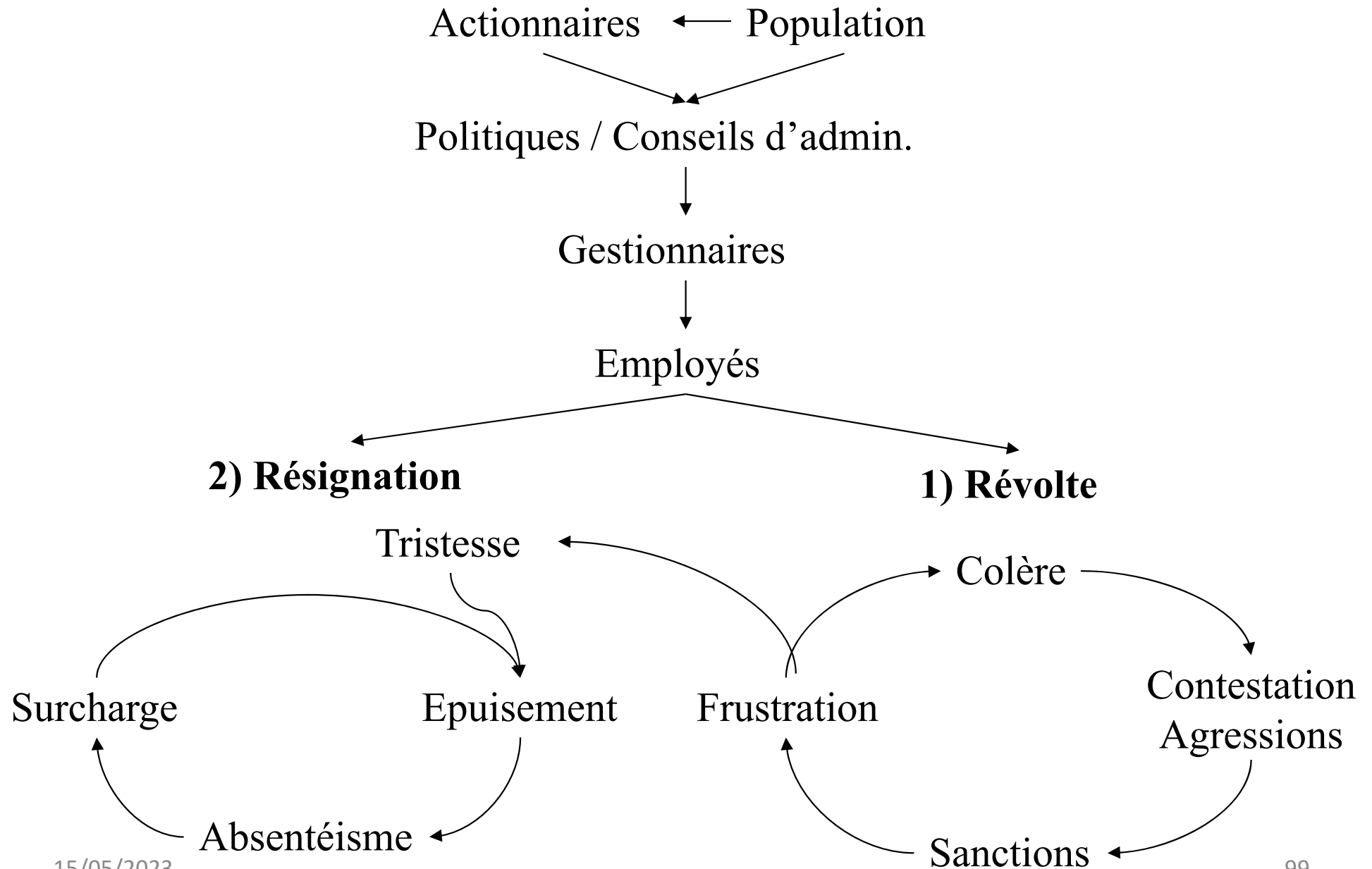


Nous sommes collectivement responsables!

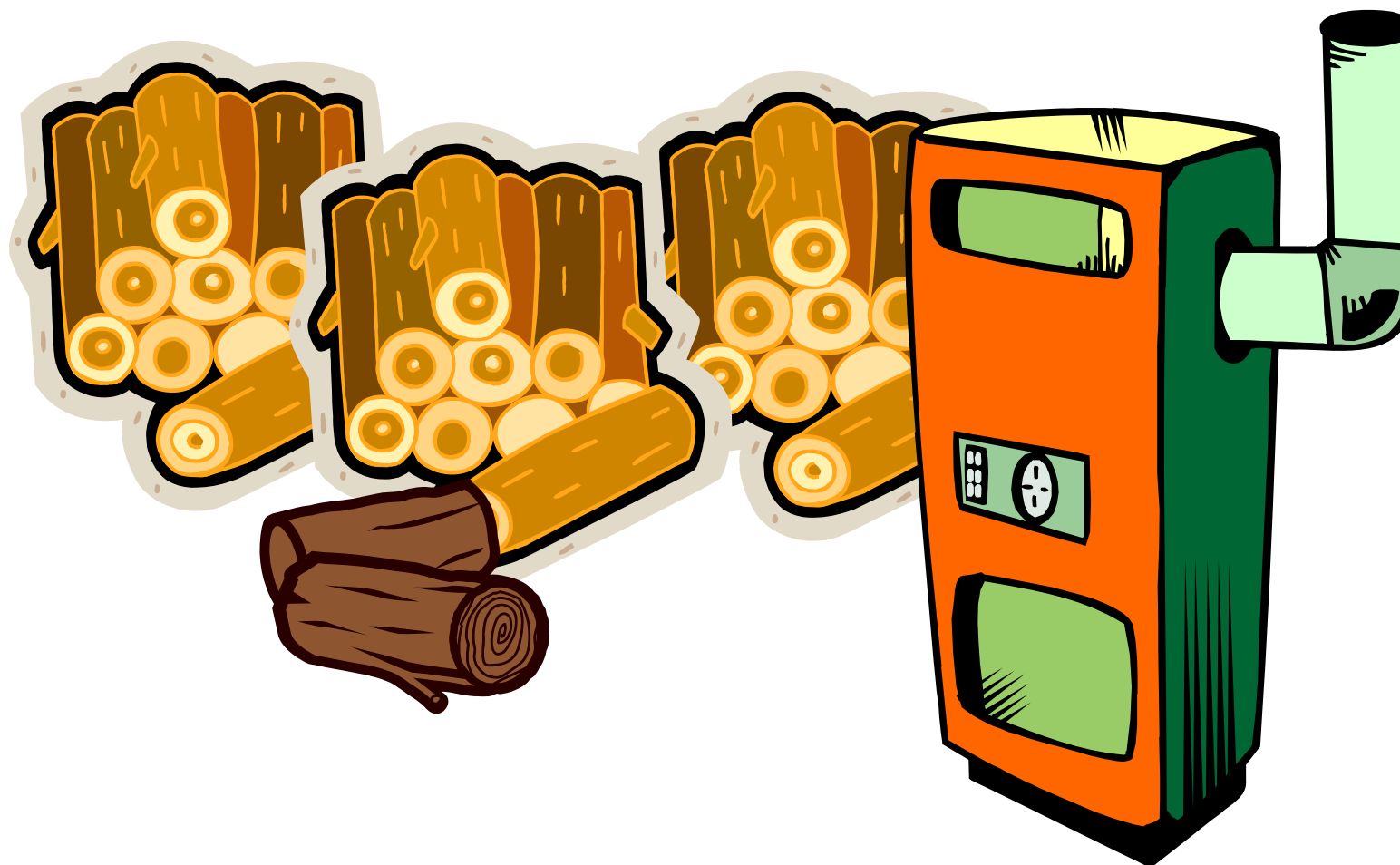
Les conséquences du problème pour les cadres



