

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.

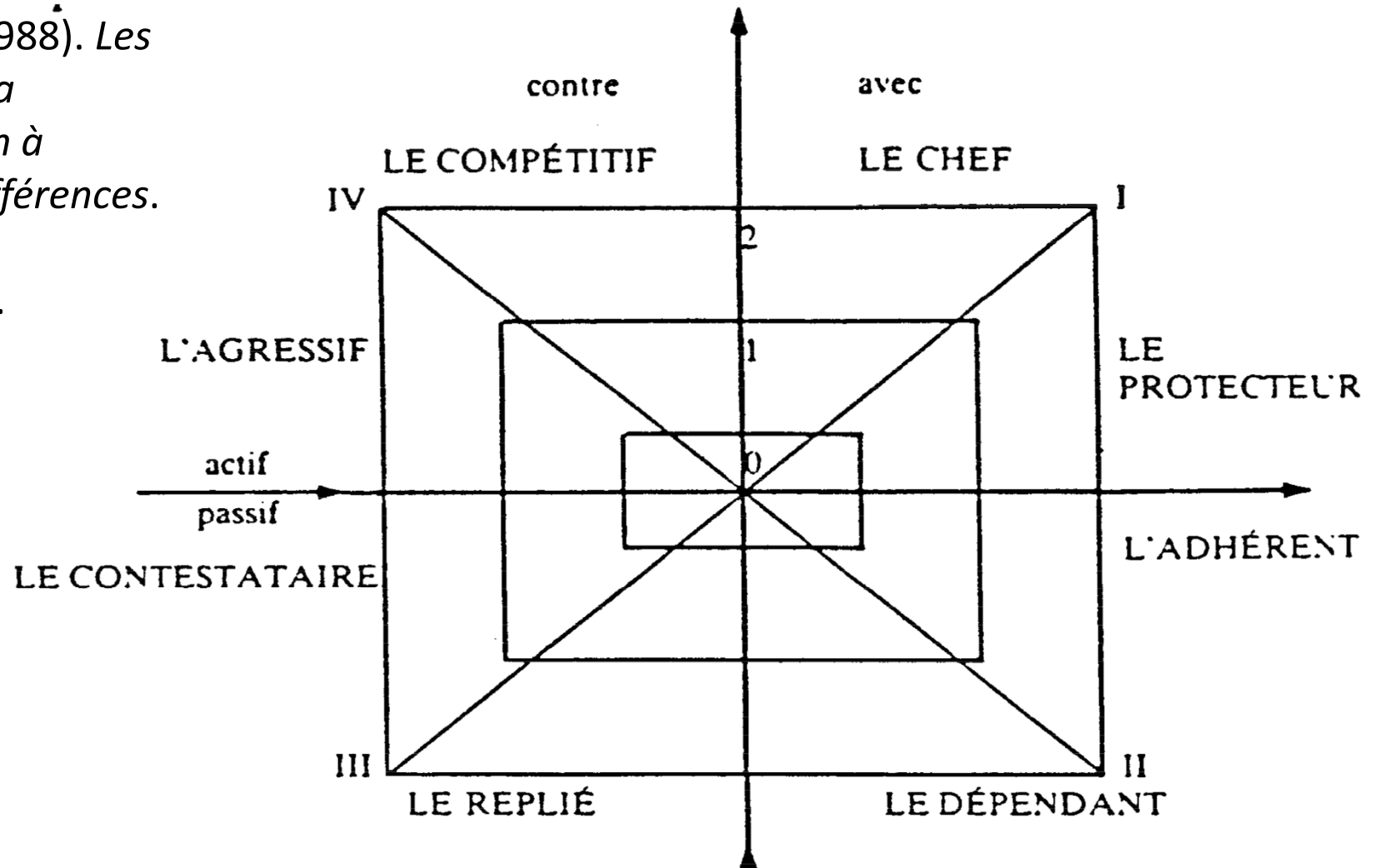


Tableau de répartition des fonctions

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

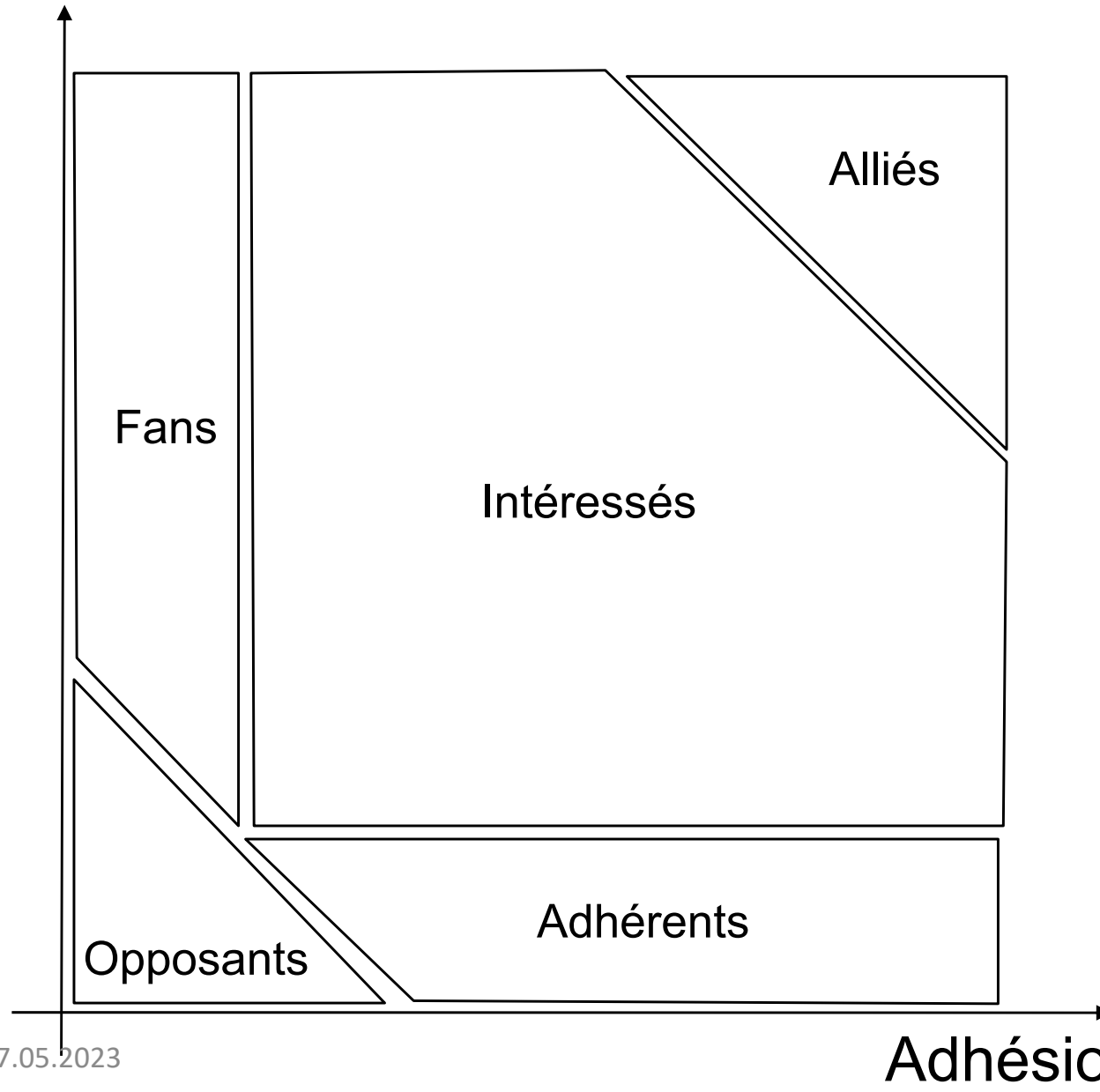
Dès que nous avons à faire à un groupe, il existe:

- 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

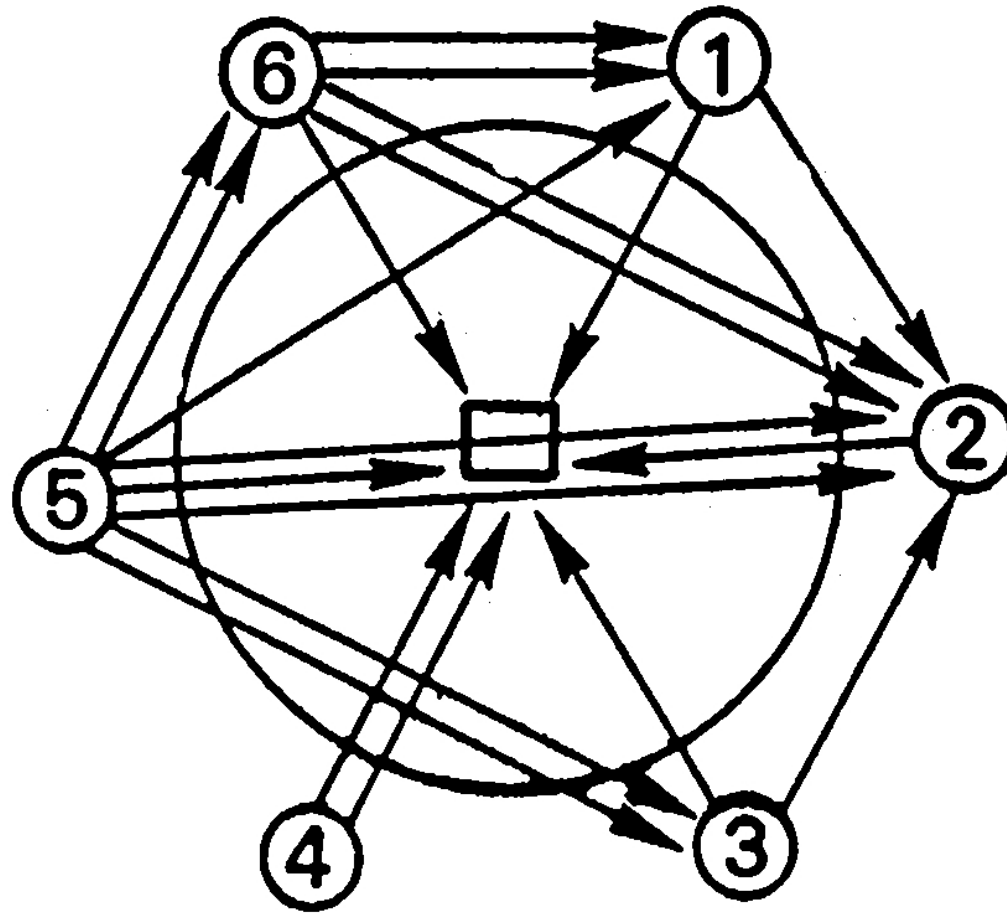


Fauvet, J.-C. (1996).
*Sociodynamique :
concepts et méthodes.*
Paris, France: Editions
d'Organisation.

