

Travail en équipe et estime de soi

Thomas Salanova
Docteur en psychologie sociale
Consultant RH
Psychologue du travail

Les objectifs

- Porter un regard objectif et bienveillant sur soi
- Renforcer la confiance en soi pour oser
- Développer une aisance relationnelle en équipe
- Acquérir des techniques assertives

Les objectifs / jours

- J1 : Me connaître et m'estimer
- J2 : Comprendre l'équipe et y trouver ma place
- J3 : Oser s'affirmer avec assertivité

Méthodes andragogiques

- Intelligence collective
- Questionnaires de positionnement
- Apports théoriques
- Apports pratiques (outils)
- Mises en situation et analyse de pratiques
- Prise de notes personnelles (mémo individuel)



Le cadre de sécurité

- Je m'exprime librement en disant « Je » dans le respect des autres
- Je choisis ce que je souhaite partager, faire ou ne pas faire
- J'écoute les interventions de chacun.e : une conversation à la fois
- Je ne porte pas de jugement sur les propos des autres
- Ce qui se dit dans cet espace reste entre nous et n'est pas diffusé à l'extérieur
- J'ai la possibilité de changer d'avis en cours de route
- Idéalement je me laisse aller à la bonne humeur et à l'humour
- Je partage : les échanges sont les richesses de cette formation



C'EST À VOUS !

1-Présentez-vous en binôme

2- Précisez quels sont vos objectifs / vos attentes pour ces 4 jours de formation.



Ma vision de moi-même au travail

Photolangage



Me connaître et m'estimer

- L'estime de soi
- La confiance en soi
- L'affirmation de soi

Objectif

- Comprendre les concepts clés ;
- se connaître objectivement ;
- se regarder objectivement et avec bienveillance.

Confiance en soi, estime de soi et affirmation de soi

Quand vous entendez ‘manque de confiance en soi’, ‘manque d’estime de soi’, ou ‘manque d’affirmation de soi’, est-ce que pour vous c’est la même chose ?

Comment comprenez-vous ces différentes notions ?



Débat mouvant



Débat mouvant

● ESTIME DE SOI

1. « Quelqu'un qui réussit professionnellement a forcément une bonne estime de soi. »
2. « On peut avoir confiance en soi mais manquer d'estime de soi. »
3. « L'estime de soi dépend principalement du regard des autres. »
4. « Une personne qui se met souvent en avant a forcément une bonne estime d'elle-même. »



Débat mouvant

● CONFIANCE EN SOI

1. « La confiance en soi est innée. »
2. « On peut manquer de confiance dans un domaine et être très confiant dans un autre. »
3. « Pour gagner confiance, il faut attendre de se sentir prêt. »
4. « Sortir de sa zone de confort est toujours bénéfique. »



Débat mouvant

● AFFIRMATION DE SOI

1. « Dire non est un signe d'égoïsme. »
2. « Une personne affirmée parle beaucoup. »
3. « Éviter le conflit est une preuve de maturité. »
4. « On peut être respectueux tout en exprimant son désaccord. »



Débat mouvant

● LES 3 NOTIONS

1. « Si je n'ose pas parler en réunion, c'est forcément un problème de confiance en soi. »
2. « Plus on est affirmé, plus on est confiant. »
3. « Dire ce qu'on pense est toujours une preuve d'assertivité. »
4. « Est-ce qu'on peut apprendre à mieux s'estimer ? »





PAUSE !!!



ESTIME DE SOI

ESTIME DE SOI

James définit ce concept comme la **conscience de la valeur du moi**. L'estime de soi désigne un **jugement ou une évaluation intime de soi** en lien avec ses propres valeurs qui s'explique par le rapport entre le soi réel et le soi idéal. L'estime de soi est l'essence de l'individu, c'est le rapport entre les réussites et les aspirations ainsi que les résultats et les échecs.

Selon Cooley, l'estime de soi de l'individu est une construction sociale. C'est-à-dire qu'elle **se façonne à travers les interactions sociales à partir des opinions, du jugement et des actions, et ce depuis la naissance**. Elle représente l'estime de soi fonctionnelle et elle est fluctuante. La personne qui reçoit des commentaires de la part des autres peut ou non se les approprier.

ESTIME DE SOI

L'estime de soi correspond à la valeur globale qu'une personne s'accorde à elle-même.

L'estime de soi ce n'est pas :

- la compétence ;
- la performance ;
- l'assurance extérieure.

C'est :

- le regard porté sur sa propre valeur ;
- le sentiment d'être "quelqu'un qui a de la valeur".

ESTIME DE SOI

Carl Rogers explique que l'estime de soi est liée :

- à l'image que nous avons de nous-mêmes ;
- au décalage entre ce que nous sommes et ce que nous voudrions être.

ESTIME DE SOI

Exemple :

Un agent :

- travaille bien ;
- est apprécié ;
- mais pense : “Je ne suis qu’agent d’entretien.”

► Compétence correcte MAIS estime de soi faible.

ESTIME DE SOI

⚠️ Points pédagogiques clés

- Une personne peut :
 - avoir des compétences ;
 - être performante ;
 - sembler sûre d'elle ;
- ET pourtant : avoir une faible estime de soi.

ESTIME DE SOI

Comment reconnaît-on quelqu'un qui manque d'estime de soi au travail ?



LA CONFIANCE EN SOI

LA CONFIANCE EN SOI

La confiance en soi correspond à la **croyance en sa capacité à réussir une action précise.**

Elle est liée :

- à l'expérience ;
- aux compétences ;
- au contexte.

LA CONFIANCE EN SOI

Distinction essentielle avec l'estime de soi.

L'estime de soi :

- “Quelle valeur j'ai ?”

La confiance en soi :

- “Est-ce que je me sens capable ?”

LA CONFIANCE EN SOI

Les travaux sur le sentiment d'efficacité personnelle d'Albert Bandura montrent que **la confiance augmente avec :**

- les réussites ;
- l'apprentissage ;
- l'expérience.

LA CONFIANCE EN SOI

Exemple : Agent de restauration

Très confiant :

- dans la gestion du service ;
- dans la préparation.
- Mais pas à l'aise à l'oral devant un groupe.

► La confiance est contextuelle.

LA CONFIANCE EN SOI

⚠️ Point clé

La confiance peut évoluer rapidement.

Contrairement à l'estime de soi qui est plus profonde.



L’AFFIRMATION DE SOI

L’AFFIRMATION DE SOI

L’affirmation de soi (assertivité) est la **capacité à exprimer ses besoins**, opinions et limites **avec respect** de soi et des autres.

L'AFFIRMATION DE SOI

⚠️ Important

Être affirmé $\neq$ être agressif.

L'assertivité cherche :

- l'équilibre ;
- la clarté ;
- le respect mutuel.



L’AFFIRMATION DE SOI

Situation :

Un agent accepte toujours sans rien dire :

- des heures supplémentaires ;
- des tâches supplémentaires.

Mais accumule frustration et fatigue.

► Difficulté d’affirmation.



Autodiagnostic

AUTODIGNOSTIC

Vous allez remplir un auto-diagnostic sur **trois dimensions** : **l'estime de soi**, la **confiance en soi** et **l'affirmation de soi**.

Il n'y a **pas de bonne ou mauvaise réponse**. Le but n'est pas de vous évaluer, mais de vous aider à **mieux comprendre votre fonctionnement dans les situations professionnelles**.

Vos résultats restent personnels. Personne ne vous demandera de les partager.

Répondez spontanément, en pensant à votre quotidien professionnel actuel.

ESTIME DE SOI PROFESSIONNELLE

- 1) Je considère que mon travail a de la valeur.
- 2) Je me sens légitime dans mon poste.
- 3) Je reconnais mes qualités professionnelles.
- 4) Quand je fais une erreur, je ne remets pas toute ma valeur en question.
- 5) J'accepte assez facilement les compliments ou retours positifs.
- 6) Je pense avoir ma place dans mon équipe.
- 7) Je me compare souvent aux autres en me dévalorisant. (item inversé)
- 8) Une remarque négative me fait rapidement douter de ma valeur. (item inversé)



Calcul du score

- 1) Pour les items inversés : 1 devient 5 ; 2 devient 4 ; 3 reste 3 ; 4 devient 2 ; 5 devient 1.
- 2) Additionner les résultats
- 3) Interprétations :

8 à 18	Zone de fragilité ou de vigilance
19 à 29	Zone intermédiaire / variable selon les situations
30 à 40	Zone d'appui

⚠ ATTENTION !!! Un score bas n'est pas une faiblesse personnelle. C'est une information de travail. Il indique une dimension qui mérite peut-être de l'attention pendant la formation. ⚠

CONFIANCE EN SOI PROFESSIONNELLE

- 1) Je me sens capable de gérer un imprévu dans mon travail.
- 2) Quand je ne sais pas faire, je peux demander de l'aide sans me sentir diminué.
- 3) Je peux apprendre une nouvelle méthode ou un nouvel outil.
- 4) Je me sens capable de prendre la parole quand c'est nécessaire.
- 5) Je peux faire face à une situation relationnelle difficile.
- 6) Je sais m'appuyer sur mes expériences réussies.
- 7) Devant une difficulté, je me dis rapidement que je ne vais pas y arriver. (item inversé)
- 8) J'évite certaines situations parce que je doute trop de mes capacités. (item inversé)



Calcul du score

- 1) Pour les items inversés : 1 devient 5 ; 2 devient 4 ; 3 reste 3 ; 4 devient 2 ; 5 devient 1.
- 2) Additionner les résultats
- 3) Interprétations :

8 à 18	Zone de fragilité ou de vigilance
19 à 29	Zone intermédiaire / variable selon les situations
30 à 40	Zone d'appui

⚠ ATTENTION !!! Un score bas n'est pas une faiblesse personnelle. C'est une information de travail. Il indique une dimension qui mérite peut-être de l'attention pendant la formation. **⚠**

Affirmation de soi professionnelle

- 1) Je peux dire non à une demande quand elle dépasse mes possibilités.
- 2) J'ose demander des précisions quand une consigne n'est pas claire.
- 3) Je peux exprimer un désaccord sans chercher le conflit.
- 4) Je peux formuler une demande de manière claire.
- 5) Je peux dire quand une situation me met en difficulté.
- 6) Je respecte mon interlocuteur même lorsque je ne suis pas d'accord.
- 7) J'accepte souvent des choses que je voudrais refuser. (item inversé)
- 8) Je garde souvent pour moi ce que je pense afin d'éviter les tensions. (item inversé)



Calcul du score

- 1) Pour les items inversés : 1 devient 5 ; 2 devient 4 ; 3 reste 3 ; 4 devient 2 ; 5 devient 1.
- 2) Additionner les résultats
- 3) Interprétations :

8 à 18	Zone de fragilité ou de vigilance
19 à 29	Zone intermédiaire / variable selon les situations
30 à 40	Zone d'appui

⚠ ATTENTION !!! Un score bas n'est pas une faiblesse personnelle. C'est une information de travail. Il indique une dimension qui mérite peut-être de l'attention pendant la formation. ⚠

Bilan

Ma dimension la plus solide aujourd'hui est :

La dimension que je souhaite renforcer est :

Une situation professionnelle où je veux progresser est :

Debriefing

Qu'est-ce qui était le plus facile à évaluer ?

Qu'est-ce qui était le plus difficile ?

Est-ce qu'on peut être compétent sans se sentir légitime ?

Est-ce qu'on peut dire oui trop souvent par peur de décevoir ?

Je me décris

Rédiger :

- 5 qualités ;
- 2 axes d'amélioration

► partage en binôme

Debrief général



LE POIDS DU CONTEXTE

Le poids du contexte et du déterminisme

Il est important de rappeler une chose : **nous ne nous construisons pas dans le vide.** Notre manière de nous sentir légitime, d'oser parler, de demander de l'aide ou de viser certaines places **dépend aussi de notre histoire, de notre environnement, des ressources disponibles** autour de nous et des messages que nous avons reçus.

