

ESM- Formation & Recherche en Soins
Université Paris Est Créteil/Val de Marne

Diplôme de Cadre de Santé



Intelligence Emotionnelle au service d'un management bienveillant

Indira GOKOUL

DCS@21-22

ESM – Formation & Recherche en Soins
2 rue Antoine Etex 94000 CRETEIL

Note aux lecteurs

Les mémoires des étudiants de l'Institut de Formation des Cadres de Santé de l'ESM sont des travaux personnels réalisés pendant l'année de formation. Les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs.

Ces travaux ne peuvent faire l'objet d'une publication, en tout ou partie, sans l'accord des auteurs et de l'IFCS de l'ESM – Formation & Recherche en Soins.

Savoir écouter c'est posséder outre le sien le cerveau des autres.

Léonard de VINCI

Mettez -vous toujours à la place de l'autre.
Renoncez un temps à vos opinions, à vos jugements afin de le comprendre.
Bien des conflits peuvent être évités.

Dalai LAMA

Les remerciements

La réalisation de ce mémoire est l'aboutissement de dix mois de formation riche, dense, avec une période de doute et de surcharge émotionnelle.

Je tiens à remercier humblement toutes les personnes qui m'ont soutenues et accompagnées de près ou de loin.

Je remercie ma directrice de mémoire Véronique Guibert, de sa disponibilité, de sa patience et de son écoute.

Merci à mes enfants, de leur patience, de leur autonomie, à mon mari de son soutien moral. Ainsi qu'à l'ensemble de ma famille (ma mère, mes sœurs, beaux-frères, beaux-parents) qui me soutient continuellement lors de mes études.

Je remercie enfin, l'encadrement de l'ESM, monsieur Patrick FARNAULT, madame Morgane LE GAL et sans oublier Grace. Merci aux collègues de promotion 2022/2023, pour les moments forts partagés au cours de ces dix mois.

SOMMAIRE

Les Abréviations	2
Introduction.....	3
1 Contexte d'émergence	5
1.1 Mon cheminement vers la question de départ	5
2 Cadre conceptuel	9
2.1 L'intelligence avec ses différents versants, son potentiel avec ses capacités mentales et cognitives.....	9
2.1.1 Comment la définir ?	9
2.1.2 Les différentes typologies de l'intelligence.....	9
2.1.3 Un savoir pour un savoir-faire par « La performance »	11
2.2 L'expression des émotions : comment les appréhender ?	11
2.2.1 Définition, pourquoi avons-nous des émotions ?	11
2.2.2 Quelles sont les émotions que nous rencontrons ?	12
2.2.3 Le siège des émotions : le cerveau	13
2.2.4 La mémoire émotionnelle, d'où vient-elle ?	15
2.3 Explorons la carte mentale de l'intelligence émotionnelle	16
2.3.1 Son histoire	16
2.3.2 Ses caractéristiques	17
2.3.3 Pourquoi l'intelligence émotionnelle est-elle importante ?	17
2.4 La compétence intelligence émotionnelle comment peut-on l'acquérir ?	18
2.4.1 Que signifie acquérir une compétence ?	18
2.4.2 La compétence intelligence émotionnelle au cœur des organisations	19
2.4.3 Le plus-value de cette compétence	22
2.5 Manager avec l'intelligence émotionnelles : les acteurs.....	23
2.5.1 Qui est le manager ? Le cadre	23
2.5.2 Qui sont ses collaborateurs ?	26
2.5.3 Les différents types de management	27
3 La problématique.....	30
4 Ma Méthodologie	31
4.1 L'entretien semi - directive.....	31
4.2 Le guide d'entretien	31
4.3 L'échantillonnage	32
5 L'enquête de terrain	33
5.1 Méthode d'analyse	33
5.2 L'analyse du contenu.....	33
5.3 La synthèse de ma recherche	36
5.4 L'analyse croisée des entretiens cadre et les entretiens des collaborateurs.....	37
6 La confrontation des résultats avec ma question de recherche	39
7 Les limites de ce travail	41
8 Conclusion	42
9 Les Annexes	

Les Abréviations

MCO : Médecine Chirurgie Obstétrique

EHPAD : Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes

QI : quotient intellectuel

IFCS : Institut de formation de cadre de santé

IRM : Imagerie par résonance magnétique

PET SCAN : Positron Emission Tomography

E.A.T.A : Code Ethique. Analyse. Transactionnelle. Digital

Introduction

Dans le cadre de mon année d'étude à l'Institut de Formation des Cadres de Santé de l'Ecole Supérieure Montsouris, j'ai dû réaliser un travail d'initiation à la recherche autour d'un thème de mon choix. Mon appétence professionnelle est la psychologie, plus particulièrement, comprendre l'autre. C'est très naturellement que j'ai décidé de poursuivre une réflexion sur le management du cadre de santé et l'intelligence émotionnelle. Le choix de ce thème s'appuie sur mon vécu professionnel, plus particulièrement ma fonction au sein d'une direction.

Travailler dans le domaine paramédical c'est pour moi, avoir les moyens, les outils, et les compétences pour aider, prendre soin de l'autre. Mes qualités humaines, telles que la patience, l'écoute, la disponibilité, la pensée positive avec la richesse des rencontres pluri professionnelles, m'ont amené à être dans une adaptation permanente voir une agilité dans ma manière de servir. Cela m'a aidé dans l'appréhension de la gestion des relations entre et avec mes collègues, dans mes prises de décisions et dans l'analyse de mes pratiques.

Mon expérience professionnelle, me permet de mettre en évidence le rôle du cadre qui influence, par sa posture la dynamique d'un groupe. La rencontre d'une équipe, des agents, passe par l'observation, l'écoute, les échanges, et les informations recueillis qui vont contribué à instaurer une relation voire un lien de confiance. Cette étape me semble primordiale dans la responsabilité qui incombe au cadre.

Je suis consciente que chaque jour, le cadre est amené à s'adapter aux aléas dans l'organisation d'un service. Situer l'agent dans un tout qui soit fonctionnel, assurer une qualité de vie au travail comment y parvenir, par quel biais peut-on assurer cette efficience dans le management ?

Comprendre l'humain, son fonctionnement me semble pertinent pour poursuivre dans ce métier de direction.

Pour faire le lien entre ma thématique, soit l'intelligence émotionnelle et le management, les bienfaits d'une typologie managériale sur les collaborateurs, je vais vous présenter ma réflexion. Celle-ci m'a amené à amorcer le début de mon cheminement, pour évoluer vers ma question de départ, puis aboutir à une question de recherche.

Pour élaborer ce travail d'approfondissement et d'exploration je vais vous présenter mon cadre de références. Dans un premier temps, j'aborderais des concepts théoriques liés à la compréhension de ce qu'est l'intelligence. Dans un second temps, je développerais sur la neuroscience et je ferais le lien avec les émotions, l'inné et l'acquis.

Sur le troisième temps, je développerais le concept de l'intelligence émotionnelle, son histoire, sa spécificité, afin de développer la compétence de l'intelligence émotionnelle.

Et en dernier lieu, je m'appliquerais principalement à établir le lien entre les différents styles de management et l'intelligence émotionnelle.

Suite à ces recherches je ferais ressortir une Question de recherche. A partir de celle-ci je ferais une enquête pour confronter la théorie et la réalité du terrain, je mènerais mon enquête auprès de plusieurs acteurs.

Je vous présenterai les résultats et je vous ferai une analyse pour chaque thème abordé. Par la suite, je ferai une analyse croisée des données en tenant en compte des spécificités des acteurs. Ainsi, je répondrais à ma question de recherche. Je terminerai en vous présentant les limites rencontrées avant de conclure ce travail de recherches.

1 Contexte d'émergence

1.1 Mon cheminement vers la question de départ

Je travaillais en qualité de directrice de crèche au sein d'un département. J'ai eu l'opportunité de faire la formation d'infirmière puéricultrice pour acquérir des connaissances et des compétences dans le domaine de la petite enfance. Une fois diplômée, ma direction décide de m'affecter sur un poste d'intérim de manière successive sur plusieurs établissements de jeunes enfants. J'ai eu l'occasion de rencontrer plusieurs équipes, et de ce fait, différentes personnalités.

Après avoir effectué quelques remplacements, le responsable de territoire de la petite enfance, mon N+2, me propose un poste fixe sur une crèche dont la directrice partait à la retraite après trente ans de service sur ce site. Elle me précise que cela risque d'être compliqué car « la directrice et une partie de l'équipe font partie des murs ».

Cet établissement a une capacité de soixante-six berceaux. L'équipe est composée de vingt-trois agents, dont des auxiliaires de puériculture, deux éducatrices de jeunes enfants, des agents polyvalents, d'une cuisinière mais également d'un médecin et d'un psychologue. Une partie des agents soit un quart de mon effectif n'a connu qu'une directrice.

L'établissement : sa configuration permet d'organiser l'accueil de trois groupes d'enfants répartis en trois sections. La section des bébés accueille des enfants à partir de quatre mois, la section des moyens dès un an et deux ans pour la section des grands. La capacité en fonction de la surface de vie est de vingt bébés, vingt-deux moyens et la section grands compte vingt-quatre enfants.

J'ai été reçue sur l'établissement par la responsable du territoire, de la directrice et son adjointe.

A mon arrivée, après une présentation brève de la part de la direction, je me suis présentée en expliquant mon parcours et j'ai donné en quelques lignes les objectifs qui m'incombaient en tant que nouvelle directrice.

Suite à ce moment d'échange, j'ai pris mes fonctions la semaine qui a suivi. J'ai observé les pratiques de chaque corps de métier pendant deux mois. Au cours de cette période, j'ai programmé des rendez-vous individuels afin d'échanger avec chaque agent. Mon but étant de faire connaissance, m'informer sur leur cursus, leurs projets professionnels, leurs attentes du travail avec une nouvelle direction.

Dans les mois qui ont suivi, le taux d'absentéisme était plus important de trente pourcents. La dynamique d'équipe déclinait dans la section des grands. J'ai pris l'habitude de travailler la porte du bureau ouverte pour faciliter cette proximité et ainsi induire mon accessibilité. Je me rends compte qu'au fil des mois, certaines sont plutôt dans une attitude de fuite quand elles arrivent le matin en présentant un bonjour furtif, en évitant mon regard. J'en parle à ma responsable, qui m'explique qu'il faut du temps pour l'équipe d'accepter le changement. Cela faisait déjà trois mois que l'ancienne directrice avait quitté la crèche.

Je prends un peu de distance pour analyser la situation. De ce fait, je me rends compte que cette équipe était composée d'agents en restriction médicale, et ils manifestaient leurs affects par des sous-entendus « on ne fonctionne pas comme ça, c'était mieux avant, on a toujours fait comme ça... ».

Je prends conscience que les agents étaient plus affectés émotionnellement. Je me suis questionnée sur l'importance dans le management de tenir compte des paramètres émotionnels des uns et des autres alors qu'ils se doivent d'assurer le travail pour lequel ils sont rémunérés ?

J'ai poursuivi m'a réflexion en échangeant avec les agents de manière plus intuitive pour trouver les sujets ou la thématique sur lesquels ils voulaient travailler pour relancer leur motivation. Je mets en place des réunions hebdomadaires, pour échanger sur le ressenti de chacun, les problématiques en section, mais aussi pour parler de la prise en charge des enfants et de la relation avec les familles. J'organise également des réunions thématiques sur le projet d'établissement. Pour créer du lien avec les familles, l'équipe et la direction, nous organisons des cafés crèche et des goûters crèche autour de différentes thématiques en lien avec le projet de l'établissement. Le taux d'absentéisme se maintient pendant six mois.

Je constate, que malgré les projets mis en place et les rendez-vous au quotidien pour les rassurer, le dynamisme d'équipe à décliner.

N'ayant plus beaucoup de cartes en mains, je commence à me questionner sur mes capacités professionnelles à prendre en charge cette équipe.

Je décide de revenir sur mes pratiques. Je passe plus de temps avec les agents en section, je participe aux pauses déjeuner avec l'équipe, j'ai poursuivi le travail avec la porte du bureau ouverte pour permettre à tous de venir plus facilement échanger avec moi. J'ai pu constater dans un délai d'un mois un revirement de la situation, le taux d'absentéisme avait chuté.

D'où mon questionnement sur tous les petits gestes, comme une porte ouverte par exemple, a pu avoir plus d'impact que tous les projets proposés ? J'ai pensé à ma disponibilité qui pouvait être rassurante et la prise en compte de chaque membre individuellement, le fait de les valoriser et leur permettre d'exprimer leurs émotions.

Je me suis demandé comment accompagner une équipe en réduisant les facteurs de risques de mal être au travail ? C'est la démarche Qualité de Vie au Travail qui à mon sens est proportionnelle à l'implication et l'accompagnement du manager. Ainsi, j'ai évalué l'organisation du travail à partir d'observations et d'études des fiches techniques ; j'ai revu le parcours formation de chacun et leurs besoins ce qui a permis d'assurer leur engagement et leur sécurité.

Une autre situation sur le même établissement m'a questionné.

Un des agents que je vais prénommer Angela, mère de famille travaillant dans la section des moyens, me sollicite pour prendre des heures de récupération. Bien sûr, ayant un effectif satisfaisant je valide sa demande. Le lendemain elle demande à nouveau du temps, n'étant pas dans les normes de sécurité, je refuse sa demande, en mettant en avant la nécessité de service, elle semble accepter, ne me contredit pas et ne cherche pas à avoir plus d'argument.

Le lendemain, elle passe la journée sans échanger avec ses collègues. Un agent vient me voir pour m'informer qu'Angela ne va pas bien. Ne comprenant pas cette attitude chez l'agent j'en parle au psychologue de la crèche.

Le psychologue me rappelle, que cet agent est maman d'un bébé âgé de six mois. Elle est encore dans cette hypersensibilité émotionnelle et qu'il m'appartient d'être dans une écoute active « comme une mère à son enfant ».

Je n'étais pas très convaincu et cette image de la mère avec son enfant ne me semblait pas pertinente. Dans l'idéal, il serait judicieux que l'agent laisse ses problèmes hors du contexte professionnel. Il se trouve que le temps que j'organise mes tâches quotidiennes, l'agent vient me rencontrer.

A peine la porte du bureau refermée, Angela se met à pleurer, je lui demande les raisons de cet état. Elle me dit ne pas comprendre le refus de sa demande, elle avait un rendez-vous important. Je l'écoute et je lui détaille l'organisation du jour en question, en lui précisant le nombre d'enfants, le nombre d'agents et je lui explique qu'au vu de ces faits, je n'ai pas d'autres solutions à lui proposer. Elle se calme et me dit « je comprends votre décision ». Elle quitte le bureau me semble-t-il plus sereine.

Ces situations évoquées m'ont amené à me questionner, j'ai pu analyser et réajuster mes pratiques dans certaines circonstances et il m'a été impossible de le faire à d'autres moments. Je vais vous relater quelques questions qui illustrent les situations que j'ai rencontrées.

Dans la deuxième situation, en quoi le fait d'avoir repris les raisons de mon refus avec l'agent a permis de désamorcer sa frustration ? La thématique de la communication, le fait de reformuler, intégrer l'autre dans ma décision a permis de désamorcer le mal être de l'agent.