Les réseaux d'alliance et de rejet

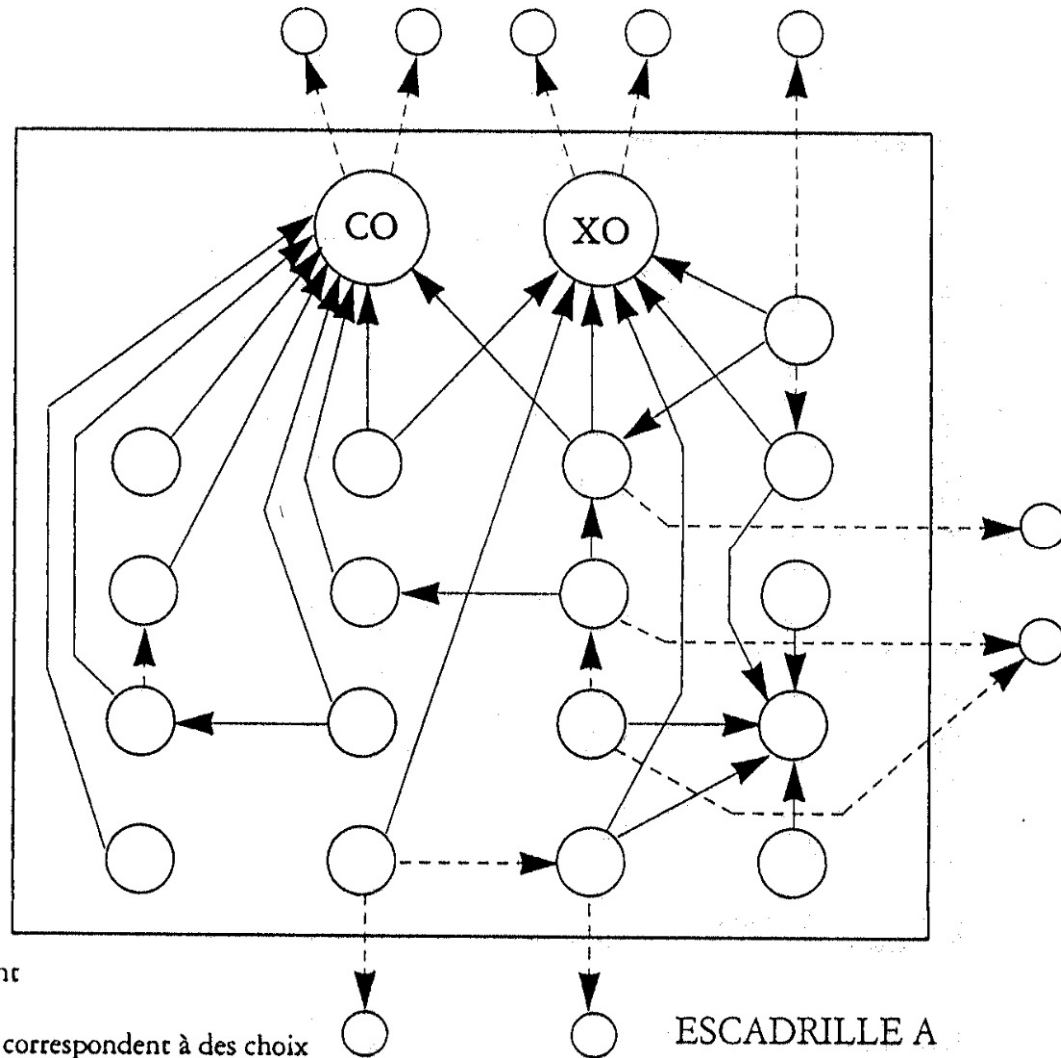
Le sociogramme

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

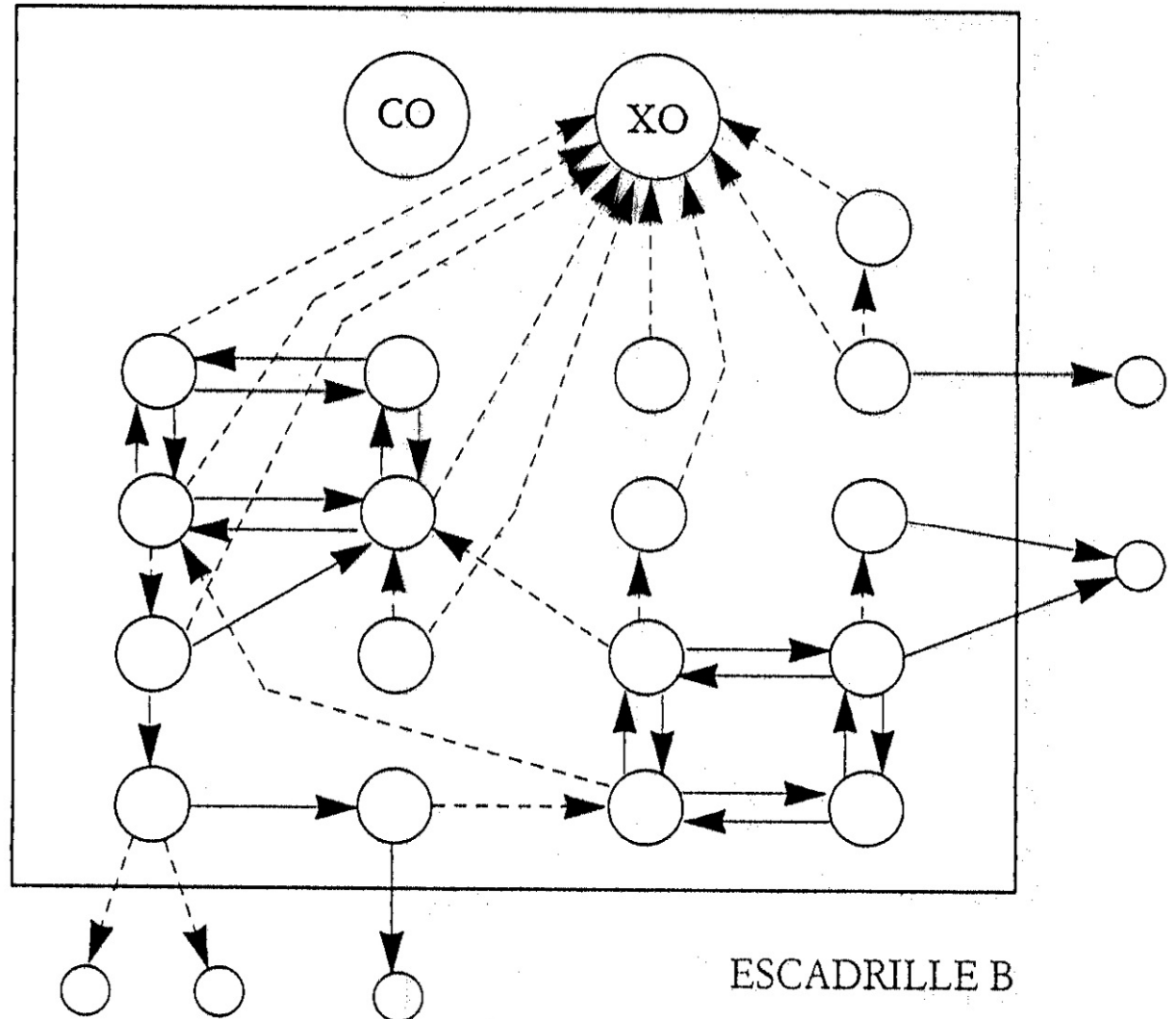
Source : Jenkins (1948) cité dans Alex Mucchielli. (1991). *Rôles et communications dans les organisations*. Paris., France: Formation permanente en sciences humaines, ESF éditeur.



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

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.

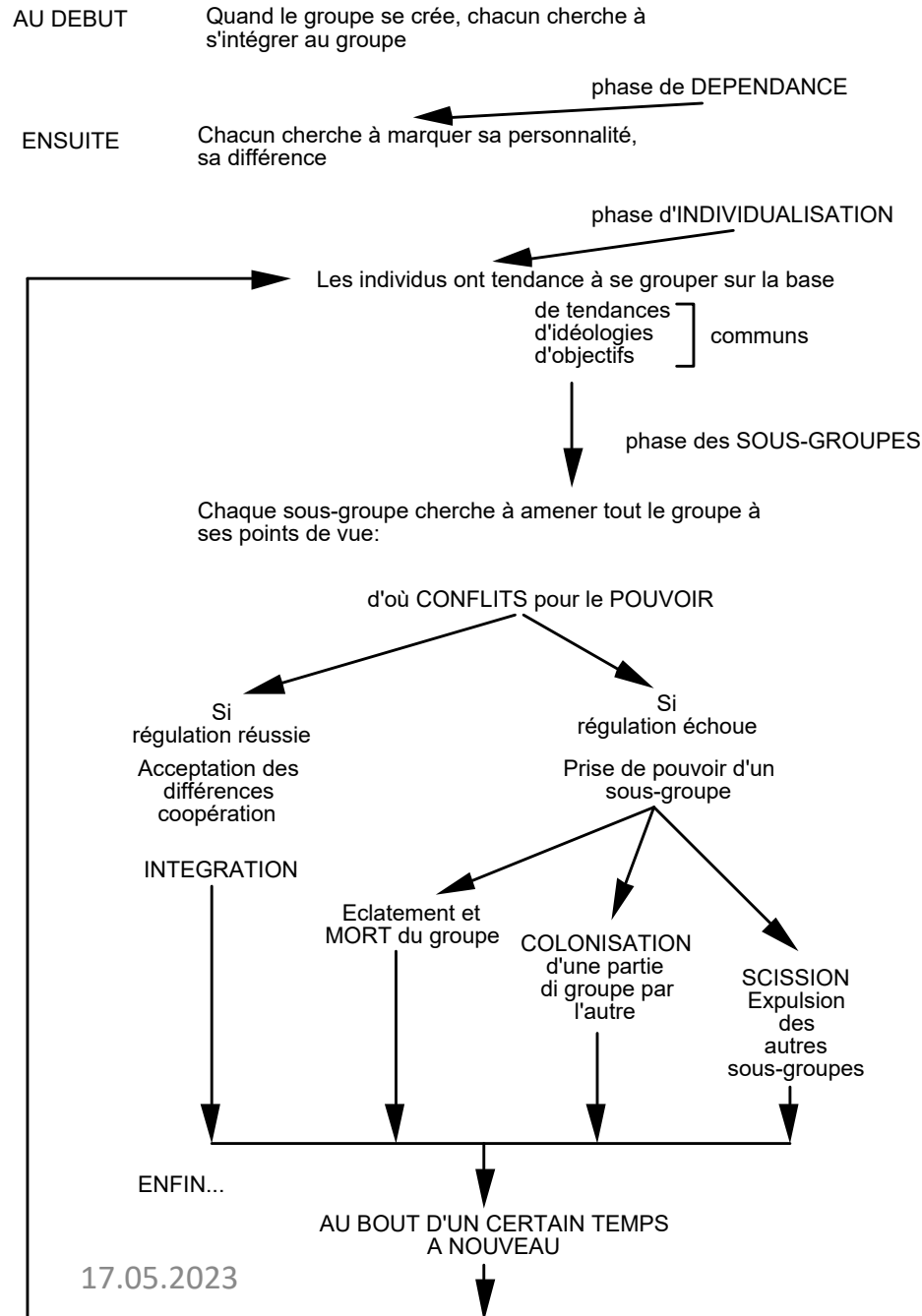
La dynamique des groupes

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



17.05.2023

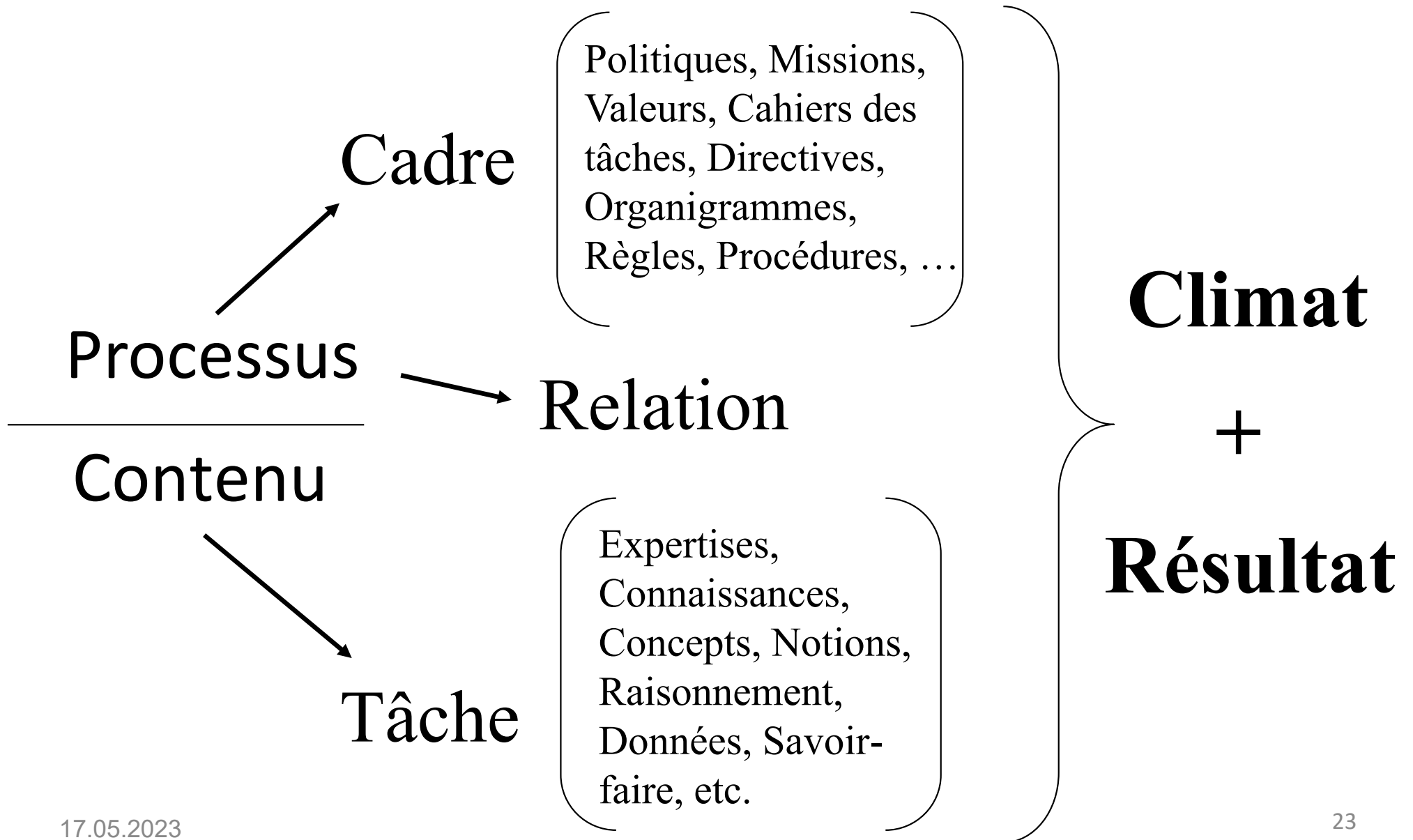
Source : Bouvard, C., & Buisson, M. (1988). Gérer et animer un groupe. Paris: Éd. d'organisation

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

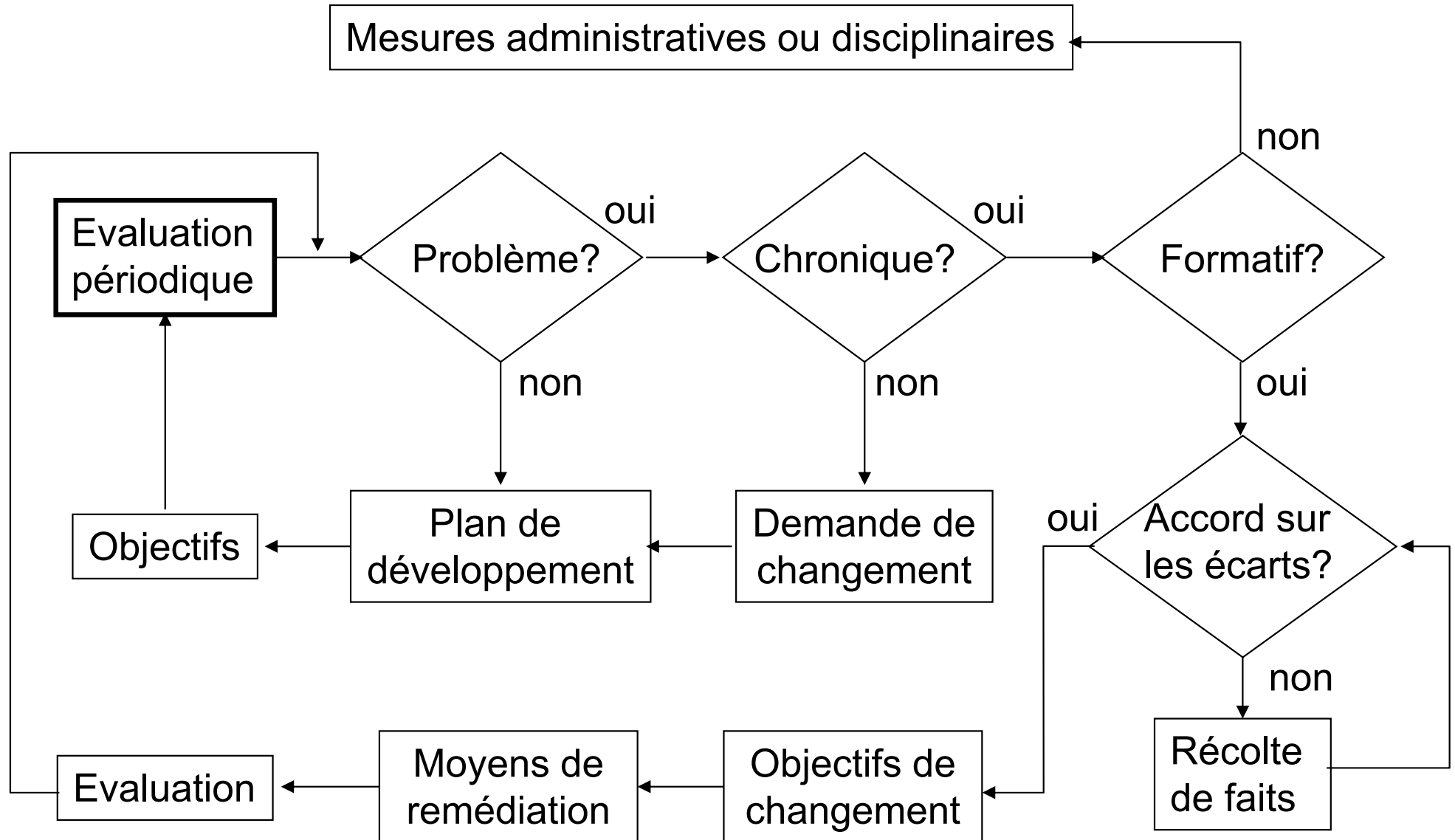
- DÉFINITION D'UN OBJECTIF
 - Comportement **observable et mesurable** attendu
 - Conditions et moyens de réalisation
 - Critères d'évaluation et conséquences de non atteinte de l'objectif
- SMART :
 - Spécifique
 - Mesurable
 - Atteignable
 - Réaliste
 - Temporel (échéances, délais, etc.)