Le poids du contexte et du déterminisme

Reproduction sociale vs méritocratie

Les trajectoires résultent d'une interaction entre ressources individuelles, contextes familiaux, institutions scolaires, territoire, réseaux, discriminations, santé, genre, origine sociale et opportunités économiques.

- **capital économique** : quand l'environnement matériel est instable, une partie de l'énergie est utilisée pour tenir, pas pour se projeter.
- **capital culturel** : certains apprennent très tôt les règles du jeu ; d'autres découvrent les règles en cours de partie.
- **capital social** : savoir à qui demander conseil peut compter autant que savoir quoi faire.

Le poids du contexte et du déterminisme

Moi et mon sac à dos.



Le poids du contexte et du déterminisme

Le poids du contexte.

Synthèse



**PAUSE
DEJEUNER !!!**



Les attitudes propices à l'estime de soi

Objectif

- Adopter une posture plus stable et ouverte ;
- reconnaître ses réussites sans se dévaloriser ;
- accepter l'erreur comme source d'apprentissage ;
- pratiquer une forme de bienveillance envers soi ;
- distinguer humilité et auto-dévalorisation.

Message principal

L'estime de soi **ne se développe pas** uniquement **par de grandes décisions**.

Elle se nourrit aussi de **petites attitudes** répétées :

- comment je me parle ;
- comment je me tiens ;
- comment j'accueille mes erreurs ;
- comment je reçois les compliments ;
- comment je reconnais mon utilité dans l'équipe.

Quelles attitudes pour une relation plus juste avec moi-même dans le travail ?

Dans votre quotidien professionnel, qu'est-ce qui peut fragiliser l'estime de soi ?

Quelles attitudes pour une relation plus juste avec moi-même dans le travail ?

On ne maîtrise pas tous les évènements qui nous arrivent, mais on peut travailler notre manière d'y répondre.

Toutefois, il ne s'agit pas de "penser positif" de façon naïve.

L'objectif est plutôt de **développer un rapport à soi** :

- plus réaliste ;
- plus stable ;
- moins dépendant du regard immédiat des autres ;
- plus orienté apprentissage.

Quelles attitudes pour une relation plus juste avec moi-même dans le travail ?

Principe 1 : Réalisme

L'estime de soi solide ce n'est pas : "Je suis parfait."

C'est plutôt : "J'ai de la valeur même si je peux progresser."

Principe 2 : Stabilité

Une remarque ou une erreur ne doit pas effacer toute l'identité professionnelle.

Exemple : "J'ai oublié une information dans un dossier", n'est pas la même chose que : "Je suis nul."

Principe 3 : Responsabilité

S'estimer ne veut pas dire refuser les critiques.

Cela signifie pouvoir les entendre sans se détruire.

La posture

- 1) On se lève !
- 2) Posture fermée (1 minute) : Placez-vous comme quand vous vous sentez peu sûr de vous : épaules rentrées, regard bas, respiration courte. Sans caricaturer.
 - Qu'est-ce que vous observez dans votre respiration ?
 - Dans votre énergie ?
 - Dans votre envie de parler ?

La posture

3) Posture ouverte, (1 minute) :Maintenant, redressez légèrement le dos, posez les pieds au sol, ouvrez les épaules, regardez devant vous, respirez plus profondément.

- Qu'est-ce qui change ?

5 attitudes propices à l'estime de soi

Attitude 1 : Reconnaître les faits positifs

On retient davantage ce qui n'a pas marché, les remarques négatives, etc. (**biais de négativité**)

On a tendance à oublier : les efforts, les progrès, les réussites ordinaires, les services rendus.

Reconnaître ce que l'on fait bien n'est pas se vanter. C'est être factuel.

D'un point de vue professionnel, tendance à se dire : « Je fais seulement mon travail ».

Dans votre métier, quelles réussites passent souvent inaperçues parce qu'elles sont considérées comme normales ?

5 attitudes propices à l'estime de soi

Attitude 2 : Distinguer erreur et valeur personnelle

Une erreur dit quelque chose d'une action, d'un contexte ou d'une compétence à améliorer.

Elle ne résume pas la personne.

Exemple : "J'ai mal compris la consigne." Ce n'est pas : "Je suis incapable."

Les approches cognitives travaillent précisément sur ces généralisations : une situation déclenche des **pensées automatiques** qui **influencent émotions et comportements** ; la restructuration cognitive vise à identifier et remplacer des pensées automatiques négatives ou dysfonctionnelles par des interprétations plus ajustées.

Quelle phrase vous dites-vous quand vous faites une erreur ?

5 attitudes propices à l'estime de soi

Attitude 3 : Pratiquer l'auto-compassion plutôt que l'auto-critique

L'auto-compassion ne signifie pas se trouver des excuses. Elle consiste à se parler avec une fermeté bienveillante plutôt qu'avec humiliation.

Une revue de synthèse de 2023 la décrit comme une **attitude de soutien envers soi-même** face à la souffrance, aux erreurs ou aux difficultés.

Exemple :

Au lieu de : "Je suis vraiment nul, je n'y arriverai jamais. " Dire : "Je suis en difficulté sur ce point. Je peux demander une précision et m'entraîner."

Si un collègue vivait la même difficulté, est-ce que vous lui parleriez comme vous vous parlez à vous-même ? Autrement dit, parleriez vous aux autres comme vous vous parlez quand vous faites une erreur ?

5 attitudes propices à l'estime de soi

Attitude 4 : Accepter les compliments et retours positifs

Beaucoup d'entre nous répondons de façon automatique : "Oh, ce n'est rien.", "J'ai juste eu de la chance.", "Tout le monde aurait pu le faire.", "Oui, mais j'aurais pu faire mieux.", "J'ai seulement fait mon travail."

Trouver une réponse simple à un compliment professionnel.

"Merci, ça me fait plaisir que ce soit remarqué."

"Merci, j'y ai consacré du temps."

Recevoir un retour positif, ce n'est pas devenir prétentieux. C'est laisser entrer une information utile.

5 attitudes propices à l'estime de soi

Attitude 5 : Se donner des objectifs réalistes

L'estime de soi se fragilise quand on se fixe des attentes impossibles : tout réussir ; ne jamais déranger ; toujours être disponible ; ne jamais faire d'erreur ; plaire à tout le monde.

Exemple métier : “Je dois toujours accepter quand on me demande un service.”

Cette attente prépare l'épuisement et la frustration.

Reformulation : “Je peux aider quand c'est possible, mais je peux aussi poser une limite.” (**assertivité**)

Sur quoi je dois progresser ?

Attitude	Je le fais déjà	À renforcer	Exemple concret dans mon travail
Je reconnais mes réussites			
Je distingue erreur et valeur personnelle			
Je me parle avec bienveillance			

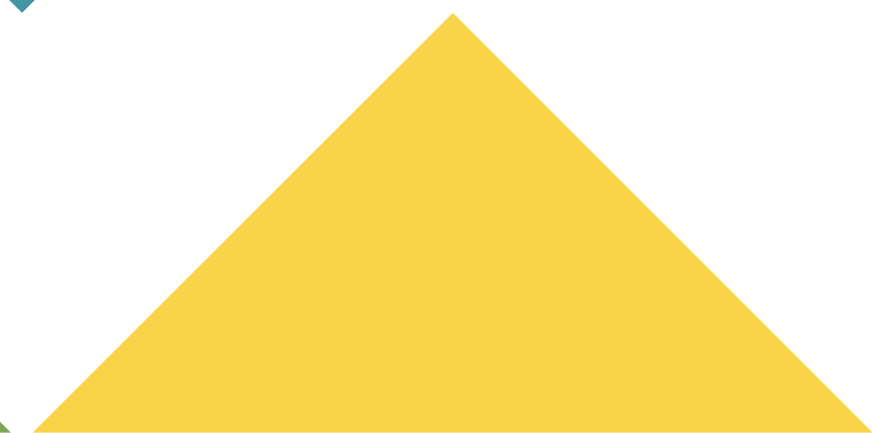
Conclusion

L'estime de soi ne consiste pas à se dire que tout va bien. Elle consiste à :

- se regarder avec justesse ;
- reconnaître ce qui va ;
- accueillir ce qui est difficile ;
- se donner le droit de progresser.



PAUSE !!!



**Transformer son discours
intérieur : de la pensée
automatique à la pensée
aidante réaliste.**

Objectif

- Repérer une pensée automatique ;
- comprendre son effet sur l'émotion et le comportement ;
- distinguer une pensée limitante d'une pensée réaliste ;
- formuler une pensée alternative plus aidante ;
- identifier une action concrète associée.

Qu'est ce que le discours intérieur

Le discours intérieur, c'est la manière dont une personne se parle à elle-même face à une situation.

Il peut être :

- soutenant ;
- neutre ;
- dur ;
- jugeant ;
- catastrophiste ;
- décourageant ;
- mobilisateur.

Qu'est ce que le discours intérieur

Exemples : je dois parler en réunion.

Pensées possibles :

- “Je vais dire une bêtise.”
- “Les autres savent mieux que moi.”
- “Je peux apporter un point de vue utile.”
- “Je n’ai pas besoin d’être parfait pour parler.”

Ce n’est pas la situation seule qui influence notre réaction. C’est aussi ce que nous nous disons sur cette situation.

Les familles de pensées limitantes

1. La généralisation : “Je rate toujours.”

Reformulation : “J’ai raté cette fois-ci. Qu’est-ce que je peux ajuster ?”

2. Le tout ou rien : “Si ce n’est pas parfait, c’est nul.”

Reformulation : “Ce n’est pas parfait, mais il y a une partie correcte et une partie à améliorer.”

3. La lecture de pensée : “Ils vont penser que je suis incompetent.”

Reformulation : “Je ne sais pas ce qu’ils pensent. Je peux me concentrer sur ce que j’ai à dire.”

Les familles de pensées limitantes

4. La disqualification du positif : “Ils disent que c’est bien pour être gentils.”

Reformulation : “Je peux recevoir ce retour comme une information positive.”

5. La personnalisation : “Si l’équipe est tendue, c’est sûrement à cause de moi.”

Reformulation : “Plusieurs facteurs peuvent expliquer la tension.”

6. Le catastrophisme : “Si je dis non, ça va mal se passer.

”Reformulation : “Dire non peut être inconfortable, mais je peux le formuler clairement et respectueusement.”

Etudes de cas

Cas 1 : Agent d'entretien

Situation : Mon responsable me demande de refaire une salle alors que j'ai déjà plusieurs tâches urgentes.

Pensée automatique ?

Émotions ?

Conséquence comportementale ?

Pensée alternative réaliste ?

Action associée ?

Etudes de cas

Cas 1 : Agent d'entretien

Situation : Mon responsable me demande de refaire une salle alors que j'ai déjà plusieurs tâches urgentes.

Pensée automatique : "Si je dis que je ne peux pas, il va penser que je ne suis pas motivé."

Émotions : stress ; culpabilité ; agacement.

Conséquences : j'accepte ; je me dépêche ; je rumine ; je finis fatigué.

Pensée alternative réaliste : "Je peux expliquer ma charge actuelle et demander quelle tâche est prioritaire. Ce n'est pas refuser de travailler, c'est clarifier."

Action associée : "Je peux dire : 'J'ai actuellement la salle A et le couloir à terminer. Qu'est-ce qui est prioritaire pour vous ?'"

Etudes de cas

Cas 2 : Agent de restauration

Situation : Un collègue me fait une remarque sèche pendant le service.

Pensée automatique ?

Émotion ?

Conséquence comportementale ?

Pensée alternative réaliste ?

Action associée ?

Etudes de cas

Cas 2 : Agent de restauration

Situation : Un collègue me fait une remarque sèche pendant le service.

Pensée automatique : “Il ne me respecte pas. Je vais exploser.”

Émotion : colère ; tension ; humiliation.

Conséquence comportementale : réponse sèche ; silence fermé ; tension durable.