En quoi les émotions peuvent influencer la relation à l'autre, la qualité du travail d'un agent et celle du manager ?

Jusqu'où le manager peut aller dans la gestion de ses émotions et celles des agents sans que cela influence sa posture professionnelle ?

Comment le manager dans la gestion des émotions, peut éviter d'être dans un transfert et ne pas dévoiler ses émotions ?

Ces questionnements m'ont amené à une réflexion qui est la suivante :

L'intérêt et la place de l'intelligence émotionnelle pour le manager dans sa prise de poste au sein d'une nouvelle équipe.

A mon sens le manager est-il formé pour gérer ses émotions ? Sinon, peut-il prétendre savoir gérer ou prendre en compte celles de ses collaborateurs ? Sur quoi le manager peut-il s'appuyer ?

Mes lectures et mon expérience me permettent d'avancer une hypothèse, sur la gestion des émotions comme étant un élément essentiel dans le management. Pour savoir si mes pairs sont en adéquation avec mon hypothèse, j'ai élaboré un questionnaire, que j'ai adressé à un manager d'un EHPAD¹, une cadre dans un centre de formation infirmière, et une autre dans un service MCO².

Il en ressort l'importance de connaître ses émotions, d'être dans une analyse réflexive pour pouvoir adapter sa posture et optimiser son management voir l'adapter. Cela semble être une valeur ajoutée pour que le travail d'équipe soit efficient.

Je n'ai pas fait figurer les termes intelligence émotionnelle, afin d'identifier l'appropriation du mot émotion par les managers dans les différents milieux professionnels.

L'émotion qui ressort le plus est la colère. Seuls, mes trois questionnaires ne représentent pas un échantillon suffisant pour affirmer que c'est l'émotion phare à laquelle le manager est le plus confronté.

¹Voir fiche des abréviations

²Voir fiche des abréviations

Néanmoins le manager dans la gestion des émotions, pour prendre soin, doit t- il acquérir de nouvelles compétences ?

Les professionnels déclarent utiliser l'intuition au travail ; ce qui m'amène à cette approche empirique de la profession paramédicale. Le professionnel, par l'expérience commune, va développer ce savoir-être dans le « prendre soin ». « L'intelligence émotionnelle » est-elle acquise de cette manière ?

Selon le domaine de la sociobiologie, les émotions nous préparent à agir d'une certaine manière. Le cerveau semble avoir enregistré des informations dès la naissance, il nous pousse à adopter une attitude de protection.

Son développement est dépendant du domaine de la génétique mais également de l'environnement. En effet, l'entourage affectif, les conditions socio-économiques et culturelles vont permettre au cerveau d'enregistrer des données.

Dans le cadre de la fonction du manager il va devoir prendre en compte l'individu de manière holistique.

De quoi peut-il disposer pour cela et comment va-t-il s'y prendre ?

Le manager ou Le cadre de proximité s'inscrit comme un « Technicien de la relation »³. Selon Harold Koontz⁴ théoricien américain des organisations et professeur de gestion d'entreprise à l'université de Californie, il s'agit de l'art de faire avancer les choses avec les personnes au sein d'un groupe bien organisé. C'est l'art de créer un milieu dans lequel les gens peuvent se développer et travailler ensemble pour atteindre les objectifs d'un groupe.

Dans la pratique professionnelle, le manager va être dans la conduite des organisations. Cette organisation intègre des ressources humaines, matérielles et financières, en tenant compte des contraintes de temps mais aussi de l'objectif à atteindre. L'ensemble de ces éléments doit pouvoir s'imbriquer tout en étant flexible mettant en avant l'agilité managériale. Le manager, sait anticiper dans l'action, qui découle d'un travail prescrit et la réalité du terrain. Par son expérience, ses compétences, son savoir être, son savoir-faire, le manager prévient l'imprévu. Quel serait la plus-value pour le manager d'anticiper, voir d'identifier les émotions de ses collaborateurs ? Le manager utilise-t-il des compétences dans le domaine de l'intelligence émotionnelle sans se rendre compte ? Cette réflexion m'amène à ma question de départ.

En quoi le concept de l'intelligence émotionnelle peut-il être exploité dans le management des collaborateurs que j'encadre ?

³Cadre de Santé pour une visée éthique du métier (Jean-Marie Revillot)

⁴www.cap-rh.fr/management/quest-ce-que-le-management/2018

2 Cadre conceptuel

Suite à ma question de départ, il me semble pertinent de déterminer les concepts et les idées préexistantes en lien avec mon sujet. Pour cela je vais développer différents concepts.

Je vais débiter en vous présentant le concept de l'intelligence, ce qui fait de nous ce que nous sommes.

Appréhender ce concept permet de faire le lien avec mes choix, mes réflexions dans mon rôle de manager.

2.1 L'intelligence avec ses différents versants, son potentiel avec ses capacités mentales et cognitives.

2.1.1 Comment la définir ?

Selon le petit Larousse l'intelligence⁵ vient du latin *intelligentia*, lui-même dérivé du latin *intelligo* c'est la faculté de comprendre, se rendre compte, concevoir, entendre, se faire une idée, de saisir par la pensée ; Ensemble des fonctions mentales ayant pour objet la connaissance conceptuelle et rationnelle. De ce fait on peut dire qu'elle permet à l'individu d'être maître de ses décisions, de ses gestes, de ses pensées car c'est un être pensant, un être supérieur à la nature, bien imagé par la sculpture « le penseur » d'Auguste Rodin.

L'intelligence c'est aussi cette habilité de l'individu à maîtriser l'information pour atteindre ses objectifs. Au fil des années, elle est étudiée dans plusieurs domaines, la psychologie cognitive, la psychologie du développement, l'anthropologie, l'ethnologie cognitive, les neurosciences et la génétique. Afin de mesurer les aptitudes intellectuelles, un test psychométrique est utilisé « le quotient intellectuel (QI) » dans le cadre d'un bilan psychologique. Au départ le QI par âge mental a été calculé afin de déceler les enfants à haut potentiel intellectuel et ceux avec des difficultés potentielles. L'objectif était de mesurer leurs capacités intellectuelles dans le système scolaire. Par la suite, cette méthode c'est répandue : l'échelle de Wechsler est la plus connue.⁶

Mise à part cette approche, il existe plusieurs classifications de l'intelligence. Pour faire le lien avec mes situations professionnelles décrites en amont, je souhaite plus particulièrement expliciter l'intelligence inter et intra personnelle. Débutons par les taxonomies de l'intelligence.

2.1.2 Les différentes typologies de l'intelligence

Je choisis d'évoquer la genèse de l'intelligence selon Piaget, qui est un auteur sur lequel je me suis appuyée au cours de la formation de puéricultrice, afin de comprendre de développement physique et psychique chez le Tout-petit.

Il exprime l'idée d'une intelligence innée et acquise. Dans son ouvrage « *La naissance de l'intelligence* » (1936), il parle de théorie constructivisme. Il soutient, que nos aptitudes cognitives ne sont pas innées et qu'elles ne sont pas non plus entièrement acquises. « *Nos connaissances, nos pensées se construisent au travers d'une savante et progressive combinaison entre nos expériences, notre environnement et la maturation interne et naturelles de notre cerveau* » [2].

⁵Le petit Larousse page 625 (année 2020-2021)

⁶<https://connectthedots.fr/classification-du-qi>

Daniel GOLEMAN⁷ qui est un chercheur et un psychologue, est pour moi l'auteur qui a su développer et présenter dans un ouvrage toutes les facettes et les articulations de « L'intelligence émotionnelle »

IL explique, que selon une enquête menée auprès des hommes originaires d'un quartier proche de Harvard un individu sur trois avait un QI inférieur à 90, mais cela ne semblait pas avoir de lien avec leur réussite professionnelle et privée. Dans cette étude 7% dont le QI était inférieur à 80 étaient au chômage mais 7% dont le QI était supérieur à 100 l'étaient également. On peut en déduire que la connaissance intellectuelle à elle seule ne suffit pas pour déduire à une réussite sociale ou professionnelle.

Le QI ne permet pas d'expliquer le devenir éloigné des individus pour qui au départ, les chances semblaient les mêmes.

Dans les années 1980, une autre théorie présentée par l'américain Howard Gardner, psychologue comportementaliste, évoque les intelligences multiples. Il déclare que « *nos aptitudes à résoudre des problèmes et appréhender le monde répondent à des modes de fonctionnement et des sensibilités différentes* ».

Cet auteur, professeur de neurologie, fait référence à plusieurs composantes de l'intelligence tel que :

L'ensemble de compétences qui permettent à un individu de résoudre des problèmes rencontrés dans la vie courante, la capacité à créer un produit réel ou offrir un service qui ait de la valeur dans une culture donnée, la capacité à se poser des problèmes et à trouver des solutions à ces problèmes, permettant en particulier à un individu d'acquérir de nouvelles connaissances⁸. Pour Gardner, les individus naissent avec un panel d'intelligences qui seraient au nombre de huit. Celles-ci seraient développées et fonctionneraient de manière unique selon les individus.

On distingue l'intelligence verbale ou linguistique, l'intelligence musicale ou rythmique, l'intelligence corporelle ou kinesthésique, l'intelligence visuelle ou spatiale, l'intelligence logique ou mathématique, l'intelligence interpersonnelle, l'intelligence intra personnelle, l'intelligence naturaliste. A travers ces intelligences, il en ressort différentes approches, comme l'approche développementale, différentielle, universaliste, comparative, psychobiologique et cognitive.

Pour faire le lien avec mon sujet de recherche, les deux intelligences sur lesquelles je vais porter mon analyse, sont l'intelligence inter et intra personnelle.

Selon Gardner l'intelligence interpersonnelle est l'aptitude à comprendre les autres, Dans le milieu professionnel il s'agirait de connaître, les motivations, les méthodes de travail des collaborateurs, comment favoriser une collaboration avec ses partenaires. Le manager sera dans une écoute active tout en adoptant une posture adéquate. Ce qui fait écho pour moi dans la situation d'Angéla évoquée dans mon contexte d'émergence.

L'intelligence intra personnelle, elle « *constitue une aptitude connexe, tournée vers l'intérieur* » [2]. A mon sens, comme stipulé dans les paragraphes précédents, cette intelligence est le reflet de l'ensemble de nos expériences depuis notre enfance. Elles façonnent notre personnalité et influencent le cadre que je suis.

⁷L'intelligence émotionnelle de Daniel Goleman (page 513)

⁸A l'école des intelligences multiples de Bruno HOURST Page 26

On peut se questionner à savoir si chaque intelligence se développe spontanément ? Y a-t-il des éléments déclencheurs qui permettent à une intelligence d'être plus prépondérante ? Toujours selon Gardner, l'environnement riche apporte un stimulus et l'individu va amorcer un intérêt qui va l'aider à croître certaines intelligences. Cette intelligence sur le plan professionnel dans une entreprise, aura pour finalité la performance individuelle.

La performance comme l'intelligence est multidimensionnelle. Comment appréhender cette performance ? En quoi elle peut être un atout, une plus-value dans prendre soin de soi et soin des autres ?

2.1.3 Un savoir pour un savoir-faire par « La performance »

Étymologiquement, performance vient de l'ancien français *parformer* qui signifiait « accomplir, exécuter » selon le Petit Robert. Une performance, elle peut être perçue comme accomplissement individuel et ou un accomplissement par rapport aux autres.

Selon l'auteur Yvon PESQUEUX⁹, « la performance peut être considérée comme un "attracteur étrange" dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale ».

Pour faire le lien avec l'intelligence et l'influence de l'environnement de l'individu, la performance humaine et sociale, associe cette capacité de l'individu à vouloir établir une relation avec l'autre ce qui va contribuer à son évolution professionnelle et personnelle. J. M. Descarpentries dirigeant d'entreprise, déclare que cette performance résulte du rassemblement de Collaborateurs : motivés, compétents et communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (la culture). Dans cette dimension humaine qu'on reconnaît « La performance est une somme de performances individuelles¹⁰ ». Tout ce travail de performance va reposer sur la capacité du cadre à être agile non seulement dans son savoir-faire mais aussi de son savoir-être. Ce savoir comportemental du cadre va reposer sur ses connaissances, l'expression, la gestion des émotions.

Il incombe au manager de pouvoir saisir toutes les nuances dans la manifestation des émotions et c'est pour cela que je vais vous décrypter ce qu'est une émotion.

2.2 L'expression des émotions : comment les appréhender ?

2.2.1 Définition, pourquoi avons-nous des émotions ?

Selon le petit Robert « c'est l'état affectif intense, caractérisé par des troubles divers (pâleur, accélération du pouls) c'est un état affectif, de plaisir ou douleur, nettement prononcé ».

D'après les écrits de l'auteur Daniel GOLEMAN, le terme émotion se compose du verbe latin *motere* voulant dire mouvoir et du préfixe *é*, qui indique un mouvement vers l'extérieur, et cette étymologie évoque la capacité de l'individu à agir. Chaque type d'émotion prépare le corps à un type de réaction.

⁹<https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93>.

¹⁰ Cours Gestion des risques et qualité des soins de Justine ARNOUD (IFCS).

Dans son ouvrage *l'intelligence émotionnelle*, la signification du mot émotion fait débat depuis plus d'un siècle entre psychologues et philosophes. Il désigne par émotion à la fois un sentiment et les pensées, les états psychologiques et physiologiques qui vont susciter une action. Nous avons un lien entre la psyché, l'expression de mots, de manifestations physiques qui s'expriment lors des émotions. HEBB et THOMPSON¹¹ en (1979) ont suggéré que les êtres humains sont les animaux les plus émotionnels, les premiers organismes rationnels. Les émotions permettraient aux individus d'adapter leurs comportements dans les différents contextes et dans l'environnement qu'ils rencontreraient. Ils s'accordent sur le terme des émotions associées aux sentiments. Les deux termes sont subjectifs mais les sentiments sont l'aspect conscient du processus émotionnel. A partir de cela, l'émotion permet à l'individu d'avoir une attitude, un comportement face à la situation rencontrée.

Les émotions lui permettent en tant que personne morale, avec une éthique d'être dans une analyse, il va essayer de comprendre, d'interpréter, il est dans une réflexion permanente. En sociologie, elle est essentielle dans l'interaction sociale, et l'homme a comme principe moral d'assurer sa survie.

Sur l'expression des émotions, Charles Darwin¹² dans son ouvrage *l'expression des émotions chez l'homme et chez l'animal*, a présenté les émotions essentielles, qui peuvent aboutir à une étude en termes de patterns (modèle forme structure) en particulier l'expression au niveau du visage et du corps. Quelles sont ces émotions et leurs manifestations sur le corps ? Il existe un panel d'émotions, je ne vais pas pouvoir toutes vous les énoncer. Les chercheurs ne sont pas tous unanimes sur la classification de ces émotions. Je vais vous présenter celles qui me semblent plus pertinentes en lien avec mes différentes rencontres professionnelles.

2.2.2 Quelles sont les émotions que nous rencontrons ?

Le fait que les émotions incitent à l'action, signifient que celles-ci préparent le corps à un type de réactions différentes.

