

# LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Mme ZIDA/GUIRE  
AXELLE

# DEFINITION

- ▶ Les théories de développement personnel d'Occident ont été fortement influencées par le philosophe grec
- ▶ Aristote (384 - 322 av. J.-C.) qui le définit alors comme une catégorie de la sagesse pratique. Son
- ▶ concept de « Bonne Vie », engage l'individu à développer ses vertus (« arête ») pour atteindre
- ▶ l'« eudaimonia », que l'on traduit communément comme « le bonheur » mais doit être plus
- ▶ correctement compris comme « le bien-être » ou « le bien vivre » .

# DEFINITION

- ▶ Dans la tradition orientale, Confucius (551 – 479 av. J.-C.) est le fondateur d'une école de pensée philosophique dont les idées continuent à influencer les valeurs familiales, l'éducation et le management en Chine et dans la plupart des pays d'Asie aujourd'hui.
- ▶ Dans sa « Grande Étude » Confucius montre explicitement que le développement personnel est à l'origine de l'organisation de la famille et de l'État.

# DEFINITION

- ▶ Le Développement personnel renvoie à toutes les activités proposant de développer une
- ▶ connaissance de soi, de valoriser ses talents et potentiels, de travailler à une meilleure qualité de
- ▶ vie, et à la réalisation de ses aspirations et de ses rêves.

# OBJECTIFS

- ▶ Parmi les objectifs du développement personnel:
  - ▶  Créer les conditions pour se sentir plus heureux, plus enthousiaste, plus maître de soi et de sa vie.
  - ▶  Aider ses collaborateurs et ses proches à trouver en eux de nouvelles ressources.
  - ▶  Voir les évènements s'enchaîner les uns aux autres dans le sens de ses objectifs.
  - ▶  Trouver des solutions là où les autres voient des problèmes.
  - ▶  Améliorer sa relation avec soi-même et avec les autres.

# OBJECTIFS

- ▶ Apprendre à mieux se connaître pour se sentir plus libre et aller plus loin dans son développement personnel.
- ▶ Valoriser son potentiel personnel pour accroître son impact professionnel.
- ▶ Apprendre à ajuster son mode de fonctionnement pour ne plus se sentir tendu, nerveux ou stressé.

# OBJECTIFS

- ▶ Dégager de l'assurance et garder à volonté son sang-froid que donne la maîtrise de soi en toutes circonstances.
- ▶ Devenir maître de ses émotions,
- ▶ Améliorer l'estime de soi.
- ▶ Découvrir les techniques qui permettront à l'individu d'atteindre plus facilement ses objectifs.

# DOMAINES

- ▶ Le développement personnel étant au préalable une démarche visant à une meilleure maîtrise de soi et de ses potentiels, il ne connaît pas de limite dans ses applications. Que ce soit dans la vie privée ou professionnelle, il offre un champ d'application infini

# DOMAINES

## **La connaissance de soi même:**

- ▶ Bien se connaître, c'est être capable de choisir des objectifs adaptés, donc réalisables, avoir une bonne connaissance de soi est censé favoriser notre succès personnel, notre santé, notre réussite sociale.
- ▶ Le développement personnel vise à ce que l'individu puisse contrôler ses pensées, ses émotions et ses comportements et les analyser. Cela permettrait d'une part de détecter, d'exploiter et de renforcer ses qualités, d'autre part, de réduire les effets négatifs de ses faiblesses.

# DOMAINES

## La gestion des émotions:

- ▶ Le terme émotions veut littéralement dire " mettre en mouvement ". L'émotion est en effet un mouvement qui se crée à la faveur de certaines conditions au sein de notre esprit et dont le siège est le corps. Elles sont une très bonne chose car elles sont la caractéristique même d'une personne vivante mais comme une voiture dont nous perdons le contrôle, ils peuvent nous gâcher la vie. Nous sommes ce que nos émotions ont fait de nous, notre personnalité repose à 80 % sur la base de nos émotions. Si nous pouvons apparaître différemment sur notre lieu de travail, avec des amis ou dans notre vie sentimentale c'est parce que chacun de ces environnements génère des émotions différentes, que nous apparaissions comme autant de personnes différentes.

# DOMAINES

- ▶ C'est aussi une des raisons pour lesquelles nous avons des difficultés à reproduire certains comportements dans certains environnements; La bonne gestion des émotions permet systématiquement de faire face à un grand nombre de situations. Ainsi la répétition de situations équivalentes, permet d'acquérir soit les bons réflexes, soit de garder la tête froide. C'est bien souvent la multiplicité des tensions qui génère des réactions totalement inappropriées.