Pensée alternative réaliste : “Le ton m’a blessé. Je peux attendre un moment plus calme pour lui dire que j’ai besoin qu’on se parle autrement.”

Action associée : Quand le service est terminé, je lui dis : ‘Tout à l’heure, quand tu m’as parlé comme ça, je me suis senti attaqué. J’ai besoin qu’on se parle plus calmement pendant le service.’

Etudes de cas

Cas 3 : Agent administratif / RH

Situation : Je dois présenter un point en réunion.

Pensée automatique ?

Émotion ?

Conséquence comportementale ?

Pensée alternative réaliste ?

Action associée ?

Etudes de cas

Cas 3 : Agent administratif / RH

Situation : Je dois présenter un point en réunion.

Pensée automatique : “Je vais me tromper, ils vont voir que je ne maîtrise pas.”

Émotion : anxiété ; évitement ; crispation.

Conséquence comportementale : parler vite ; éviter de parler ; trop se justifier.

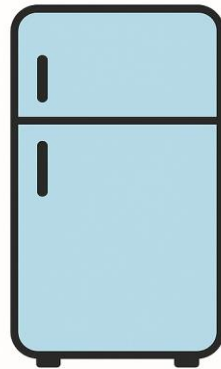
Pensée alternative réaliste : “Je maîtrise les informations principales. Je peux préparer quelques points et dire si un élément nécessite vérification.”

Action associée : “Je note mes trois idées clés avant la réunion.”

POUR TERMINER CETTE JOURNEE



VALISE



FRIGO



POUBELLE

BONUS

Situation 1 : “On ne m’a pas informé”

Un agent découvre qu’une organisation a changé pour le lendemain. Plusieurs collègues étaient au courant, mais pas lui.

Il dit : “De toute façon, on ne me dit jamais rien.”

- Faits ?
- Interprétations possibles ?
- Ressentis possibles ?
- Besoins en jeu ?
- Lien avec estime / confiance / affirmation ?

Situation 1 : “On ne m’a pas informé”

Faits :

- Une information n’a pas été transmise à tout le monde.
- L’agent découvre le changement tardivement.

Interprétations possibles : “On m’a oublié.” ; “Je ne compte pas.” ; “Mon travail n’est pas considéré.”

Ressentis possibles : agacement ; frustration ; sentiment d’exclusion ; perte de confiance.

Situation 1 : “On ne m’a pas informé”

Besoins en jeu : information ; appartenance ; reconnaissance ; clarté ; respect.

Lien avec estime / confiance / affirmation :

- estime : “Est-ce que ma place compte ?”
- confiance : “Puis-je compter sur l’équipe ?”
- affirmation : “Est-ce que j’ose demander à être informé ?”

Situation 2 : “C’est toujours les mêmes qui s’y collent”

Une tâche urgente tombe en fin de journée.

Un agent dit : “Encore moi ? J’ai l’impression que ce sont toujours les mêmes qui s’y collent.”

- Faits ?
- Interprétations possibles ?
- Ressentis possibles ?
- Besoins en jeu ?
- Lien avec estime / confiance / affirmation ?

Situation 2 : “C’est toujours les mêmes qui s’y collent”

Faits :

- Une tâche urgente doit être prise en charge.
- L’agent exprime une impression d’injustice.

Interprétations possibles : “On profite de moi.” ; “Mon effort n’est pas reconnu.” ; “Les tâches sont mal réparties.” ; “ Je suis trop gentil. ”

Ressentis possibles : fatigue ; colère ; découragement ; ressentiment.

Situation 2 : “C’est toujours les mêmes qui s’y collent”

Besoins en jeu : équité ; reconnaissance ; soutien ; clarté des priorités ; limites.

Lien avec estime / confiance / affirmation :

- estime : “Mon effort est-il reconnu ?”
- confiance : “Puis-je dire que je suis en difficulté ?”
- affirmation : “Puis-je poser une limite sans culpabiliser ?”

Situation 3 : “Mon idée n’est pas reprise”

En réunion, un agent propose une idée. Personne ne réagit. Quelques minutes plus tard, une autre personne reformule presque la même idée, et le groupe la retient.

- Faits ?
- Interprétations possibles ?
- Ressentis possibles ?
- Besoins en jeu ?
- Lien avec estime / confiance / affirmation ?

Situation 3 : “Mon idée n’est pas reprise”

Faits :

- Une idée est proposée une première fois.
- Elle n’est pas reprise.
- Une idée similaire est ensuite reconnue.

Interprétations possibles : “Ma parole ne compte pas.” ; “Je ne suis pas légitime.” ; “On écoute davantage certains que d’autres.”

Ressentis possibles : gêne ; frustration ; retrait ; perte de confiance.

Situation 3 : “Mon idée n’est pas reprise”

Besoins en jeu : reconnaissance ; écoute ; légitimité ; équité de parole ; sécurité psychologique.

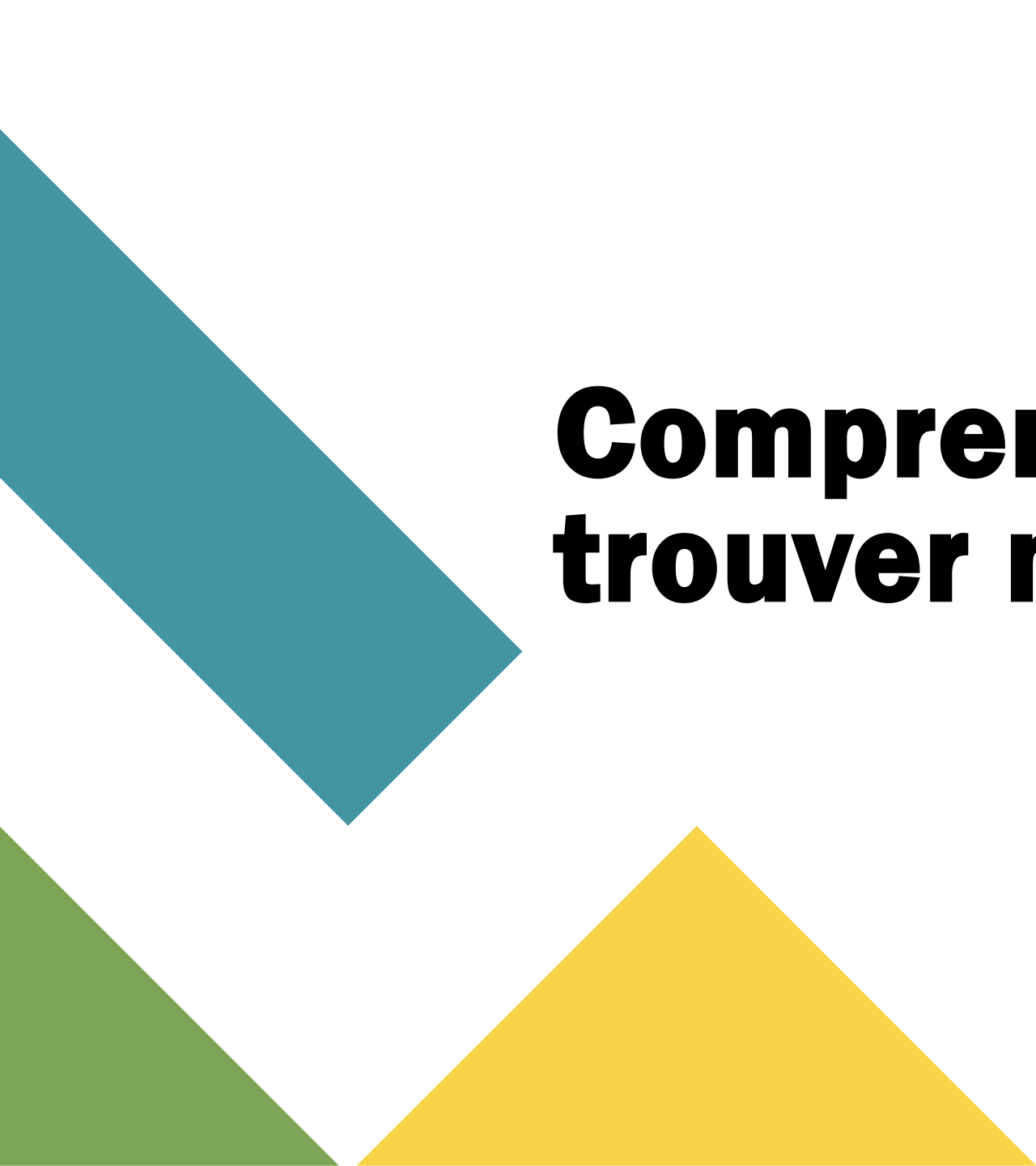
Lien avec estime / confiance / affirmation :

- estime : “Ce que je dis a-t-il de la valeur ?”
- confiance : “Est-ce que j’oserai reparler la prochaine fois ?”
- affirmation : “Puis-je dire calmement que cette idée avait été proposée ?”

Analyse en groupe

Question	Réponse
Quels sont les faits observables ?	Quelles interprétations possibles ?
Quels ressentis possibles ?	Quels besoins non satisfaits ?
Quel lien avec estime, confiance ou affirmation ?	Quel impact sur l'équipe ?
Que pourrait faire l'équipe autrement ?	

Cette grille est plus fine que le jeu de rôle du matin.



Comprendre l'équipe et y trouver ma place

Accueil

Retour sur la session d'hier

Mise en situation

“Dans une équipe, qu’est-ce qui rend une parole légitime : l’ancienneté, la compétence, le rôle, ou la qualité des idées ?”

► Mettez-vous d’accord sur les **deux critères** qui rendent le plus une parole légitime dans une équipe, puis formulez une phrase commune.

Mise en situation

“Une bonne ambiance est plus importante qu’une bonne organisation.”

► Vous devez décider si vous êtes plutôt d’accord, plutôt pas d’accord, ou si cela dépend. Puis vous devez formuler une phrase nuancée.



PAUSE !!!

Mise en situation

“Un manager doit qu’il connaisse le métier de ses collaborateurs ? ”

► Vous devez vous mettre d’accord sur ce qui est indispensable chez un manager : connaître le métier, comprendre les contraintes, écouter les agents, ou savoir organiser.

Mise en situation

Votre équipe au lycée a identifié cinq problèmes qui nuisent au travail collectif. Elle ne peut en traiter qu'un seul dans le mois à venir. Votre mission est de vous mettre d'accord sur la priorité numéro 1.

Les cinq problèmes :

- Les informations ne circulent pas toujours.
- Les urgences tombent souvent au dernier moment.
- Certaines tâches semblent mal réparties.
- Les efforts ne sont pas toujours reconnus.
- Les désaccords sont rarement exprimés clairement.

Debriefing général

Quelques notions clés

3 invariants de la groupalité (Brown, 2000 ; Oberlé, 2013) :

- Les phénomènes se développent autour de **deux niveaux** :
 - la tâche
 - le groupe
- **Le rapport entre l'endogroupe et l'exogroupe** : ce qui se passe dans le groupe dépend, en partie, de ce qu'il se passe à l'extérieur de groupe.
- **L'identité sociale au cœur du phénomène groupale** : à travers ses groupes d'appartenance, l'individu se définit et trouve sa place dans le monde.

Quelques notions clés

La pensée complexe (Morin, 2005)

« Le tout est à la fois plus et moins que la somme des parties. »

Quelques notions clés

Groupe $\neq$ de la somme de ses membres ► processus propre au groupe (persécution du bouc émissaire, leadership, domination, soumission, etc...) ► ne peut se réduire à la psychologie individuelle (aux personnalités).

L'essence du groupe n'est pas la similarité ou la dissimilarité de ses membres, mais leur interdépendance (normes, valeurs, communication, rôles, statuts, etc...) (Lewin, 1948)

Un changement dans l'état d'une sous-partie du groupe change l'état de n'importe quelle sous-partie ► Lewin, Lippit & White (1939)

Quelques notions clés

Intérêt de l'approche complexe :

- Retirer du poids aux individus (de l'importance au sujet)
- Former les groupes à repérer les différents phénomènes groupaux
- Comprendre pourquoi il est important d'agir sur le groupe plutôt que sur les individus (ex : conduite du changement)

Quelques notions clés

Conclusion à ce stade :

« Les gens agissent différemment comme membres de leurs groupes que comme individus isolés ».