Daniel GOLEMAN explique que les émotions nous ont conduites dans cette réalité avec une civilisation en perpétuelle évolution.

Freud¹³ déclare que « *la société a été obligé d'imposer à l'individu des règles destinées à contenir le déchainement trop facile des émotions* ».

Daniel GOLEMAN classe les émotions par famille. Nous retrouvons la colère avec quelques dérivés tels que la fureur, l'indignation, les ressentiments, l'exaspération, la haine. La tristesse, elle peut être rattachée au chagrin, à la morosité, la mélancolie, la solitude, le désespoir. La peur associée avec l'anxiété, l'appréhension, la nervosité, l'inquiétude, la crainte. Le plaisir, on retrouve, le bonheur, la joie, le ravissement, le soulagement, l'euphorie. L'amour s'accorde avec l'approbation, l'amitié, la confiance, la gentillesse, la dévotion. La surprise est reliée au choc, la stupéfaction, l'étonnement, l'ahurissement. La honte, nous pouvons la joindre avec le sentiment de culpabilité, l'embarras, la contrariété, le remord, l'humiliation. Le dégoût nous le conjuguons avec le mépris, le dédain, la répulsion, l'aversion, la répugnance.

¹¹Traité de psychologie des émotions de David Sander et Klaus R. Scherer Page 11; 226 ;

¹²Traité de psychologie des émotions de David Sander et Klaus R. Scherer Page 12

¹³ Ouvrage *Intelligence émotionnelle* de Daniel GOLEMAN page 21

Selon Paul EKMAN¹⁴ les expressions faciales fondamentales correspondent à quatre émotions (la peur, la colère, la tristesse et le plaisir). Il considère que dans ce classement par famille, chacune a un noyau émotionnel et qu'à partir de celui-ci on distingue à l'extrémité, des humeurs, elles sont moins ardentes, durent moins longtemps. Puis arrive les tempéraments qui peuvent susciter une émotion donnée exemple la timidité. Au-delà de ces états sensitifs, il y a les troubles psychologiques où l'individu se retrouve dans un état pathologique.

Dans ce travail de recherche, il s'agit pour moi de mettre des mots sur des maux. Car en tant que manager, ce qui m'a le plus marqué c'est bien l'incompréhension des émotions que je qualifierais de négatives. Pour cela il me semble pertinent de s'intéresser à la neuroscience pour étayer la compréhension de l'expression de nos émotions. En premier lieu, Il s'agit de comprendre l'acteur principal des émotions.

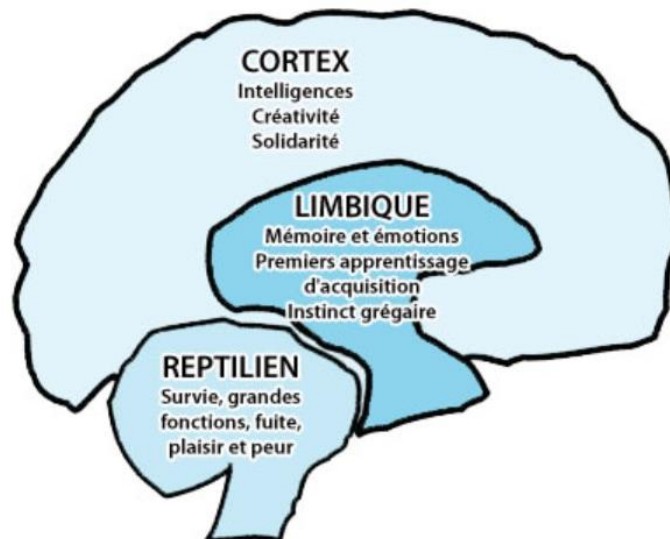
2.2.3 Le siège des émotions : le cerveau

Parmi les priorités de l'être humain, ses émotions tiennent une place essentielle dans la relation affective avec l'autre. Le cerveau va se développer lors des interactions avec les autres, celles-ci vont être sources de richesses et d'apprentissages. De façon très structurelle, il existe trois cerveaux en un.

- Le premier, Le cerveau archaïque, aussi appelé « reptilien » il comprend le tronc cérébral, et le cervelet. Il gère les fonctions primaires physiologiques (la respiration, la pression artérielle, le sommeil etc...).
- Sa deuxième fonction est le déclenchement face au danger, des comportements instinctifs, des réflexes d'attaque ou de fuite.
- Le deuxième, le cerveau émotionnel désigné comme étant le système limbique. Selon le neurologue Jean DECETY¹⁵, il est constitué de plusieurs éléments associés entre eux tel que l'amygdale, l'hippocampe, l'hypothalamus, les cortex, et différents ganglions. Ce système limbique joue un rôle dans l'apprentissage, la mémoire, l'olfaction mais également dans la régulation des instincts.
- Le troisième est le cerveau supérieur (le néocortex). Il intervient dans les fonctions telles que la conscience, le langage, les capacités d'apprentissage, les perceptions sensorielles, les commandes motrices volontaires.

¹⁴Ouvrage L'intelligence émotionnelle de Daniel GOLEMAN page 404

¹⁵Pour une enfance heureuse du Dr Catherine Gueguen page page 67



16

Grace aux techniques d'imagerie cérébrale de plus en plus évoluées, dont l'IRM, ou le PET scan, les scientifiques commencent à mieux percevoir le fonctionnement du cerveau en situation relationnelle.

Il existe de nombreux schémas structurels¹⁷ cérébraux qui participent à la genèse des émotions et des sentiments comme vu précédemment. Je vais vous présenter le cerveau émotionnel.

Nous distinguons le cortex préfrontal qui est situé dans la partie antérieure du lobe frontal où sont connectées de nombreuses aires cérébrales. Il est le siège du langage, du goût, de l'odorat. Cette zone est le centre de décisions, de planifications, de raisonnements, c'est la mémoire de travail, elle est le lieu qui nous permet d'adapter nos réponses aux émotions.

Le cortex nous donne le pouvoir de dire non à nos impulsions. Il nous permet de mieux appréhender les situations en légitimant cette prise de recul.

Les émotions comme support à la décision mis en évidence par une étude menée par DAMASIO¹⁸ en 1994. Il va étudier les patients présentant une lésion cérébrale, plus particulièrement au niveau du centre des émotions. L'accident de Phineas GAGE en 1848 âgé de 25ans, a aidé à comprendre l'efficacité des émotions dans la prise de décision. Une barre a pénétré sous sa joue et ressorti par le sommet de son crâne. Suite à cela il a récupéré physiquement, malgré son intelligence, ne fut plus capable de prendre une décision concernant sa vie. Il fut ruiné, perdit sa famille, il était incapable d'avoir des relations sociales.

Mise à part cette faculté du cerveau, l'être humain naît vulnérable, sa survie dépendra de son entourage, de son environnement. Cette fragilité va se manifester par des émotions, telles que des pleurs, des cris. Il est dans une immaturité de compréhension du monde qui l'entoure.

¹⁶ Pro Influence Comprendre notre cerveau pour comprendre nos décisions et nos actions - Pro Influence (pro-influence.com)

¹⁷Pour une enfance heureuse du Dr Catherine GUEGUEN Page 83

¹⁸ Les compétences émotionnelles de Moira MIKOLAJCZAK page 21

De ce fait, le tout petit aura besoin de l'adulte pour le rassurer, le sécuriser, le consoler, comme le souligne si bien le psychiatre, psychanalyste John Bowlby qui est un de mes référents dans ma pratique professionnelle, quand il parle de la théorie de l'attachement. Cet apprentissage induit par le comportement de l'autre va influencer la base de sécurité affective du tout petit.

Ce qui m'amène à vous parler dans un deuxième temps de la mémoire de nos expériences, en effet comment se construit-elle ?

2.2.4 La mémoire émotionnelle, d'où vient-elle ?

La mémoire de nos émotions est inconsciente, elle se déroule en plusieurs phases : l'encodage, le stockage et la récupération.

Notre organisme possède une base neurobiologique qui intervient dans cette mémorisation des émotions.

Débutons par :

- L'amygdale est considérée comme le centre des émotions et des relations sociales.

Elle est en forme d'amande, elle est située sur la partie supérieure du tronc cérébral et à proximité de la base du système limbique.

Elle est la spécialiste des questions émotionnelles, elle est liée à l'affecte, commande toutes les émotions. Son ablation entraîne une cécité affective.

Il existe trois sortes de mémoire soit :

L'immédiate que l'on conserve durant un temps limité. La mémoire à court terme dit « des faits récents » elle aide à maîtriser les informations pour accomplir des tâches cognitives, tel le raisonnement et la compréhension.

Et la dernière, la mémoire à long terme, elle est séparée en deux la mémoire implicite dit inconsciente et la mémoire explicite.

La mémoire implicite permet d'apprendre sans être dans la maîtrise, elle nous sert à réaliser des tâches automatiques, c'est aussi la mémoire des événements émotionnels.

La mémoire explicite conserve les souvenirs perceptibles à la conscience. Elle s'applique à nos souvenirs personnels, nos connaissances, notre culture, notre savoir.

Dans ces deux systèmes, la mémoire implicite régulée par l'amygdale et la mémoire explicite est régulée par l'hippocampe. Celui-ci est situé sur la face profonde du lobe temporale, juste en arrière de l'amygdale.

- L'hippocampe a une place prépondérante dans l'apprentissage.

La mémoire émotionnelle, consciente et la mémoire à long terme. Elle contrôle nos humeurs et nos émotions. Le stress par exemple entraîne la sécrétion d'une forte dose de cortisol, hormone sécrétée par les glandes surrénales. Le cortisol active l'amygdale et la peur peut altérer l'hippocampe, l'esprit est ainsi annihilé incapable d'entendre ou de comprendre. A contrario, en faible quantité le cortisol nous aide à calmer cet état de stress.

Les autres hormones qui affectent l'humeur, l'adrénaline (augmente la concentration et réduit le stress), la noradrénaline (disponibilité à agir), l'ocytocine (réduit le stress), la sérotonine (réduit l'anxiété) endorphine (inhibe la douleur). Ces substances à un taux normal permettent à l'individu d'avoir plein d'énergie, d'enthousiasme mais à taux élevé celui-ci devient angoissé, en colère.

L'ensemble des émotions agréables et ou stressantes vont être mémorisées car elles vont être associées à une réponse physiologique, biologique et serviront à l'individu dans son instinct de survie face aux différentes expériences qu'il va revivre.

Au quotidien l'individu que ce soit dans le milieu social, professionnel, familial, va créer des liens et s'affirmer. Ceci grâce aux liens entre les différentes structures mentales, qui vont améliorer sa capacité intellectuelle mais également son intelligence émotionnelle.

De ce fait, je vais poursuivre l'analyse de cette capacité psychique chez l'individu. Nous avons des facultés intellectuelles associées à du ressenti, en associant les deux termes nous aboutissons au terme de l'intelligence émotionnelle. Cette notion est le reflet que les émotions sont fondamentalement adaptatives et au cœur de ce qui représente l'individu. Ce qui va déterminer cette adaptation ce n'est pas le panel d'émotions que l'individu rencontre mais ce qu'il en fait ou n'en fait pas.

2.3 Explorons la carte mentale de l'intelligence émotionnelle

« *L'émotion artistique cesse ou l'analyse et la pensée interviennent* ». Marx Jacob
Artiste, écrivain, (1976-1944).

2.3.1 Son histoire

Les spécialistes de l'âme humaine (les psychologues) ont commencé à écrire et à penser à l'intelligence, ils ont débuté leurs analyses sur les aspects cognitifs, la mémoire et la résolution des problèmes. Néanmoins, certains scientifiques ont identifié l'intérêt des aspects non cognitifs :

Robert Thorndike¹⁹ écrivait au sujet de l'intelligence sociale en 1937 puis

David Wechsler en 1940, il a défini « *l'intelligence comme l'agrégat ou la capacité globale de l'individu d'agir à bon escient, de penser rationnellement, et de traiter efficacement avec son environnement* ».

En 1983 Howard Garner le concernant, écrivit sur l'intelligence multiple que j'ai décrit dans le chapitre précédent.

Ensuite survint l'étude de SOLVEY et MAYER en 1990 [1], ils ont inventé le terme intelligence émotive. Ils ont relaté cette intelligence appartenant à une dimension sociale. Par la suite ils ont adopté une dimension plus large de l'intelligence, comme étant un élément primordial pour réussir dans la vie. Ils parlent ainsi de l'intelligence personnelle ou émotionnelle. Ils définissent ce terme comme suit.

¹⁹<https://coach-elmouden.com/2014/02/lintelligence-emotionnelle>

2.3.2 Ses caractéristiques

Le psychologue SOLVEY s'inspire de GARDNER et propose une définition de l'intelligence émotionnelle. Il l'a répartie en cinq sphères :

La première c'est la connaissance des émotions qui signifie d'être conscient de ses émotions et pouvoir les identifier.

La deuxième c'est la maîtrise de ses émotions, est la capacité d'adapter ses sentiments à chaque situation.

La troisième c'est l'auto motivation, c'est de savoir canaliser ses émotions pour se concentrer et s'auto motiver.

La quatrième c'est la perception des émotions d'autrui, c'est l'empathie, la personne à l'écoute, observe les signaux subtils qui indiquent les besoins et désirs des autres.

Et la cinquième c'est la maîtrise des relations humaines, c'est d'être capable d'éprouver, de maintenir des bonnes relations avec les autres.

Les cinq sphères ne sont pas immuables, elles peuvent varier d'une personne à l'autre. Car comme décrit plus en amont le mécanisme du cerveau est exceptionnel et il apprend continuellement.

Comme le dit souvent nos formateurs à l'IFCS, nous devons être capable de nous ouvrir au champ des possibles. Pour être dans un souci de pertinence intellectuelle et dans une analyse des pratiques professionnelles, je vais m'intéresser et vous présenter l'importance de cette intelligence émotionnelle.

2.3.3 Pourquoi l'intelligence émotionnelle est-elle importante ?

« La connaissance éveille vos capacités, l'expérience enrichit vos compétences »²⁰ .

Le fonctionnement des institutions a beaucoup évolué, il n'est plus question de se fixer que sur le quotient intellectuel, de la formation ou des compétences d'un agent. Dorénavant dans les sociétés, il est aussi question de la qualité des rapports qu'a l'individu avec lui-même et les autres.

Lors du forum économique mondial de Davos en 2017, il a été mis en avant que l'intelligence émotionnelle, a été parmi les dix compétences les plus recherchées²¹.

Au fil des années, les employeurs acquiescent l'idée que l'incitation, l'encouragement, la valorisation de l'intelligence émotionnelle de leurs employés est vitale. La productivité de l'entreprise passe par l'efficacité de ses employés qui elle-même passe par l'agilité émotionnelle du cadre.

²⁰Alain LEBLAY Consultant RH formateur Lignière en Berry en 1956

²¹<https://www-cairn-info.ezproxy.u-pec.fr/revue-gestion-2018-4-page-110.htm>

Daniel GOLEMAN [1] déclare dans une enquête nationale dédiée aux souhaits des employeurs concernant les nouveaux arrivants, que leur expertise est moins importante que leur aptitude à apprendre sur le terrain. Les employeurs mentionnent les qualités attendues : l'écoute, la communication, l'adaptabilité, le comportement personnel, la confiance, le travail d'équipe, l'aptitude aux rapports humains, être négociateur, avoir le sens de la stratégie.