# DOMAINES

- ▶ Cette gestion fait partie des préoccupations du développement personnel dans la mesure où il vise à utiliser des méthodes pour permettre aux individus de maîtriser leur tempérament émotionnel en traitant des émotions ayant une influence déterminante sur leur bien-être et leur adaptation au monde: la colère, le stress, l'envie, la jalousie, la peur (les différents types de phobie), la honte, la culpabilité, la tristesse, la joie et l'amour...etc. afin d'éviter à ces derniers d'être le jeu de leurs émotions négatifs. En générale on peut dire que le contrôle des émotions est indispensable pour gérer sa vie.

# DOMAINES

## **L'intelligence émotionnelle**

- ▶ L'intelligence émotionnelle pose que l'acceptation de ses émotions permet de développer une intelligence nouvelle. Des compétences humaines comme la maîtrise de soi, l'autodiscipline, la persévérance et l'empathie sont des qualités indispensables à la réussite de l'individu. Or celles-ci dépendent essentiellement des compétences émotionnelles et impliquent des schémas de pensée sur lesquels on peut intervenir en toute conscience. Pour cela, il importe de reprendre le chemin de nos expériences vécues et d'y considérer le rôle et les mécanismes précis de nos réactions émotionnelles.

# DOMAINES

- ▶ La prise en compte notamment des tensions et des traumatismes noués dans l'enfance à travers des situations émotionnelles fortes comme les rejets, l'envie, les disputes permet de faire progressivement la part des choses. Les relations interpersonnelles adultes sont plus efficaces si l'on apprend à bien distinguer ce qu'un autre dit ou fait de ses propres réactions et jugements, à se montrer assuré dans ses propos sans se mettre en colère ni rester passif. La maîtrise des émotions qui se développe grâce à des entraînements répétés contribue à refaçonner les circuits imprimés dans l'enfance. La personne dotée d'intelligence émotionnelle présente des habiletés dans les quatre domaines suivants : l'identification des émotions, l'utilisation des émotions, la compréhension des émotions et l'ajustement des émotions.

# DOMAINES

## ► *Les six émotions universelles*

On distingue habituellement six émotions primaires ou « universelles » : **bonheur, tristesse, peur, colère, surprise et dégoût**. Elles se traduisent, dans toutes les régions du monde, par les mêmes expressions faciales. Toutes présentent un fond biologique commun : leur rôle est d'aider l'organisme à se maintenir en vie ; elles dépendent de dispositifs cérébraux établis de façon innée et qui se sont mis en place au cours de l'évolution ; elles peuvent être déclenchées automatiquement, sans délibération consciente. Toutes les émotions utilisent le corps comme moyen d'expression et se manifestent à travers lui. L'enjeu de l'intelligence émotionnelle est de pouvoir éduquer ce potentiel émotif de manière à en faire un nouvel outil de maîtrise de la réalité. Au lieu de subir ses émotions, le manager peut les utiliser pour renforcer son efficacité.

# DOMAINES

## **Les facteurs du développement de l'intelligence émotionnelle**

- ▶ Connaître ses émotions et les circonstances où elles apparaissent.
- ▶ Valider leur congruence : correspondance entre les éléments de la situation et déclenchement de l'émotion.
- ▶ Utiliser ses émotions plutôt que les refouler comme signaux et comme raccourcis dans la compréhension d'une situation.
- ▶ Développer son goût des situations qui provoquent des émotions positives.
- ▶ Développer sa propre motivation comme un assemblage particulier de raison et de passion qui permet de cultiver la constance et l'efficacité dans l'effort, l'un soutenant l'autre, à tour de rôle.
- ▶ Percevoir, identifier les émotions d'autrui. et les satisfaire dans la mesure du possible pour s'en faire des alliés.
- ▶ Susciter l'émotion chez les autres pour affirmer son leadership, lequel doit en effet satisfaire les besoins affectifs des équipes.

# DOMAINES

## ▶ **Trac et bon stress**

- ▶ Pour bien utiliser ses émotions, il faut les apprivoiser et non les refouler. Une jeune actrice déclarait un jour à une grande dame de la scène qu'elle n'avait jamais le trac. La grande actrice lui répondit malicieusement : « Ne vous inquiétez pas, ma fille, ça viendra avec le talent ! »
- ▶ Le stress en effet permet de se sortir de soi et de se projeter dans l'action. Contrôlé, le stress est désinhibant et laisse libre de mobiliser ses impulsions créatives. La constance dans l'effort repose sur une bonne maîtrise des émotions. Sinon, le sujet peut se laisser envahir par le doute et le découragement ou encore, des distractions parasites.