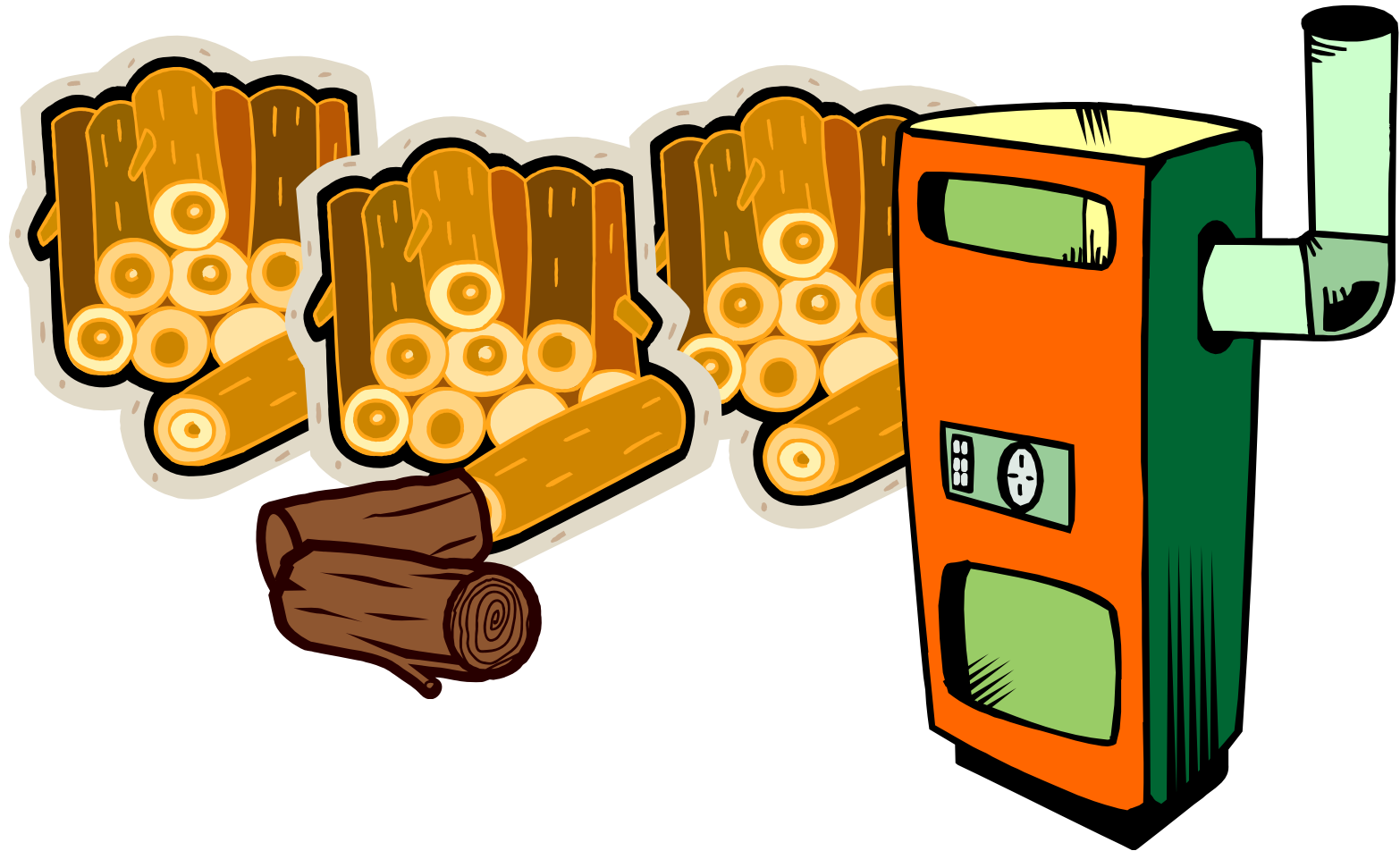
Les stratégies utilisées



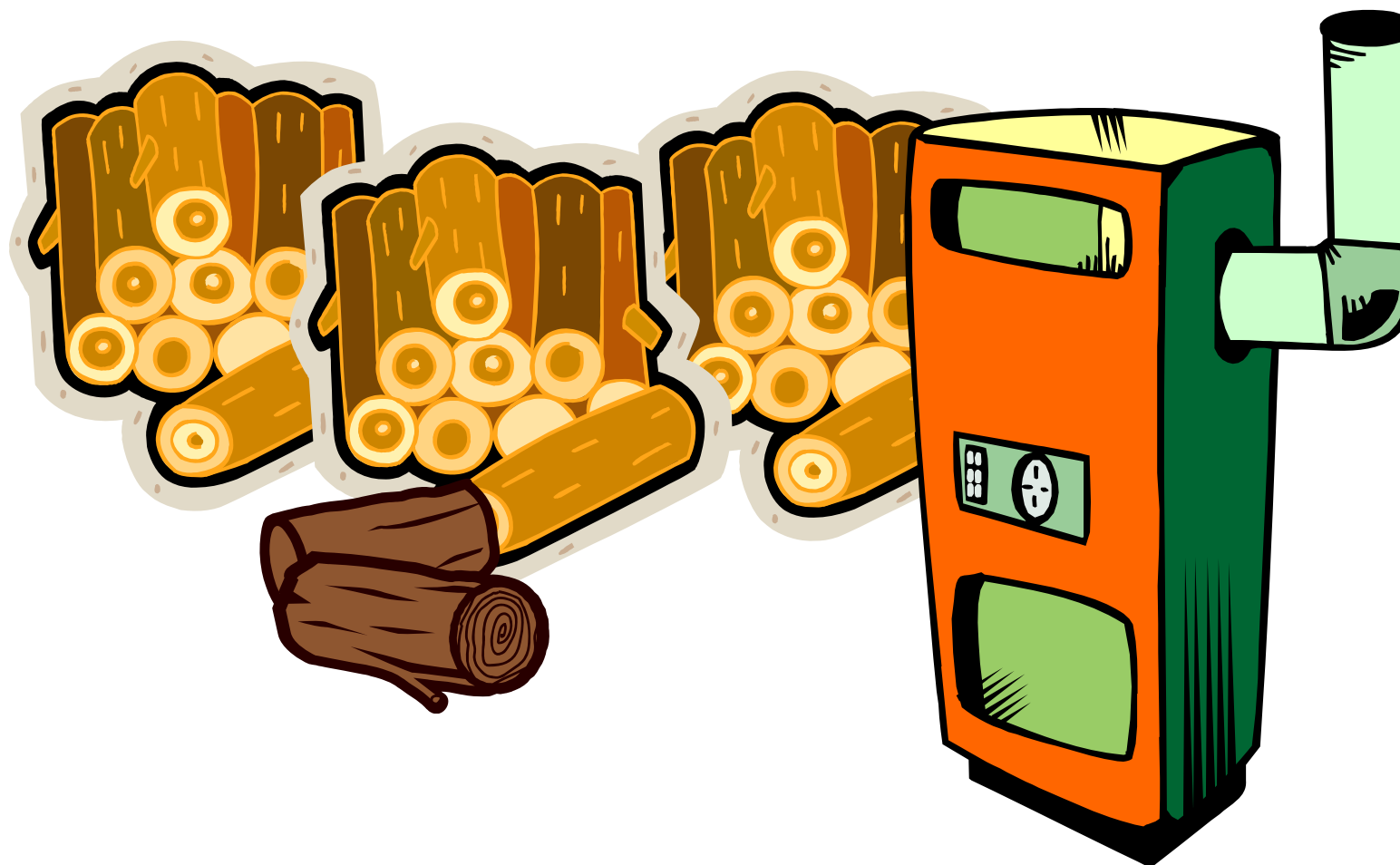
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