Les recherches qui décrivent les prédispositions des collaborateurs d'exception sur plusieurs décennies montrent que deux qualités qui étaient peu reconnues et avaient un faible impact sur la réussite dans les années soixante-dix sont devenues d'une importance décisive dans les années quatre-vingt-dix c'est la capacité de diriger et l'adaptation au changement. Mais comme le déclare GOLEMAN « *diriger, ce n'est pas dominer, c'est savoir persuader les autres de travailler pour atteindre un but commun* ». L'individu a la possibilité, la capacité d'identifier ces émotions et d'en extraire la valeur informative.

« *Les nouveaux défis exigent de nouveaux talents [2]* », voire de nouvelles compétences.

2.4 La compétence intelligence émotionnelle comment peut-on l'acquérir ?

2.4.1 Que signifie acquérir une compétence ?

La compétence renvoie à un but à atteindre basé sur de multiples ressources. Comme explicité dans les paragraphes en amont la compétence devient un élément de compétitivité.

Pour Jacques Tardif [7] spécialiste de la pédagogie universitaire :

Les compétences sont de l'ordre de l'action par opposition aux savoirs.

Les savoirs peuvent paraître figés mais les compétences sont dues à l'action et elles évoluent.

Les compétences se mettent en place et se construisent selon de multiples situations réelles et complexes.

La compétence est liée à la maîtrise des savoirs.

La compétence associe plusieurs composants, tels que le cognitif, le culturel, l'affectif, le social et la praxéologie. Être compétent c'est un savoir agir valider, c'est savoir combiner, mobiliser, transposer son savoir.

Pour se faire, les compétences professionnelles vont être évaluées au regard des compétences inscrites et décrites dans les référentiels. Mais peut-on parler de compétence intelligence émotionnelle pour le manager ?

2.4.2 La compétence intelligence émotionnelle au cœur des organisations

En reprenant la définition [2] décrite antérieurement, acquérir la compétence émotionnelle passe par une prise en charge holistique de soi et de l'autre ; Ce qui fait partie initialement du rôle propre de l'infirmière. Ainsi le cadre va développer la compétence personnelle et la compétence sociale.

➤ La compétence personnelle qui comprend :

-La conscience de soi c'est être capable de s'autoévaluer, connaître ses atouts et ses faiblesses. C'est être sûr de sa valeur de ses aptitudes.

Daniel GOLEMAN décrit la conscience de soi comme « *une attention permanente à son état intérieur* » qui se réfère au travail réel à contrario du travail prescrit. C'est l'intuition du manager qui prévient l'imprévu. Il conviendra pour le cadre d'être attentif de ce moi intérieur, de prendre du recul sur l'action, être neutre, objectif laisser libre cours à l'expression des émotions antagonistes ou s'exempter de celles-ci. Selon MAYER²² « *certaines individus ont conscience d'eux même, d'autres se laissent submerger par leurs émotions, d'autres enfin acceptent leurs dispositions d'esprit* ». Autre aspect de cette compétence :

-La maîtrise de soi, c'est être capable de gérer ses états intérieurs, ses impulsions, ses ressources. Il s'agirait de trouver un équilibre émotionnel. Les émotions positives et négatives doivent se suppléer. Ce qui permet un bien-être physique et psychique. Cette habileté pour le cadre, va lui permette d'avoir une conscience professionnelle, d'être agile et innovant.

Cette agilité émotionnelle ne reposera pas juste sur la maîtrise des pensées, à fournir un effort pour être dans une pensée positive. Le Dr Susan DAVID²³ dans son ouvrage « L'agilité émotionnelle » déclare que des investigations ont indiqué qu'il n'est point évident de remanier son mode de pensée soit de passer de formulations négatives à des formulations positives, « *cela peut être contre-productif* ». « *Pour être émotionnellement agile, il faut se détendre, se calmer et de façon plus intentionnelle* ».

-La motivation, ce sont les dispositions émotionnelles qui nous aident à aboutir à nos buts. C'est être dans l'exigence de perfection, être engagé, capable de prendre des initiatives, être optimiste.

D'après Douglas Mc GREGOR en 1960²⁴ Il a une théorie sur la motivation qu'il a intégré dans les ressources humaines « La Théorie X et la Théorie Y ».

Ces théories se réfèrent à des types de management qui interviendraient sur la motivation des employés. Les typologies managériales, je définirais dans un autre paragraphe.

Disons simplement que la théorie de Mac GREGOR est basée sur le principe que la direction doit assembler tous les facteurs de production, y compris les êtres humains, pour que le travail soit fait.

« *La théorie X repose sur le style autoritaire de gestion, où les gestionnaires sont tenus de donner des instructions et de garder un contrôle étroit sur chaque employé. Comme on le suppose, les employés ne sont pas motivés et ils n'aiment pas travailler.* »

²² Fiche de lecture de Christelle GROSA/Livre L'intelligence émotionnelle de Daniel GOLEMAN

²³ Ouvrage : L'agilité émotionnelle Du Dr Susan DAVID (p18)

²⁴ Article de Alain BATTANDIER/ <http://alain.battandier.free.fr>

Théorie Y : La théorie Y repose sur le style de gestion participative, où les gestionnaires supposent que les employés sont autodirigés et auto-motivés pour accomplir les objectifs organisationnels. Ainsi, ici, la direction tente d'obtenir un rendement maximal avec un minimum d'efforts de leur part ».

Les deux théories s'opposent et permettent au gestionnaire d'avoir un profil de ses employés ainsi, lui permettant de s'en inspirer pour les motiver au travail.

➤ La compétence sociale

Elle regroupe la facilité à gérer nos rapports aux autres.

-L'empathie²⁵ c'est d'être conscient des sentiments et des attentes de l'autre.

L'empathie comme la sympathie, les deux termes sont proches.

La sympathie, s'est d'être en écho dans l'émotion de l'autre.

L'empathie c'est être dans l'écoute avec cœur et/ou respect de l'autre. C'est ressentir les émotions liées à la situation de l'autre mais pas forcément la même chose que lui.

« C'est s'ouvrir à l'autre dans un esprit de bienveillance et d'aide constructive ».

C'est d'être compréhensible, dans une écoute active. C'est pouvoir prévenir, reconnaître et satisfaire les besoins de l'autre. C'est l'enrichissement des autres stimuler les capacités de l'autre. Pouvoir et savoir exploiter la diversité au sein d'une équipe. Avoir le sens politique dans l'identification des flux émotionnels.

- les aptitudes sociales, résultent des réponses favorables chez les autres. C'est d'être capable d'utiliser des stratégies efficaces pour persuader.

Convaincre l'autre, par le biais des signaux psychologiques transmet par mimétisme et de ce fait de manière intentionnelle. Cela peut être des gestes, des expressions verbales ou des expressions faciales telles que le regard, la posture, les gestes, la distance, le paralangage.

Le psychologue social Otto KLINEBERG²⁶ affirme que certaines expressions faciales émotionnelles sont différentes selon la culture de l'individu. Par exemple, la colère, la peur, la tristesse, dans la littérature chinoise ces langages sont singuliers de la population occidentale.

Autre biais utilisé pour convaincre, la communication, savoir transmettre des informations, transparentes, engageantes. C'est être inspirant et savoir guider des collaborateurs. Comme le décrit si bien le courant de pensées de l'école de PALO ALTO²⁷, un groupe de personnes qui a travaillé sur le concept de la communication et le lien social. Leur postulat de départ « *il est impossible de ne pas communiquer* ». Il aborde quatre principes de la communication.

²⁵ Cours collectif : clé du management de proximité (RH ressources formation et conseils).

²⁶ Ouvrages/les compétences émotionnelles de Moira MIKOLAJCZK page 68

²⁷ <https://www.communicationorale.com/les-differentes-approches-de-la-communication-orale/palo-alto> :

➤ « Le premier est l'interprétation du message,
C'est-à-dire l'information ou contenu et la relation entre les individus.

➤ Le deuxième est la dualité dans la communication d'un message,
A savoir le

Digital : lié au langage et à un code ; pour communiquer, il est nécessaire que les interlocuteurs aient un code commun (même langue).

Analogique : gestuelle, mimique et posture ; ce mode est plus intuitif et reste compréhensible sans dictionnaire !

Perturbation possible : perte ou absence de congruence entre le verbal et le non-verbal ; Ce qui est détectable chez l'interlocuteur. Cela ne vous arrivera pas si vous dites ce que vous pensez et si vous pensez ce que vous dites !

➤ Le troisième est la ponctuation des échanges :
C'est la suite des échanges dans une communication, une suite de segments et le regard que chacun porte sur le comportement de l'autre.

➤ Le dernier principe la Métacommunication :
Méta communiquer, c'est échanger sur sa propre communication au niveau du contenu ou au niveau de la relation ».

C'est argumenter et justifier ces dires. En absence de ce principe, le communicant ne prend pas suffisamment de recul et le risque est l'apparition de conflit.

La maîtrise de cette compétence est primordiale pour le cadre.

Pour faire le lien avec les émotions, on distingue dans la communication trois registres sur lesquels le manager peut s'appuyer dans son quotidien. Le premier registre est les opinions qui sont contestables et subjectives, le factuel qui est objectif et incontestable et les sentiments qui sont subjectifs et incontestables. Ce sont des outils qui vont permettre d'initier et gérer des changements.

Le cadre doit savoir négocier et résoudre des conflits, savoir créer des réseaux, avoir le sens de la collaboration et de la coopération. Il doit être capable de mobiliser une équipe.

Outre la compétence personnelle, sociale, la communication avec ses versants multiples, la régulation des émotions est aux cœurs des organisations. Ce concept est semblable à la notion en psychologie du « coping »²⁸ qui signifie le mécanisme de défense soit « faire face » et le self-régulation soit l'autorégulation.

La régulation des émotions intègre différents procédés qui sont conscients, volontaires et contrôlés ; le but sera de moduler le type des émotions et l'intensité de celles-ci.

La coresponsabilité du manager sera un des enjeux dans les prochaines décennies : savoir écouter, le verbal, le non verbal, comprendre, accueillir la spécificité de chacun, trouver les moyens de rendre performant ses collaborateurs.

²⁸ Traité de psychologie des émotions de David SANDER et Klaus SCHERER. Page 262

2.4.3 Le plus-value de cette compétence

Est-il possible d'assimiler cette intelligence émotionnelle ?

Tous peuvent la développer, en ayant une ouverture d'esprit, être dans une remise en question, savoir se questionner sur sa pratique.

La lecture, les formations peuvent y contribuer également. Ce sujet est intégré dans la formation des cadres.

Se l'approprier c'est prendre conscience de soi, de ses émotions, se connaître.

Selon GOLEMAN « *Plus on grimpe dans la hiérarchie, plus l'importance de l'intelligence émotionnelle s'accroît et plus la compétence émotionnelle compte* ».

Le rôle du manager nécessite une implication je dirai de cœur dans son rapport à l'humain. Comme décrit précédemment dans la fonction du cerveau et les émotions on sait que la compétence émotionnelle n'est pas liée qu'au cognitif et à intellectuel. Mais elle incarne également l'habileté et un savoir être qui viendront formaliser et valider l'acquisition de la compétence émotionnelle.

Le résultat de différents travaux menés par GOLEMAN et CHANLAT [5] ont démontré que les aptitudes émotionnelles et sociales étaient quatre fois plus importantes que le QI dans la détermination du succès et du prestige professionnel.

Toujours selon GOLEMAN, l'intelligence émotionnelle est associée au succès personnel. Les personnes « capables de contrôler leurs émotions, de faire preuve d'enthousiasme et d'empathie, connaissent des résultats largement supérieurs en termes professionnels à ceux qui en sont incapables ». L'intelligence émotionnelle est la résultante de processus qui ont permis d'acquérir un savoir pluridimensionnel.

Selon l'auteur MIKOLAJCZAK en 2008, décrit cette compétence sur trois niveaux :

Le premier est la connaissance tacite et formelle chez l'individu. C'est sa capacité à gérer ses propres émotions.

Le second est le niveau des habiletés. Il consiste à mettre en pratique ses connaissances pour réguler les émotions dans les situations rencontrées. C'est adopter une méthode, une combinaison de différents éléments qui vont s'emboîter entre eux, avec pour finalité répondre de manière efficace à une situation émotionnelle.

Le troisième niveau est celui de la disposition. L'individu aura une prédisposition du fait de son expérience, son savoir, à approuver une attitude toujours similaire dans des situations riche en émotions.

Comment « Faire d'une compétence individuelle une compétence collective ».

Pour ce faire par quel outil le manager va pouvoir transmettre, accompagner ses collaborateurs ? Portant le regard sur les acteurs concernés par ce management.

2.5 Manager avec l'intelligence émotionnelles : les acteurs.

2.5.1 Qui est le manager ? Le cadre

Le statut des cadres de santé [3] a beaucoup évolué, selon le décret 2001-1375 du 31 janvier 2001 portant le statut particulier du corps des cadres de santé de la fonction publique hospitalière. Ce décret crée un statut unique du corps des cadres de santé qui regroupe l'ensemble des filières, de rééducation et médico techniques. Il comprend le grade de cadre de santé et celui de cadre supérieur de santé.

Le décret annule la possibilité d'acquérir le grade de cadre de santé par voie d'inscription au tableau des avancements. Ainsi, la Formation en école de cadre (IFCS) devient obligatoire pour l'accès à toute fonction d'encadrement. Le législateur évoque la nécessité pour encadrer, de maîtriser des outils qui ne s'inventent pas et qui doivent être acquis, par le biais de la formation. Le concours sur titre est la seule modalité.

Le cadre est un gestionnaire, tant dans le domaine administratif que financier. Il est sur le terrain, référent dans son domaine d'activités professionnelles, face à ses collaborateurs, à sa hiérarchie. Ses responsabilités sont donc multiples, il est responsable de l'organisation des soins, de la gestion des plannings, de la qualité des prestations, des compétences et formations des agents. Il est responsable de la sécurité des locaux, du matériel. Et plus encore, il est responsable de la qualité de vie au travail des agents sous sa responsabilité.

Le terme cadre a été remplacé par manager, car celui-ci devient un expert, un leader. L'étymologie du terme manager vient du verbe anglais « manage » nous vient de l'italien « maneggiare » (contrôler, manier, avoir en main : du latin manus : la main) influencé par le mot français manège) ... Dans le dictionnaire Français-Anglais « Manage » est un verbe transitif : diriger, administrer, gérer...

Le manager [3], son identité professionnelle repose sur les compétences techniques et relationnelles. Il possède des qualités d'observateurs aguerris qui lui permettent d'identifier les expressions comportementales : telles que l'expression faciale, vocale, posturale et gestuelle. Le cadre va être dans une analyse et adopter une anticipation dans son organisation au quotidien. D'après l'auteur David SANDERS dans son livre traité de psychologie des émotions, « *de manière générale, il est établi que l'expression de nos émotions à un impact réel sur les partenaires de nos interactions sociales* ».