# DOMAINES

## ▶ **La confiance en soi**

- ▶ La *confiance en soi* est la certitude d'être capable de mobiliser les ressources nécessaires pour faire face avec succès aux défis de l'action dans un domaine donné.
- ▶ Mais ce sentiment ne peut être seulement l'expression d'une force intérieure sans contact avec la réalité. On a en mémoire la surdité de certains dirigeants. Les prophètes ont besoin de troupes ! La confiance en soi s'expérimente à travers la confiance que les autres ont en vous.
- ▶ Mais le véritable juge de paix est la qualité des résultats de l'action. Le succès renforce naturellement l'estime de soi alors que l'échec l'interroge.

# DOMAINES

## La confiance en soi :

- ▶ Avoir confiance en soi c'est avoir pleinement conscience de sa valeur et de ses ressources ;c'est être assuré de ses possibilités et croire en ses capacités. Le manque de confiance en soi se traduit par un véritable déséquilibre énergétique, réduisant la capacité d'initiative et de décision et les obstacles ; aux yeux de la personne qui en souffre sont souvent perçus comme des montagnes insurmontables ce qui constitue un handicap pour cette dernière de se lancer dans la moindre aventure .Certaines techniques du développement personnel comme l'autosuggestion ou la méthode de Coué peuvent permettre l'amélioration de l'image et de l'estime de soi qui sont à l'origine de la confiance en soi.

# DOMAINES

## Les 5 composantes de la confiance en soi

- ▶ 1 – La confiance en soi repose sur le sentiment intérieur que l'on peut faire face et mobiliser les ressources suffisantes. Cela suppose une certaine estime de soi, de ses capacités.
- ▶ 2 – La confiance en soi est fondée sur une décision prédictive : *je décide d'être capable de...* Cette prédiction repose sur des éléments objectifs et sur une volonté.
- ▶ 3 – La confiance en soi se prouve dans l'action.
- ▶ 4 – La confiance en soi est indissociable de la prise de risque.
- ▶ 5 – La confiance en soi repose sur la capacité à donner du sens à l'action.

# DOMAINES

## **Développer la confiance en soi**

- ▶ 1 – Accumuler les expériences en recherchant les parcours initiatiques qui permettent de se confronter à des univers peu familiers.
- ▶ 2 – Évaluer et corriger pratiques par l'utilisation des techniques de retour d'expérience.
- ▶ 3 – S'adapter en innovant ; manifester la volonté de sortir des sentiers battus.
- ▶ 4 – Savoir prendre des risques.

# DOMAINES

## **Changement des habitudes :**

Un changement est un acte significatif qui sort de nos habitudes. Un exemple simple, vous avez pris l'habitude de vous lever tard, pour changer, il faut des changements donc se lever par exemple tous les jours à 5h du matin et se fixer une nouvelle habitude. Le changement correspond à un changement d'habitude. Très souvent une habitude répond à une facilité, à une mise en situation directe de zone de confort. L'esprit humain à tendance à choisir l'habitude où il n'a pas besoin d'être dans une situation d'effort, de courage et de danger.

# DOMAINES

- ▶ Les changements d'habitude les plus significatifs sont les changements qui vont à l'opposé de ce que vous faites d'habitude. Bien sûr, s'il suffit d'appliquer ce dicton " pour changer, il faut des changements", tout serait facile et le monde serait merveilleux. Le seul hic est qu'il s'agit là d'un acte difficile et très souvent douloureux. Il existe une méthode pour changer avec efficacité et instaurer un changement durable. Cette dernière fait appel à plusieurs processus qui marchent sur l'esprit humain : l'entraînement à savoir la répétition selon un emploi du temps précis d'un ensemble de tâches, l'auto-suggestion à savoir se focaliser sur une finalité et se conditionner mentalement vers cet objectif et la puissance collective.

# DOMAINES

- ▶ Reprenons le même exemple de la personne qui a du mal à se lever tôt. Appliquons cette méthode : entraînement / auto-suggestion / puissance collective. Cela consiste tout d'abord à écrire un programme d'entraînement clair, de fixer un emploi du temps pour ce programme d'entraînement. Par exemple le programme sera le suivant : Un lever progressif avec réduction de 15 minutes chaque jour. Prenez votre heure de lever à corriger et chaque jour vous réduisez cette heure de lever de 15 minutes pour arriver à l'heure de lever souhaitée. Vous commencez l'entraînement et mettez en route la mécanique, vous commencez à instaurer une habitude nouvelle.