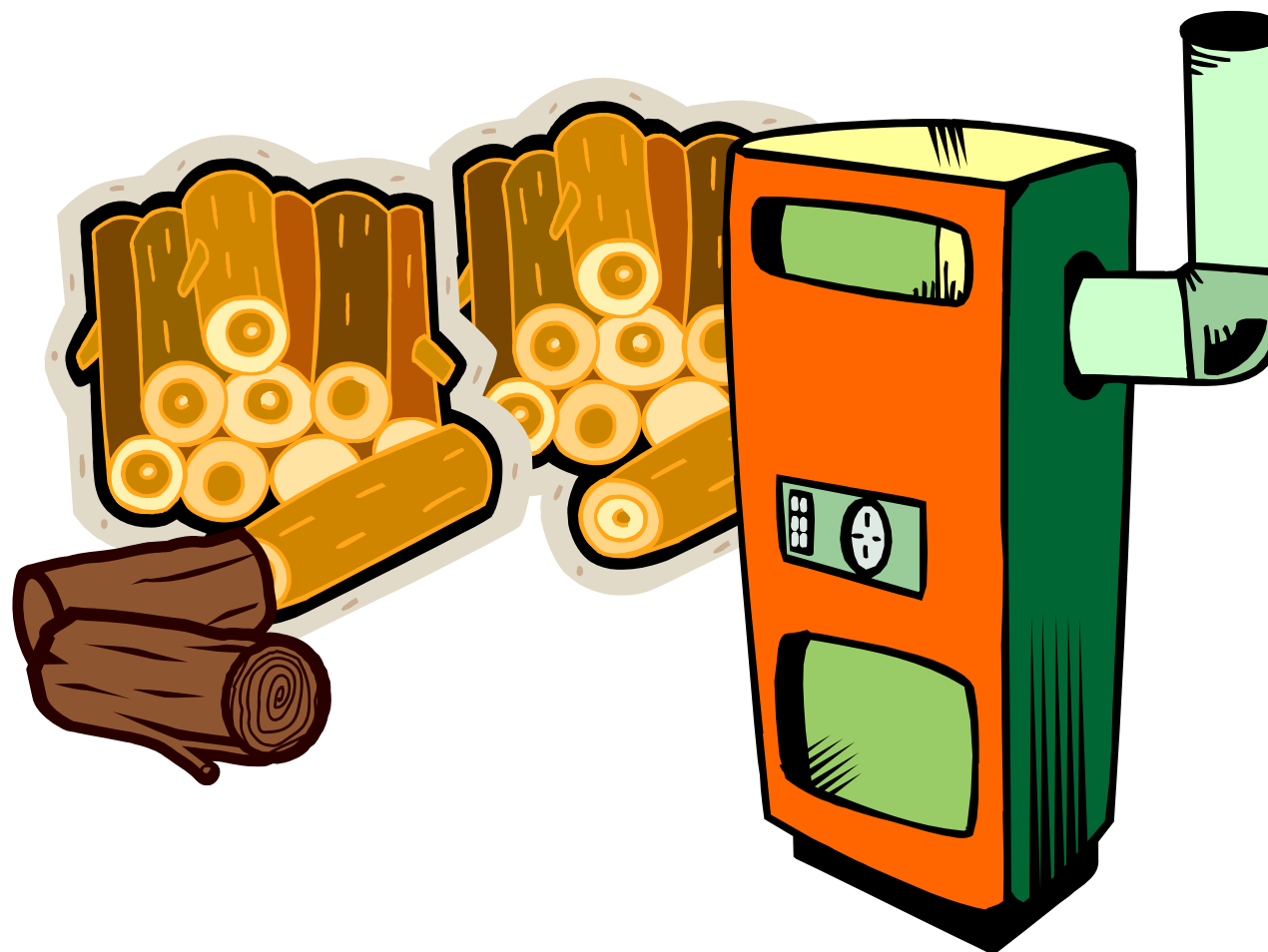
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



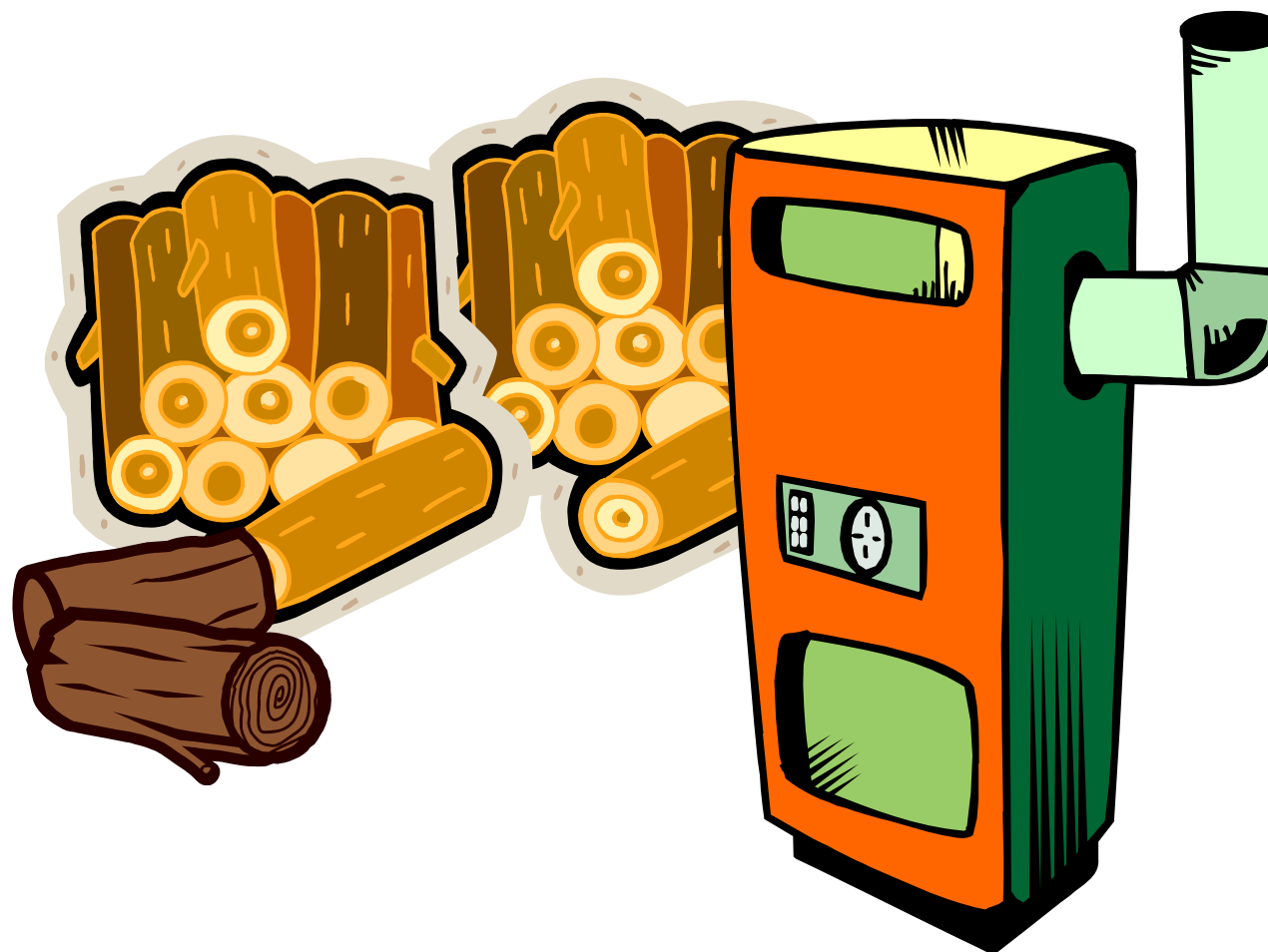
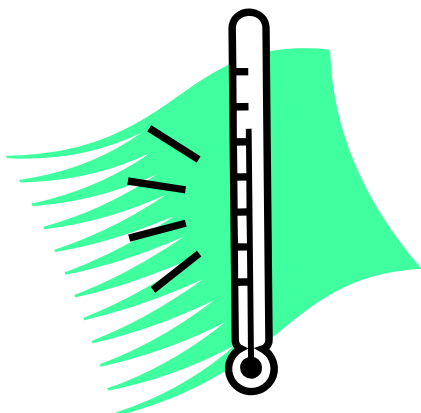
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