Du fait de son statut de manager **leader**, Il se doit de développer des compétences et être en **éveil intellectuel** pour pouvoir : Faciliter le changement au sein des équipes, être dans la veille et la **créativité**, être dans la **conduite de projets**, intégrer le digital qui fait partie de notre quotidien. Il doit concilier le savoir-être et le savoir-faire afin d'instaurer du relationnel au cœur des rouages des institutions.

Les valeurs du cadre se construisent au cours des expériences humaines soit sociales dans un premier temps et dans un second temps au cours des expériences professionnelles.

Selon un article²⁹ de « Faire vivre les valeurs du soin » écrit par Marie-Claude VALLEJO cadre de santé :

« ...Avoir l'humilité, le sens des responsabilités, **la congruence**, montrent que la notion d'exemplarité est essentielle afin de faire vivre **les valeurs** du soin... ».

Ce terme de la congruence me semble pertinent dans le rôle du cadre.

Le Larousse en ligne, définit la congruence, comme « *qualité d'une articulation ou d'une anastomose dont les deux parties s'adaptent parfaitement* ».

La congruence, centré sur la personne, le cadre va être dans l'écoute active, la reformulation, le non jugement, l'empathie.

Une exactitude entre ce que tu penses et ce que tu dis.

En effet, ce savoir-être, qui se manifeste par : du ressentie, les pensées, ce qui est exprimé et ce qui est fait, le tout fait une concordance parfaite dans l'intérêt holistique du collaborateur et du patient.

Cela met en évidence la capacité d'adaptabilité du cadre.

Faisant référence à l'article de Marie-Claude VALLEJO, le Savoir « *...expliquer et partager demande volonté, écoute, pédagogie et vigilance de tous les instants, pour soi-même d'abord, pour son équipe et toujours au bénéfice des patients...* ».

Le Dr Susan DAVID ³⁰ explique, que les valeurs ont les choisies : elles nous accompagnent sans nous restreindre dans nos actes, elles sont animées, elles nous lient au mode de vie que nous décidons de mener. Elles nous exemptent des comparaisons sociales, elles mettent en avant la personne que nous sommes, elles sont essentielles pour l'équilibre psychique.

Le cadre va aussi, de par ses valeurs, d'enrichissement des compétences, développer des acquis chez les collaborateurs par des questionnements pour interroger et améliorer leurs pratiques.

Dans l'environnement du cadre avec ses responsabilités institutionnelles, il est conscient du travail invisible qui est mené, surtout quand la légitimité du cadre est reconnue cela équivaut à une confiance mutuelle.

Un des articles de la revue de cadre de santé, décrit La culture de la confiance³¹:

« *Quel que soit le niveau, il est souhaitable que soient présentes des valeurs telles que : le respect, l'honnêteté, la rigueur, la franchise, la reconnaissance, l'absence de trahison, le respect de la confiance, la politesse, la solidarité, le dialogue, la bonne humeur. Pour l'encadrement certaines se sont ajoutées comme l'exemplarité, la crédibilité, être responsable* ».

²⁹ https://www.espace-ethique.org/sites/default/files/LOGO-ERERL_0.gif

³⁰ Ouvrage L'agilité émotionnelle du Dr Susan DAVID Page 172

³¹ <https://www.cadredesante.com/spip/profession/management/la-confiance...> COURS IFSI

Cette **légitimité** est renforcée par l'authenticité du cadre. Le petit robert en ligne définit la légitimité comme un « *état de ce qui est légitime ou considéré comme tel, qualité de ce qui est juste, équitable* ».

Les collaborateurs attendent du cadre, qu'il partage sa culture de la confiance et ses valeurs. Cette confiance mutuelle permet ainsi de renforcer la posture du cadre.

Il a une autorité naturelle et son pouvoir d'influence ressort allégrement. Il doit s'autoréguler, s'autogérer pour pouvoir prendre en soin ses collaborateurs.

L'assertivité du cadre lui permet de s'affirmer à travers « l'estime de soi », il est en mesure de négocier, d'exprimer sa personnalité.

Concrètement le manager sera capable de mettre des mots sur les expressions du collaborateur ou des collaborateurs. Cette analyse servira à adopter une posture, soit désamorcer une situation face au deadline par exemple, ce qui ne peut être que positif et contribuer à une ambiance au travail plus saine et plus productive.

Le cadre travail rarement seul, il est souvent entouré de professionnels de formations différentes, ce qui en fait une richesse pour le cadre.

Il me semble approprié d'évoquer la posture éthique du cadre qui concilie la fonction managériale et l'encadrement.

Un article de la revue Cairn info³² parle de l'éthique comme : « *Le comportement peut être éthique ou non selon qu'il promet ou pas le bien être de soi-même et des autres* » déclare le Code Ethique de l'E.A.T.A. de 2006.

« *En l'absence de réflexion éthique, le manager prend le risque d'avoir une conscience incomplète du résultat de ses actes, ce qui peut l'amener à se conduire de manière dommageable pour ses collaborateurs si son système scénar que est actif. Mais, même sans qu'il se conduise de manière dommageable, l'absence de réflexions éthiques personnelles le conduira à répéter des modèles de morales parentales ou sociales, peut-être simplement inadaptées à l'époque* ».

Le Code Ethique de l'E.A.T.A. : « *L'éthique est la discipline philosophique qui étudie les actions de l'être humain, qui englobe tant l'intention morale que la volonté humaine* ».

L'éthique aide le manager dans sa réflexion au quotidien, il va s'appuyer, sur ses valeurs, son expérience mais aussi sur ses échanges avec les collaborateurs.

Selon cet article, le manager opérant doit se questionner afin d'être efficace dans sa prise de décisions :

Comment est-ce que je me comporte ? Quel est le résultat de mes actions ?

Quel est le résultat des actions de l'entreprise, de l'organisme que je dirige sur le plan politique, social, environnemental ?

Face aux évolutions du monde des organisations, comment décider ?

Comment dépasser nos différences pour réfléchir, décider et agir ensemble ?

³²<https://www.cairn.info/revue-actualites-en-analyse-transactionnelle-2008-4-page-53.htm>: Le manager doit-il être éthique ? | Cairn.info

2.5.2 Qui sont ses collaborateurs ?

Selon le petit Larousse le collaborateur ou collaboratrice, c'est une personne qui travaille avec une autre, ou d'autres collègues.

Le collaborateur comme « homo-collaboratorus » : une figure idéalisée de l'individu au travail [4].

Ce terme a une connotation statutaire descendante, il marque l'importance et la place de l'autre au sein d'une équipe. Il masque aussi l'invisibilité du lien de subordination. Son utilisation corrobore avec la commande au sein des institutions. Le paradoxe très prégnant dans l'institution est ce contexte religieux du cadre. Dans son histoire il avait une « *Fonction de surveillance, d'intendance, de maintien de l'ordre et de la discipline plus qu'une fonction de soignant avec laquelle ils n'ont qu'un rapport lointain par le biais d'un personnel laïc qu'ils utilisent et encadrent* ».

C'est du fait de l'évolution de ses missions de ses compétences, qu'il en vient à cette reconnaissance des agents qu'il encadre. C'est ainsi qu'au fur et à mesure dans les années 1990, le terme de collaborateur s'inscrit dans les pratiques rationnelles, cohérentes qui structurent la gestion. Il indique notamment, les individus membres d'une équipe de travail mais également l'ensemble des effectifs d'une organisation. Lorsqu'il est nommé collaborateur, l'individu est considéré comme étant subordonné à l'organisation qui l'emploie. On peut en déduire que chaque individu à un moment ou à un autre, est le collaborateur de quelqu'un. Le collaborateur est conscient des impératifs, de l'utilité de son organisation et des tâches qui doit accomplir même si ceux-ci ne sont pas prescrits.

Il s'engage en priorité dans un but avec des objectifs collectifs, néanmoins, ses cibles sont présumées être en adéquation avec ses buts et enjeux personnels. L'intérêt individuel est incorporé dans une cohésion commune, ce qui s'allie à mettre en exergue les relations humaines.

Au sein d'une organisation type, essentiellement structurée avec des collaborateurs complaisants et impliqués, elle devrait être fonctionnelle avec une fluidité. Chaque individu devenant alors un élément unique dans les rouages d'une entité souple adaptable, rigoureuse et évolutive.

On retrouve cette pluridisciplinarité au sein des institutions, elle se construit avec la reconnaissance de chacun et elle constate, valorise l'altérité professionnelle. A travers mes expériences professionnelles en tant que responsable d'établissement, mise part l'objectif commun, la reconnaissance et le terme de collaborateur, permettait aux membres des équipes de se sentir intégrés reconnus et valorisés.

Le rôle du cadre sera de par ses missions, de recourir à des outils, des méthodologies pour optimiser son organisation, mais aussi pour une adaptation de son management. Ce management de qualité, se fera en intégrant la participation et la coopération de ses collaborateurs.

2.5.3 Les différents types de management

Actuellement, le manager n'est pas simplement dans la gestion d'une équipe, il se doit d'intégrer une démarche visionnaire s'appropriant la créativité, l'innovation. Il se doit également, à travers ce processus de maintenir la motivation et l'engagement de ses collaborateurs. Le manager d'aujourd'hui doit se positionner par sa posture, par son expertise, par ses qualités humaines, préconiser l'efficacité et la performance dans ses actions [5].

Il est possible de donner plusieurs orientations au management, l'évolution sociale du système de soins, des entreprises privées ou publiques amène à être dans une vigilance accrue au regard des rapports humains et donc sur les manières de faire du manager [6].

Walter HESBEEN dans son livre « le cadre de santé de proximité » pour lui il s'agit de *ménager pour être bien ensemble*. Être en harmonie, éprouver du plaisir, évoluer dans un contexte agréable.

Le manager va devoir détecter, toutes les sources matérielles, organisationnelles, les difficultés évitables, les contrariétés, tout ce qui peut entraver l'aboutissement de l'objectif commun. L'auteur définit le management comme suit :
« Œuvre à être bien ensemble pour ensemble aller loin ».

Pour se faire, le manager va utiliser différents styles de management. Celui-ci sera différent d'un secteur à l'autre, il va dépendre de la culture de l'entreprise, des valeurs ou encore de l'identité professionnelle du manager. Le management selon Lensis Likert psychologue américaine, auteur des quatre styles de management celui-ci peut être :

➤ Directif ou autoritaire

Ce manager est le seul décisionnaire dans les orientations à prendre, et des instructions à envisager. Ce management est adapté lors de situation de crise ou d'urgence. Il est centré sur la rentabilité, la production. La communication est plutôt en sens unique. Pour les collaborateurs il peut être démotivant et entraîner un stress majeur.

➤ Paternaliste/persuasif,

C'est un management basé sur une relation de confiance entre le manager et ses collaborateurs. C'est une gestion orientée vers le relationnel, le manager est force de persuasion. Il applique une communication à double sens. Il motive et donne à ses collaborateurs cet intérêt du travail en groupe, en équipe, d'appartenance. Toute décision finale reviendra néanmoins au manager.

➤ Délégatif

Ce management est basé sur la responsabilisation de chaque membre de l'équipe. Le manager va susciter chez les collaborateurs une implication, une collaboration et de ce fait une certaine autonomie. La communication elle est plutôt stable et le manager par son implication moindre va favoriser la prise d'initiative. Ce style de management peut être motivant voir à contrario engendrer du stress.

➤ Participatif

Ce mode de management repose sur la relation de confiance toujours et encore entre le manager et les collaborateurs. Chaque membre de l'équipe s'engage et contribue au bon fonctionnement d'une organisation, d'un service, en se centrant sur un objectif commun. La communication est développée comme l'outil clé du manager favorisant l'adhésion, liant chaque membre de l'équipe.

Les divers profils, peuvent être associés afin de répondre à une situation rencontrée. Le management adopté ne sera pas simplement la résultante de connaissance ou de maîtrise de techniques mais l'aspect humain, la considération de l'autre devra être prise en compte pour assurer la fonction opérant du manager.

Le psychologue Kurt Lewin spécialiste de la psychologie sociale et comportementale avec ses confrères Elton Mayo, Jacob Levy Moreno et Abraham Maslow de l'école des relations humaines, est le père fondateur de la dynamique de groupe. Il énonce que « *les conduites humaines, en effet sont à envisager comme la résultante non seulement du champ des forces psychologiques individuelles, mais de celui des forces propres au groupe auquel il appartient* ».

En prenant en compte l'aspect psychologique, le docteur Philippe RODET [8] l'exprime à travers le management bienveillant. Il permettrait de lutter contre l'effet délétère de la compétitivité, la révolution numérique, la transformation du monde du travail. Plusieurs études ont démontré les conséquences sur la santé de l'individu, sur l'entreprise, sur la société, des risques psychosociaux, l'épuisement au travail, les stress [9]. Nous avons tous en tête les séries de suicides dans les sociétés privées et publiques à partir de 2007 (France télécom, BNP, la poste...).

Ce constat a permis de mettre en évidence l'importance et la place du management bienveillant.

➤ Le management bienveillant

Selon le Larousse en ligne, le terme bienveillance est « *la disposition d'esprit inclinant à la compréhension à l'indulgence envers autrui* ».

Il permet de donner du sens au travail, de fixer des objectifs atteignables aux collaborateurs tout en tenant compte de leurs attendus. Gary HAMEL³³ Président-fondateur de Strategos, cabinet international de conseil en management déclare que « *Le sens est un catalyseur émotionnel* ». Il donne du poids à l'action, c'est un facteur motivationnel.

Selon Philippe RODET, « *Le management bienveillant aura sa raison d'être dans la mesure où il est susceptible de diminuer les effets du stress et d'améliorer le niveau de motivation* ».

Outre l'utilisation de la bienveillance dans le management, si cette bienveillance équivaut à vulgariser sa posture et à développer, voire semer ce comportement dans l'intérêt collectif, la finalité ne saura être à long terme que réussite et santé.

Il est juste de dire que cela n'est pas si simple de modifier nos habitudes mais en étant réceptif à ses émotions et celles des autres, ce processus inconscient peut nous amener à être en osmose avec nos collaborateurs.

Selon Elaine HATFIELD « *ressentir l'émotion d'une personne, active les mêmes neurones que si nous vivions personnellement cette émotion* ».

³³ Cours V.GUIBERT / Le management bienveillant

Ainsi, la diversité des compétences associées à la reconnaissance et à l'appartenance sera favorable et salutaire pour tous.

Ce management bienveillant sera à l'initiative individuelle, il permettra de créer une qualité de vie au travail agréable pour chacun. Pour cela, le manager sera dans une gestion, une identification de ses émotions et celles de ses collaborateurs. La finalité sera la cohésion d'équipe pour un but commun.

Le cadre de santé aujourd'hui génère une qualité de vie au travail optimale dans un contexte bienveillant en tenant compte des émotions de chacun. Il va construire une coopération en évitant d'être dans une temporalité macrophage, il va développer une synergie de groupe. Pour cela, Il va devoir développer de nouvelles compétences.

Faire preuve de bienveillance grâce à l'intelligence émotionnelle.

D'après GOLEMAN « L'intelligence émotionnelle va devenir de plus en plus importante dans le travail d'équipe, pour coopérer, pour aider les gens à apprendre ensemble à travailler plus efficacement. ...en améliorant la manière dont les individus travaillent ensemble, on contribue à augmenter le capital de matière grise et on peut obtenir un avantage concurrentiel décisif ».