# DOMAINES

- ▶ L'auto-suggestion consiste à prendre ce changement comme une obsession et d'avoir à longueur de journées des images mentales représentant ce changement tout en s'imaginant très souvent le résultat obtenu. La puissance collective est l'utilisation de la force des autres pour vous aider. C'est assez simple, seul, il est toujours difficile de changer, en utilisation la complicité d'autrui vous utilisez aussi la force. Pour cet exemple simple de changement d'heure de lever, c'est assez simple de programmer des actions très tôt à faire le matin qui vous obligent et qui font interagir d'autres personnes. Par exemple c'est à 8h30 que vous donnerez rendez-vous à votre médecin, à votre garagiste, pour voir un ami...etc

# DOMAINES

## **La vie professionnelle :**

- ▶ La vie professionnelle est largement liée à celle personnelle. En fait, pour être efficace au niveau de son activité et donner son meilleur, il ne faut pas se contenter sur la maîtrise et la mobilisation de ses connaissances et son savoir-faire mais il faut tenir compte également de son savoir-être. Cela vaut dire : mettre parmi ses principales priorités le développement de ses capacités relationnelles et comportementales.

## **La médecine et la psychologie :**

- ▶ Des méthodes comme la méditation et la programmation neuro-linguistique sont utilisées comme support pour guérir certaines maladies graves comme le cancer. D'ailleurs ces méthodes sont dorénavant situées au cœur du traitement psychologique.

# DOMAINES

## **Le management :**

- ▶ Le développement personnel fait désormais partie de l'attirail des managers. Leur objectif ultime est d'aider les cadres à mieux se connaître et maîtriser leurs interactions avec autrui, pousser les salariés à se conformer aux comportements attendus par l'organisation. Certes au sein des organisations, où les logiques hiérarchiques laissent place à des modes de coordination plus souples et plus transversaux, et où la logique de service progresse, les salariés doivent aujourd'hui apprendre à coopérer, à gérer leurs interactions et à être autonomes, c'est-à-dire à construire en partie le cadre de leur action.

# DOMAINES

- ▶ Le premier à avoir introduit le développement personnel dans la sphère professionnelle est Abraham Maslow (1908-1970). Il a proposé une hiérarchie des besoins représentée sous forme de pyramide, avec, au sommet, l'accomplissement de soi, défini comme le désir de devenir de plus en plus ce qu'on est et de devenir totalement ce qu'on est en mesure de devenir.
- ▶ Maslow était persuadé que seulement une infime proportion des hommes atteignait ce seuil d'auto-accomplissement – il estima le chiffre à 1% . Sa vision d'une hiérarchie des besoins a eu pour fâcheuse conséquence que le stade « supérieur » du développement personnel a été considéré comme réservé à ceux qui étaient en haut de la pyramide de l'organisation, tandis que les besoins de la masse d'employés semblaient ne pas dépasser le stade de la sécurité d'emploi et des bonnes conditions de travail.

# DOMAINES

- ▶ Puis, alors que les organisations et les marchés du travail se globalisaient, la responsabilité de développement des personnes glisse progressivement de l'entreprise vers l'individu. Ainsi, en 1999, le penseur manager Peter Drucker constate dans le Harvard Business Review : *Nous vivons un âge d'opportunités sans précédent : si vous avez l'ambition et l'intelligence, vous pouvez monter au sommet du métier que vous avez choisi quel que soit votre point de départ. Mais avec cette opportunité vient la responsabilité. Les entreprises, aujourd'hui, ne gèrent plus les carrières de leurs employés ; les travailleurs du savoir doivent effectivement devenir leur propre PDG. C'est à vous de vous tailler une place, de savoir quand il est temps de changer de trajectoire, et de rester engagé et productif pendant une vie de travail qui dure une cinquantaine d'années.*

# DOMAINES

- Désormais, les perspectives de carrière ont changé. Il s'agit moins de grimper dans la hiérarchie de l'entreprise que d'assurer son développement personnel en même temps que son développement professionnel. La recherche montre que les carrières des femmes suivent des étapes de développement spécifiques et valorisent différemment la réussite d'une carrière. Herminia Ibarra montre que les changements de carrière comportent un changement d'identité professionnelle. Les programmes de développement personnel des entreprises peuvent se diviser en deux catégories : les programmes pour motiver les employés et créer des bonnes conditions de travail, d'une part, et l'investissement stratégique de développement personnel pour améliorer le capital humain d'autre part.