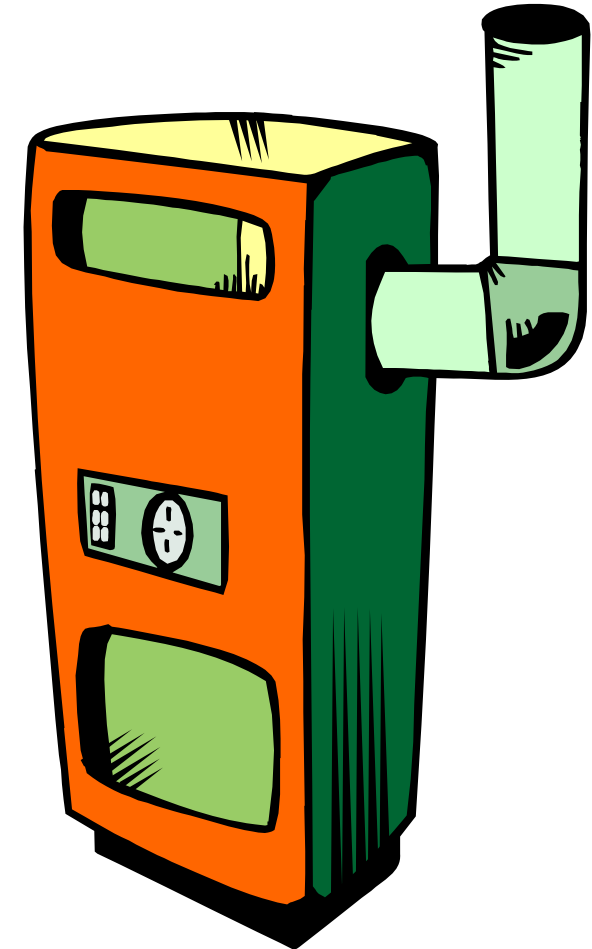
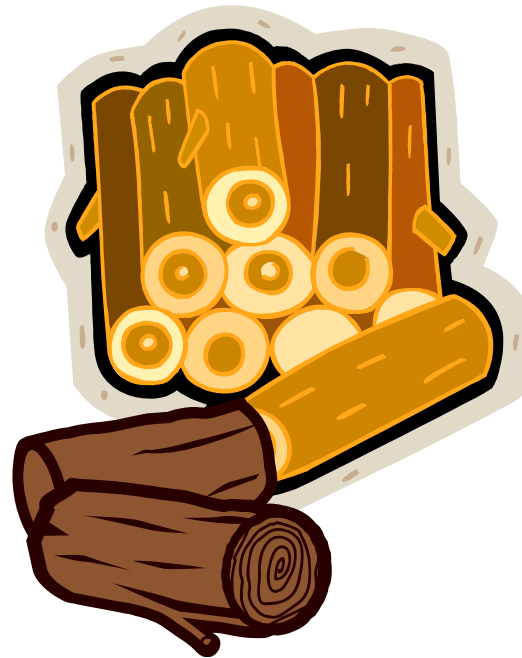
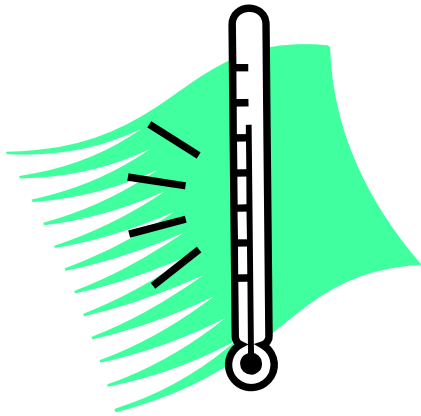
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



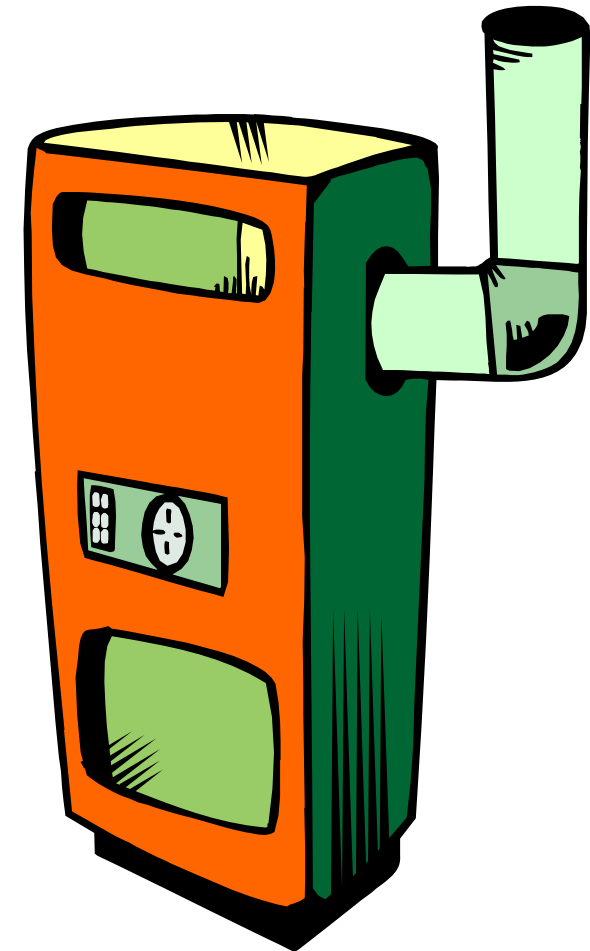
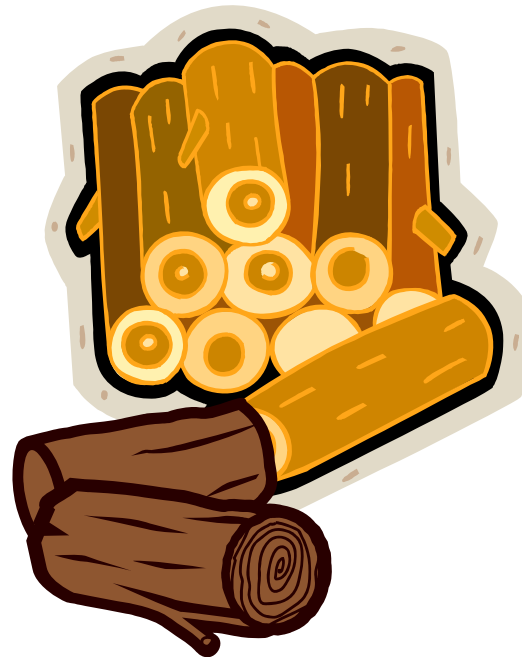
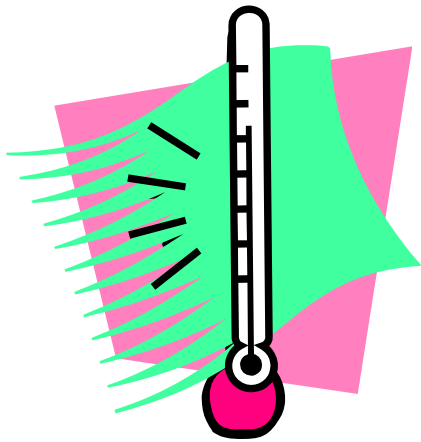
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



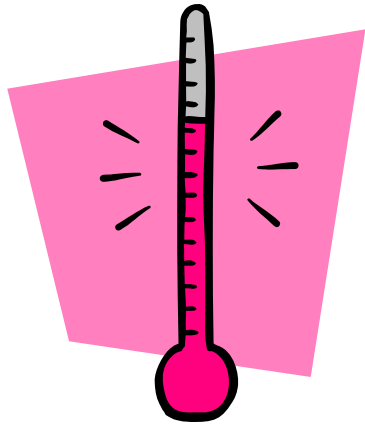
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



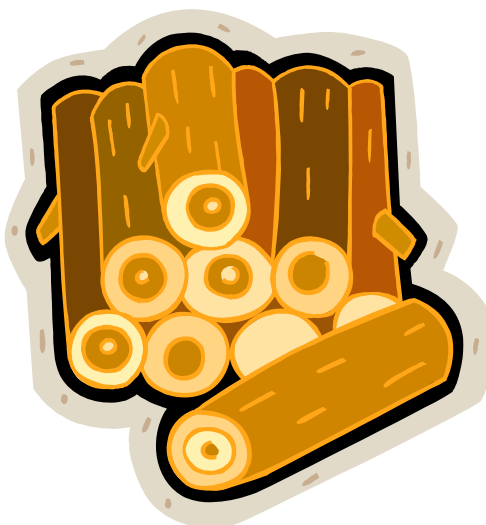
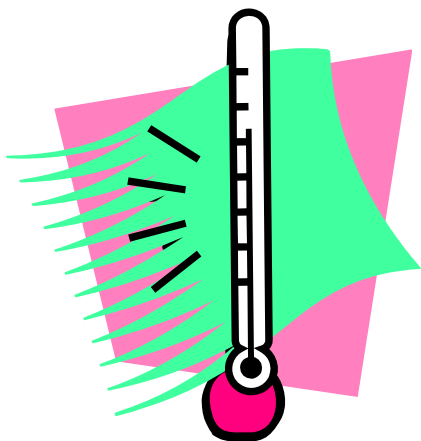
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