Pour faire suite à ce travail de recherches une réflexion sur un questionnaire m'interpelle que je vais vous présenter.

3 La problématique

Après avoir exploré différents concepts en lien avec ma question de départ qui était la suivante :

En quoi le concept de l'intelligence émotionnelle peut-il être exploité dans le management des collaborateurs que j'encadre ?

Il en ressort que l'intelligence émotionnelle pour le cadre de santé est une compétence qui a toute sa place dans le management. Et c'est par cette compétence que le cadre va adopter un management, qui lui permettra d'être efficient dans son organisation, favoriser une unité d'équipe.

Je me suis toujours intéressée et questionnée sur la gestion des émotions et l'identification des émotions de mes collaborateurs. Dans ma pratique, du fait de mon parcours professionnel, la reconnaissance de l'autre, dans mon management est prédominante.

En faisant ce lien entre mon expérience et à ce stade de mon travail ma question de recherche est la suivante :

En quoi l'emploi d'un management bienveillant pour le cadre de santé peut être moteur et optimiser les performances individuelles et collectives de ses collaborateurs au sein de l'équipe qu'il encadre ?

4 Ma Méthodologie

Afin de répondre à ma problématique, je vais confronter mon cadre conceptuel avec la réalité du terrain.

De ce fait, je vais réaliser des enquêtes de terrain pour relever des données auprès des professionnels du paramédical.

Pour mener à bien cette enquête, il me semble pertinent de conduire des entretiens semi directif.

4.1 L'entretien semi - directive

Tout d'abord le verbe « entretenir » signifie tenir ensemble et selon le petit Robert l'entretien c'est l'action d'échanger des paroles avec une ou plusieurs personnes.

L'entretien semi directif est aussi appelé entretien qualitatif ou approfondi. L'objectif de cet entretien est de recueillir des informations qui vont contribuer à corroborer, compléter ou contredire les éléments apportés par ce travail de recherche.

D'après un article dans la revue de recherches en soins infirmier,

« L'entrevue implique une dynamique conversationnelle au cours de laquelle le chercheur et le répondant sont en interaction susceptible de générer trois biais : les biais liés au dispositif de l'enquête, les biais associés à leur situation sociale respective et les biais qui sont rattachés au contexte de l'enquête.

La réalisation de l'entretien semi-directif implique la prise en compte d'un certain nombre d'éléments parmi lesquels figurent les buts de l'étude, le cadre conceptuel, les questions de recherche, la sélection du matériel empirique, les procédures méthodologiques, les ressources temporelles personnelles et matérielles disponibles »³⁴.

Pour ma part, je choisis cet outil car il permet une certaine aisance, liberté pour l'interlocuteur et pour moi dans l'expression des questions et des réponses.

C'est aussi établir ce contact visuel et pouvoir observer le discours verbal et non verbal. A mon sens c'est l'occasion de traduire leurs émotions, l'intonation de la voix, le gestuel.

Les limites de l'entretien semi directif seront le temps, la durée de l'entretien, la retranscription.

4.2 Le guide d'entretien

Il comporte 11 à 12 questions, y compris des questions de relance. Ce guide est structuré en tenant en compte des concepts de mon cadre de références.

L'intelligence émotionnelle

Emotions

Management

Collaborateurs

³⁴<https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2010-3-page-23.htm>

Ce guide d'entretien sera le reflet du fil conducteur de mon cadre conceptuel et qui me permettra d'enregistrer les données. Je vais procéder par enregistrement des entretiens après accord des personnes sollicitées. Ainsi je pourrais faire une retranscription fidèle des propos recueillis. La confidentialité des enregistrements sera respectée.

La durée moyenne sera située entre trente et quarante minutes.

4.3 L'échantillonnage

Afin de collecter diverses opinions, je vais orienter mon enquête dans des spécialités professionnelles différentes. Je pense qu'il est pertinent d'avoir un échantillonnage dans le cadre hospitalier : en MCO, en psychiatrie et en médico-sociale.

Les acteurs interviewés sont : trois cadres de santé et quatre collaborateurs, soit deux infirmières, une aide-soignante et une auxiliaire de puériculture.

Mon objectif est de mettre en avant le rôle de cadre dans le choix de son management et la répercussion de celui-ci. Le cadre de santé est amené à exercer dans divers domaines professionnels, et de ce fait à travailler avec des collaborateurs pluridisciplinaires, soit de formations différentes, de niveau de compréhension et d'analyse distincts.

5 L'enquête de terrain

5.1 Méthode d'analyse

J'ai choisi de mener sept entretiens comme décrit précédemment. J'ai envoyé via internet des invitations pour les entretiens, j'en ai mené six en présentiel, et un en Visio conférence. L'ensemble des entretiens ont été réalisés dans des lieux calmes, bureau ou pièce appropriée.

J'ai par la suite fait les retranscriptions avec une application de l'université. Ce qui m'a permis un gain de temps, et la relecture des entretiens plus simple et sans interprétations.

La méthode utilisée va être qualitative, je vais répartir en deux groupes mes acteurs. Tout d'abord les cadres de santé, qui sont les acteurs principaux du fait d'être les premiers concernés par la mise en place et ou à contribuer à un management bienveillant. Le deuxième groupe d'acteurs sont les collaborateurs, il me paraît pertinent dans le sens où le cadre est amené à connaître les différentes catégories professionnelles avec lesquelles il va travailler. Ainsi le cadre peut guider, manager son équipe.

Pour l'analyse de cette enquête je vais utiliser un tableau, qui reprendra les deux groupes de professionnels et les questions des entretiens.

5.2 L'analyse du contenu

Selon l'auteur Laurence BARDIN³⁵ « Il va s'agir d'approfondir l'analyse de résultats en sortant d'une logique comptable pour interroger davantage le sens des entretiens réalisés ». Pour cela je vais utiliser un tableau qui regroupera en premier les verbatims des entretiens avec les cadres.

Les Cadres	Cadre 1	Cadre 2	Cadre 3
Parcours	Ide cadre en psychiatrie	Sage-femme cadre en maternité depuis 1 an	Ide puéricultrice cadre petite enfance depuis 4ans
IE capacité, potentiel, capacité mentale, cognitif : La plus-value du management exercée par la cadre de santé à travers sa posture et le fait qu'elle connaisse son équipe, son attrait à s'intéresser à l'humain	Les attentes de l'équipe Que je sois disponible, entretien individuel, des réunions	Disponible elles viennent quand elles ont besoin	Les attentes de l'équipe, lors des entretiens individuels, annuels
	Bonne condition de travail	Manque de personnel, je viens aider, c'est compliquer	Condition de travail Objectivement correct
	Motivé et impliqué Le reflet par le taux d'absentéisme faible	L'équipe est présente, une vocation toujours présente, Faut être passionné	La motivation est positive, l'absentéisme perlé complique les conditions de

³⁵ https://fad.univ-lorraine.fr/pluginfile.php/23858/mod_resource/content/...

			travail, répondre aux besoins individuels, redonner du sens, Valoriser les équipes, les porter.
	A travers la mise en place des projets thérapeutique Projet commun au service	La communication présente sur le terrain, je mange avec l'équipe, disponible	Les entretiens individuels, les projets, les réunions
Le management : Identifier le management utilisé sur le terrain et comment ce management est mis en exergue.	Management participatif	Management transversal, participatif	Participatif Directif
	Maintenir la motivation par des projets commun	Cohésion d'équipe et motivation	Les règles adaptées avec validation collective On réinvente, on crée
Les émotions : comment les appréhender	Mettre des mots permet de mieux gérer les situations, Porter l'équipe	L'équipe me connaît, je m'exprime quand je suis stressée Il y a des personnalités ou je fais attention	C'est important J'ai un grand contrôle de mes émotions Être toujours respectueux envers les agents
	Je l'exprime, je reçois les choses sûrement parce que je dépose ailleurs, le psychologue du travail me soutient	Savoir se mettre à la place de l'autre, j'essaie de comprendre, et j'exprime les choses	Dans un lieu propice Faire attention à la forme c'est ma vigilance
La compétence émotionnelle : comment peut-on l'acquérir Identifier les priorités du cadre dans le management.	Confiance, reconnaissance, disponibilité	Juste, communication, gentillesse, fermeté,	Le respect Confiance J'accompagne les agents pour qu'ils montent en compétence

Manager avec IE : Management bienveillant Reconnaitre les typologies de management mises en place.	Bienveillant Participatif	Bienveillant Transparence	Participatif avec un peu de directif, de bienveillance
	Bienveillant, ils te rendent l'appareille, ils sont bien au travail	Envie de bien faire, je rends service quand je le peux, ils savent	Le manager favorise de bonnes conditions de travail Relation de confiance

Ce deuxième tableau je vais vous présenter les verbatims des collaborateurs en fonction des thématiques aborder lors des entretiens.

Les collaborateurs	IDE 1	IDE 2	Auxiliaire de Puériculture	Aide-Soignante
Parcours professionnel	Diplômée depuis 35 ans	Diplômée depuis 11 ans	Diplômée depuis 8 ans	Diplômée depuis 24 ans
IE capacité, potentiel, capacité mentale, cognitif : Identifier les attentes des professionnels	Ecoute, disponibilité, présente, Les auxiliaires ne sont pas traités à leur juste valeur, La motivation est différente d'une personne à l'autre.	Ecoute, accessible, bonne communication, Climat agréable, travaille ensemble, valorisée par les médecins, respect du travail de chacun	Ecoute de la part du cadre, La motivation est bonne, routine au travail, manque de motivation	Le cadre doit être proche de son équipe Equipe soudée, motivée
Le management	J'attends que le cadre soit proche de son équipe, être en immersion, Qu'il motive, qu'il soit dans l'écoute	Qu'il soit présent, l'écoute, respect des désirs de son équipe	Le lien est bon, Bonne méthodologie, Ecoute, disponibilité, bienveillante	Cohésion d'équipe, présent avec tous le personnel, les réunions, communiquer
Les émotions : comment les appréhender	Je ne vais pas l'exprimer, j'en parle à mes collègues, je vais maîtriser	Maîtrise de soi, Besoin de verbaliser avec les collègues	Se maîtriser, mettre des mots, soutien des collègues	Hyper-sensible besoin de comprendre pour améliorer les choses, interpréter pour ne pas me laisser envahir, J'en parle à mes collègues

La compétence émotionnelle : comment peut-on l'acquérir	Travail en osmose, travail en équipe, communication, écoute, disponible	Par l'écoute, la solidarité, être encadré, l'autorité	La formation, Travail d'équipe, écoute, l'observation	La communication, cohésion d'équipe, Ecoute, complicité, entière, notre noyau, le pilier,
Manager avec IE : Management bienveillant	Le cadre doit pousser son équipe, bienveillance, Administratif	Il doit y avoir une bonne relation en équipe, inclus dans les décisions, transparence, humaine, observe, rassure	Le cadre doit être pareil avec tout le monde, bienveillance : familiarité, le langage	Management bienveillant, naturel du cadre fait partie de sa personnalité

5.3 La synthèse de ma recherche

Suite au relevé des verbatims des cadres et des collaborateurs, mon but va être de comprendre les managers comment ils œuvrent pour être dans un management bienveillant dans leur pratique quotidienne et quels leviers ils saisissent pour cela. Concernant les collaborateurs, je vais répertorier leurs attentes et leur vision du cadre dans un contexte émotionnel.

En reprenant mes objectifs initiaux par question :

La plus-value du management exercée par la cadre de santé à travers sa posture et le fait qu'elle connaisse son équipe, son attrait à s'intéresser à l'humain ;

Deux cadres sur trois disent connaître leur équipe par le biais d'entretien individuel, les réunions. Les conditions de travail perçue restent positives malgré le taux d'absentéisme. Pour les trois cadres, leurs équipes sont motivées, impliquées. Pour maintenir cet état de fait, les outils utilisés sont les projets de service, la proximité, comme par exemple manger avec les équipes et les réunions de service.

Comment le management est mis en exergue par les cadres, les trois cadres utilisent le management participatif avec un peu de directif. Par ce management, elles maintiennent la motivation, la cohésion et pour une des cadres, elle parle de règles adaptées validées par le collectif, « on réinvente, on crée ».

Qu'en est-il des émotions dans la fonction du cadre ? elles expriment l'importance des mots pour soutenir l'équipe, le contrôle de ses émotions, le respect vis-à-vis des agents. Une des cadres parle de personnalité ou pour qui il faut faire attention aux mots à la forme utilisée.

Les priorités du cadre dans le management, pour les trois cadres, sont le lien de confiance, la disponibilité, la communication, une des cadres parle de faire monter les agents en compétences.

Les typologies managériales mises en place, pour deux des cadres elles parlent de bienveillance et une parle de participatif et directif.

La vision du cadre sur la répercussion de la typologie du management sur la performance, bien-être au travail.

Une des cadres « la bienveillance, elles te rendent l'appareille, elles sont bien au travail ».

La deuxième cadre déclare « elles ont envie de bien faire, je rends service quand je le peux ».

La troisième dit « le manager favorise de bonnes conditions de travail par la relation de confiance ».

Maintenant je vais faire le lien des verbatims des collaborateurs et mes objectifs initiaux.

Les trois collaborateurs parlent de leurs attentes du cadre, qui sont l'écoute, leur présence, l'accessibilité et la proximité. Une des infirmières parle de reconnaissance, la deuxième infirmière parle de valorisation de la part des médecins, avoir une équipe soudée motive selon l'aide-soignante.

Le management utilisé sur le terrain et comment ce management est mis en exergue, selon une des infirmières, la cadre devrait être en immersion, elle devrait motiver, et à être à l'écoute de son équipe. La deuxième infirmière parle de respect des désirs de l'équipe, l'aide-soignante elle fait référence à la cohésion d'équipe.

Les émotions connues du professionnel, comment ces émotions sont exploitées, et la place de celles-ci dans la pratique du professionnel.

Elles parlent de maîtrise, de mettre des mots pour la résolution de problème, et de soutien auprès des collègues. Le travail d'équipe fait l'unanimité, le « travail en os-mose ». L'auxiliaire met en avant la nécessité de formations et d'observations L'aide-soignante parle de sa cadre comme étant le noyau de l'équipe, le pilier.

Les priorités, les attentes du professionnel vis-à-vis de son manager. Il doit être le moteur pour motiver son équipe, bienveillant, transparent, humain, rassurant, juste.

La vision des collaborateurs sur la répercussion que peut avoir le management sur la performance, bien-être au travail. Un management bienveillant, la relation de confiance, la transparence, être inclus dans les décisions, sont autant de mots évoqués par les collaborateurs qui maintiendraient la motivation et le confort au travail.

5.4 L'analyse croisée des entretiens cadre et les entretiens des collaborateurs

A travers les différentes questions posées aux deux groupes d'interlocuteurs, il en ressort la réalité du terrain avec l'absentéisme, l'exigence au travail dans la prise en soin du patient. Pour tous « *agir avec bienveillance traduit une action dont l'intention est celle de vouloir du bien à l'autre* » pour le patient comme pour le soignant.