# Le leadership

# DEFINITION

- ▶ Le leadership est l'influence politique, psychologique, sociale... d'un individu ou d'un groupe d'individus sur un groupe. Le leader a des compétences personnelles qui lui confèrent une différence et qui lui permet d'être écouté et suivi par un groupe de personnes.
- ▶ **Il n'y a pas une seule manière de manager. Ni même d'ailleurs un style de management qui prévaut sur un autre. Mais il existe en revanche plusieurs palettes, qu'un bon leader doit prendre le soin de varier, en fonction du contexte et des enjeux.**

# TYPES DE LEADERSHIP

## ► Le leadership Directif

- Comme le présente Blanchard dans sa théorie du management situationnel, le leadership directif est le plus autoritaire. Il est moins fondé sur le relationnel que les autres types de leadership.
- Il impose comme slogan « **Faites ce que je vous dis de faire** » ainsi il commande des directives. Ce style de management a l'avantage de développer des avancées rapides et concrètes. Mais si celui-ci n'est pas utilisé à bon escient, il peut engendrer une résistance passive chez ses salariés et s'avérer contre-productif. Souvent mis en place en cas de crise majeure, le leadership directif permet de prendre un virage serré dans une situation particulière, avec certaines personnes. Le manager a besoin d'être le seul décisionnaire.

# TYPES DE LEADERSHIP

## ▶ 2. Le leader chef de file

- ▶ Non moins exigeant que le leader directif, le chef de file attend de ses collaborateurs l'excellence. C'est lui qui, avec un soupçon d'autorité, **montre l'exemple à suivre**, il donne le rythme. Pour son équipe, il souhaite atteindre le plus haut niveau de performance.
- ▶ Il est comme son cousin directif, davantage concentré sur les objectifs plutôt que sur une vision d'ensemble. Etant moins attentif sur l'Humain, ce type de management a parfois des répercussions négatives car il écarte ceux qui ne suivent pas le leader. Si l'équipe au complet parvient à suivre la cadence imposée par le leader, les objectifs sont efficacement atteints. Pour avoir un maximum de chance d'être suivi, le leader doit prendre **son rôle de modèle** au sérieux. En montrant l'exemple il stimule la motivation de ses salariés.

# TYPES DE LEADERSHIP

## ▶ **Le leader visionnaire**

- ▶ C'est un leader charismatique qui fédère ses équipes autour d'**une idéologie, une vision**. Il donne le pourquoi, le sens de cette vision mais il laisse à ses managers le soin de s'occuper de la manière dont procéder à la réalisation.
- ▶ Son atout ? La communication. Il sait comment parler à ses équipes, comment rebooster leur énergie. Il est toutefois nécessaire de faire attention à ne pas être trop évasif dans sa manière de faire passer la vision. Il faut qu'elle soit directement applicable ! En véritable orateur, le leader visionnaire apporte du sens aux changements, il sait fédérer autour de ses objectifs.

# TYPES DE LEADERSHIP

## ▶ 4. Le leader collaboratif

- ▶ Il cherche essentiellement **la cohésion, l'expertise et l'harmonie**. Il laisse une grande place à l'échange pour comprendre les besoins de ses équipes, identifier les problèmes rapidement. Cette vision renforce la motivation et la confiance des collaborateurs à court terme (voire à moyen terme).
- ▶ Le leader collaboratif rencontre rapidement des limites avec des collaborateurs très performants qui attendent un modèle plus exigeant comme le Chef de file. Le leader collaboratif ne valorise que le groupe et ne permet pas aux individus de s'épanouir à titre individuel.

# TYPES DE LEADERSHIP

## ▶ **5. Le leader participatif**

- ▶ Il prône l'**intelligence collective** en premier lieu. Il laisse tous les membres de son équipe participer, prendre des initiatives. Pour le leader participatif le dialogue est la clé de LA bonne idée. Dans ce climat, chacun se sent entendu et surtout écouté. Ce style améliore la créativité par le brainstorming. Il est efficient sur un terme plutôt long.
- ▶ Dans la quête du changement, ce style de leadership peut être efficace. Il permet d'obtenir démocratiquement l'engagement de ses collaborateurs.

# TYPES DE LEADERSHIP

## ▶ 6. Le leader « coach »

- ▶ Il vise l'autonomie de chaque membre de son équipe et les aide à **développer des compétences**. Il croit au potentiel de chacun de ses salariés. Il invite les membres de son équipe à être visionnaire pour eux-mêmes.
- ▶ C'est un management ambivalent, il s'agit de donner les clés de la réussite tout en laissant l'autonomie. Plusieurs difficultés se présentent au « coach ». Il doit **cultiver l'intelligence collective** tout en veillant à ne pas négliger ses propres objectifs. Il doit poser des limites justes, définies et efficaces. Il a besoin de mettre en marche le feedback constructif. Ce type de leadership s'applique pour un projet à long terme, il n'est pas efficient quand il s'agit de rendre compte de résultats rapidement.