C'est ici une des spécificités du regard psychosocial !

Quelques notions clés

Groupe formel : organisation définie dont les membres ont des rôles assignés, prescrit, notamment par une structure hiérarchique (ex: équipe de travail).

Groupe informel : émergence imprévue, les rôles ne sont pas imposés et les interactions ne reposent pas sur une structure hiérarchique déterminée.

Quelques notions clés

Statut : il correspond à la **place occupée par un individu** dans la société (Linton, 1936). Il s'agit d'une position hiérarchique **permettant aux autres de l'identifier** et de se comporter de manière adéquate vis-à-vis de lui. Chaque individu dispose de plusieurs statuts (cadre commerciale, mère de famille, présidente d'une association, étudiante en communication). Le statut peut être assigné ou acquis.

Rôle : c'est « **l'aspect dynamique du statut** » (Linton, 1945, p.75) dans la vie de tous les jours : il actualise le statut (Baggio, 2006). Qu'attend-on d'un agent de lycée ? D'une étudiante en communication ? D'une présidente d'association ?

Le statut indique les modèles de conduite à adopter et le rôle correspondant à leur mise en œuvre dans la vie quotidienne. Les différents rôles d'un même individu peuvent entrer en conflit.

Quelques notions clés

Leadership : « Le leadership est la capacité d'un individu à influencer, à motiver et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation dont ils sont membres. »

Quelques notions clés

Les normes

Elles font partie intégrante du système d'influence des comportements. Elle concerne les **règles et les attentes partagées par les membres du groupe** et relatives aux comportements attendus et acceptables dans le groupe.

Elles constituent une **pression implicite** du groupe vers l'individu poussant ce dernier à se conformer (Sherif, 1935 ; Asch, 1952).

Quelles normes identifiez-vous dans votre contexte professionnel ?

Quelques notions clés

Les valeurs

« Ce que les hommes apprécient, estiment, désirent obtenir, recommandent, voire proposent comme idéal » (Rezsohazy, 2006)

Ex : la qualité empêchée

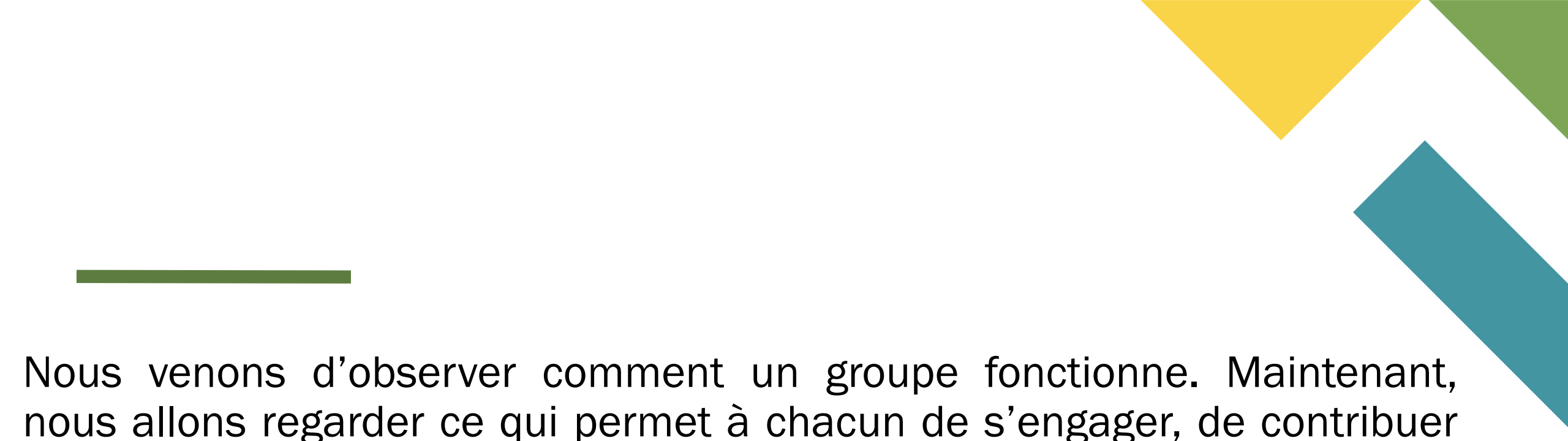
Quelques notions clés

La cohésion

Carron et al.(1998) définissent la cohésion comme un « processus dynamique reflété par la tendance du groupe à rester lié et à rester uni dans la poursuite de ses objectifs instrumentaux et/ou pour la satisfaction des besoins affectifs des membres ».

Selon Festinger deux forces sont au cœur de la cohésion :

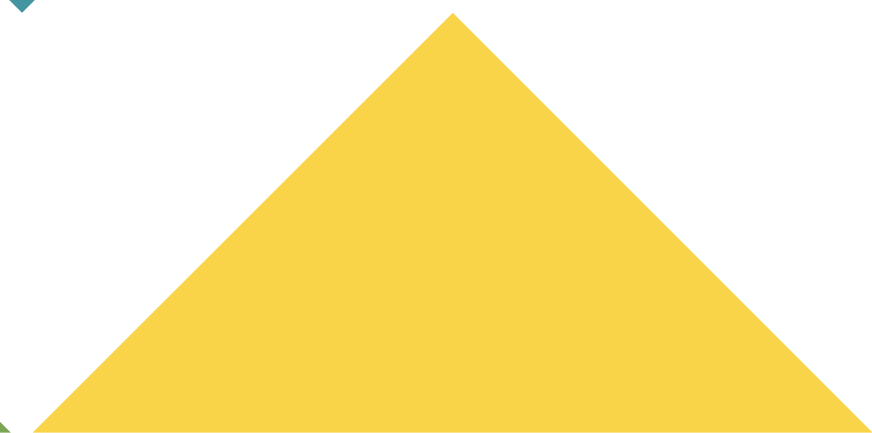
- l'attraction que représente le groupe pour l'individu
- la satisfaction d'en être membre



Nous venons d'observer comment un groupe fonctionne. Maintenant, nous allons regarder ce qui permet à chacun de s'engager, de contribuer et de se sentir à sa place.



**PAUSE
DEJEUNER !!!**



Identifier ses motivations et besoins

Self-Determination Theory de Deci et Ryan

La théorie de l'autodétermination :

- **Autonomie** : « Est-ce que j'ai des marges de manœuvre dans mon travail ? » ;
- **Compétence** : « Est-ce que je me sens capable et utile ? »
- **Appartenance** : « Est-ce que je me sens relié, reconnu, inclus ? »

Une **revue méta-analytique** sur les besoins psychologiques au travail conclut que la **satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance** est associée au **bien-être**, à l'intériorisation de la **motivation**.

Job Demands–Resources Model



L'idée est simple ; certaines caractéristiques du travail sont :

- **des demandes** : charge, urgence, contraintes, tensions, ambiguïtés ;
- d'autres sont **des ressources** : soutien, reconnaissance, clarté, autonomie, coopération, matériel, information.

Les recherches montrent que certaines **demandes peuvent devenir des facteurs de stress lorsqu'elles dépassent les ressources** disponibles.

Une étude de 2023 distingue aussi les demandes vécues comme des défis, des obstacles ou des menaces, ce qui permet de comprendre pourquoi une même situation peut motiver une personne et en bloquer une autre.

La sécurité psychologique

La sécurité psychologique désigne un **climat dans lequel les personnes peuvent s'exprimer**, poser une question, signaler une erreur ou proposer une idée **sans craindre d'être humiliées ou sanctionnées** socialement.

Une revue de 2023 indique que la sécurité psychologique **favorise** l'apprentissage, l'expression et **la performance collective**.

La sécurité psychologique permet par exemple d'oser demander de l'aide ; d'oser dire "je ne sais pas" ; oser signaler une difficulté ; oser exprimer une idée ; oser reconnaître une erreur.

C'est donc **directement lié à l'estime de soi, à la confiance et à l'affirmation de soi.**

Motivation

La motivation, c'est ce qui donne de l'énergie pour agir, tenir dans l'effort ou s'impliquer.

Elle ne dépend pas seulement de la personnalité. Elle dépend aussi de l'environnement, de la reconnaissance, de la marge de manœuvre, du sens, du soutien et de la qualité des relations.

Besoin

Un besoin, c'est une **condition importante pour pouvoir bien fonctionner**, contribuer et rester engagé.

Exemples : besoin de clarté ; besoin d'être respecté ; besoin d'autonomie ; besoin d'être reconnu ; besoin de soutien ; besoin d'appartenance ; besoin de sécurité ; besoin de compétence.

Ressource

Une ressource, c'est **ce qui aide concrètement à faire face aux exigences du travail.**

Exemples : information claire ; collègue disponible ; consigne priorisée ; matériel adapté ; droit de poser une question ; temps suffisant ; retour constructif.

Ce qui me mobilise

Élément	OUI	Parfois	NON
Me sentir utile			
Avoir des consignes claires			
Être reconnu pour mon travail			
Aider les collègues			
Bien faire un travail concret			
Avoir une marge d'organisation			
Apprendre ou progresser			
Être respecté par les autres services			
Savoir à quoi sert mon travail			

Choisissez vos trois moteurs principaux.

Mes besoins pour bien fonctionner dans l'équipe

Parmi ces besoins, **choisissez les trois qui sont les plus importants** pour vous au travail.

Choisissez un besoin que vous **exprimez facilement**, et un besoin que vous **exprimez difficilement**.”

Besoins	
Clarté des consignes	Priorités explicites
Reconnaissance	Feedback constructif
Autonomie	Droit de poser des questions
Soutien des collègues	Possibilité de dire une difficulté
Respect	Équité dans la répartition
Temps suffisant	Sentiment d'utilité
Matériel adapté	Ambiance apaisée
Information partagée	Soutien de la hiérarchie

Partage en sous-groupes

Durée : 20 minutes

Groupes de 3 ou 4.

Cherchez les points communs et les différences. Présentez uniquement ce que vous acceptez de partager.

Quels sont les besoins qui reviennent souvent ? Quels besoins sont parfois invisibles ? Quels besoins sont difficiles à exprimer ? Qu'est-ce qui aide une équipe à prendre en compte les besoins de chacun ? Qu'est-ce qui complique cela ?

Restitution rapide ► Chaque sous-groupe donne : un besoin très fréquent ; un besoin difficile à exprimer ; une idée pour mieux fonctionner en équipe.

Debriefing général



PAUSE !!!

Formuler un besoin sans accusation

Quand [situation observable], j'ai **besoin de** [besoin], **pour pouvoir** [finalité professionnelle]. **Est-ce qu'on peut** [demande concrète] ?

Exemples :

Besoin de clarté ► Quand plusieurs tâches urgentes arrivent en même temps, j'ai besoin de savoir laquelle est prioritaire pour pouvoir m'organiser correctement. Est-ce qu'on peut clarifier l'ordre des priorités ?

Besoin de reconnaissance ► Quand une tâche est terminée mais peu visible, j'ai besoin que le travail réalisé soit identifié pour me sentir utile dans l'équipe. Est-ce qu'on peut prendre un temps court pour faire le point sur ce qui a été fait ?

Formuler un besoin sans accusation

Besoin de soutien ► Quand je suis seul sur une zone avec beaucoup de travail, j'ai besoin de savoir si je peux demander de l'aide pour tenir les délais. Est-ce qu'on peut voir comment répartir ?

Besoin d'autonomie ► Quand une consigne change, j'ai besoin de comprendre l'objectif pour adapter ma façon de faire. Est-ce qu'on peut m'expliquer ce qui est attendu en priorité ?