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

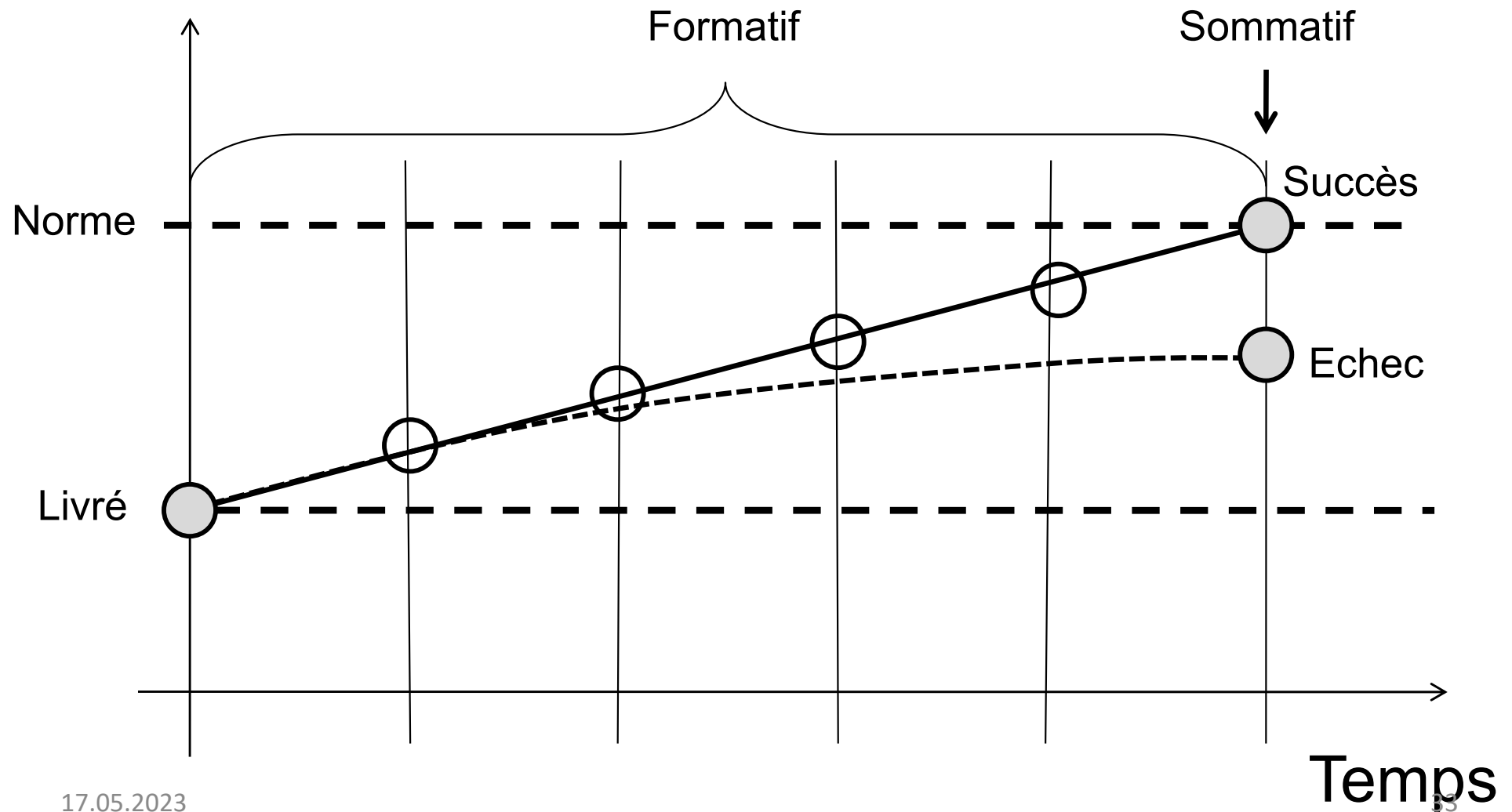
- L'évaluation doit d'abord être formative et permettre le développement des individus. Si l'objectif n'est pas atteint, il faut remédier aux insuffisances. Il faut donc détecter les insuffisances pour pouvoir y remédier.
- L'évaluation doit permettre la reconnaissance des limites mais aussi des points 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

Comportement problématique

- L'employé disparaît durant la journée sans que ses gestionnaires ne soient en mesure de le rejoindre rapidement

Comportement observable attendu

- Durant sa cédule de travail, l'employé doit en tout temps être atteignable par son gestionnaire. Il est responsable de s'assurer qu'il dispose des moyens techniques requis et est responsable de s'équiper en conséquence. En cas de doute, il est responsable de contacter son gestionnaire avant d'être inatteignable afin de définir ensemble les modalités de collaboration.

Exemple 1 de demandes de changement de comportements

Moyens et conditions

- Le gestionnaire met à la disposition de son employé les moyens techniques requis afin que ce dernier puisse être rejoint en tout temps.

Critères d'évaluation et conséquences de non atteinte

- Lorsque le gestionnaire doit consacrer plus de 5 minutes à rejoindre son employé sans succès, ce dernier est considéré comme n'ayant pas respecté ses engagements. La gradation des sanctions est alors appliquée.

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

Une explicitation des conséquences de non-atteinte

- Généralement, les êtres humains choisissent leurs priorités en fonction des conséquences prévisibles de leurs comportements (par exemple, il peut exister des situations où vous dépasserez le 117 km/h fatidique sur une autoroute... Mais ça prend une bonne raison!).
- Il est donc essentiel que les conséquences reliées à la non atteinte de l'objectif, soient connues à l'avance, explicitées et appliquées comme prévues (par exemple, vous savez que +20 km/h équivaut à 240\$ et 5 points de démerite sur votre permis... Et vous vous attendez à cela et rien d'autre).

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

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

- Le professionnel initie des rencontres avec les utilisateurs internes des processus et demande à pouvoir observer leurs méthodes de travail. Il suggère des améliorations et proposent des plans d'actions concrets à ses clients internes.

Exemple 2 de demandes de changement de comportements

Moyens et conditions

- Le professionnel remet chaque mois à son gestionnaire un compte rendu détaillé des rencontres qu'il a tenues au cours du mois (date, heure, lieu, sujet, partenaires, etc.). Il précise s'il est l'initiateur de la rencontre ou s'il a répondu à une demande.
- Il rédige par ailleurs des propositions de plans d'actions propres à optimiser les processus internes à l'organisation.
- Le professionnel dispose dès aujourd'hui d'un coaching individuel de 10 rencontres avec un spécialiste externe à l'organisation

Exemple 2 de demandes de changement de comportements

Critères d'évaluation et conséquences de non atteinte

- Au moins 10 rencontres mensuelles de 2 heures initiées par le professionnel.
- Au moins 5 propositions mensuelles de plans d'actions (2-5 pages selon le modèle défini à l'interne) susceptibles de générer un retour sur l'investissement d'au moins 10'000\$.
- Chaque mois, au moins l'un de ces plans est mis en œuvre et évalué.

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

Comportement problématique

- Une employée adopte des tenues inadaptées au contexte de travail (RH).

Comportement observable attendu

- Les employés de la DRH représentent la porte d'entrée de l'organisation pour les éventuels futurs employés. Ils doivent donc être exemplaires des attentes et valeurs de l'organisation.
- Dans le cadre du service des RH de la Direction XY, les employés doivent adopter une tenue qui démontre le professionnalisme et le respect des individus.

Exemple 3 de demandes de changement de comportements

Comportement observable attendu (suite)

- Les hommes et les femmes doivent porter des vêtements discrets (pas de motifs ou de couleurs trop extravagants) et neutres (pas de messages ou de logos)
- Pour les hommes, les souliers fermés, le pantalon ainsi que la chemise ou le pull-over, sont de rigueur.
- Pour les femmes, une jupe doit arriver au moins cinq centimètres au dessus du genou.
- Pour tout le monde, le second bouton de la chemise ou du chemisier doit être fermé.

Exemple 3 de demandes de changement de comportements

Moyens et conditions

-

Critères d'évaluation et conséquences de non atteinte

- Dans le cas où la tenue adoptée ne respecterait pas les critères énoncés ci-dessus, le gestionnaire est tenu de renvoyer l'employé chez lui sans rémunération
- En cas de récurrence, la gradation des mesures administratives et disciplinaires s'applique

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

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

- Les individus s'interpellent en utilisant leur prénoms (pas de surnoms, noms de famille sans un M. ou Mme devant).
- Lorsqu'un individu en interpelle un autre, ce dernier répond en faisant une phrase complète (pas de « ouai », « non », etc.)

Exemple 4 de demandes de changement de comportements

Comportement observable attendu (suite):

- Les mots et le ton utilisés doivent montrer de la politesse, de la courtoisie et du respect (ne pas répondre, fixer du regard sans parler, utiliser un langage grossier, jurer, faire des mimiques (lever les yeux au ciel, secouer la tête, etc.), etc. est irrespectueux!).
- Le message verbal et non verbal (ton, regard, mimique, etc.) ne provoque pas de peur ou de craintes ou d'inquiétude chez un individu normal.
- Aucun sous-entendu ou message caché ne doit être accepté. Dans le doute, le récepteur du message est responsable de demander de préciser le sens du propos.

Exemple 4 de demandes de changement de comportements

Moyens et conditions de réalisation

- Durant les 8 prochaines semaines, les employés devront remplir des PV (procès-verbaux) de situation (quel comportement n'est pas respecté, qui, quand, où, ce que l'autre a dit et fait, ce que j'ai dit, fait, pensé et ressenti) lorsque les comportements attendus ne sont pas respectés et les déposer dans la boîte sur le bureau du responsable. Il informe le collègue concerné de sa démarche.
- Une rencontre d'équipe hebdomadaire de deux heures sera consacrée au traitement des PV. Ces rencontres seront conduites par le gestionnaire en présence d'un psychologue organisationnel.

Exemple 4 de demandes de changement de comportements

Moyens et conditions de réalisation (suite):

- Si un employé se sent menacé parce qu'il veut déposer un PV, il doit interpeller immédiatement son gestionnaire ou son supérieur, afin que le PV puisse être traité dans les plus brefs délais.
- Au besoin, des mesures de formations individuelles seront rapidement mises en place.

Exemple 4 de demandes de changement de comportements

Critères d'évaluation et conséquences de non atteinte

- Les employés faisant l'objet de plus de 4 PV de situations dans les 4 prochaines semaines, devront suivre une formation sur la communication interpersonnelle non violente (individuelle ou en équipe selon le nombre d'individus concernés).
- Si un conflit entre deux ou trois individus devait se révéler, des actions de médiations spécifiques seront entreprises.
- Au terme des 8 semaines de démarches prévues, les individus qui ne respecteront pas les comportements attendus seront sanctionnés selon la gradation habituelle.

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 (RI 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

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.

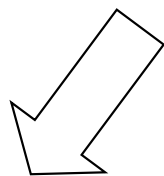
Référence

- 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

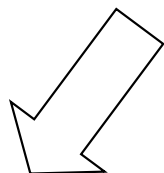
- Les employés/équipes déviant(e)s peuvent s'épanouir dans un environnement organisationnel qui n'est pas cohérent...

→ Employé qui ne livre pas



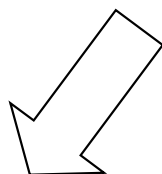
Gestion : évaluation et remédiation

Plainte en harcèlement



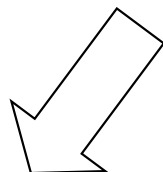
Relations du travail : enquête interne

Maladie



Gestion des invalidités: expert. méd.