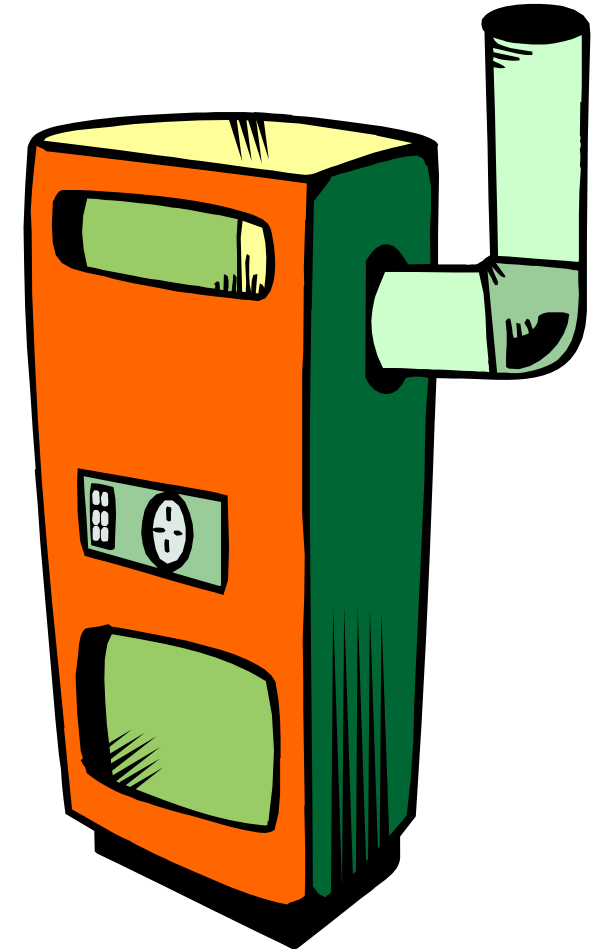
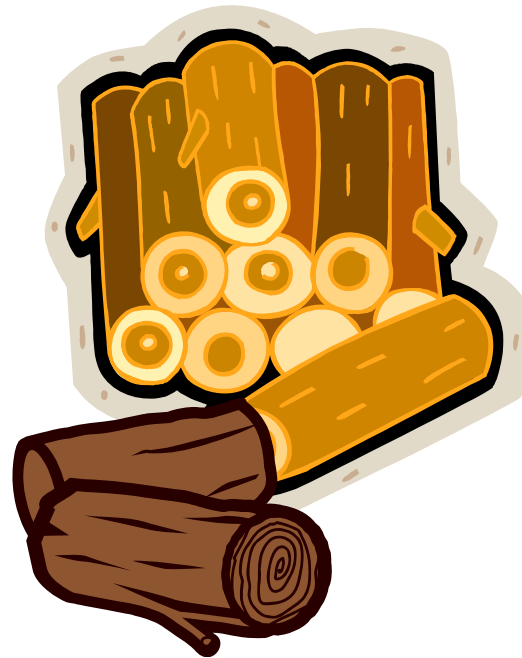
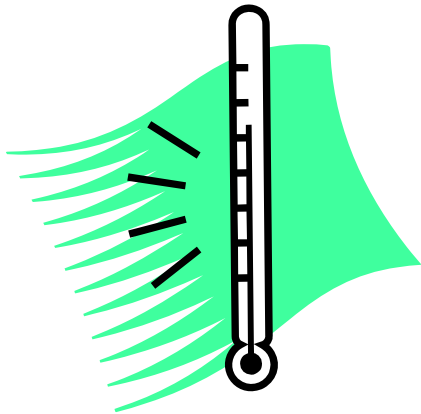
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



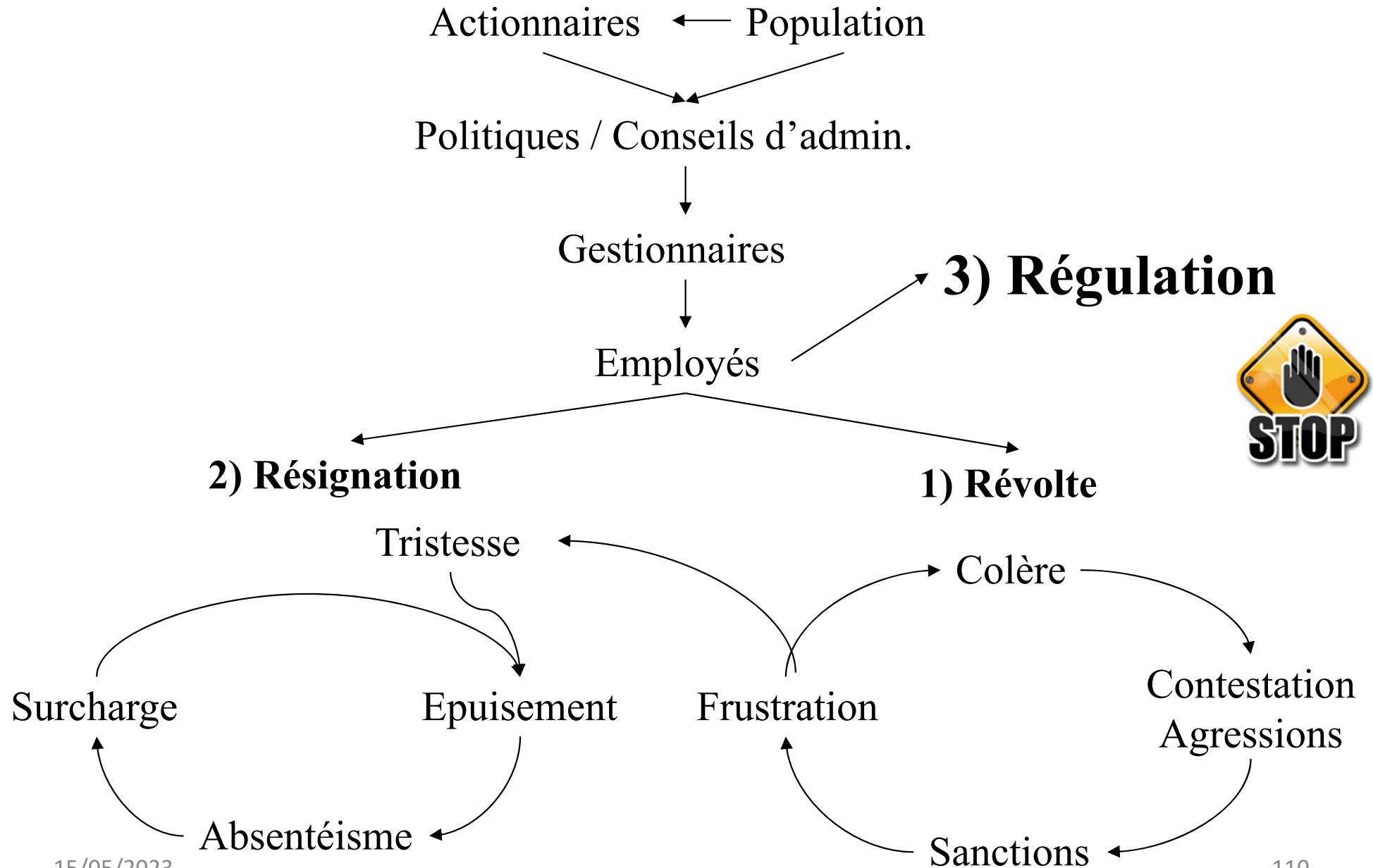
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



Le monde du travail: un système en boucle ouverte



La stratégie de la régulation



La stratégie de la régulation

- Demander à l'organisation, aux actionnaires, aux clients, aux partenaires, etc. de réduire leurs exigences! 😊