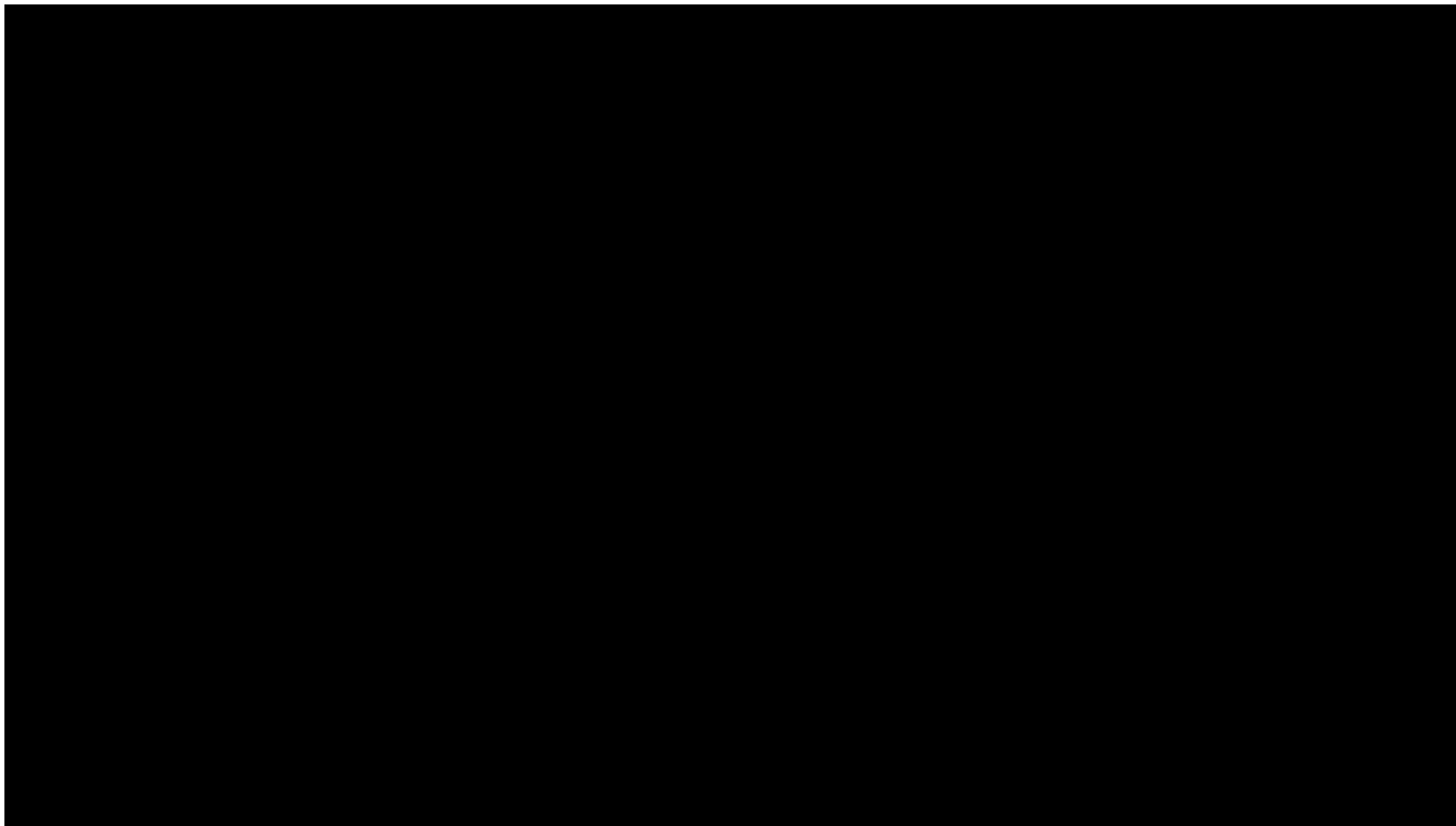
Conclusion

Comprendre ses motivations et ses besoins ne sert pas seulement à mieux se connaître. **Cela permet aussi de mieux coopérer.**

Dans une équipe, **les tensions viennent souvent de besoins non exprimés** : besoin de clarté, de reconnaissance, d'équité, d'autonomie, de soutien ou de sécurité.

Le travail d'équipe commence quand ces besoins peuvent être nommés sans accusation.

Le rôle des émotions dans l'identification de ses besoins



Exercice en équipe

Trouvez 2 situations obligeant l'équipe d'en face à formuler une demande de façon bienveillante.



**Comprendre ce qui se
joue dans les relations
d'équipe au quotidien.**

Etude de cas : « friction dans l'équipe »

Dans un établissement, une réunion importante est prévue dans l'après-midi.

Le responsable administratif demande à un agent technique de préparer une salle rapidement : tables à déplacer, matériel à installer, espace à nettoyer.

L'agent technique répond qu'il a déjà plusieurs tâches prévues et qu'il n'a pas été informé assez tôt. Il dit : **« On nous prévient toujours au dernier moment, et après c'est à nous de nous débrouiller. »**

Le responsable administratif répond : **« Je comprends, mais la demande vient de la direction. Il faut que ce soit fait, on n'a pas vraiment le choix. »**

Etude de cas : « friction dans l'équipe »

L'agent technique réagit : **“Facile à dire depuis le bureau. Vous ne voyez pas tout ce qu'on a déjà à faire.”**

Le responsable administratif se ferme et répond : **“Je ne fais que transmettre la demande. Si chacun refuse dès qu'il y a une urgence, on ne s'en sortira pas.”**

La tension monte. Chacun repart frustré. La salle sera finalement préparée, mais la relation entre les deux services se dégrade.

Etude de cas : « friction dans l'équipe »

Qu'est-ce que vous voyez dans cette situation ?

- Qui comprend plutôt l'agent technique ?
- Qui comprend plutôt le responsable administratif ?
- Qu'est-ce qui vous semble problématique ?
- À quel moment la tension monte ?
- Quelle phrase fait basculer l'échange ?

L'effet Janis ou pensée de groupe

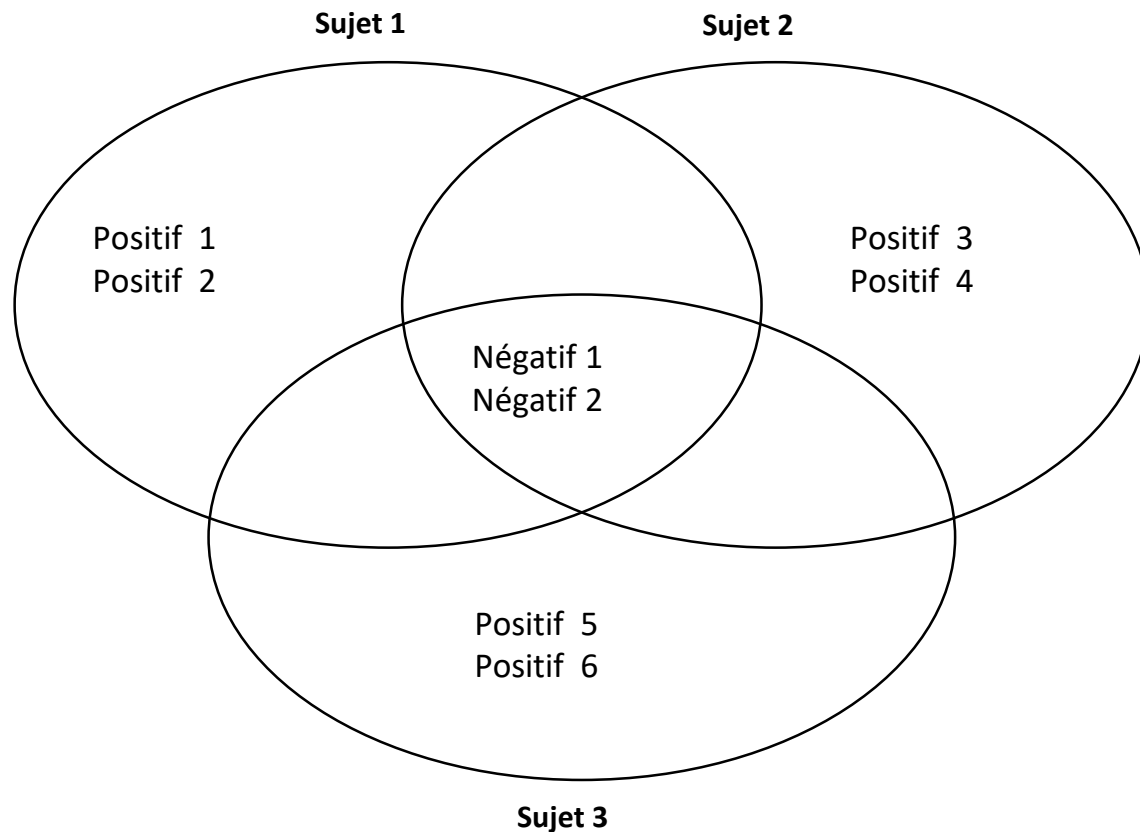
La définition de Janis :

« Un mode de pensée dont les gens usent lorsqu'ils sont profondément impliqués dans un groupe uni, quand le désir d'unanimité des membres outrepassa leur motivation à concevoir d'autres solutions de façon réaliste. »

Pour que se produise cet effet :

- Cohésion collective
- Isolement par rapport aux autres groupes
- Absence de méthodologie rigoureuse
- Leadership directif ou autoritaire
- Situation globale anxiogène ou stressante

L'effet de connaissance commune



Indices allant dans le sens du recrutement vs dans le sens du refus.

La plupart des gens mis en situation informationnelle de « profils cachés » échouent à opter pour la bonne décision (Stasser et Titus, 1985).

- Dans cette condition : 18% trouvent la solution optimale.
- Contre 83% si toutes les informations sont fournies à tous les membres du groupe.

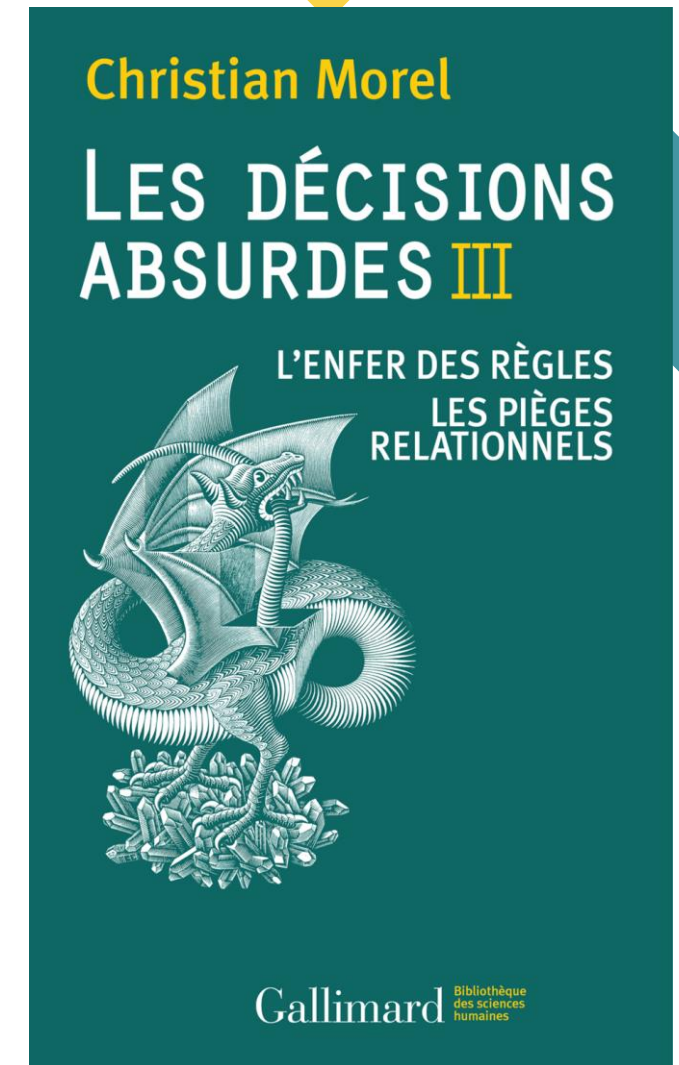
Les décisions absurdes

⚓ **Pétrolier Erika** : malgré des inspections montrant son mauvais état, les responsables autorisent son départ pour respecter les délais. Les doutes des techniciens sont ignorés, et le navire finit par se briser en mer, provoquant une marée noire majeure.