# TYPES DE LEADERSHIP

## Le leadership ici et maintenant

C'est celui qui permet de **diriger les organisations au quotidien**. Il se décompose en 3 sous-types de leaders : responsable, effectif et psychologique

- ▶ **Leader responsable ou institutionnel**: C'est celui qui en **a officiellement le titre**. C'est le chef, celui qui a les galons. C'est aussi celui qui est responsable juridiquement en cas de problème.
- ▶ **Leader effectif**: C'est **l'expert technique** qui donne les bonnes solutions aux problèmes rencontrés dans l'organisation. Les autres l'écouteront et mettront en œuvre ses préconisations.
- ▶ **Leader psychologique**: C'est souvent le **leader caché**. Il ne dit pas son nom mais il a de l'influence sur le groupe. C'est celui que les autres regardent avant de parler.

# TYPES DE LEADERSHIP

- ▶ Comment en tirer avantage ?
- ▶ Le leader effectif tentera parfois de s'emparer du leadership responsable alors qu'il n'en a pas le titre.
- ▶ Le leader responsable doit ainsi **conserver son influence** sur le leader effectif ou le leader psychologique.
- ▶ Pour cela, il doit identifier les personnes leaders dans son équipe et faire alliance avec eux.
- ▶ Un binôme leader responsable – leader effectif qui fonctionne est le signe d'une bonne cohésion d'équipe et augmente l'harmonie du groupe.

# TYPES DE LEADERSHIP

## ▶ Le leadership d'influence historique

- ▶ Il puise son origine dans **l'histoire du groupe**. On retrouve ici également 3 sous-types de leaders : Ephémère, primal, personnel

## ▶ Leader Ephémère

- ▶ Le leader Ephémère est mort. **Son influence reste néanmoins très présente** au sein de l'organisation. Il est souvent nommé en tant que référent.
- ▶ Ses valeurs continuent d'inspirer la culture du groupe. Ce type de leadership se retrouve souvent dans les grandes entreprises familiales comme Michelin. Cela peut être un atout structurant ou limitant quand il empêche l'entreprise de dépasser d'anciennes conceptions.

# TYPES DE LEADERSHIP

## ▶ Leader primal

- ▶ C'est le fondateur ou celui qui a réussi à modifier l'ordre établi. Le leader primal **a laissé son empreinte**. C'est une personne de caractère. Les descendants d'un leader primal ont souvent des difficultés à exister face à lui. C'est le cas des « fils ou fille de » qui doivent trouver leur place.

## ▶ Leader personnel

- ▶ Il s'agit de tous les **attributs objectifs du pouvoir** : statut, bureau, voiture de fonction, etc. On dit qu'une personne a du leadership personnel lorsqu'elle s'approprie les attributs du pouvoir.

# TYPES DE LEADERSHIP

- ▶ Comment en tirer avantage ?
- ▶ Les leaders Evhémère et primal ont souvent été à l'origine des grandes destinées des organisations. Se référer à leurs valeurs, leurs conceptions ou leurs stratégies est structurant.
- ▶ En revanche cela devient **limitant pour l'organisation lorsque celle-ci n'évolue plus pour « respecter la pensée initiale » du fondateur.** Par ailleurs, si un leader refuse de s'emparer du leadership personnel (les attributs du pouvoir), cela amène de la confusion chez ses collaborateurs, car les personnes sont souvent identifiées à leur fonction dans l'organisation.

# GESTION DE CONFLITS

# DEFINITION

- ▶ Les conflits font partie intégrante de la vie professionnelle. En effet, de nombreuses situations auxquelles sont confrontées les personnes et les équipes peuvent entraîner des relations conflictuelles.
- ▶ Face au conflit, le manager démuni laisse souvent la situation se dégrader et provoque ainsi une perte d'efficacité dans son équipe. Le manager doit faire face à ces situations difficiles tout en préservant la relation.

# Type de conflit

## ► **Le conflit de fond**

Le conflit de fond est un désaccord fondamental sur les objectifs à poursuivre ou sur les moyens d'y parvenir. Des gens qui travaillent ensemble jour après jour connaissent un jour ou l'autre des divergences. Par exemple, une équipe de vente versus une équipe aux opérations. Si de tels conflits quotidiens ne sont pas bien résolus, ils peuvent dégénérer en un conflit de type émotionnel.

# Type de conflit

## ► Le conflit émotionnel

Le conflit émotionnel résulte de problèmes relationnels qui se manifestent par différents sentiments telles la colère, la méfiance, l'animosité, la crainte et la rancune. On entend couramment l'expression « conflit de personnalités », qui décrit également un dérivé du conflit émotionnel. L'énergie consommée par ce type de conflit détourne bien souvent les gens de leurs priorités professionnelles. La conjoncture dans les organisations, soit une situation hautement concurrentielle (restructurations plus fréquentes, réductions de personnel, etc.), amène malheureusement davantage de moments où la « fermeté » du patron peut provoquer des conflits émotionnels.