Licenciement



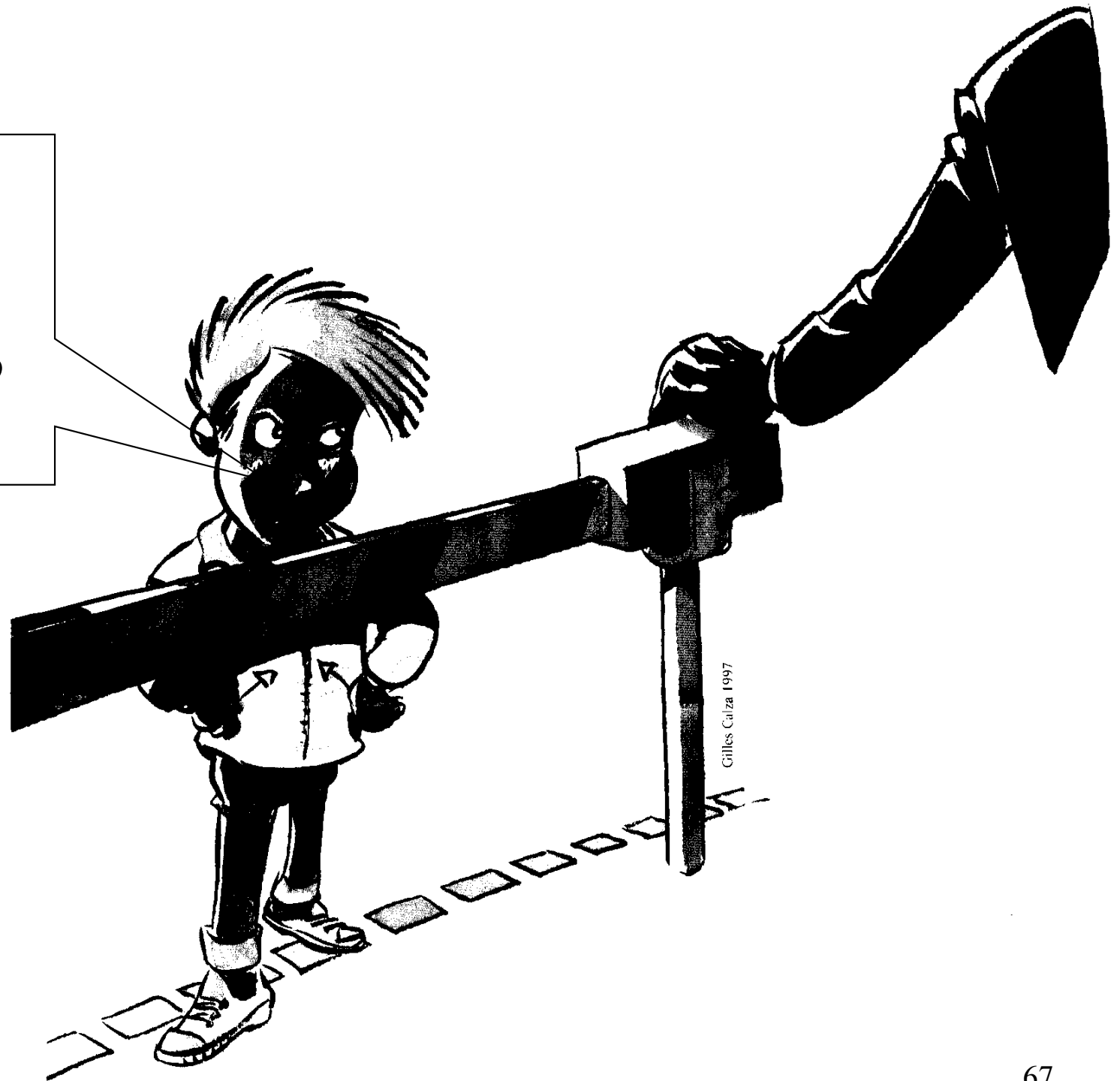
Justice : accommodement raisonnable

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?



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

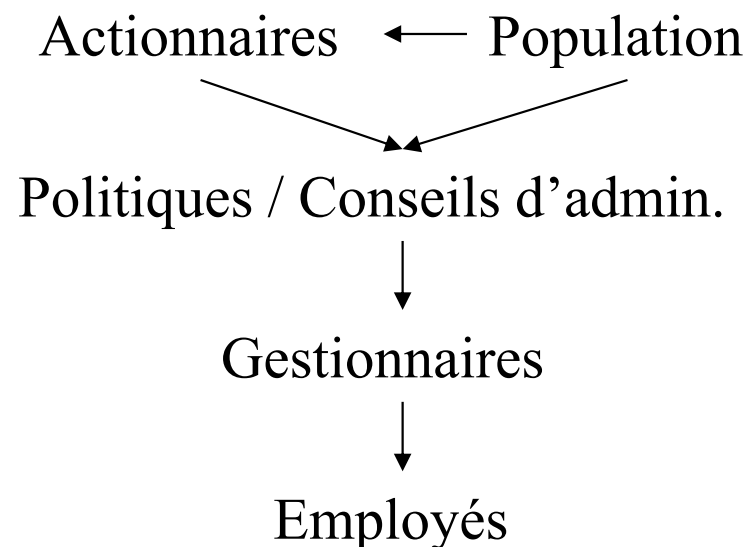
Anticiper la surcharge

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

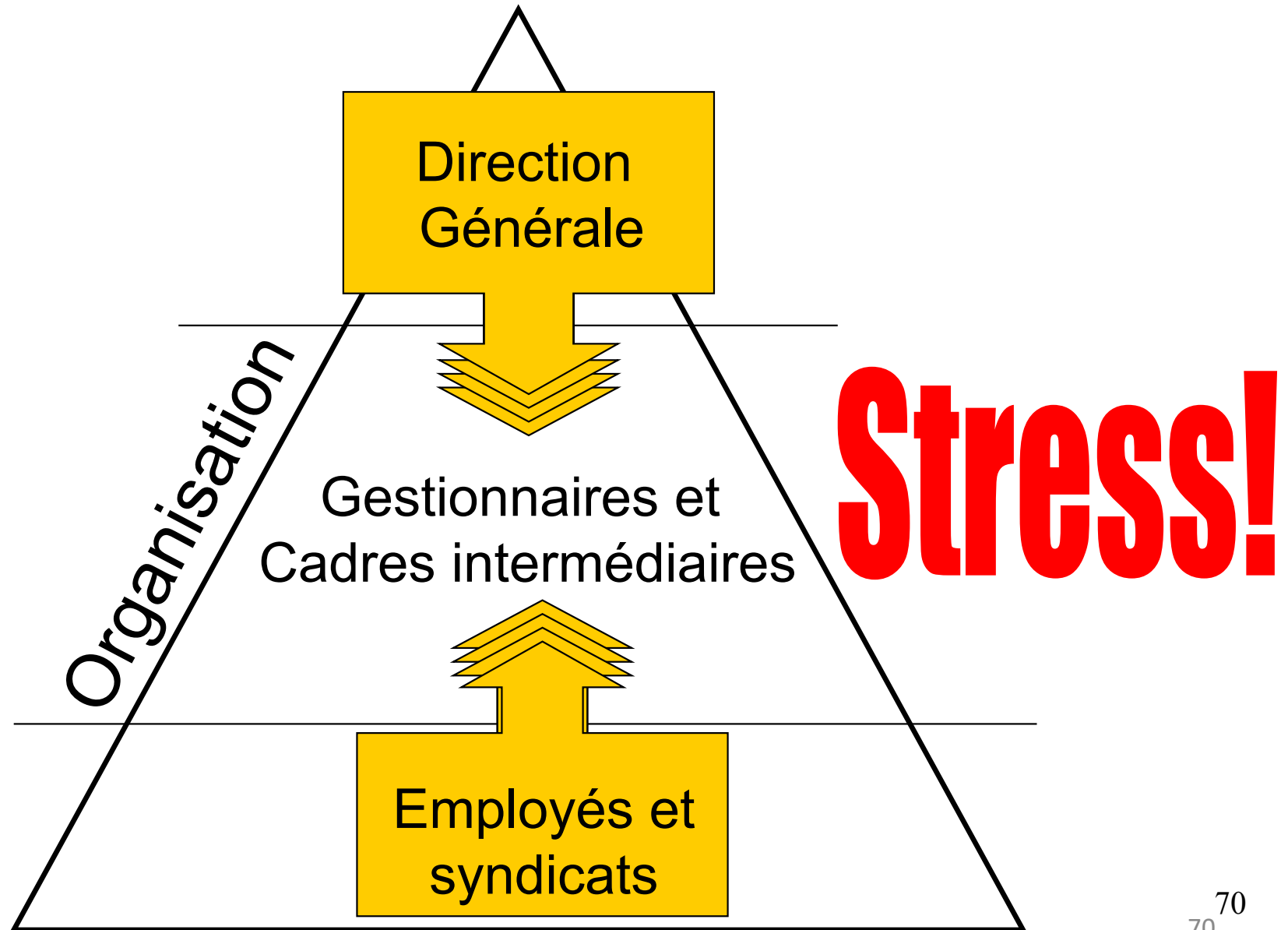
[https://www.researchgate.net/publication/303805133 Face a la surcharge de travail entre Revolte et Resignation La voie de la Regulation](https://www.researchgate.net/publication/303805133_Face_a_la_surcharge_de_travail_entre_Revolte_et_Resignation_La_voie_de_la_Regulation)

Les causes du problème

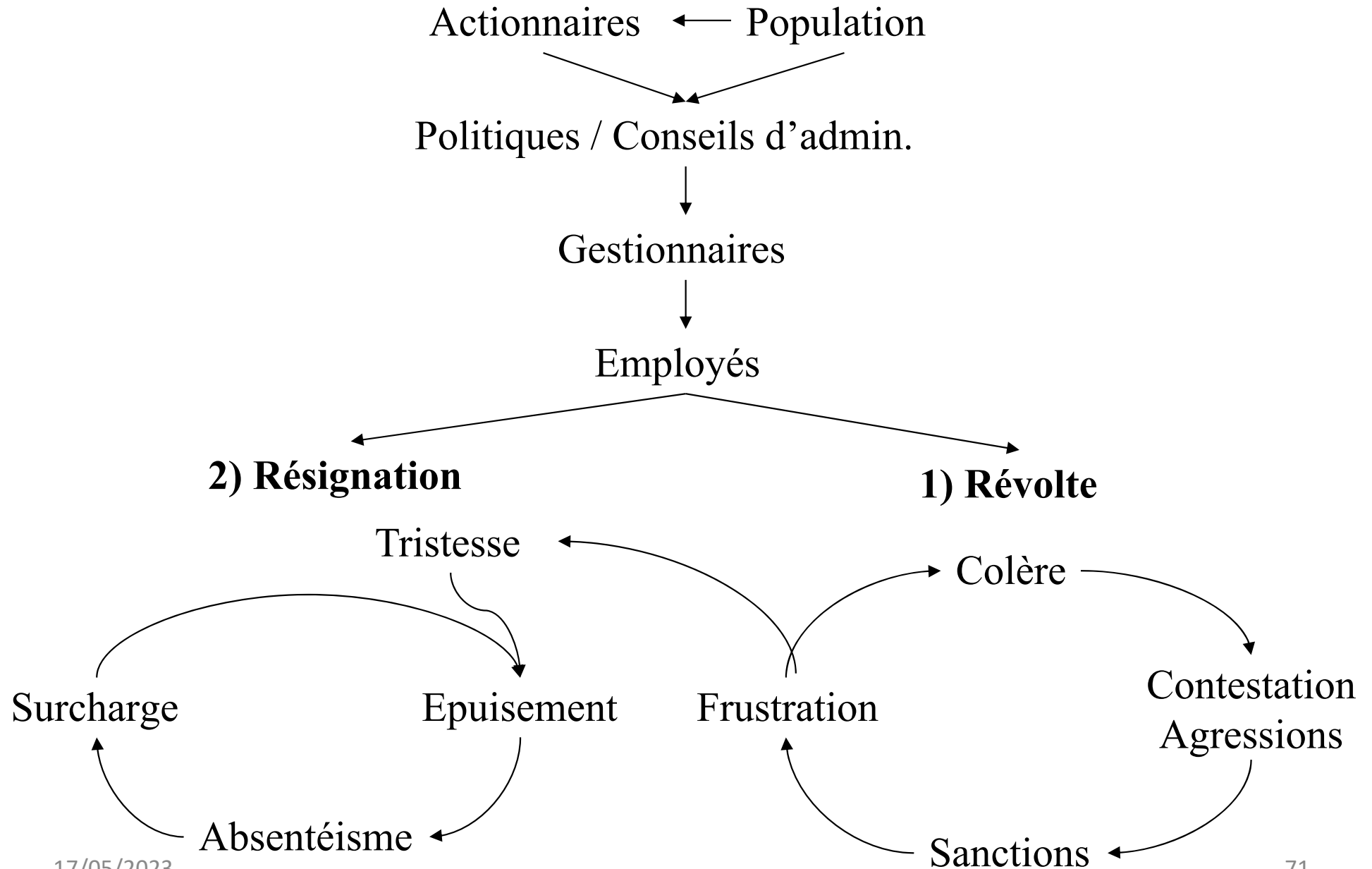


Nous sommes collectivement responsables!

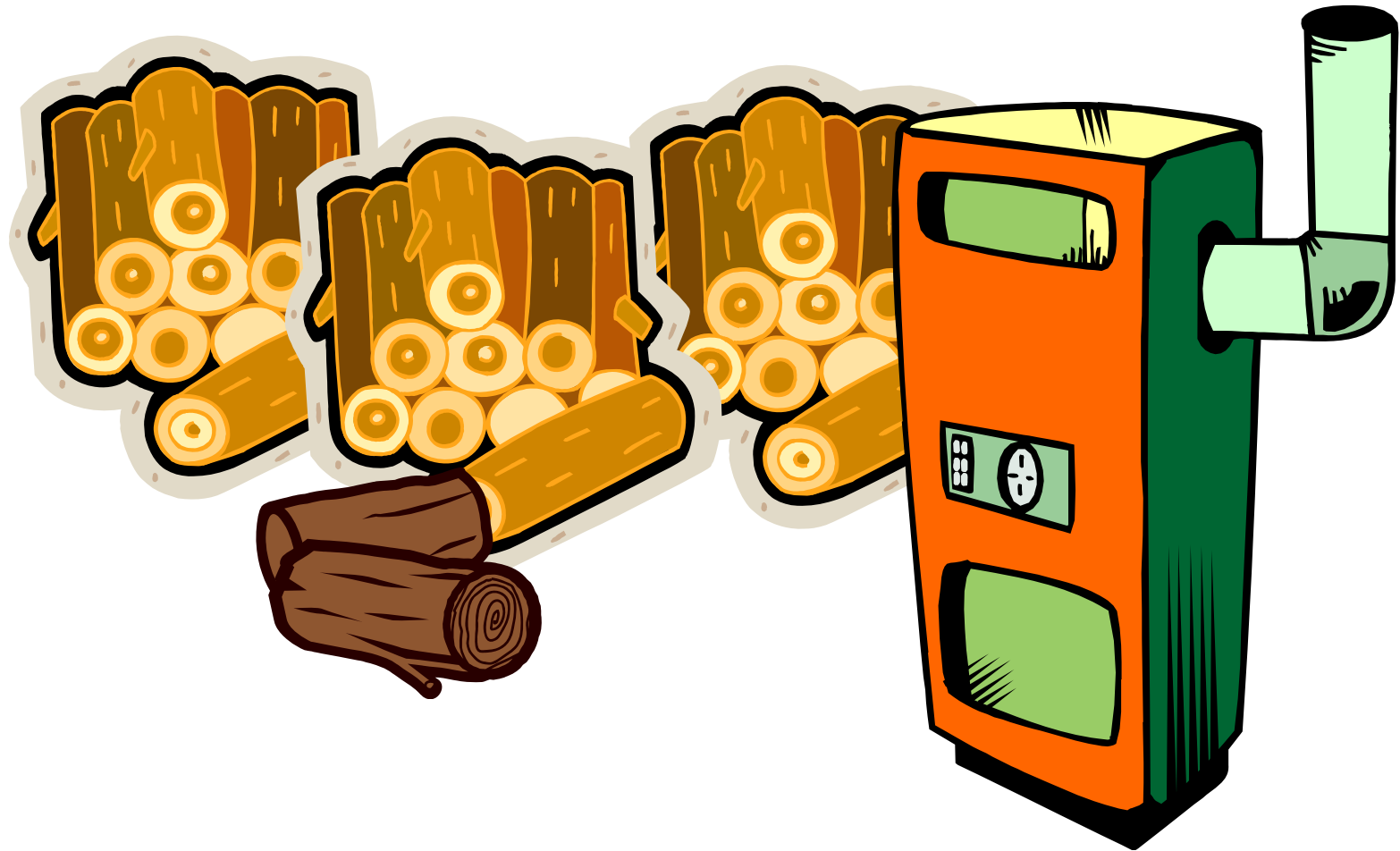
Les conséquences du problème pour les cadres