OU

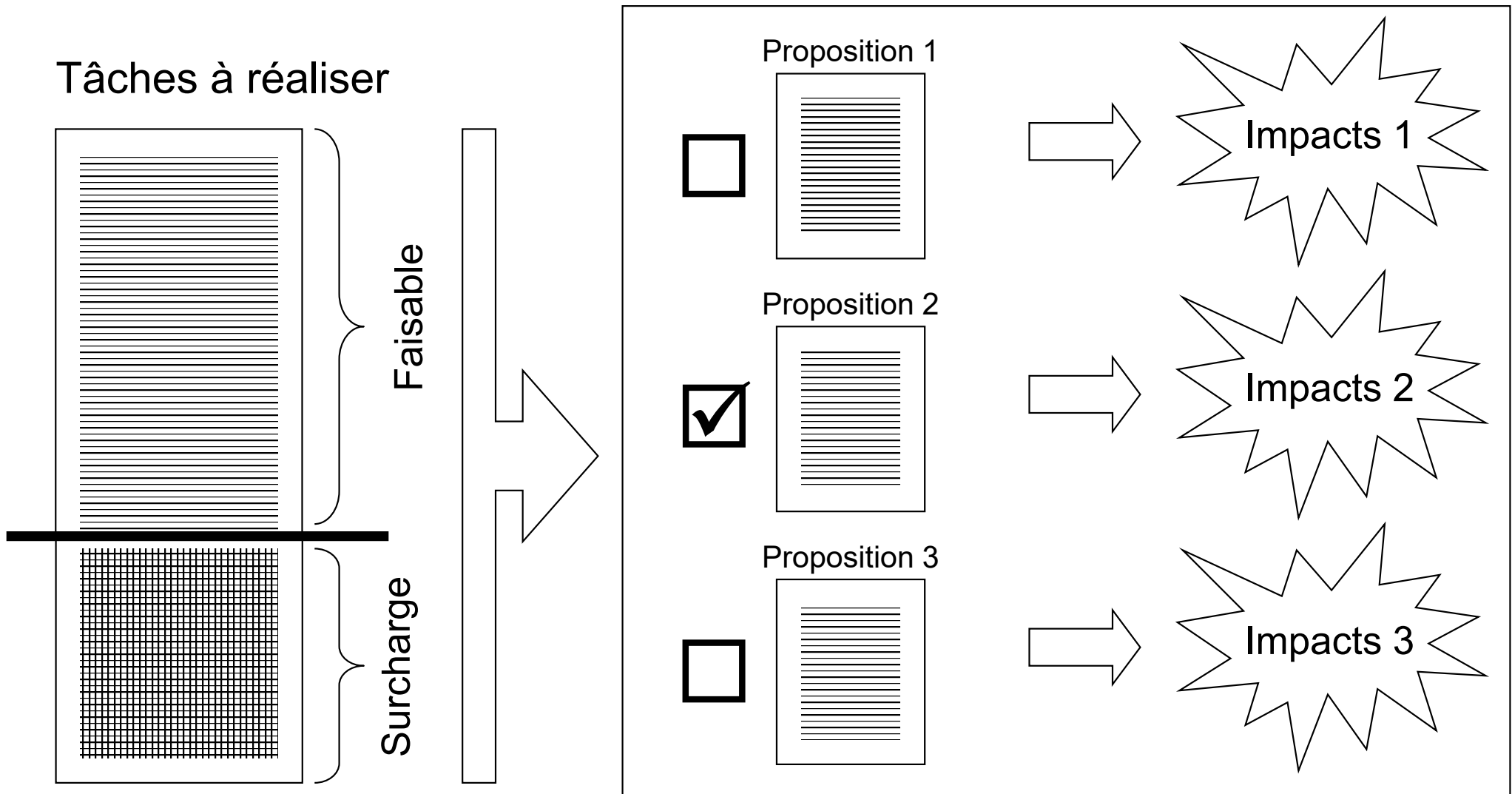
- Apprendre à dire non et à (se) mettre des limites... Apprendre à réguler!