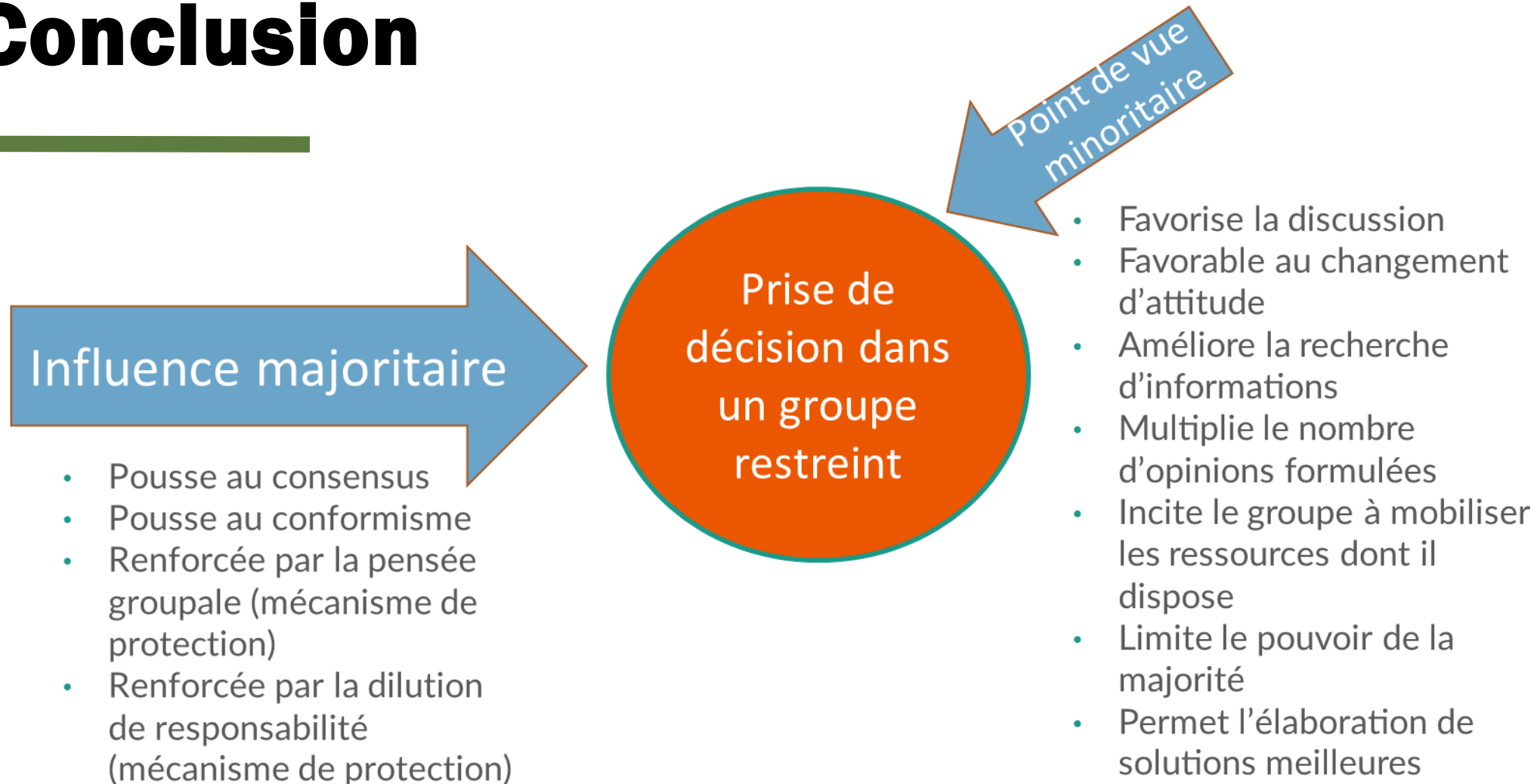
🚀 **Navette Challenger** : des ingénieurs alertent sur le risque de rupture des joints à basse température, mais la hiérarchie refuse de reporter le lancement pour des raisons d'image et de planning. La navette explose 73 secondes après le décollage.

☢️ **Accident de Tchernobyl** : un test de sécurité est maintenu malgré des conditions instables et des avertissements répétés. Les opérateurs suivent aveuglément les ordres, entraînant l'explosion du réacteur et une catastrophe nucléaire.

✈️ **Crash d'Air Inter (1992)** : plusieurs signaux d'alerte (systèmes mal configurés, confusion des pilotes) ne sont pas traités. L'avion s'écrase près de Strasbourg, faisant de nombreuses victimes.



Conclusion





Ma contribution à l'équipe

Ma contribution à l'équipe

Dans une équipe, chacun apporte plus que des tâches. Chacun apporte une expérience, une vigilance, une manière de faire, une connaissance du terrain, une capacité d'organisation ou un regard spécifique.

Reconnaître sa contribution, ce n'est pas se mettre en avant de manière excessive. C'est être capable de nommer ce que l'on apporte au collectif.

Ma contribution à l'équipe

Nous avons observé comment une équipe fonctionne : les places, les rôles, les besoins, les tensions, les contraintes. Maintenant, on va regarder l'autre côté : ce que chacun apporte au collectif.

Une équipe n'est pas seulement une addition de postes. C'est une combinaison de contributions.

Ma contribution à l'équipe

Questions individuelles

- Dans une équipe, les autres peuvent compter sur moi pour...
- Ce que mon métier ou mon rôle apporte au collectif, c'est...
- Une qualité professionnelle que j'utilise souvent, c'est...
- Une contrainte de mon travail que les autres ne voient pas toujours, c'est...
- Pour mieux contribuer, j'ai besoin des autres que...

Ma contribution à l'équipe

Par deux, vous allez partager ce que vous souhaitez parmi vos réponses. Le rôle du binôme n'est pas de juger, mais d'aider l'autre à formuler sa contribution de manière plus claire et plus valorisante.

Ma contribution à l'équipe

Restitution collective

Chacun va pouvoir partager une phrase, seulement s'il le souhaite. L'objectif est de rendre visibles les contributions du collectif.

Phrase à compléter : "Dans l'équipe, j'apporte... et pour contribuer au mieux, j'ai besoin de..."

Exemples : "Dans l'équipe, j'apporte de la fiabilité, et pour contribuer au mieux, j'ai besoin d'informations transmises à temps."

"Dans l'équipe, j'apporte mon expérience du terrain, et pour contribuer au mieux, j'ai besoin que les contraintes concrètes soient entendues."



La communication au centre du travail en équipe

La communication : Une dimension complexe

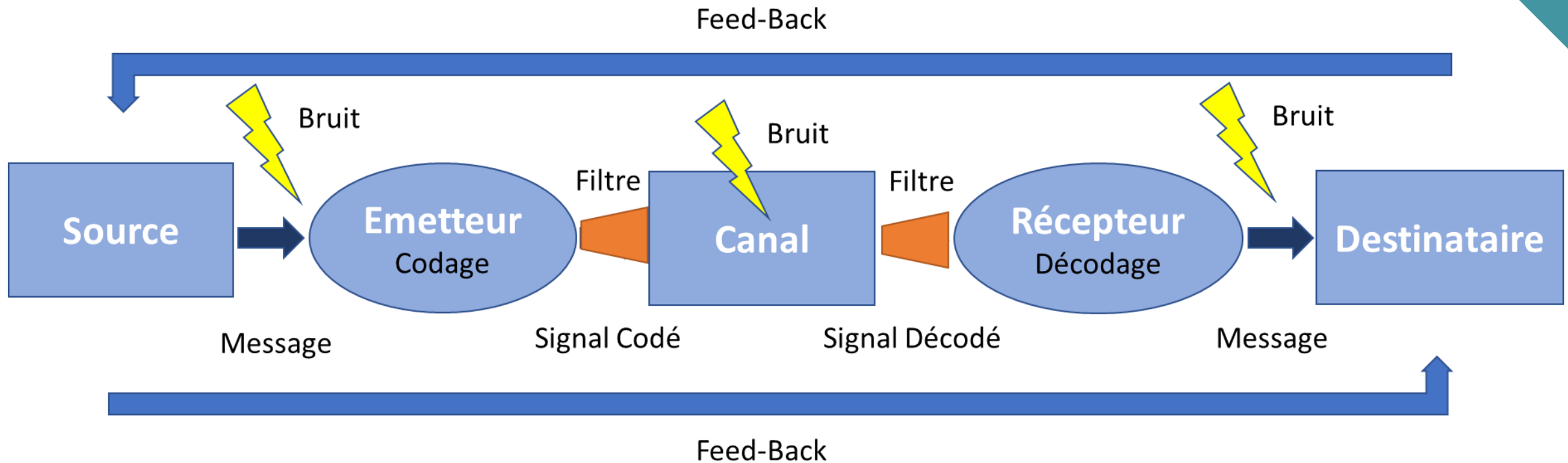
« Entre ce que je pense, ce que je veux dire, ce que je crois dire, ce que je dis, ce que vous voulez entendre, ce que vous entendez, ce que vous croyez en comprendre, ce que vous voulez comprendre, et ce que vous comprenez, il y a au moins neuf possibilités de ne pas se comprendre. »

Bernard Weber

La communication : Une dimension complexe



La communication : Une dimension complexe



La communication : Une dimension complexe

Bruit : perturbation lors de la transmission du message altérant sa qualité de réception et sa compréhension.

Filtres :

- les mécanismes projectifs
- les mécanismes de défense
- les filtres cognitifs
- les filtres sociaux

La communication : Une dimension complexe

les mécanismes projectifs :

- **assimiler la pensée d'autrui** : prêter à l'autre ses propres sentiments, ses propres pensées ;
- **attribuer aux autres** des attitudes capables de justifier mes sentiments et mes comportements.