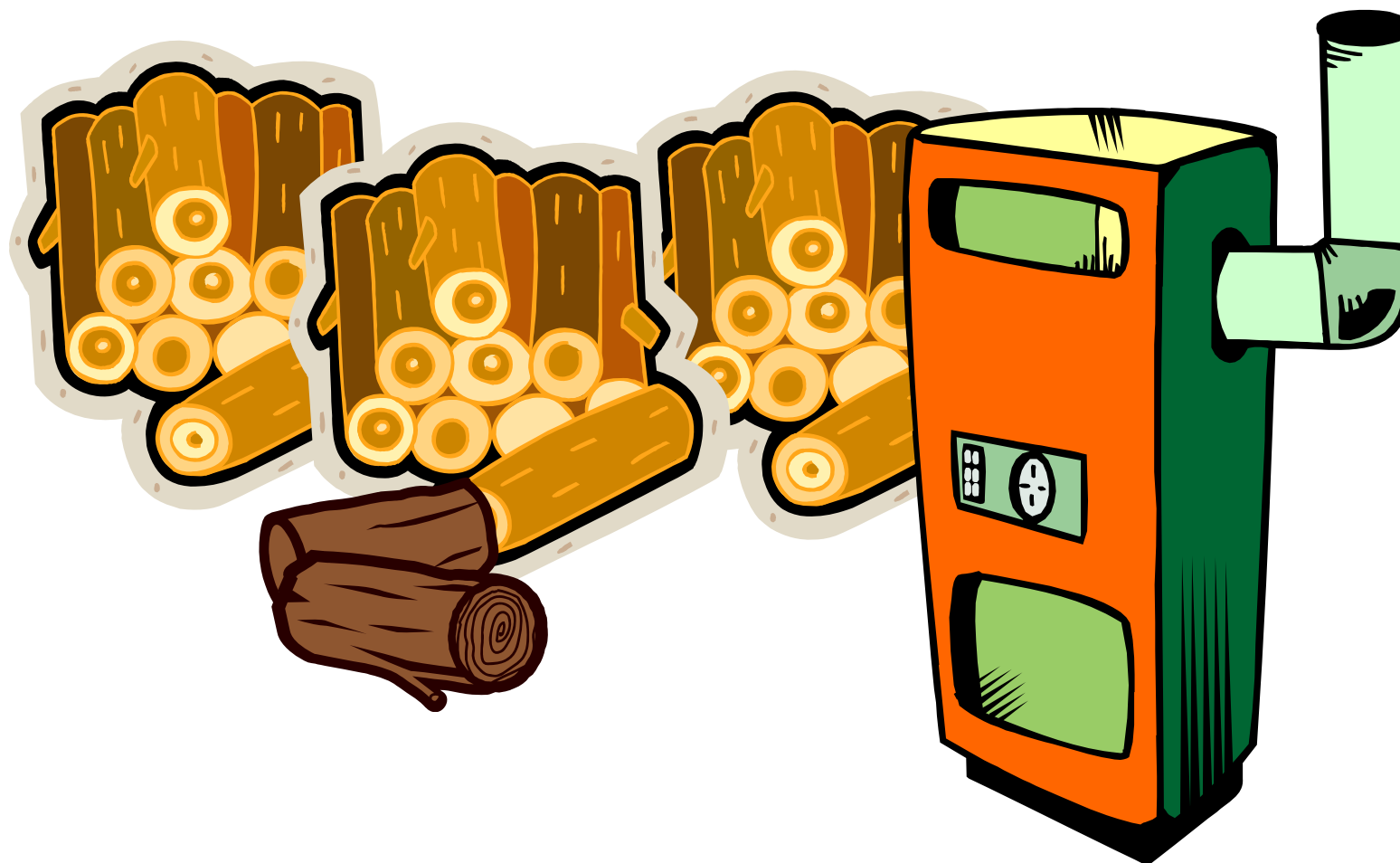
Les stratégies utilisées



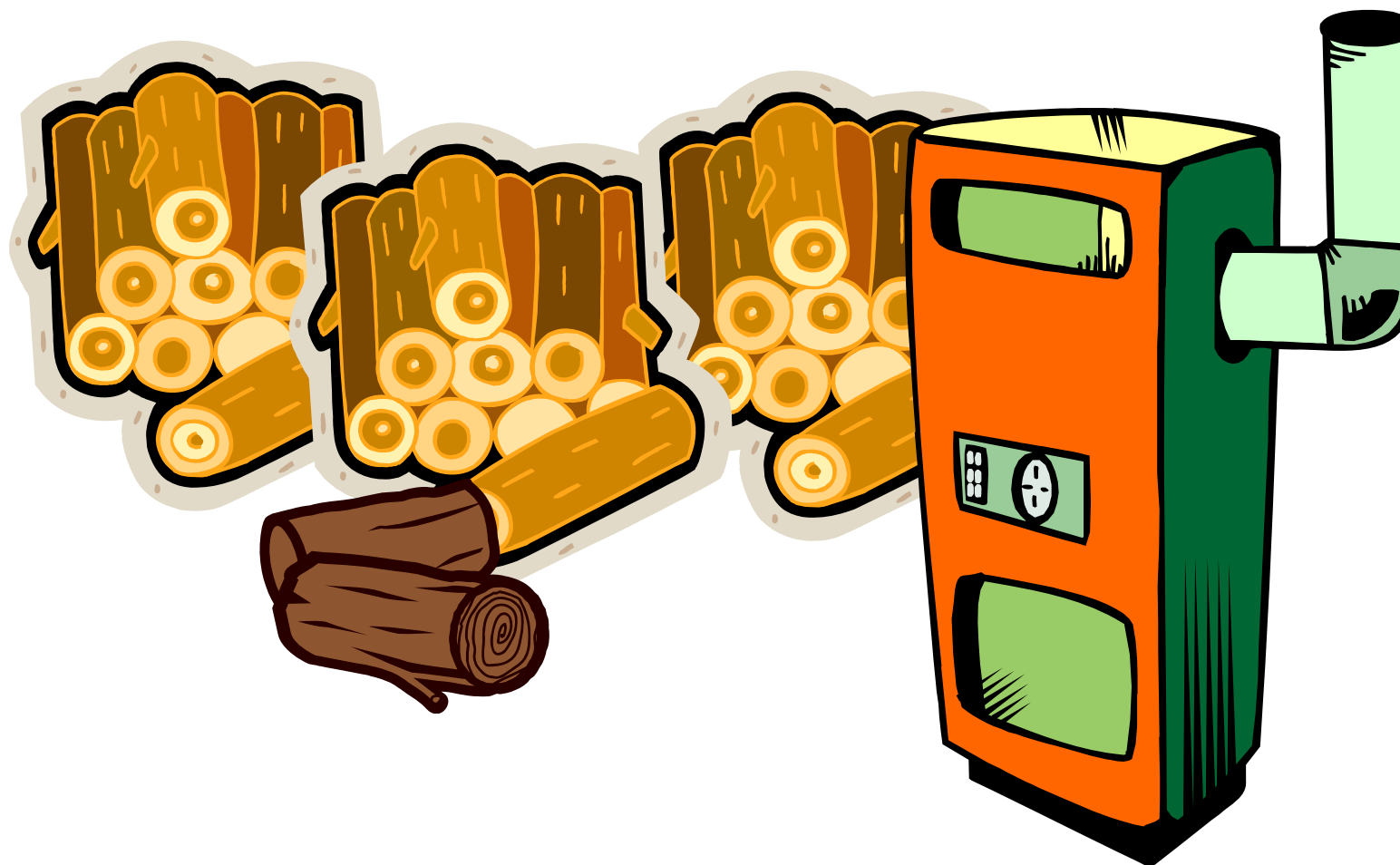
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



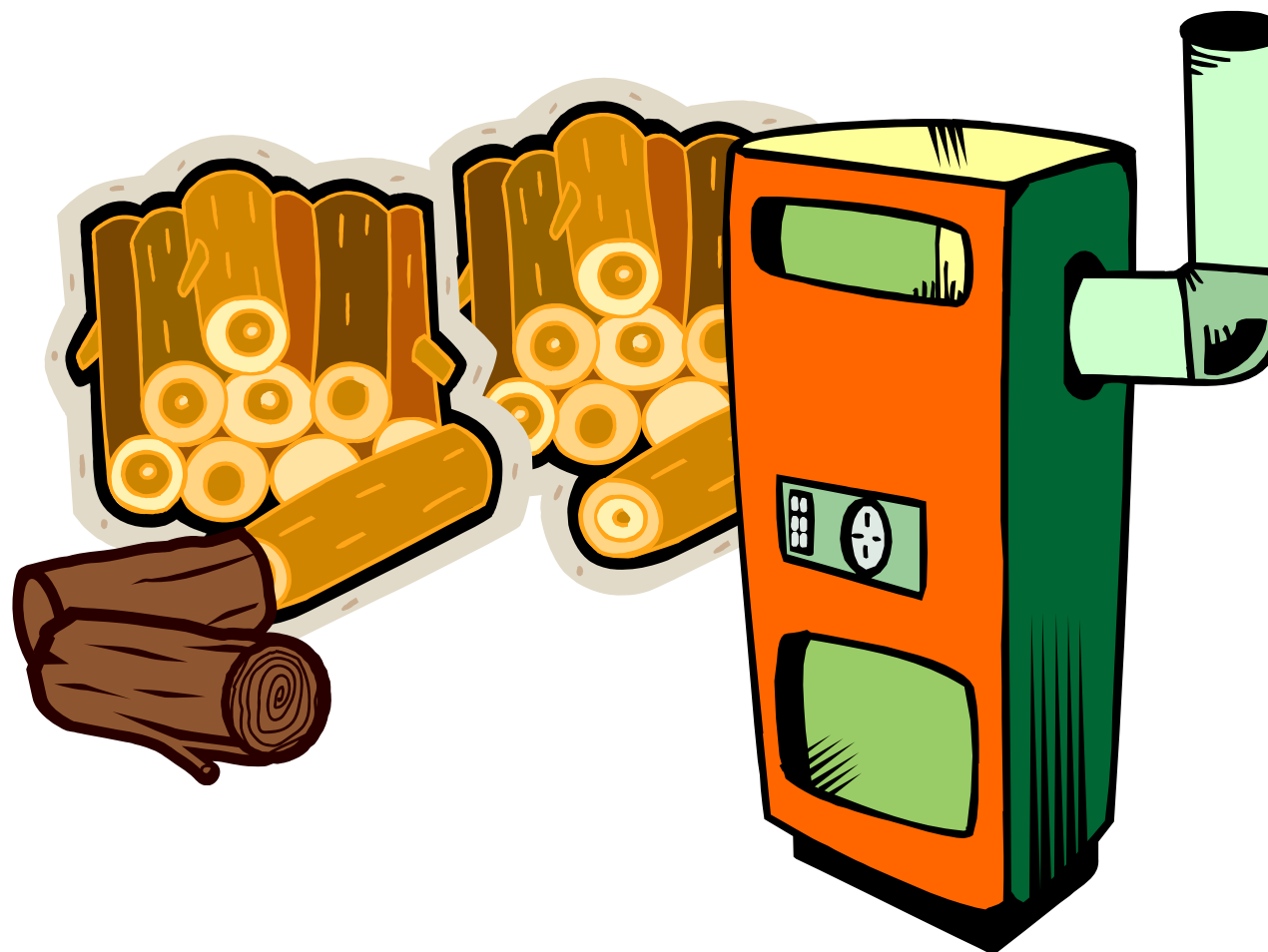
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