**Anticiper la pénurie de personnel
et/ou de ressources**

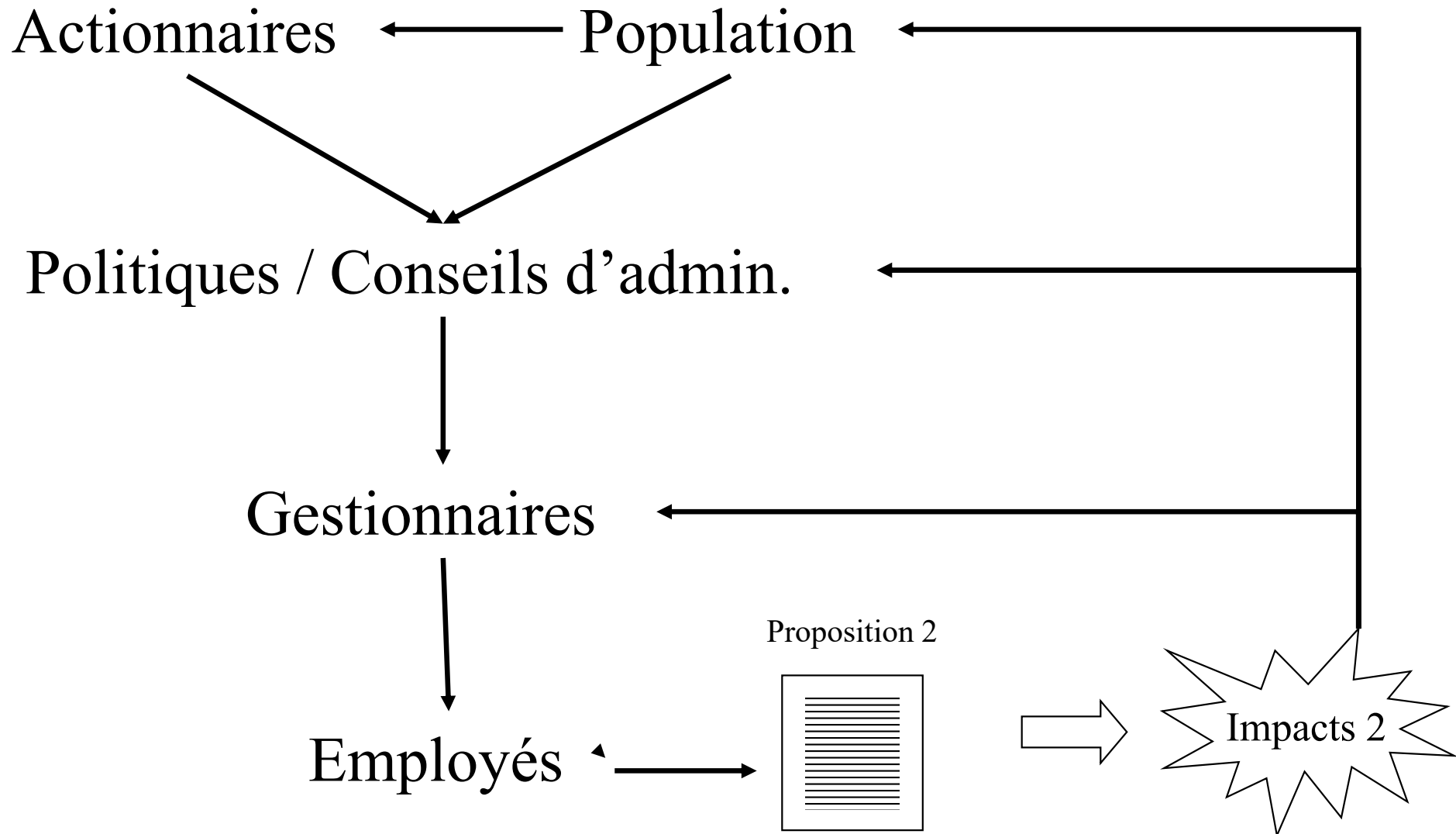


**Définir les mode de
fonctionnement dégradés et les
plans de contingence**

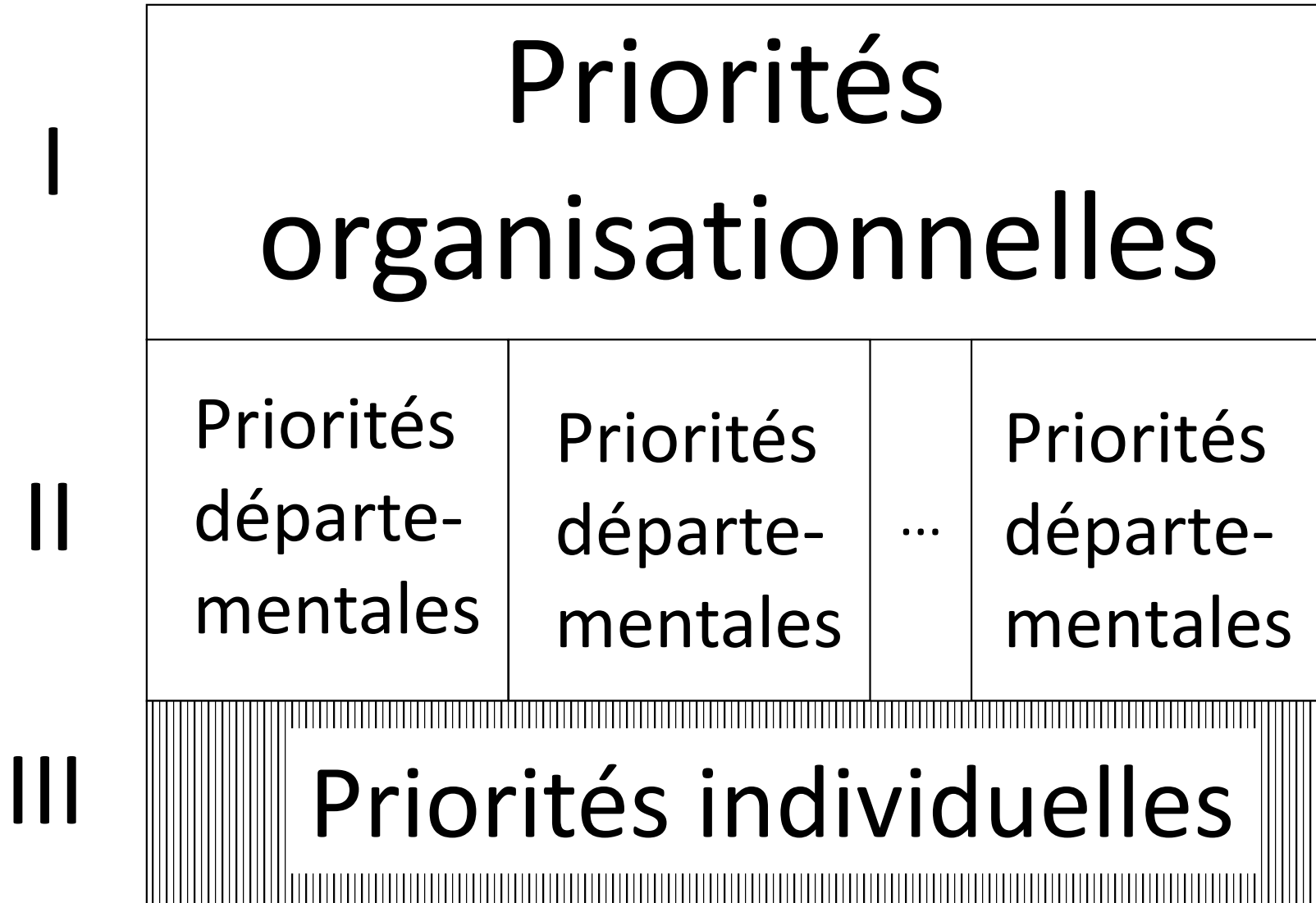
La stratégie de la Régulation



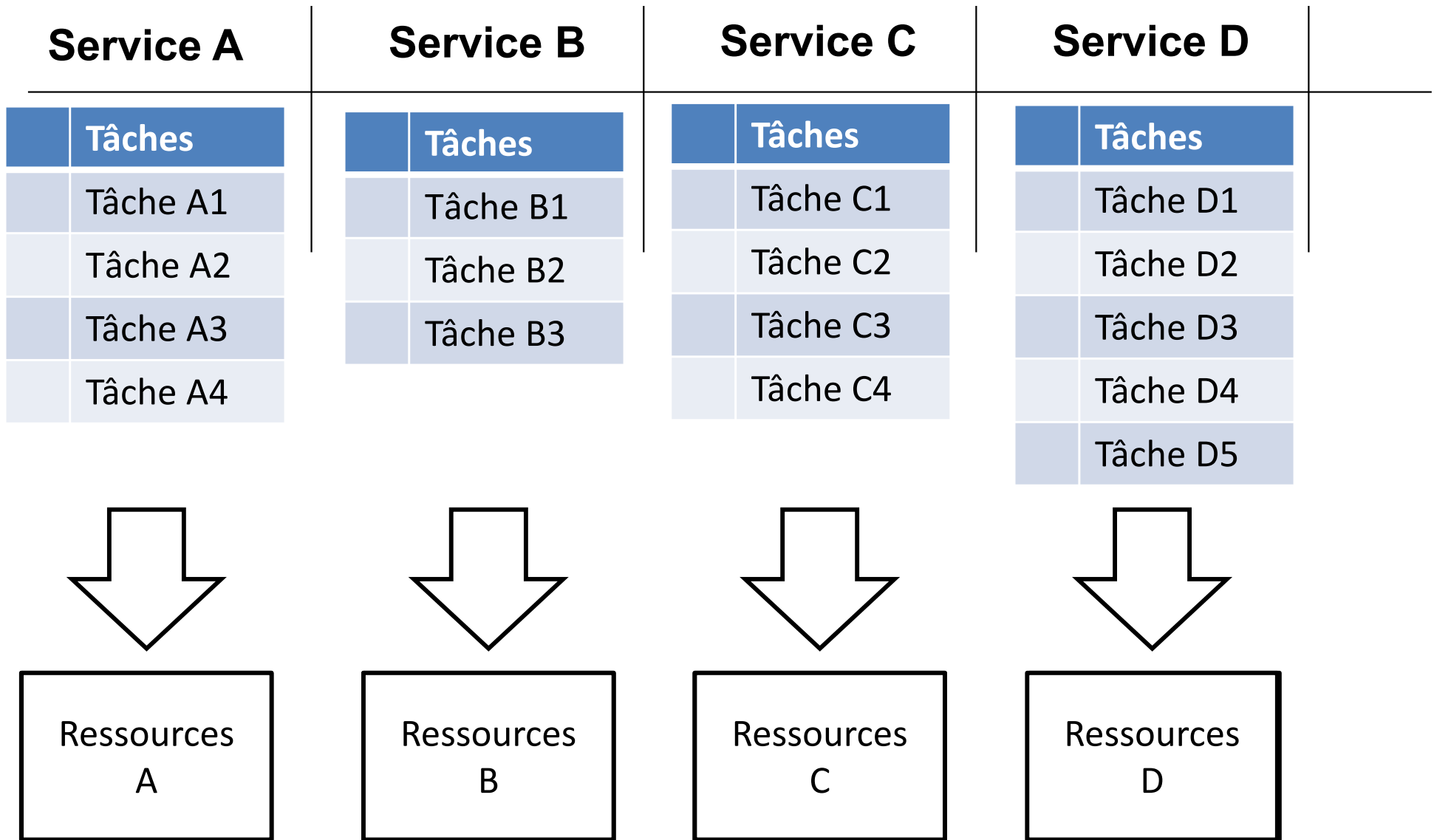
Des stratégies face à la surcharge



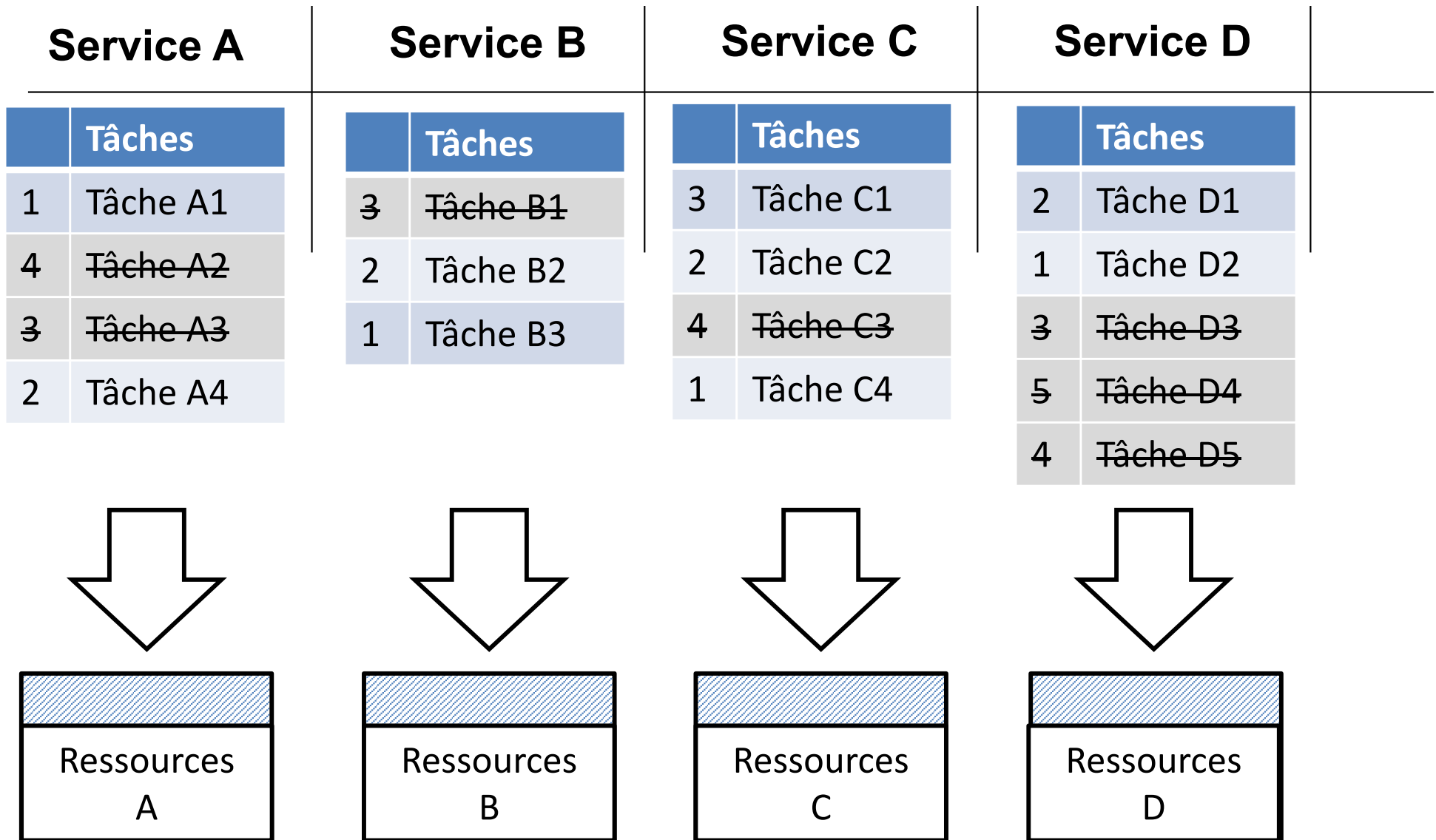
Plans de mesures d'économie



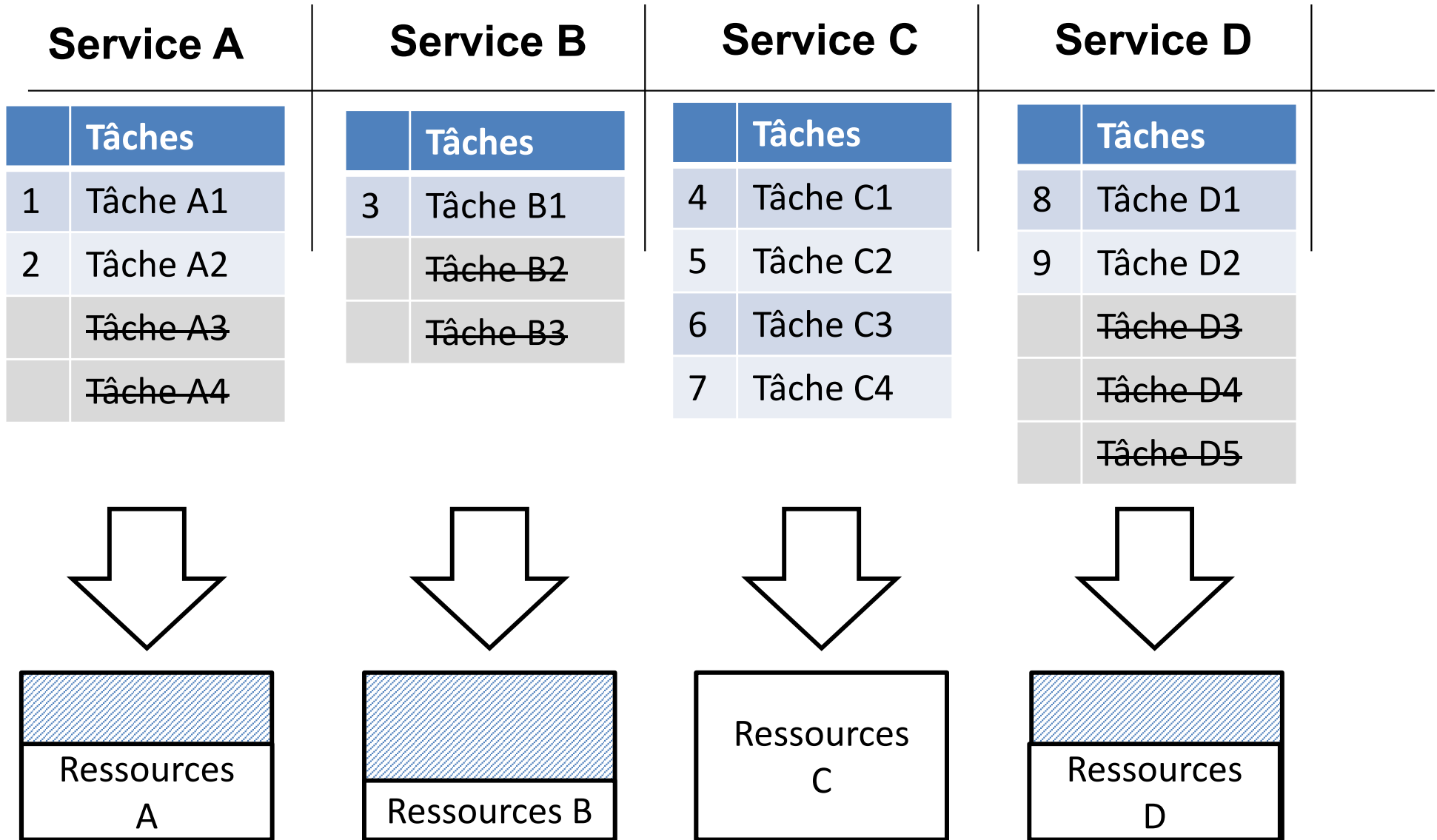
Plans de mesures d'économie



Plans de mesures d'économie



Plans de mesures d'économie



La stratégie de la régulation

- Anticiper l'ajustement des attentes aux moyens et ressources effectivement disponibles et définir des modes de fonctionnement dégradés.
- Optimiser **simultanément** efficacité, qualité des services, satisfaction des clients et qualité de vie au travail des employés.

Les «Outcomes» à prioriser

- Qualité des soins et des services
- Qualité de vie du/de la patient·e et des proches
- Qualité de vie au travail des employé·e·s
- Efficience des services (\$\$\$)



La stratégie de la régulation

- Lors de l'analyse du bilan des tâches réalisées, favoriser les choix qui augmentent la valeur ajoutée des heures travaillées.
- Par exemple, favoriser un travail d'expertise au détriment de la conduite d'une automobile.

La stratégie de la régulation

- Travailler dans une perspective de gestion durable des ressources et des ressources humaines.
- Réduire l'influence des facteurs de risque et augmenter l'impact des facteurs de protection.