Les cadres semblent être dans une maîtrise des émotions afin d'être dans un accompagnement le plus optimal, les collaborateurs eux sont également dans cette maîtrise des émotions mais le partage avec leurs collègues.

Je me questionne sur la légitimité du cadre à entendre et gérer les équipes face aux différentes situations émotionnelles qu'elles peuvent rencontrer ?

La compétence émotionnelle est évoquée par les uns et les autres comme étant la recherche, la compréhension des émotions, le besoin de l'exprimer de le contenir quand il faut pour mieux l'appréhender. Cette perception des émotions permet aussi d'établir des liens, de les renforcer, de créer cette « osmose dans l'équipe ».

L'ensemble des acteurs se rejoignent pour dire qu'un manager se doit d'être à l'écoute, bienveillant, présent, disponible, juste, transparent dans ses propos, ce qui met en avant cette proximité avec l'équipe qui est inhérente à la fonction.

La motivation de l'équipe va dépendre du management du cadre, de son savoir être ce qui est mis en avant, lors des entretiens. Le cadre est à l'origine de la qualité de l'ambiance au travail. Pour cela les outils utilisés évoqués sont, les projets, les réunions, les entretiens individuels, des échanges conviviaux autour des repas.

Le manager exerçant avec l'intelligence émotionnelle : La bienveillance est le mot d'ordre évoqué par les collaborateurs et par les cadres les arguments avancés sont l'écoute, la confiance la reconnaissance et le participatif.

Deux des collaborateurs mettent en avant aussi la proximité, la bienveillance en lien avec une familiarité entre cadre et agent qui peut mettre mal à l'aise et pouvant aussi entraîner un langage pas toujours adapté.

Je me questionne sur la vigilance à avoir dans le positionnement du cadre ?

6 La confrontation des résultats avec ma question de recherche

Après ce travail d'étude sur le terrain, d'analyse des propos recueillis des cadres et collaborateurs, je vais revenir à ma question de recherche qui était la suivante :

En quoi l'emploi d'un management bienveillant pour le cadre de santé peut être moteur et optimiser les performances individuelles et collectives de ses collaborateurs au sein de l'équipe qu'il encadre ?

En faisant référence à mon cadre conceptuel et à l'analyse des entretiens des cadres de santé et des collaborateurs, il me semble qu'à l'unanimité, certains critères de bienveillance dans le management favorisent le dynamisme d'équipe, la motivation, le présentiel des collaborateurs qui donnent le meilleur d'eux en s'impliquant pour le patient pour l'équipe et pour la cadre.

La compétence de l'intelligence émotionnelle du cadre de santé dans la gestion des émotions, les trois cadres expriment l'importance pour elles de mettre des mots sur leurs émotions « leur mécontentement, la colère, la satisfaction, le stress, la fatigue ». Elles s'autorisent à le dire à leurs collaborateurs. Elles sont également dans une maîtrise, dans une posture face à l'équipe, l'honnêteté, transparence, congruence.

Cette capacité du cadre à être attentif aux collaborateurs, par l'observation, par l'écoute, sa disponibilité, les entretiens, l'analyse de leur besoins individuels et collectifs légitime la cadre dans son rôle de manager humain. Néanmoins, le réflexe des collaborateurs en premier lieu pour la gestion des émotions est de se tourner vers leurs pairs puis dans un second temps ils se tournent vers la cadre.

Car les pairs Selon l'auteur Céline BELLOT³⁶ juriste, la notion de pairs est « ... une notion dynamique ou l'interaction entre soi et l'Autre va définir cette ressemblance par la relation entretenue. Par conséquent, la notion de pair s'inscrit dans l'idée d'une communauté, c'est-à-dire d'un groupe de personnes qui vivent ensemble partagent les mêmes idées ont un objectif commun ... ».

A travers cette objectif commun la cadre de par son management bienveillant ce terme, prononcé huit fois et au moins une fois par acteurs lors des entretiens ;

Le management bienveillant du cadre va permettre à ses collaborateurs d'être dans une motivation, ils sont présents, dynamiques, investis, impliquer, et ils retrouvent le sens d'un travail accompli dans la prise en soins du patient. Comme le stipule Gary HAMEL³⁷ conseillé en management les bienfaits du sens interviennent comme « un catalyseur émotionnel » il a le pouvoir de mobiliser pleinement les énergies humaines. La cadre de santé va donc contribuer à cette réussite collective

Comme la précisé une infirmière, son lieu de travail est éloigné de son domicile mais jamais elle s'est réveillée un matin et ne pas avoir cette envie de venir au travail ce qui indique l'absence de stress sur son lieu de travail ; J'ai la même déclaration de la part de l'aide-soignante.

³⁶ https://www.academia.edu/29082809/LINTERVENTION_PAR_LES_PAIRS

³⁷ Dr Philippe RODET ,Yves DESJACQUES / Le Management bienveillant p42

Je peux en déduire que malgré le contexte difficile dans lequel nous vivons soit l'après Covid, avec une baisse de l'attractivité pour le domaine du soin, les acteurs interrogés sont dans un cadre de travail qui vise le respect de chacun et dans une ambiance de travail où chacun trouve sa place avec un manager bienveillant.

Ce type de management me semble moteur et optimise la capacité individuelle et collective des individus. L'être humain comme défini dans mon cadre conceptuel a besoin de reconnaissance de sentiment, d'appartenance, d'écoute de valorisation, et qu'on donne du sens à ses interventions. C'est un enjeu multiple qui permet à l'individu d'être investi et productif, ce qui se répercute ainsi sur le groupe et qui en fait une équipe qui œuvre pour un but, un objectif commun. Ce qui m'évoque la pyramide d'Abraham MASLOW³⁸, sur laquelle je me suis référée au cours de mes études antérieures. Il évoque cinq niveaux de besoins (physiologique, sécurité, appartenance, estime de soi et autoréalisation). Il expose aussi le fait qu'on ne peut satisfaire un besoin supérieur que lorsque le besoin inférieur est satisfait.

Un des auteurs, sur lequel je me suis appuyée pour ce travail de recherche est Daniel GOLEMAN qui déclare que « *L'intelligence émotionnelle va devenir de plus en plus importante dans le travail d'équipe, pour coopérer, pour aider les gens à apprendre ensemble à travailler plus efficacement. ...en améliorant la manière dont les individus travaillent ensemble, on contribue à augmenter le capital de matière grise et on peut obtenir un avantage concurrentiel décisif* ».

³⁸ <http://www.innovation.public.lu/fr/innover/gestion-innovation/marketing/pyramidedemaslow-fr>

7 Les limites de ce travail

Le choix de mon sujet porté sur l'intelligence émotionnelle pour un management bienveillant, s'est fait de manière assez naturelle. Je dis toujours à mes collaborateurs qu'on passe plus de temps sur le terrain, au travail, que dans nos foyers. De ce fait, nous devons être bien avec nous-même et les autres. Dans un souci d'être efficace pas juste dans la gestion du matériel mais dans l'accompagnement humain, le manager à cette responsabilité avant tout.

J'ai pris beaucoup de plaisir dans mes recherches, dans la lecture, dans la rédaction de mes concepts.

Cependant ma première limite a été la temporalité. J'aurais souhaité lire plus de livres, pour certains ouvrages, je me suis appuyée sur des chapitres, pas sur le contenu du livre en entier. J'aurais voulu faire plus de recherches, peaufiner ce travail, l'approfondir.

J'aurais souhaité retravailler mon questionnaire, car après avoir fait mon analyse, je me suis rendu compte que des questions ont amenées des réponses qui étaient réitérées par les acteurs.

Je considère que les sept entretiens menés m'ont permis d'avoir une vision riche des différents acteurs, j'aurais souhaité avoir un échantillon plus large. Car cet échantillon ne peut être généralisé contenu du faible nombre de personnes interviewées.

Néanmoins, tout ce travail m'a permis de répondre à ma question de recherche et de mettre en évidence que notre société actuelle reconnaît l'être humain comme une personne à part entière qu'elle nécessite une reconnaissance pour qu'elle soit performante.

8 Conclusion

Pour conclure ce travail de recherches les différentes étapes abordées tel que le lien entre mon expérience professionnelle, mes connaissances acquises lors de ces recherches au cours de la formation et le futur cadre que je souhaite devenir.

Ce travail m'a permis de confirmer une évidence, c'est qu'on peut manager avec son cœur. Le management outre l'aspect technique qui incombe les missions du cadre, il me semble primordial d'établir le travail d'équipe, la cohésion et le lien de confiance. Ainsi tout peut découler, la mise en place d'un projet commun, en tenant compte de l'individualité de chacun. Je pense qu'il faut permettre à chaque membre, de s'exprimer, que ce soit en donnant des idées positives ou négatives, cela est toujours constructif. Lorsque les collaborateurs se sentent impliqués, ils se surpassent, s'émancipent et sont productifs pour eux, pour l'équipe et pour le service. Comme l'ont stipulé si bien STERNBERG et WILLIAMS, « *Un groupe ne peut pas être plus intelligent que la somme de ses capacités individuelles, mais il peut l'être moins si son fonctionnement interne ne permet pas à ses membres de partager leurs talents* ».

Dans ma pratique professionnelle j'ai toujours essayé de manager d'une manière le plus humainement possible en partageant mes valeurs de respect, de bienveillance, d'équité, d'écoute, de partage. Car une des devises un peu simples "seul on ira plus vite, ensemble on ira plus loin". Cela marque toujours les esprits lors des réunions.

La formation et mes recherches m'ont conforté, et ont renforcé l'idée que je me fais du management de demain.

Les outils mis à disposition, les exercices de pratique en groupe qu'on a mené, au cours de ces dix mois de formation, ont été des supports sur lesquels je vais pouvoir m'appuyer ou desquels je vais pouvoir m'inspirer dans mon futur poste.

Donner du sens au travail est au centre de ma priorité et de là je pourrais établir les liens pour que chacun puisse trouver sa motivation, puis la motivation collective. Car la finalité à travers ce lien de confiance mutuel est bien d'assurer la sécurité de chacun, professionnel et patient. De ce fait, assurer une qualité de prise en soin du patient de manière holistique.

Je ne doute pas qu'au vu du contexte actuel, malgré le fait que j'ai essayé d'explorer différents milieux professionnels, le management bienveillant à travers la compétence de l'intelligence émotionnelle, est loin d'être, un concept, faisant partie de l'identité professionnelle du cadre. Le terme de l'intelligence émotionnelle n'a nullement été évoqué.

D'où mon questionnement sur l'analyse des pratiques professionnelles du manager ? La construction de l'identité professionnelle du cadre de santé dans son management ? Je peux aussi évoquer la limite de la posture du cadre dans le management bienveillant ? Ce qui a été évoqué par un des acteurs que j'ai interviewés. Je pense que ce travail, cette confrontation des données engendre autant de questions que je ne peux y répondre. Je pense que l'intérêt d'un tel travail est bien de poursuivre la réflexion, s'interroger, d'échanger avec nos pairs.

Car nul ne doute que la cadre de santé est le pilier, « le noyau » comme l'a si bien dit un collaborateur au sein d'une équipe. La cadre de santé consciente des enjeux au sein des établissements, se doit de développer ses compétences par son savoir-faire, son savoir être, par ses qualités personnelles et son savoir par ses connaissances pratiques et théoriques. Ainsi la cadre évolue dans un système en perpétuel mutation.

9 Les Annexes

GRILLE D'ENTRETIEN CADRE DE SANTE

Intro de présentation : cet entretien est anonyme, mon thème est le management, plus particulièrement la typologie managériale utilisée qui va favoriser le bien-être au travail, le collectif, la performance.

Questions	Mon objectif
<p>1-Pouvez-vous me présenter votre parcours professionnel ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Quelle est votre profession d'origine ? ✓ Depuis combien d'années êtes-vous cadre de santé ? ✓ Dans quel service travaillez-vous ? ✓ Combien de professionnels de santé encadrez-vous ? 	Mieux appréhender le parcours du cadre et pertinence des années d'expérience
IE capacité, potentiel, capacité mentale, cognitif	
<p>2- Connaissez-vous les attentes de votre équipe envers vous ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Si oui comment avez-vous cerné ces attentes ? ✓ Si non pourquoi ? <p>3- Comment qualifiez-vous les conditions de travail des soignants dans votre service ?</p> <p>4- Comment qualifiez-vous la motivation au travail des collaborateurs dans votre équipe ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivés, pas motivés pourquoi ? ✓ Pouvez-vous argumenter votre réponse ? <p>5- Quels sont les leviers dont vous disposez pour motiver votre équipe ?</p>	La plus-value du management exercée par la cadre de santé à travers sa posture et le fait qu'elle connaisse son équipe, son attrait à s'intéresser l'humain.
Le management	
<p>6-Quel type de management préconisez-vous pour favoriser l'esprit d'équipe, la collaboration, une ambiance harmonieuse ?</p> <p>7-Quelle sera votre priorité dans votre rôle de manager ?</p>	Identifier le management utilisé sur le terrain et comment ce management est mis en exergue.
Les émotions : comment les appréhender	
<p>8 La reconnaissance et la maîtrise des émotions vous accompagnent-elles dans votre management ?</p> <p>Si oui pourquoi ?</p>	Identifier les émotions connues du cadre, comment ces émotions sont exploitées.

<p>Si non pourquoi ? 9 Exprimez-vous librement vos émotions ? Si oui cela vous a-t-il permis de gérer des situations à fort enjeu émotionnel ? Si non pourquoi ?</p>	
<p>La compétence émotionnelle : comment peut-on l'acquérir</p>	
<p>10- Pouvez-vous me donner trois critères pour vous décrire dans vos fonctions de cadre de santé dans la relation avec votre équipe ?</p>	<p>Identifier les priorités du cadre dans le management.</p>
<p>Manager avec IE : Management bienveillant</p>	
<p>11- Comment caractérisez-vous votre mode de management ? Pouvez-vous argumenter ?</p> <p>12- Faites-vous un lien entre management, bienveillance et performance au travail ?</p>	<p>Reconnaitre les typologies de management mises en place.</p> <p>Avoir la vision du cadre la répercussion du management sur la performance, bien-être au travail.</p>

13- Y a-t-il un thème que je n'ai pas abordé et que vous souhaiteriez traiter ?

GRILLE D'ENTRETIEN CADRE DE SANTE

1-Pouvez-vous me présenter votre parcours professionnel ?

J'ai travaillé dans un service d'autiste 2 mois donc cela ne m'a pas plu du tout euh par ce que j'avais même une surveillante qui tricoter toute la journée c'était l'enfer, après j'ai été dans un service pas vraiment de pré-sortant, c'était un service de patient plutôt chronique au long court donc c'était toujours dans ce même secteur ou euh avec une étudiante cadre que j'encadrais On a dénoncé, on a dénoncé un des infirmiers qui tapé sur les patients.

Alors, pas de manière, mais enfin, il tapait donc moi que ce ne soit pas virulent ou virulent, voilà il tapé Il était hors de question que je laisse passer ça

Donc très mauvaise expérience parce que. Y a eu une réunion par rapport à ça.

Que, en fin de compte, tout accusé enfin, On m'a bien fait comprendre que ce n'était pas vrai.