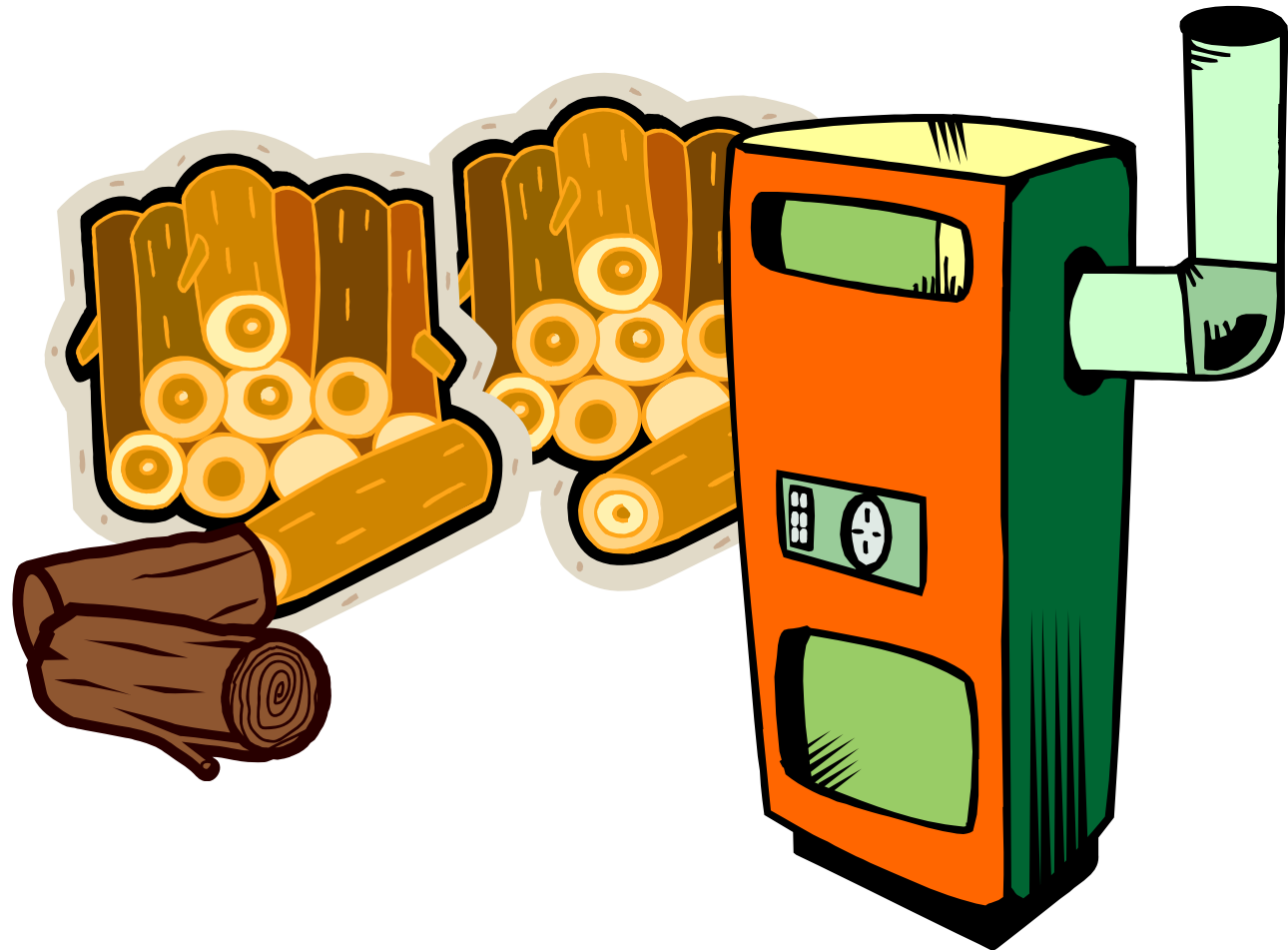
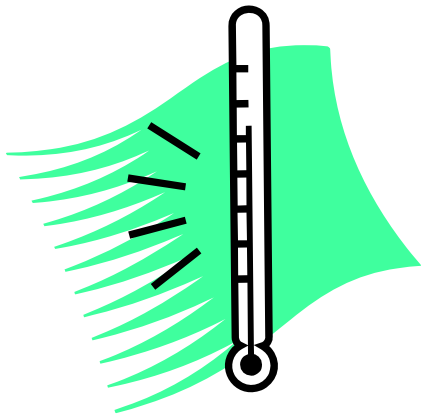
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



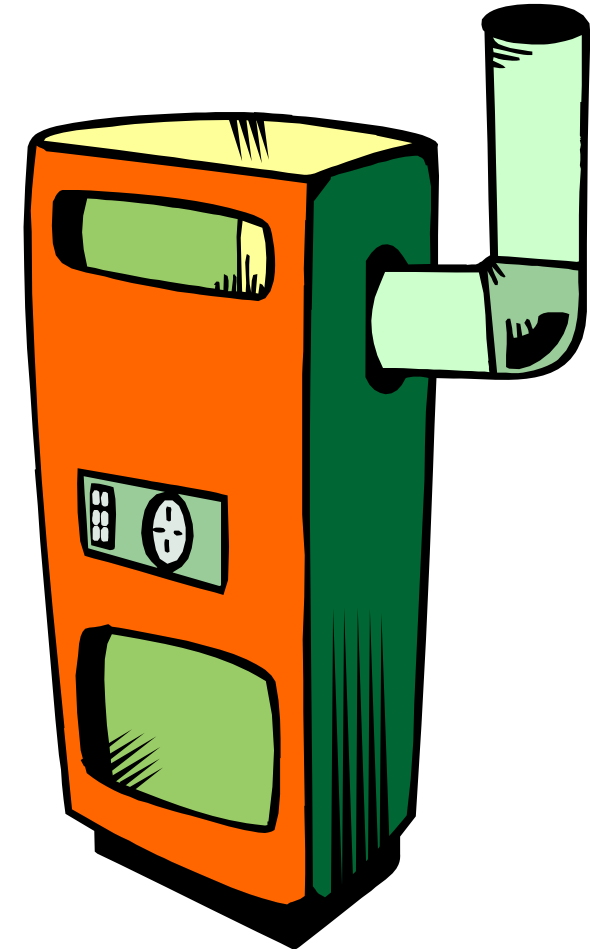
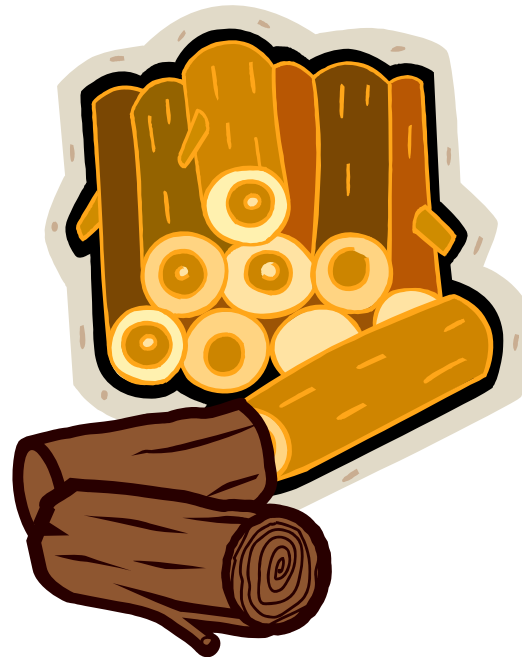
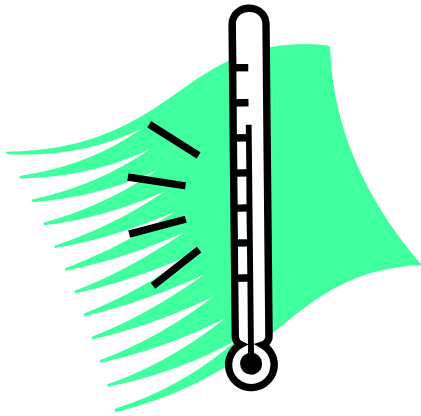
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



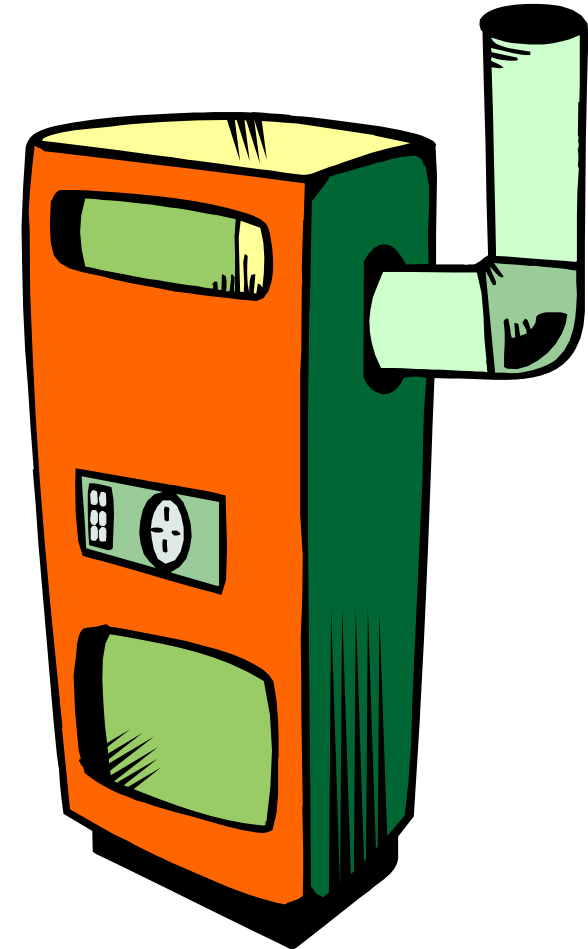
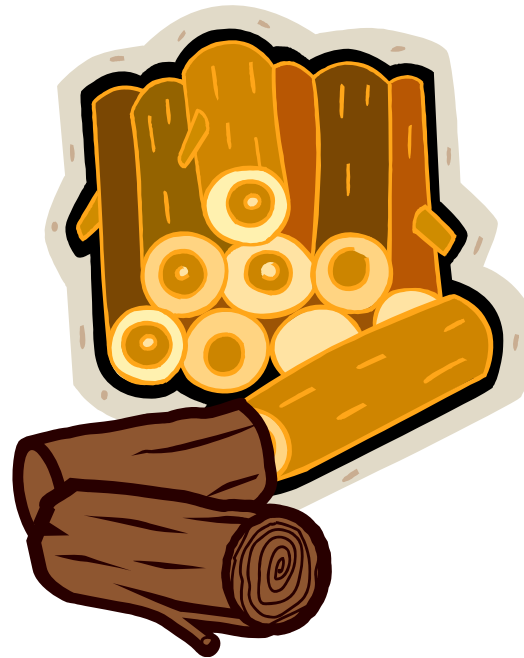
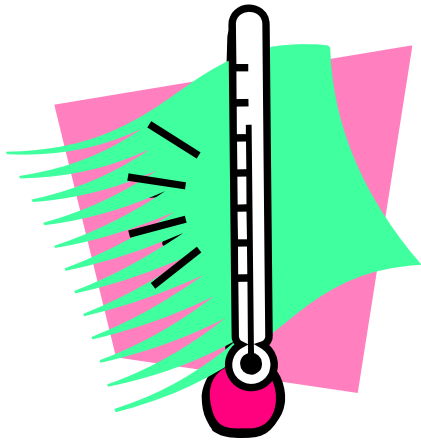
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



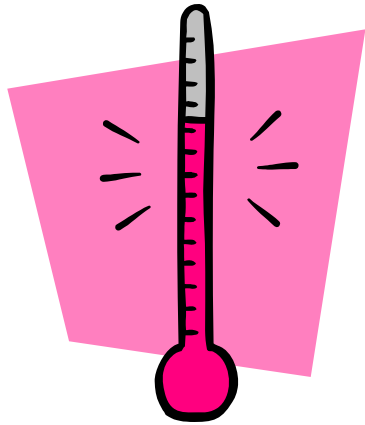
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



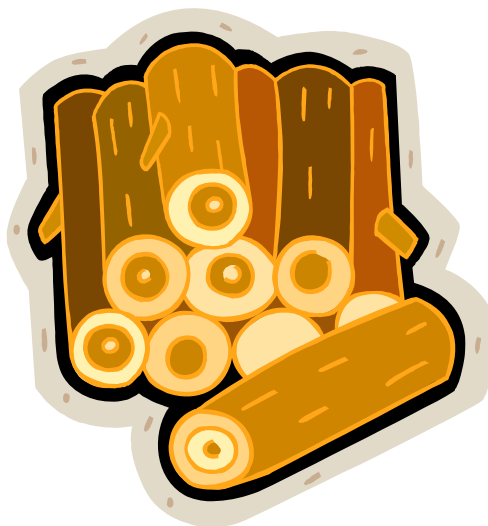
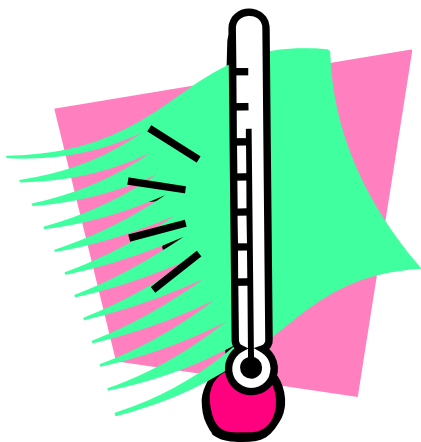
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



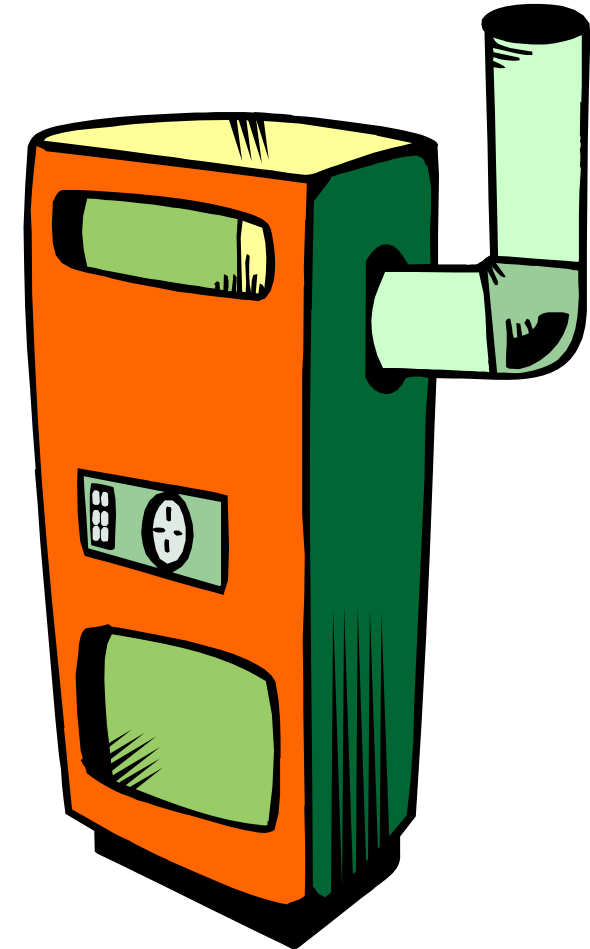
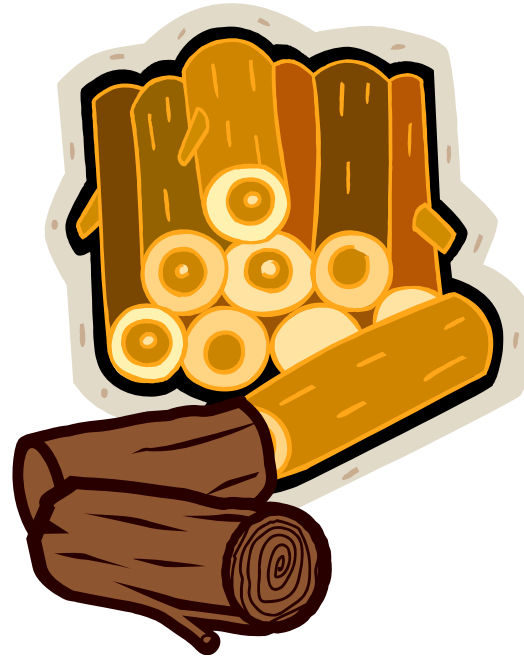
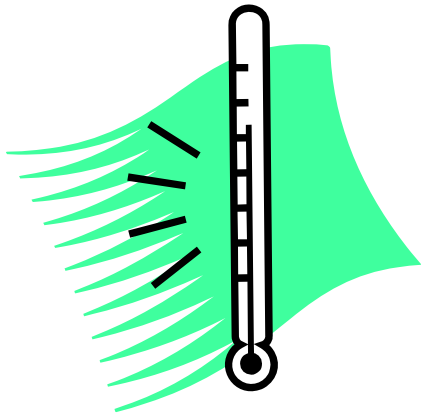
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