# Type de conflit

- ▶ Un nouveau conflit : travail-famille

Un petit clin d'œil ici, mais tout à fait d'actualité : le conflit travail-famille oppose les attentes auxquelles doit répondre un individu à l'extérieur de son organisation aux attentes de cette organisation. En fait, on sera confronté ici à des conflits d'horaire, une surcharge de rôle, une difficulté d'adaptation, etc. Ce conflit est désormais « traité » assez souvent par les employeurs à l'aide d'outils pour faciliter cette alliance pour le moins complexe (horaire allégé, travail à la maison, etc.).

# Etapes de conflit

- ▶ 1re phase : les « antécédents » d'un conflit Les antécédents d'un conflit sont des conditions propices à l'apparition d'un nouveau conflit. Il est clair que dans un monde « idéal », on s'attaquerait au conflit une fois pour toutes et on le résoudrait. Toutefois, le gestionnaire ignore souvent ces antécédents et peut ne pas en voir les signes. De plus, en présence des signes, il La gestion des conflits au travail... Quel boulot! Document de référence | La gestion des conflits © 2013 Optima Santé globale. Tous droits réservés. 3 arrive souvent que le gestionnaire prenne la décision soit de « nier leur existence », soit d'en « supprimer » temporairement les manifestations. Lorsque les antécédents finissent par générer un conflit de fond ou émotionnel, on entre dans la 2e phase.

# Etapes de conflit

- ▶ 2e phase : le conflit perçu ou conflit ressenti La personne qui perçoit le conflit peut être la seule à le distinguer; cela n'implique pas nécessairement les deux protagonistes. À noter que pour qu'un conflit puisse être résolu, il faut que les deux parties en perçoivent l'existence et ressentent le besoin d'agir. La personne qui éprouve le conflit ressent une tension désagréable qui la pousse à agir afin de se sentir soulagée. À ce stade-ci, le gestionnaire voit peu de signes objectivables. Il demeure également dans la perception et le ressenti; par exemple, présence d'une impression de tension entre deux personnes, questionnement face à la motivation d'un individu, etc. Les manifestations objectivables seront présentes à la 3e phase, soit le conflit manifeste.

# Etapes de conflit

- ▶ 3e phase : le conflit manifeste Les signes d'un conflit sont désormais objectivables par le gestionnaire, voire par l'équipe de travail. Nous sommes donc à l'étape de devoir et de pouvoir s'occuper du conflit. Les actions entreprises par le gestionnaire viseront soit l'élimination du conflit, soit la suppression des manifestations apparentes et objectivables. Si on choisit de supprimer ce qui est manifeste, les conditions sous-jacentes vont demeurer et le conflit risque de s'envenimer et d'engendrer des problèmes du même ordre. Toutefois, pour les gestionnaires, la suppression temporaire du conflit demeure souvent la meilleure solution à court terme dans l'attente du moins de pouvoir en modifier les antécédents.

# Les raisons sous-jacentes aux conflits

- ▶ Le conflit vertical Oppose des groupes ou des personnes de paliers hiérarchiques différents. Litige à propos du rendement, des ressources, des résultats, des délais, etc.
- ▶ Le conflit horizontal Oppose des groupes ou des individus sur un même palier hiérarchique. Il se manifeste souvent entre deux unités opérationnelles et fonctionnelles lorsque celles-ci veulent s'approprier le pouvoir de décision dans une situation donnée : embauche, congédiement, etc.
- ▶ Le conflit de rôles Plutôt fréquent comme conflit, il survient quand les tâches liées à un poste sont confuses ou déstabilisantes. Il peut même y avoir chevauchement de tâches entre deux postes (ambiguïté des rôles et des responsabilités). Les valeurs et les besoins d'une personne peuvent entrer en conflit avec les attentes exigées dans son rôle

# Les raisons sous-jacentes aux conflits

- ▶ Interdépendance dans la chaîne de travail ou de production Parfois, des mésententes ou disputes entre deux groupes qui doivent coopérer pour atteindre un même objectif apparaissent. Plus l'interdépendance est étroite, plus le risque de conflit est élevé. Par exemple, dans les cuisines d'un restaurant.
- ▶ L'insuffisance des ressources Lorsque les ressources se raréfient, il y a risque de détérioration des relations de travail. Cela est particulièrement vrai lors de diminutions de budget et de mises à pied.
- ▶ Asymétrie de pouvoir ou asymétrie de valeurs Écart entre les positions hiérarchiques ou entre les valeurs.