La communication : Une dimension complexe

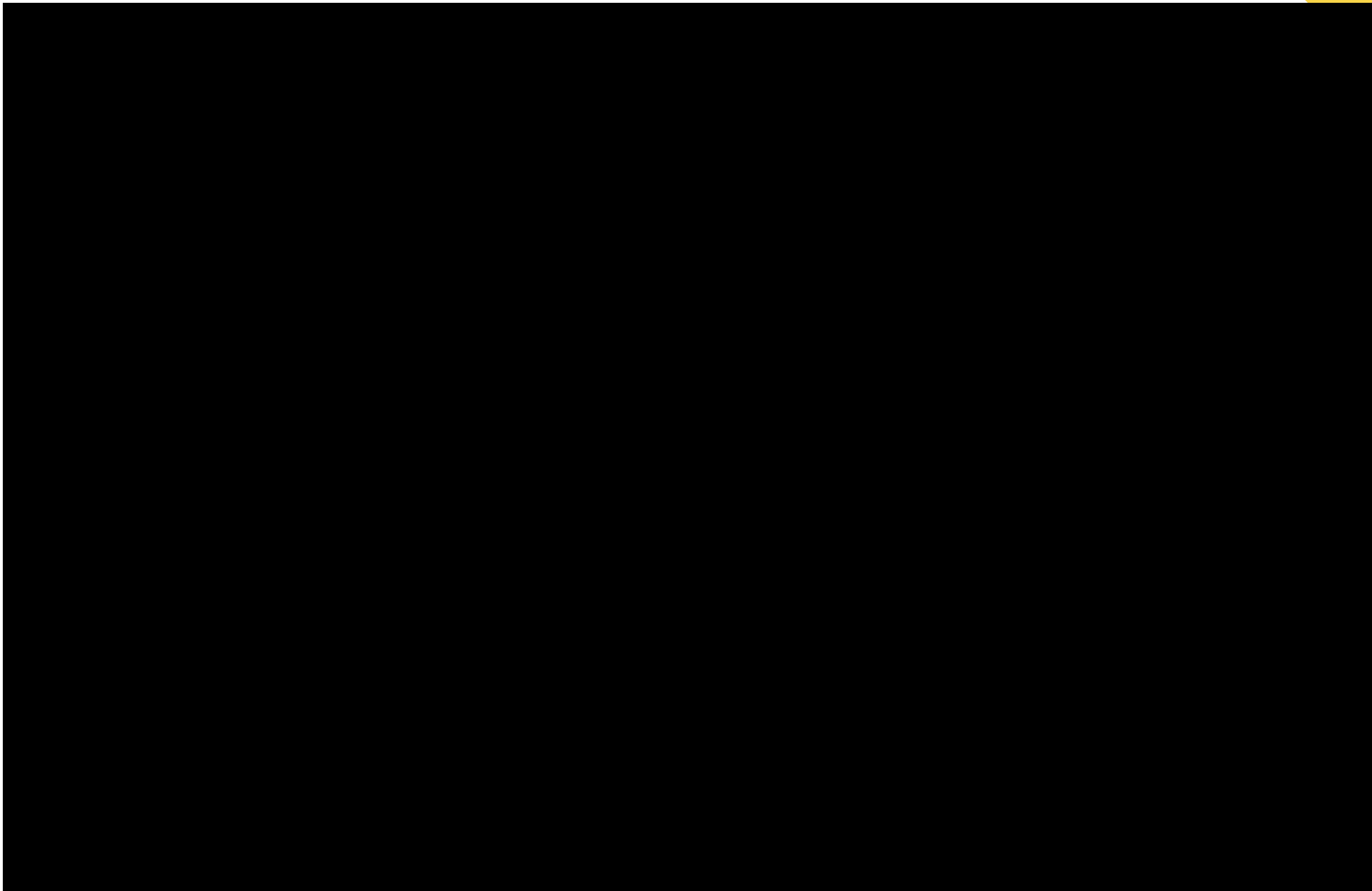
les mécanismes de défense :

- **la scotomisation** : l'information gênante n'est pas perçue (déli) ;
- **la mémorisation sélective** : l'information gênante est oubliée ;
- **l'interprétation défensive** : l'information gênante est transformée ;
- **la négation de l'autorité de la source** : l'information gênante est dévalorisée (remise en cause de l'autorité).

La communication : Une dimension complexe

les filtres cognitifs :

- La cognition est l'ensemble des **processus mentaux** se rapportant à la **fonction de connaissance** : mémoire, langage, raisonnement, intelligence, prise de décision, perception, attention, etc.
- Le système cognitif des interlocuteurs va modifier le langage utilisé et l'interprétation des messages.
- Exemple : Capacités attentionnelles limitées [cécité d'inattention]





La communication : Une dimension complexe

Autres biais cognitifs :

- L'amorçage sémantique : Heurter vs S'écraser (Loftus et Palmer, 1975)
- L'induction de liberté : « Vous êtes libre de... » (Pascual, 2012)
- Bien demander les choses (Langer, 1998) :
 - ✓ « Excusez-moi, pourrais-je passer devant vous pour faire deux photocopies ? »
 - ✓ « Excusez-moi, pourrais-je passer devant vous pour faire deux photocopies parce que je suis très pressé ? »
 - ✓ « Excusez-moi, pourrais-je passer devant vous pour faire deux photocopies parce que je dois faire des photocopies ? »

La communication : Une dimension complexe

Les filtres sociaux : système des représentations



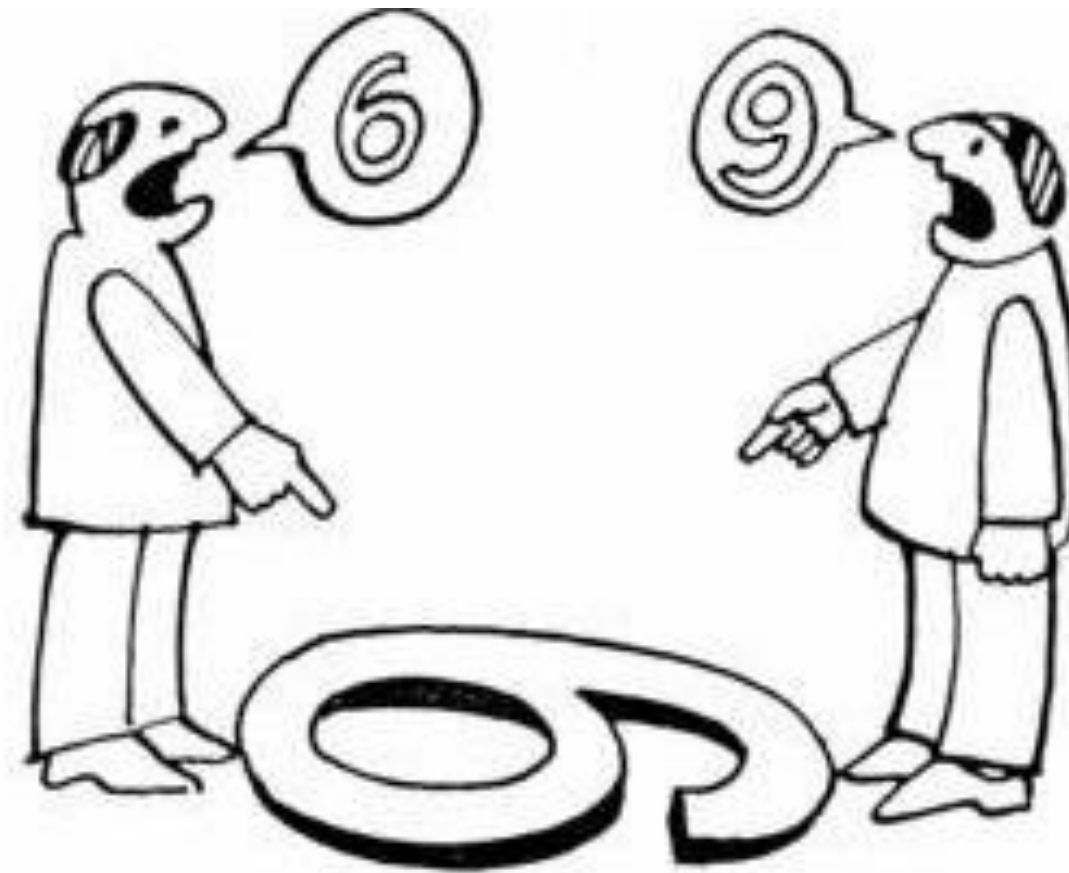
Je vois ce que je crois

Il s'agit de l'ensemble organisé des informations, des **croyances** des **attitudes** et des **opinions** qu'un individu (ou un groupe) élabore à propos d'un objet donné.

La représentation va jouer un rôle de filtre interprétatif ; c'est-à-dire que l'individu va interpréter, décoder la situation en fonction de sa représentation de la situation.

Ex : Stéréotypes, préjugés, statut, rôle, représentations sociales, ...

Posture de tolérance et d'indulgence



La communication : Une dimension complexe

Attention aux distorsions de l'information !!!

La communication : Une dimension complexe

La communication : Une dimension complexe



La communication : Une dimension complexe

➤ Un mot sur le non-verbal

- La proxémie
- Le toucher
- Le regard
- La posture
- Les mimiques

Ne pas surestimer ni sur-interpréter

Le conflit

« La dispute alimente la dispute et engloutit ceux qui s'y plongent. »

Sénèque

« Chaque fois que vous êtes en conflit avec quelqu'un, il y a un facteur qui peut faire la différence entre **endommager** et **approfondir** votre relation, ce facteur est **l'attitude** »

William James

Le conflit

Le conflit cognitif :

- Porte sur les idées ou les opinions entre les interlocuteurs.

Le conflit relationnel :

- Porte sur l'identité de la personne : sa personnalité, son âge, son sexe, son appartenance sociale, ses croyances, ...

Lors d'un conflit cognitif :

- Les protagonistes discutent, débattent, s'opposent dans un cadre relationnel contrôlé.

Lors d'un conflit relationnel :

- La relation peut rapidement dégénérer et devenir violente verbalement voire physiquement.

Le conflit

Plusieurs études scientifiques montrent qu'un conflit cognitif, s'il demeure à l'état de débat d'idées (cognitif donc), peut permettre de faire évoluer les cognitions et les opinions des personnes. Le conflit forme une **condition favorable du changement**.

Mais si l'interaction glisse sur un conflit relationnel (identitaire), il ne peut plus favoriser l'évolution des cognitions et opinions.

Travaux de Doise et Mugny

Typologie des conflits



Conflit de
données

- Manque d'informations ;
- Mauvaises informations ;
- Iniquité informationnelle ;
- Interprétation différentielle.



Conflit relationnel

- Mauvaises relations ;
- Stéréotypes, préjugés ;
 - Rumeurs ;
 - Non-dits.

Typologie des conflits



Conflit de valeur

- Choix de vie ;
 - Idéologie ;
 - Religion ;
- Valeurs différentes.



Conflit structurel

- Rôles mal définis ;
- Hiérarchie dysfonctionnelle ;
 - Enjeux contradictoires.

Typologie des conflits



Conflit d'intérêts

Intérêts divergents

Prévenir les conflits

Attitudes générales à adapter pour favoriser les relations

- Ne pas infantiliser.
- Faire preuve de respect.
 - Plus on montre de respect plus on suscite la même attitude (norme de réciprocité / mimétisme).
- Adopter un préjugé favorable.
 - En raison du phénomène dit des prophéties auto-réalisatrices, ou effet pygmalion (Rosenthal, 1963, 1966) : quand je m'attends ou crains voir se produire un phénomène, j'ai tendance à créer moi-même les conditions de son émergence.
- Individualiser préférentiellement les interventions de recadrage.
 - Les individus n'aiment pas être recadrés en public, ils le vivent comme une humiliation.
- Gérer les problèmes au moment de leur apparition.
 - Plus on laisse durer la manifestation d'un comportement variant (contraire aux normes), plus il est difficile de l'interrompre.

Gérer les conflits

Gérer les conflits

Allouez 10 points pour chaque item (15 item au total) à l'ensemble des quatre réponses A,B,C,D, les répartissant selon votre façon habituelle d'agir. Total maxi 150 points

Exemple

1. Quand quelqu'un que j'estime se montre hostile à mon endroit, j'ai tendance à :

A. Répondre de la même manière 5

B. Tenter de le persuader de cesser d'être hostile 4

C. Écouter le plus longtemps possible 1

D. M'en aller 0

Gérer les conflits

- **A – Compétition** : Un score élevé indique une tendance à **prendre « le taureau par les cornes »** et un fort besoin de contrôler les situations et les personnes. Ceux qui utilisent cette approche croient savoir qu'elle est la solution au conflit et sont souvent directifs en position d'autorité.
- **B – Collaboration** : Un score élevé indique une tendance à **« se tenir debout »**, à **défendre son point de vue sans être provocant, ni écrasant**. Ceux qui utilisent cette approche sont disposés à collaborer de façon proactive et comptent beaucoup sur leurs habiletés verbales et leur force de persuasion.

Gérer les conflits

- **C – Accommodement** : Un score élevé indique une tendance à observer les autres et à analyser ses propres réactions lors de situations conflictuelles. Ces personnes adoptent spontanément un **comportement d'écoute active et se remettent souvent en question**. Elles sont **conciliantes et valorisent l'harmonie**
- **D – Évitement** : Un score élevé indique une tendance à se retirer afin **d'éviter toute forme de conflit ou de confrontation**. Ceux qui utilisent ce style sont habituellement acceptants et patients, souvent **au prix de la suppression de leurs réactions et sentiments personnels**.