Bibliographie

- Voirol, C., & Audétat, M.-C. (2001). *Cours « Diriger et motiver »*. Neuchâtel, Suisse : Psynergie.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2343.9844>
- Aebischer, V., & Oberlé, D. (1998). *Le groupe en psychologie sociale [The group in social psychology]*. *Psycho Sup* (2nd éd.). Paris : Dunod. (Verena Aebischer, Dominique Oberlé).
- Oberlé, D. (2015). *La dynamique des groupes*. Grenoble, France : Presses Universitaires Grenoble. Repéré à <http://www.pug.fr/produit/1241/9782706124143>
- Pagès, M. (2002). *La vie affective des groupes: esquisse d'une théorie de la relation humaine*. *Psycho Sup* (2e éd.). Paris : Dunod.

Bibliographie

- Emery, Y., & Gonin, F. (2009). *Gérer les ressources humaines* (3^e éd.). Lausanne, Suisse : Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Saba, T., & Dolan, S. L. (2013). *La gestion des ressources humaines* (5^e éd.). Montreal, Quebec, Canada : Pearson - ERPI. Repéré à <https://pearsonerpi.com/fr/collegial-universitaire/gestion-rh/la-gestion-des-ressources-humaines-5e-manuel-dition-en-ligne-monlab-t-20435>
- Mugny, G., Oberlé, D., & Beauvois, J.-L. (1995). *Relations humaines, groupes et influence sociale [Human relations, groups and social influence]*. Grenoble, France : Presses universitaires de Grenoble.

Bibliographie

- Berne, É. (2005). *Structure et dynamique des organisations et des groupes*. Lyon, France : Les Éditions d'analyse transactionnelle.