# Les raisons sous-jacentes aux conflits

- ▶ La compréhension de ces raisons servira à déterminer des pistes de solution de problèmes qui souvent appartiennent à l'organisation du travail. Ainsi, avant de déterminer une stratégie de résolution de conflit, tout gestionnaire devra bien en comprendre les raisons, car plusieurs d'entre elles pourraient amener l'entreprise à faire des changements non anticipés.

# Les 5 stratégies de gestion directe des conflits

- ▶ Avant d'aborder les stratégies, il convient de définir deux concepts qui influencent ces stratégies :
  - Le degré de coopération se rapporte à la volonté de chacune des parties de satisfaire la partie adverse.
  - Le degré d'affirmation de soi se rapporte à la volonté de chacune des parties de faire triompher ses propres intérêts. Ainsi, selon les degrés de coopération et d'affirmation de soi, il peut être plus facile de cibler la stratégie qui convient le mieux.

# Les 5 stratégies de gestion directe des conflits

- ▶ L'accommodation (degré de coopération élevé et degré d'affirmation de soi faible) Céder à la partie adverse. Aplanir des divergences pour maintenir une harmonie plus superficielle.
- ▶ L'évitement (degré de coopération faible et degré d'affirmation faible) Minimiser les divergences. Éluder le problème. Se dérober ou montrer une neutralité inébranlable.
- ▶ La résolution de problèmes (degré de coopération élevé et degré d'affirmation de soi élevé) Chercher la satisfaction mutuelle en s'attaquant de front aux causes du conflit. Cerner le problème et trouver une solution où toutes les parties trouvent leur compte.

# Les 5 stratégies de gestion directe des conflits

- ▶ La résolution de problèmes (degré de coopération élevé et degré d'affirmation de soi élevé) Chercher la satisfaction mutuelle en s'attaquant de front aux causes du conflit. Cerner le problème et trouver une solution où toutes les parties trouvent leur compte.
- ▶ L'affrontement ou contrainte (degré de coopération faible et degré d'affirmation de soi élevé) S'opposer activement aux volontés de la partie adverse. Tenter de dominer le jeu dans une relation gagnant/perdant ou imposer, par voie d'autorité, la solution qu'on privilégie.
- ▶ Le compromis (degré de coopération moyen et degré d'affirmation moyen) Veiller à ce que chacun obtienne partiellement satisfaction. Chercher des solutions acceptables plutôt qu'optimales, ce qui fait en sorte qu'aucune des parties n'est perdante ni entièrement satisfaite.

# Les 5 stratégies de gestion directe des conflits

- ▶ Si on a le temps et l'argent, et qu'on souhaite éliminer les causes sous-jacentes du conflit, on peut privilégier la résolution de problèmes.
- Dans le cas de problèmes mineurs ou lorsque des questions plus urgentes mobilisent l'attention, que l'on désire calmer le jeu et donner le temps aux parties de réfléchir... alors l'évitement temporaire du sujet peut être à privilégier.
- Dans un contexte d'intervention rapide et décisive et de mesure impopulaire, la contrainte peut être utilisée.
- Lorsque l'enjeu est très important pour l'autre partie et que l'on désire créer un contexte favorable pour des négociations ultérieures, l'accommodation pourrait être utilisée dans l'optique d'entretenir de meilleures relations.
- Lorsqu'on a besoin d'une solution rapide et d'un accord temporaire sur des questions épineuses et complexes, le compromis s'avère alors un choix judicieux.

Évidemment, quelle que soit la stratégie, une tierce partie (ressources humaines, ressource externe) peut aider à régler un conflit par des types d'intervention comme la négociation, la médiation ou la rencontre de facilitation.

# Les clés d'une communication authentique réussie

- ▶ Accorder autant de valeur à autrui qu'à soi-même
- ▶ • La colère et l'agressivité sont souvent la manifestation d'un besoin sous-jacent : besoin de reconnaissance, besoin de respect • Les attitudes axées sur l'empathie, l'écoute active et les besoins des deux interlocuteurs
- ▶ • Établir des règles de communication afin de favoriser un climat harmonieux
- ▶ • Fixer son attention sur les faits (événements, dates, témoins, etc.)
- ▶ • Déterminer et exprimer ses sentiments
- ▶ • Assumer la responsabilité de ses émotions, de ses pensées et actions
- ▶ • Respecter un rythme dans l'échange
- ▶ • Formuler le problème adéquatement
- ▶ • Demeurer ouvert malgré des messages négatifs

MERCI!!!