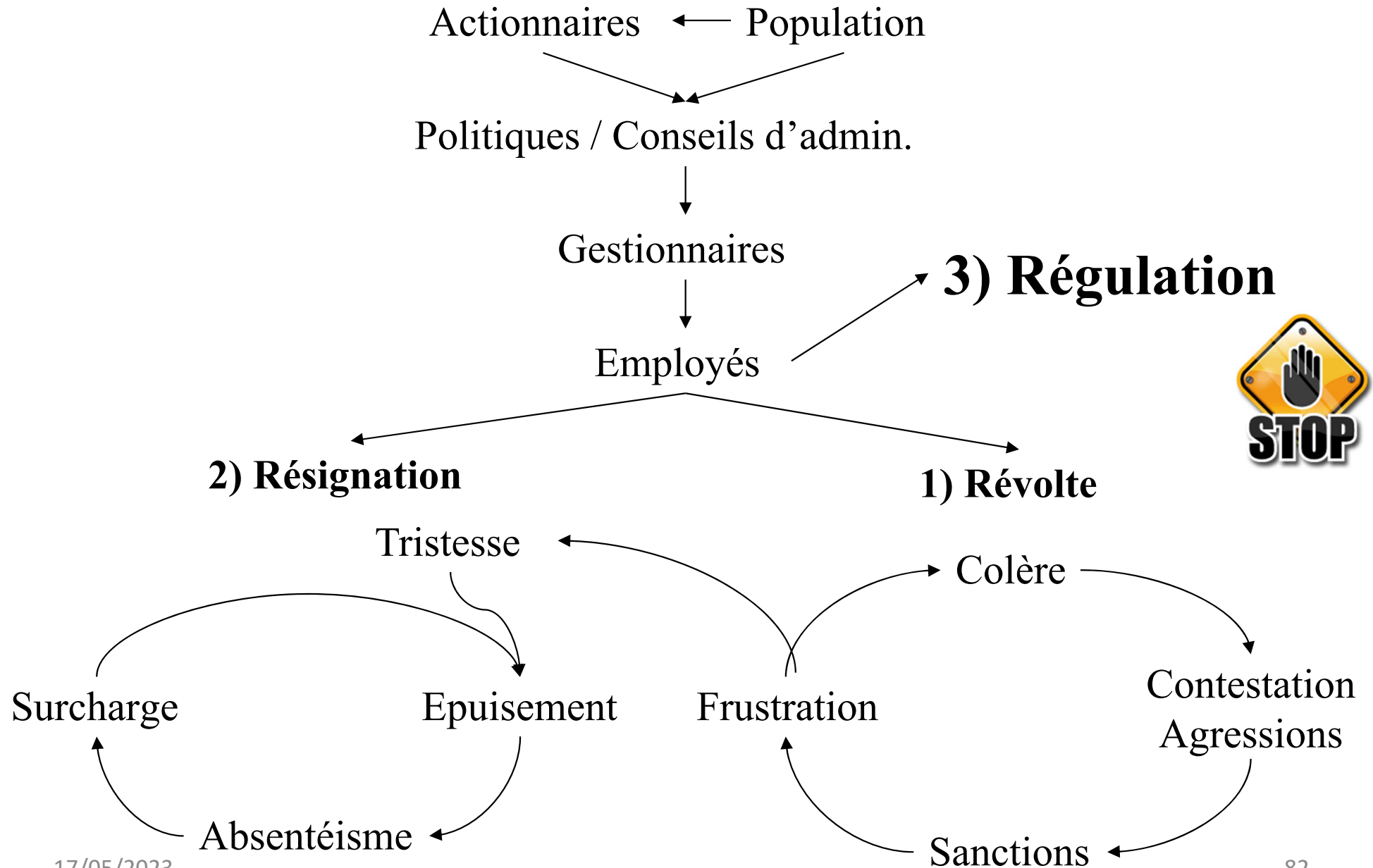
Le monde du travail: un système en boucle ouverte



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!

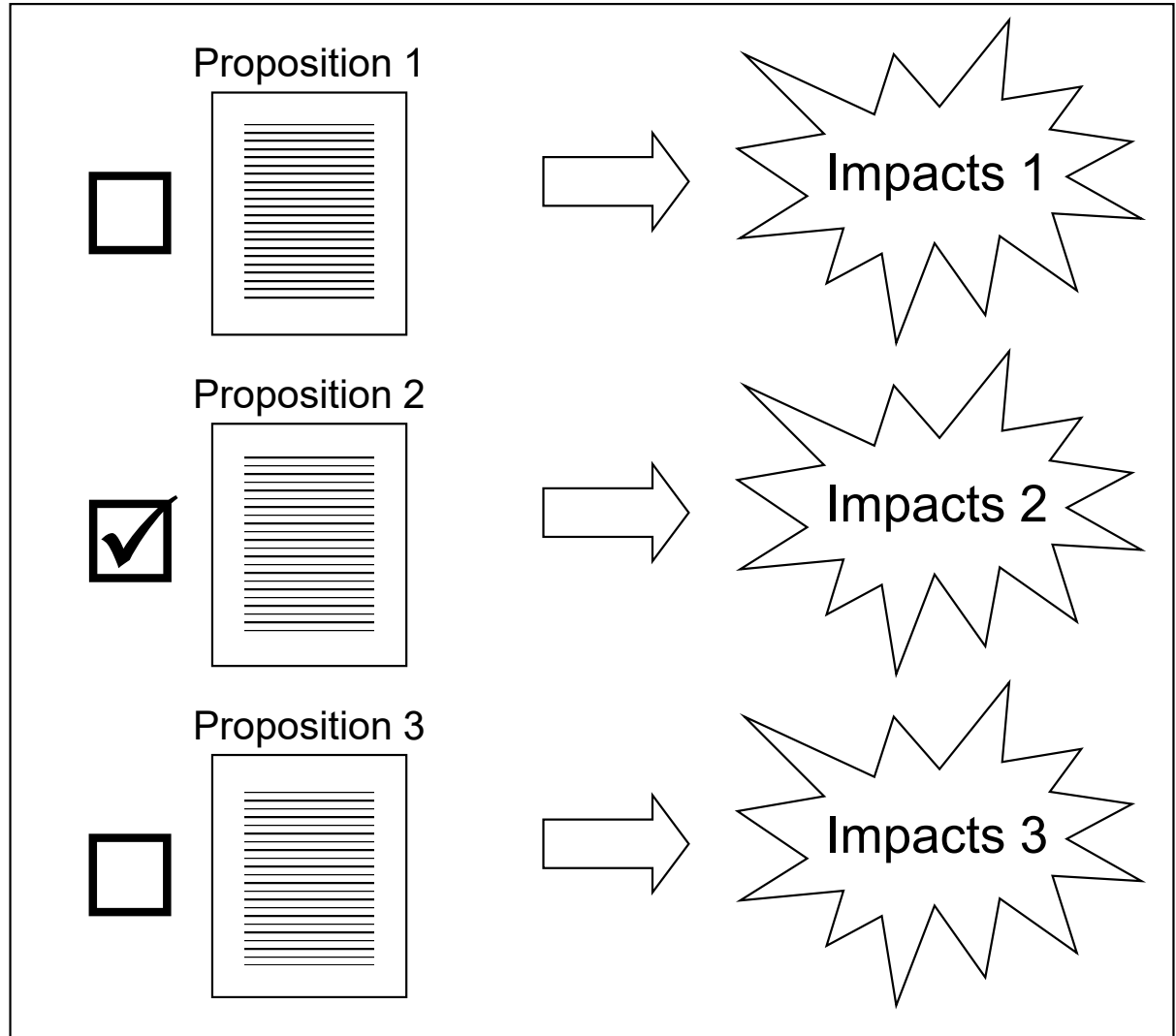
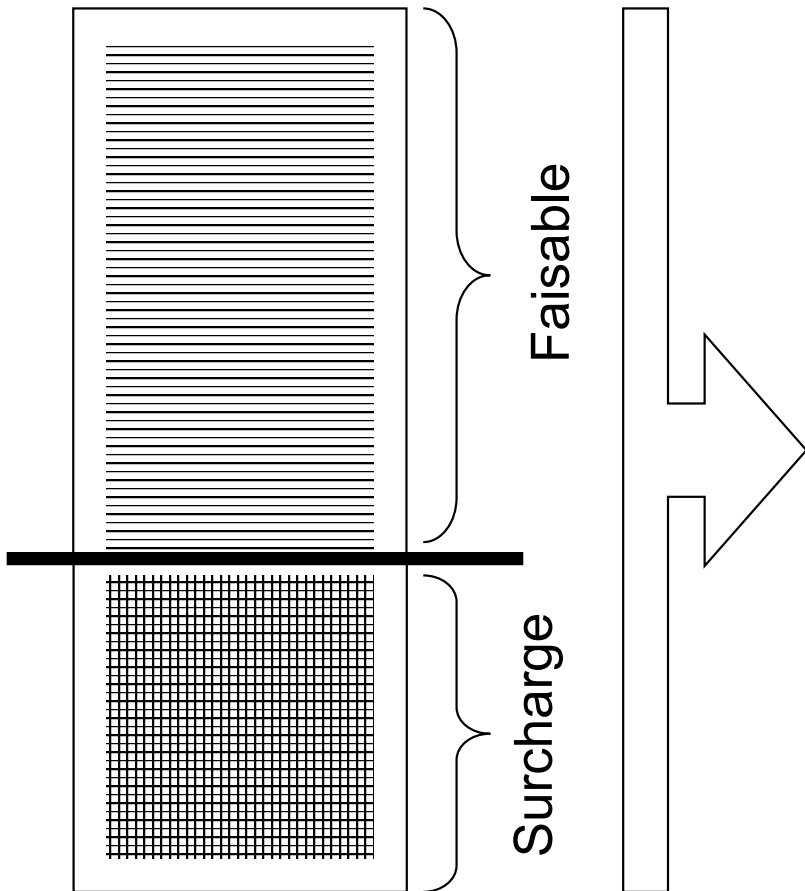
**Anticiper la pénurie de personnel
et/ou de ressources**



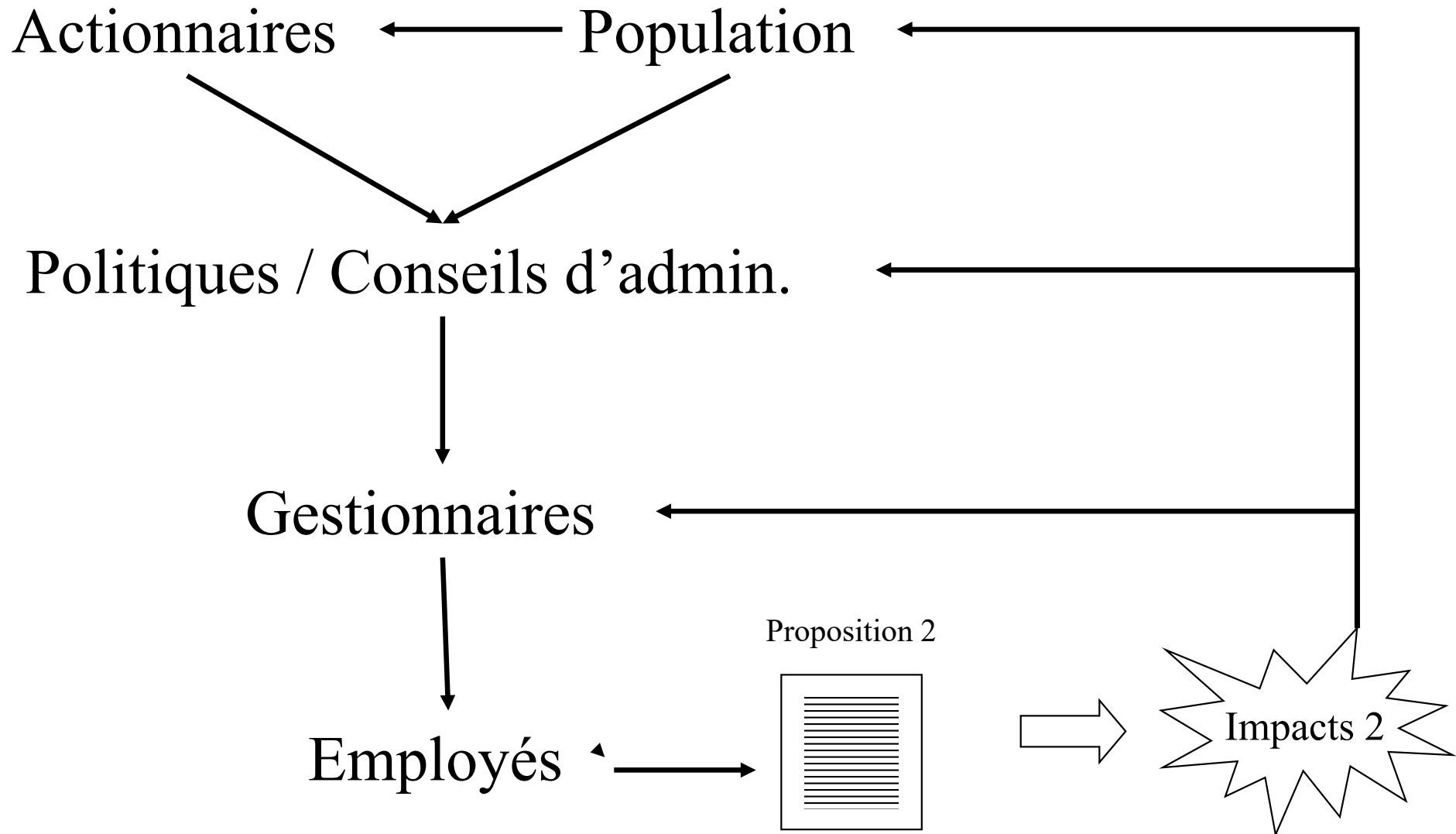
**Définir les mode de
fonctionnement dégradés et les
plans de contingence**