Gérer les conflits

**QUEL EST LE
MEILLEUR STYLE DE
GESTION DE
CONFLIT ?
CELA DÉPEND !!!**

Style Compétition

- Il est vital d'agir rapidement et sans hésitation (par exemple en cas d'urgence)
- Il est impératif de prendre une décision

Style Collaboration

- Vous voulez développer ou préserver une relation importante
- Votre objectif est d'harmoniser différents points de vue

Style Accommodant

- Utile quand les problèmes sont plus importants pour l'autre partie
- L'harmonie et la stabilité sont les éléments les plus importants

Style Evitement

- Utile lorsque vous avez besoin de temps pour vous renseigner davantage
- D'autres personnes peuvent régler le conflit de manière plus efficace

Gérer les conflits

ENGAGER UNE DÉMARCHE DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES

- Analyse des problèmes existants
- Etat des lieux de la situation
- Poser le cadre pour envisager les moyens de résoudre la situation

DIAGNOSTIC

- A partir du diagnostic, formulation de la problématique
- Identification des acteurs ayant un rôle à jouer dans la résolution
- Faire le choix des actions à engager

PROBLÉMATISATION
PRIORISATION

- Pour chaque facteur de la situation, définition des mesures à prendre pour apporter des changements
- Ordonnancement des actions, précision des responsabilités

PLAN D'ACTION

L'écoute active

- **Empathie** : comprendre les émotions et les perspectives de l'autre
- **Reformulation** : paraphraser les propos de l'interlocuteur pour vérifier la compréhension
- **Questionnement ouvert** : Poser des questions qui encouragent l'interlocuteur à s'exprimer davantage
- **Silence constructif** : laisser des pauses pour permettre à l'autre de réfléchir et de s'exprimer
- **Contact visuel, langage corporel, feed-back** : utiliser une posture ouverte, des gestes appropriés et un regard attentif pour montrer l'écoute
- **Absence de jugement** : accueillir les propos de l'autre sans critiquer ni interpréter prématurément

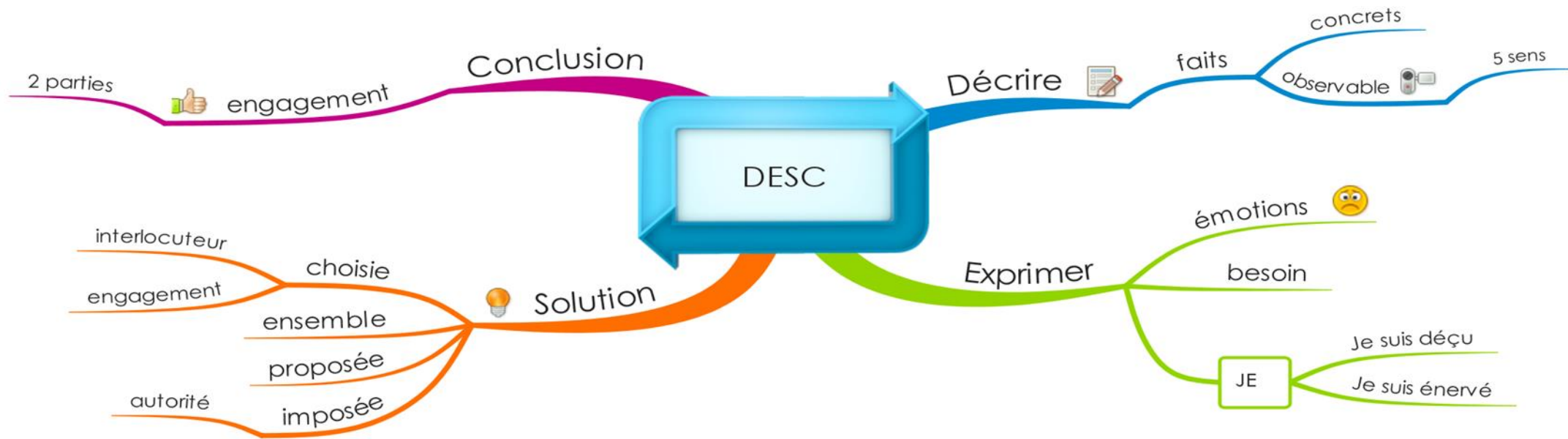
L’AFFIRMATION DE SOI

- **Expression claire de soi** : Savoir exprimer ses opinions, ses besoins et ses sentiments de manière directe et honnête
- **Apprendre à agir** et non pas à réagir
- **Respect des autres** : communiquer tout en tenant compte des besoins et des émotions des autres



- **Communication non violente** :
 - Objectiver la situation
 - Parler de soi et/ou de son équipe “JE”, “NOUS” ; ~~“TU”, “VOUS”~~
 - Se diriger vers une solution

L'AFFIRMATION DE SOI



L’AFFIRMATION DE SOI

Exemple DESC

J’ai constaté que, malgré plusieurs sollicitations, c’est encore moi qui gère 50% des dossiers X alors que nous sommes 3 et que nous en avons tous la responsabilité. **(D)**

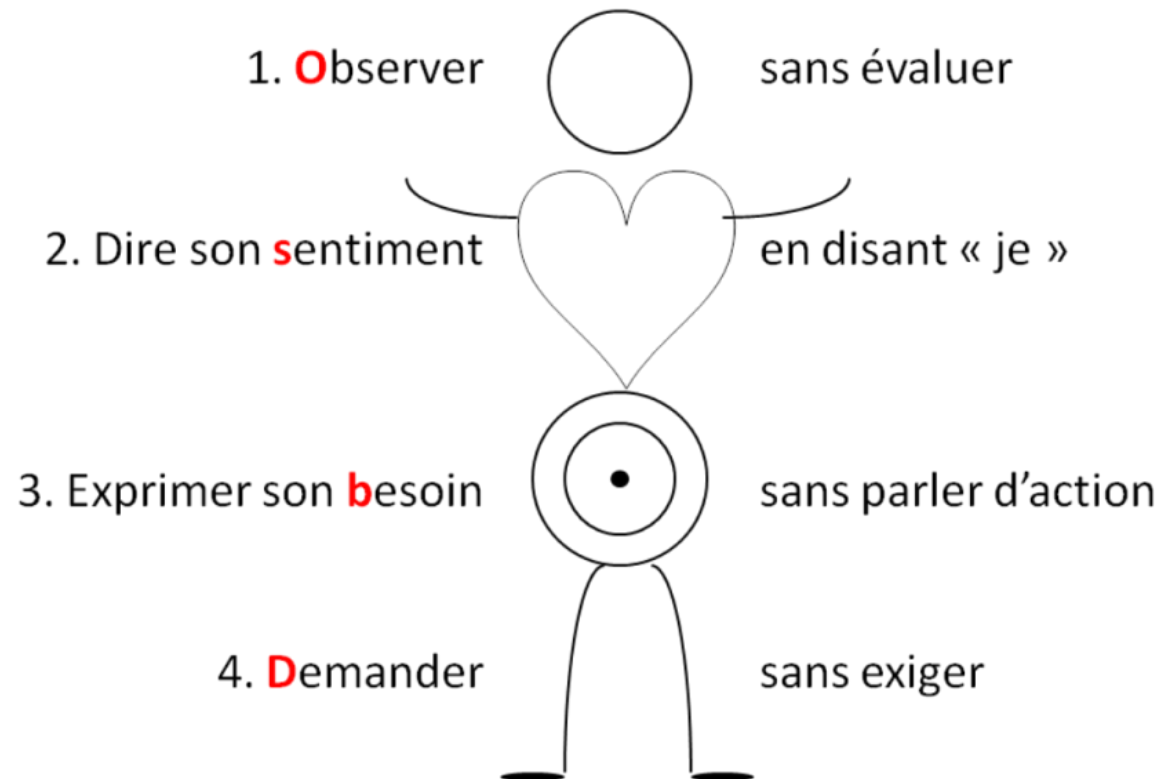
Je suis épuisé et je n’y arrive pas tout seul. Cela m’agace et me donne un sentiment d’injustice. J’ai besoin davantage d’aide pour boucler ces dossiers. **(E)**

Je vous propose que nous nous les répartitions de façon équitable chaque début de semaine. Avez-vous d’autres propositions ? **(S)**

Avec cette solution, je me sentirai mieux, j’aurai moins envie de me mettre à l’écart et je serai plus disponible pour partager des moments agréables avec vous. **(C)**

L'AFFIRMATION DE SOI

Le bonhomme « O S B D »



L’AFFIRMATION DE SOI

Exemple OSBD

Ce matin, j’ai reçu une demande pour préparer une salle avant 14h, alors que mon planning de la journée était déjà rempli avec trois interventions prévues. **(O)**

Je me sens sous pression et un peu découragé, parce que j’ai l’impression de devoir tout réorganiser dans l’urgence. **(S)**

J’ai besoin de clarté sur les priorités et d’anticipation quand une demande modifie fortement mon planning. **(B)**

Est-ce que vous pouvez m’indiquer quelle tâche est prioritaire aujourd’hui, et laquelle peut être reportée si la préparation de la salle doit passer avant ? **(D)**

Etudes de cas : La demande de dernière minute

Vous aviez organisé votre journée avec plusieurs tâches déjà prévues. En fin de matinée, un collègue ou un responsable vous demande de traiter une nouvelle tâche “pour tout de suite”.

Cette situation s’est déjà produite plusieurs fois ces dernières semaines. À chaque fois, vous vous adaptez, mais vous terminez votre journée sous pression, avec l’impression que votre organisation n’est pas prise en compte.

Phrase déclencheur : “Tu peux me faire ça rapidement ? C’est urgent.”

Etudes de cas : La répartition inégale des tâches

Dans votre équipe, certaines tâches reviennent souvent aux mêmes personnes. Vous avez le sentiment de prendre régulièrement une part importante du travail, notamment lorsque des urgences apparaissent.

Vous n'avez pas envie d'accuser vos collègues, mais vous sentez que cela crée de la fatigue et un sentiment d'injustice.

Phrase déclencheur : “Comme tu l’as déjà fait la dernière fois, tu peux t’en charger encore aujourd’hui ?”

Etudes de cas : Une remarque sèche entre collègues

Pendant une journée chargée, un collègue vous répond sèchement devant d'autres personnes. La remarque porte sur une tâche que vous avez réalisée, mais le ton vous met mal à l'aise.

Sur le moment, vous ne dites rien. Plus tard, vous souhaitez revenir sur la situation calmement.

Phrase déclencheur : “Franchement, ce n'est pas comme ça qu'il fallait faire.”

Jeux de rôle

thomas.salanova@gmail.com

thomas-salanova.fr

Ma boîte à outils personnelle

Objectifs :

- 3 techniques retenues ;
- 2 situations professionnelles cibles ;
- 1 engagement concret ;
- une phrase de secours à utiliser en situation difficile ;
- une première action réalisable dès le retour au travail.

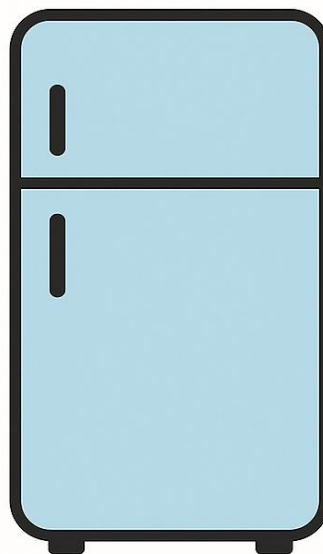


PAUSE !!!

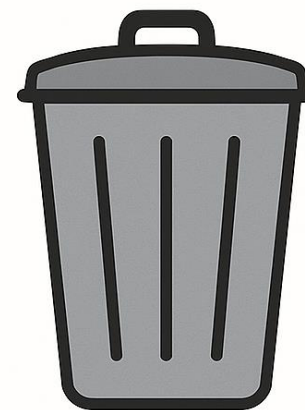
POUR TERMINER CETTE JOURNEE



VALISE



FRIGO



POUBELLE

Merci