La stratégie de la Régulation

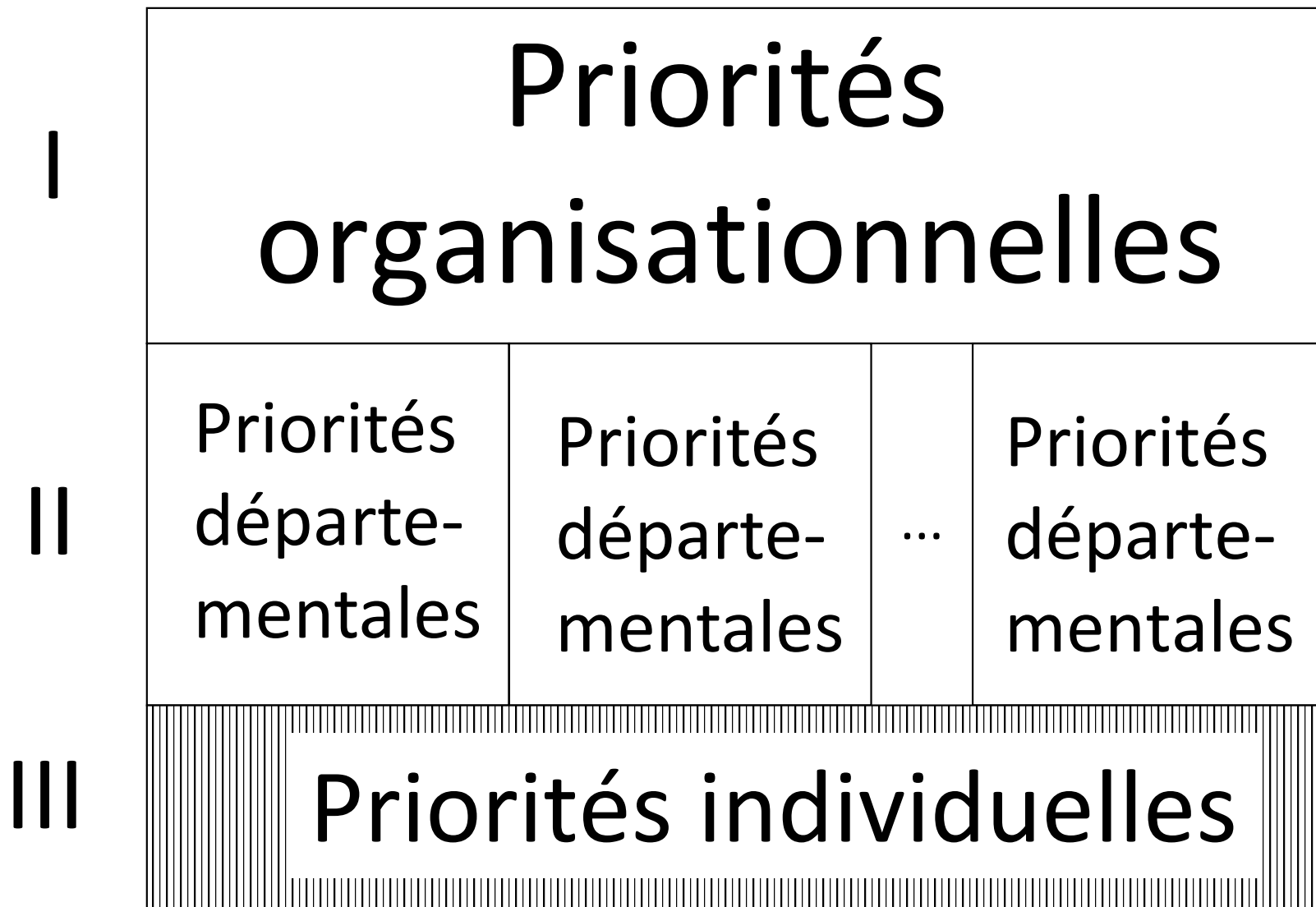
Tâches à réaliser



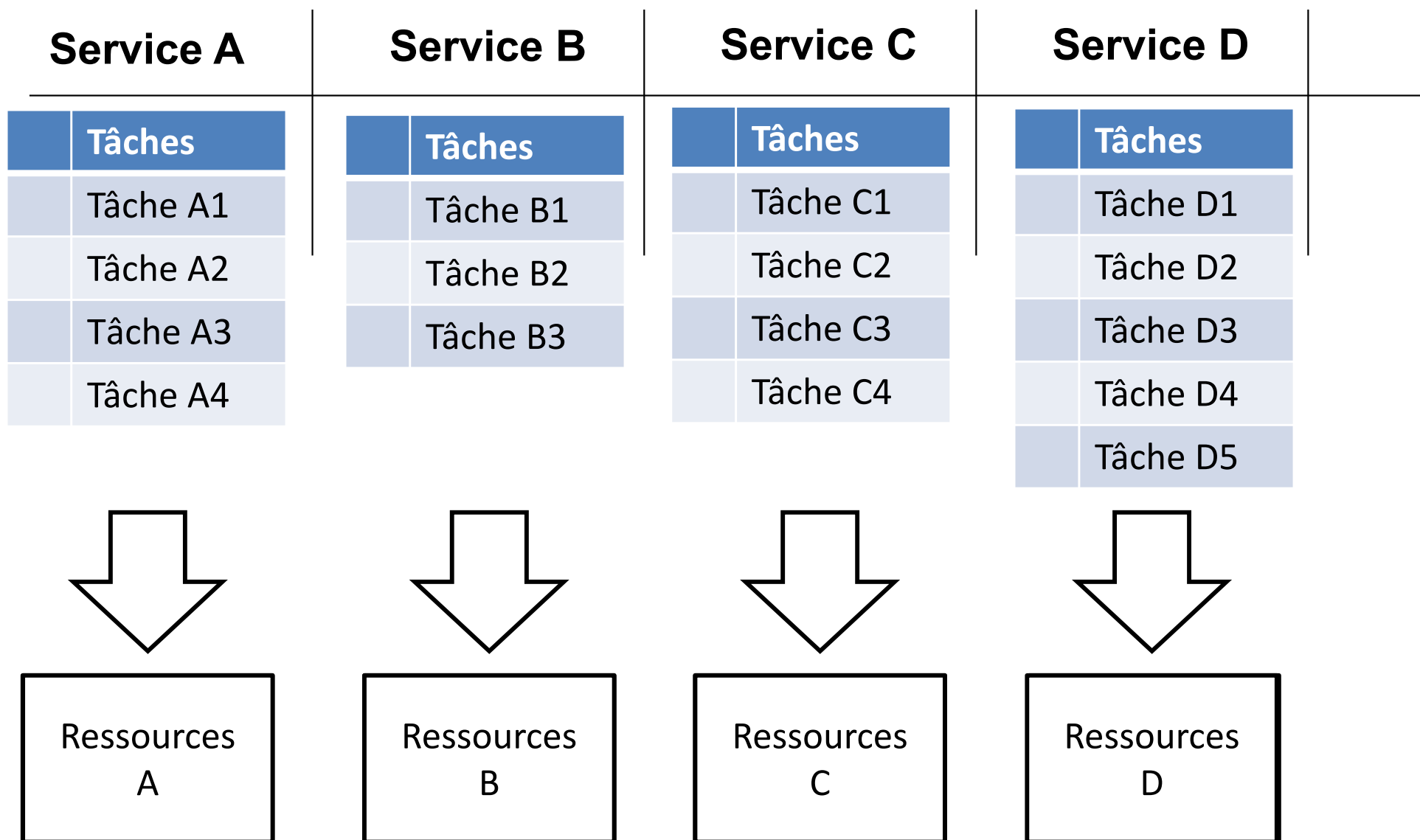
Des stratégies face à la surcharge



Plans de mesures d'économie



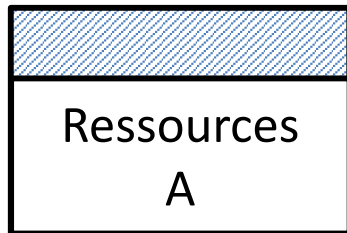
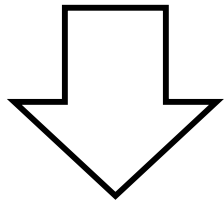
Plans de mesures d'économie



Plans de mesures d'économie

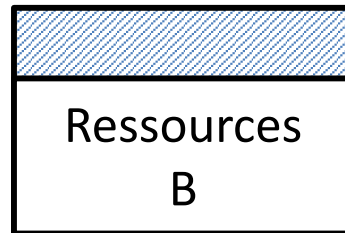
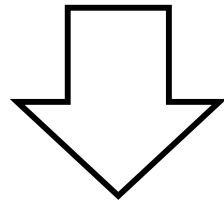
Service A

	Tâches
1	Tâche A1
4	Tâche A2
3	Tâche A3
2	Tâche A4



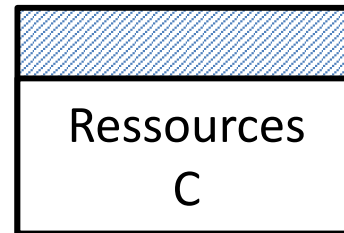
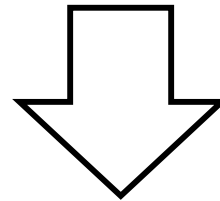
Service B

	Tâches
3	Tâche B1
2	Tâche B2
1	Tâche B3



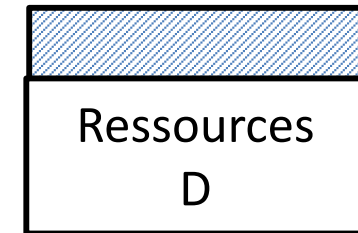
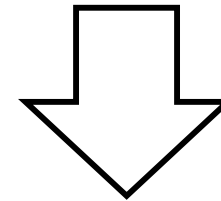
Service C

	Tâches
3	Tâche C1
2	Tâche C2
4	Tâche C3
1	Tâche C4

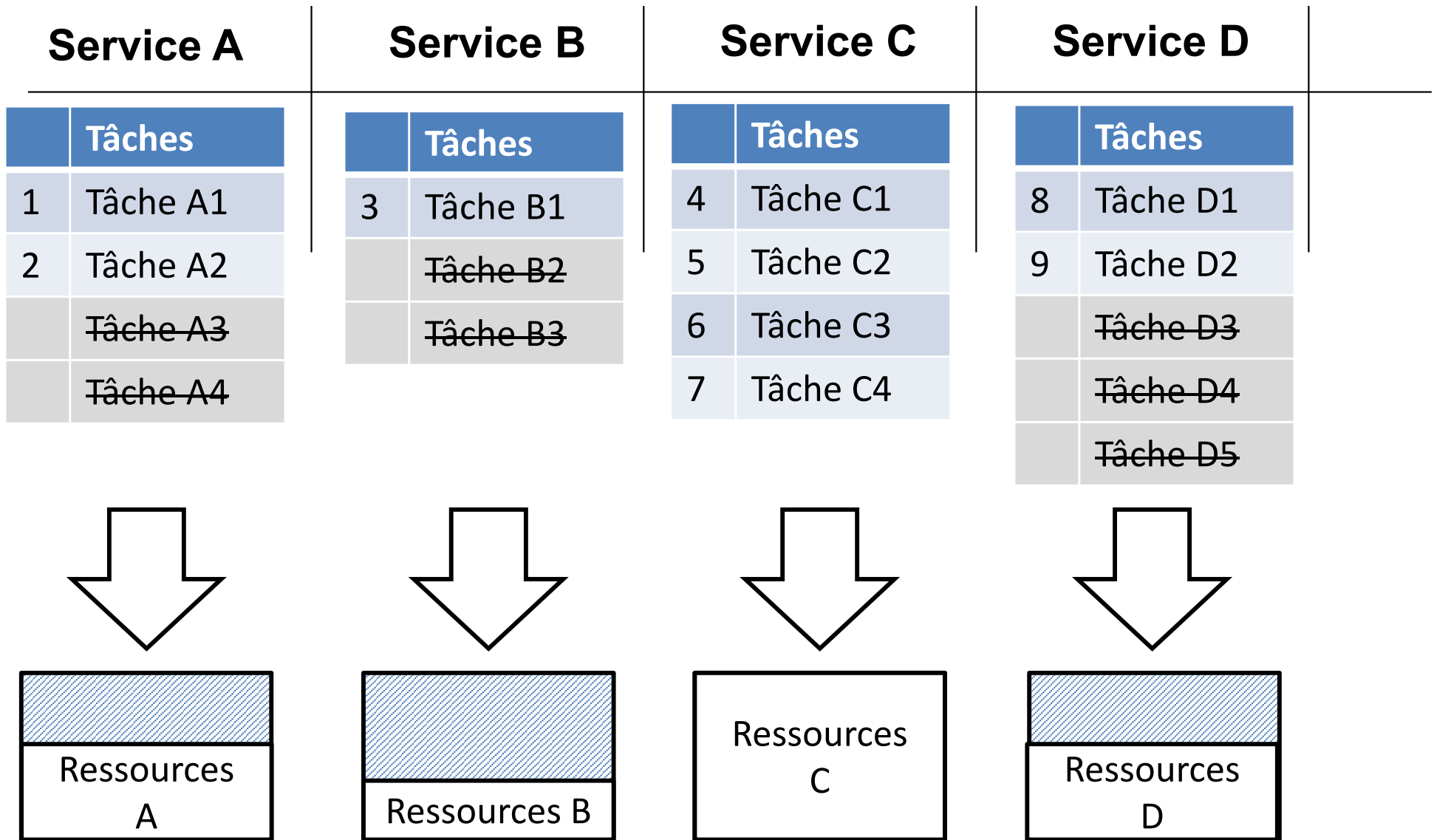


Service D

	Tâches
2	Tâche D1
1	Tâche D2
3	Tâche D3
5	Tâche D4
4	Tâche D5



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.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1981). L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective. In *Points*. Éditions du Seuil.
- Serieyx, H., Crozier, M., & Salvet., J.-M. (1994). *Du management de panique à l'entreprise du XXIe siècle*. Maxima Laurent du Mesnil.