MOI

Même si vous étiez 2 à avoir fait cette déclaration ?

Cadre

L'étudiante effectivement à voilà.

Enfin, il y a eu si tu veux un enjeu avec l'IFSI ?

C'est qui ici ?

Voilà donc Ben après ça, moi j'ai décidé de partir et j'ai eu droit à donc oui, pourquoi vous partez ? Bah j'ai écouté, je ne sais pas rester dans un service, on accepte et les infirmiers oui.

Alors, « vous n'auriez jamais dû avoir votre note de 19, c'est du tout fait, vous êtes ».

Enfin, moi j'ai eu droit à Tout, je suis bien, écoutez, c'est ce que vous pensez, ça c'est très bien.

Moi, j'ai mon Diplôme. Je sais ce que ce que j'ai, ce que j'avais à faire, ce qui s'est passé et donc j'ai changé de secteur et donc je suis arrivé au 3e secteur, secteur qui m'a plu.

Mais alors c'est hyper difficile alors ça secteur qui tu fais autant de la psychiatrie que du social, parce que c'était Champigny.

Mais où ... J'ai beaucoup appris, avec des anciens où on a travaillé sur les familles d'accueil, sur les appartements thérapeutiques.

Sûr, il y avait un centre d'accueil et de crise où je suis allé après, au bout de 5 ans de edelweiss, ça s'appelait et j'ai beaucoup travaillé avec les, avec les assistantes sociales parce que on n'avait pas d'aide-soignant.

Ah, c'est un choix et j'ai beaucoup travaillé avec des assistantes sociales avec aller faire plein de choses à l'extérieur avec les patients. Enfin voilà, j'ai fait des équithérapie, j'ai fait, voilà, j'ai fait plein de trucs.

Donc ça c'est ça.

Euh, il faut que je me ... et je crois que.

Au bout de 4 ans bah je trouvais qu'on n'avait pas assez d'approche, c'est à dire qu'on faisait beaucoup de chose, mais on ne faisait pas beaucoup...on ne faisait pas assez d'approches corporelles avec les patients donc tu vois par exemple moi l'idée j'adorais tout ce qui était de la relaxation. Tu vois des choses comme ça.

Donc je me suis trouvé une formation qui était la formation d'infirmière clinicienne initiale.

Donc c'est une formation, si tu veux, qui te permet, donc c'était une formation, c'était 3 jours. Si je me souviens bien, 3 jours par mois.

Tous les 2 mois ou par mois ou t'es en formation et après ce que tu apprenais, il fallait essayer de le mettre en pratique.

Voilà donc après t'avais des retours comme ça et j'ai appris sur la relaxation, sur les massages.

C'est à dire que tout ce que tu pouvais faire avec des patients sans que ça soit sur une prescription médicale.

Moi

D'accord,

Cadre

Voilà ce qui était un peu compliqué en psychiatrie parce que c'est vrai que ta des patients,

C'est des psychotiques, donc l'approche autour de la relaxation autour de la, tout ce qui est massage, c'est un peu.

Ce n'est pas évident, j'ai appris plein de trucs, j'ai même appris pour moi, plein de choses. Donc j'ai fait la formation, elle duré 4 ans.

3 ans et demi et après je et je me suis retrouvé enfin à ce moment-là, j'étais au centre d'accueil et de crise, donc après ça, ils ont enfin, on a déménagé parce qu'on pouvait plus, mais moi j'étais en enceinte. Donc voilà.

Donc j'ai...Si je me souviens bien, J'ai fini ma formation en janvier et donc 2 mois après, j'étais en congé maternité, puis j'avais voilà.

Donc, quand je suis revenu, j'étais au centre d'accueil de crise qui avait déménagé.

Donc si tu veux ouais, j'étais un peu

Les hoses ont été compliquées parce que les médecins étaient avec des astreintes donc les médecins n'étaient pas sur place. Là, ça c'était quelque chose qui était ouvert 24 Heures sur 24 puisque t'avais des lits ...

Moi

D'accord

Cadre

Mais c'était sur l'extérieur, t'avais 4 lits ou 5 lits qui, enfin bon et donc tu ne pouvais pas. Euh.....

Comment dire ? automatiquement comme c'est à l'extérieur

il fallait un médecin d'astreinte et comme il y avait plus de médecins qui voulaient faire les astreintes la nuit on a été obligé de fermer les lits donc on s'est retrouvé à faire des horaires de neuf heures dix-sept heures et même le week-end quoi alors le week-end neuf heures dix-sept heures tu vois c'était pas une structure faites pour ça donc ça c'est un peu

Ça a été le début de la fin je pense pour c'était dommage parce que c'est vrai que le tu vois ça a évité le fait d'avoir des lits ça éviter des hospitalisations en fin de compte donc c'était vachement bien pour des patients qui faisaient des TS enfin tu vois des trucs un petit peu

Pour des jeunes aussi tu vois ou des personnes âgées enfin c'était comme ça évitait quand même l'hospitalisation

Donc et après c'est vrai qu'on s'est peut-être senti un petit peu inutile quand c'était à travailler de huit heures à dix-sept heures le week-end ça avait peu d'intérêt t'avais un ou deux patients qui venaient donc toi tu travaillais on était trois enfin c'est là où tu voyais qu'il y avait quand même pléthore d'infirmier aah... ce n'était pas clair

Et donc après la Cadre sup m'a demandé de revenir sur le intra

donc j'ai pas eu le choix, elle m'a demandé c'est que

J'ai plus le choix

mais euh

Donc je pensais que ça allait être compliqué enfin voilà parce que d'habitude quand tu vas sur l'extra tu tu restes sur l'extra

et puis en fin de compte non ça a été une super expérience parce que j'avais donc c'était des ...des nouveaux diplômés que j'avais avec moi et le fait d'avoir eu l'expérience comme j'avais

mais il d'avoir fait d'avoir un talent et puis en plus j'étais à quatre-vingt pourcent donc si tu veux je pouvais apporter des choses aux autres et en même temps on était deux et j'ai une autre collègue enfin qui arriver peut être un mois plus tard et c'est vrai de permettre de transmettre des choses aux nouveaux diplômés ou un petit peu plus vieux mais pas et ben c'est et en plus on connaissait les patients donc moi les patients je les connaissais tu vois ce qui arrivait, ah ben oui tout a quand même hein ça permet quand même de développer voilà d'avoir un contact avec eux qui est différent quand tu les connais, bien un peu comme ce qu'on parlait l'autre jour où voilà hier qu'est-ce que j'ai fait après donc après ben j'ai voulu faire l'école des cadres alors donc sans nommer sans vraiment le dire j'ai fait faisant fonction dans une structure où c'était un peu comme l'atelier ...

Moi

D'accord

Cadre

Avec des patients prés sortants je vais dire c'était le tip top pour moi parce que j'étais faisant fonction donc j'avais pas de permanence donc je faisais pas cadre enfin et j'étais à quatre-vingt pour cent donc je travaille lundi mardi jeudi vendredi j'étais en neuf heures dix-sept heures parce que à cette époque-là c'était et c'était le top voilà c'était génial vraiment moi j'ai appris plein de choses et je me disais aussi tu vois ce qui est bien c'est que si t'as tu vois la fonction donc si t'as plus envie si t'as pas envie et ben voilà tu fais ouais tu le fais pas, tu fais pas le concours....

Donc bon donc bah non j'étais engagé sur mon truc donc voilà donc j'ai fait l'école des cadres

Moi

Financer par l'établissement ??

Cadre

Cette année on était dix à se présenté je crois

Moi

ah oui quand même

Cadre

Peut-être et je crois qu'on a été trois à le faire ... on était deux à Ville Evrard et une à sainte Anne

et tout de suite on savez les postes qui étaient disponible quoi moi je savais que j'allais venir sur le site parce que tu pouvais pas travailler en tant que tel sur le secteur t'avais travaillé en tant qu'infirmière donc comme ma collègue était infirmière au cinquième et moi au troisième enfin elle a

voilà après j'ai fini quand je suis revenu ben j'ai eu mon poste, le poste au LOGOS

Ca n'a pas était simple parce que parce que je me suis retrouvé avec deux infirmières qui étaient là depuis très longtemps dont une qui avait fait la formation avec moi où on s'était pas vraiment bien entendu mais pas du tout

Bon moi c'était assez enfin j'avais une grande gueule enfin je disais un petit peu les choses pas forcément de manière très diplomatique j'avais dix-huit ans

Voilà et j'avais ma cadre de pole qui avait été notre formatrice

Moi

ah oui bin dit donc....

Cadre

Donc voilà ...ça a été très compliqué parce que je me et le cadre qui avait enfin il y avait eu un cadre et pendant deux ans donc lui il était parti à l'hôpital de jour et il y a eu un nouveau cadre qui est arrivé mais qui a fait neuf mois enfin qui a fait un peu n'importe quoi parce qu'il était sur le départ depuis un peu donc comment on peut dire et quand je suis arrivé il n'y avait pas effectif qu'il fallait y avait des faisant fonctions infirmiers ou dès ce qu'on appelle des ffi si tu veux

il manquait d'infirmier donc ça a été un peu compliqué et puis et puis tu vois à un moment donné je pense que les infirmiers te testent ils te testent et puis c'était compliqué parce que si tu veux les deux infirmières qui étaient là avaient un comme je t'ai expliqué c'est à dire qu'elles aient plus les

deux les deux médecins qui s'entendait pas donc t'arrives là-dedans et puis surtout que t'es pas aidé parce que t'as cadre sup elle t'a même pas accueilli ça un cadre qui t'a accueilli bon voilà c'était un peu un peu compliqué et puis il y a eu beaucoup de choses très dures sur ce secteur très dur il y a eu deux décès d'infirmières il y a il y a eu vraiment des trucs très durs à un moment donné c'était je disais mais c'est un secteur ça c'était c'est la poisse quoi ,

il faut il faut partir de ce secteur là tout le monde est malade ou enfin tu vois-tu ...tu dis il y a des drames mais tu voilà enfin t'es vraiment tu dis ou je suis tombé

bah oui c'est ça et puis ce que j'avais aussi c'est j'avais trois collègues cadres mais qui était qui avait déjà de la bouteille donc je m'appuyais un peu sur eux mais en même temps c'est très compliqué ils étaient jaloux les uns des autres enfin ça a été très compliqué donc j'ai fait trois ans là

ouh ouh ben moment donné avec des infirmières ont dit ben non faut qu'elle reste là parce que on va encore changer de cadre alors qu'on commençait parce que déjà je commençais à être à être accepté de l'équipe et puis bien accepté et en même temps il y avait tout un projet de tu vois moi c'est moi qui avait commencé le projet où on avait enlevé parce que avant je suis plus quand on en a parlé l'autres jours t'avais la seule infirmière qui est là c'est un truc de menuiserie donc c'est enfin tu vois oui toute l' infrastructure et tous les choses le futur aménagement et on m'a dit ben

« vous allez sur les extrahospitalier aux soins à domicile »

D'accord bon ben je vais aller aux soins à domicile ce qui était très chiant pour moi parce que j'ai habité après Coubert donc ouais c'est bon pour aller jusqu'à JOINVILLE la journée alors bon bah je l'ai fait et ça m'a bien plu

hein les infirmières que je connaissais il y en avait une avec qui j'avais déjà travailler... et moi y'a des trucs que j'avais à voilà j'ai fait autre chose j'ai rebondi il y avait tout un travail à faire autour des pmi tout enfin tu vois en tant que cadre en tout cas moi j'ai trouvé ma place,

j'ai des collègues qui ont un peu de mal parce que c'est pas le même boulot tu t'occupes pas quand t'es sûr l'extrahospitalier tu t'occupes pas des infirmières surtout que moi les infirmières elles avaient vingt ans bouteille c'est que donc elles étaient pas que moi qui vois donc elles étaient au top ça faisait très longtemps qu'elle travaillait aussi et donc l'idée c'était plus avec elle de faire des projets sur visité des structures sur se faire connaître aussi dans les pmi enfin voilà tout travail comme ça et au bout d'un an j'ai ma collègue qui était à Gauguin qui a pris sa retraite,

enfin bref bon ça s'est pas fait comme ça tant pis et après et bah quand elle est partie on m'a demandé d'aller de faire Gauguin de faire et Joinville et Gauguin donc je les fais un an et puis j'ai arrêté j'ai dit à c'était un nouveau cadre sup

j'ai dit é « coutez moi j'arrête moi je peux je peux pas continuer comme ça déjà pensé intra et extra c'est compliqué »

mais là si tu veux quoi que j'allais au soins à domicile je travaillais que six heures en fin de compte parce que le temps que j'y aille le temps que je reviens tu vois donc je travaillais que ah oui

six heures et puis entre temps il faut que tu manges donc tu vois donc c'est un peu ouais enfin ça c'était pas possible pour moi

Moi

en tout cas concilier les deux c'était compliqué

Cadre

ouais ouais ouais

donc je suis revenu à Gauguin et j'ai fait cinq ans, j'aurais bien voulu faire le projet de l'atelier mais il manquait trop de monde à Logos, c'était enfin tu vois on savait pas quelqu'un qui allait venir à logos pour l'instant il y avait personne, il y avait aucune perspective bon ma collègue qui avait un cancer du sein à ce moment-là ça avait été ça avait fait quatre mois à logo, elle devait revenir enfin tu vois c'est compliqué je prenais pas

Voilà comme moi pour moi elle revenait je ne prenais pas sa place à Logos
Moi qui était à logos tu vois jusqu'au jour où bon bah ça a été elle est revenue et puis ça n'allait pas du tout physiquement et puis moralement ça n'allait pas de bosser quand même enfin c'est difficile hein comme service si tu n'es pas si tu n'es pas bien dans tes baskets si t'es malade ou tu vois-tu c'est très dur comme ça c'est lourd il y a des moments où ça va c'est bon voilà donc ben écoute je suis revenu à logos pour davantage faire de projets que j'ai pu mettre en place avec les infirmières les ergo....
Mais en tout cas, ma dernière formation que j'ai voulu faire c'était parce que j'avais rencontré pour certaines pour certains ASH ou même pour des infirmières des sou-

cis...
C'était la question de ... des limites à poser en tant que cadre qu'est-ce que moi je peux faire pour les soignants et dans quelle mesure je peux les les aider mais dans ma fonction cadre et à un moment donné je peux plus les aider ...

Donc psychologue du travail donc tu vois et c'était quand c'est à quel moment je pouvais me permettre de faire ça ...

Moi

D'accord du coup t'es dans ce service depuis quand ?

Cadre

alors je pense alors attends ... attends ...

je pense que ça fera six ans au mois de septembre

Moi

D'accord

Cadre

je crois attends parce que j'ai été diplômé en deux mille sept...

Moi

C'est un parcours très riche en psy mais très diversifié
on va dire...

Cadre

Je pense que je n'aurais pas pu travailler ailleurs je n'aurais pas pu travailler à l'hôpital général

Moi

Par ce que t'as trouvé ta vocation tout de suite ...

2- Connaissez-vous les attentes de votre équipe envers vous ?

Non pas vraiment ... Oui je sais quelle veulent que je sois disponible, que je l'ai écoute
C'est aussi ce que j'attendais de ma cadre quand j'étais infirmière et je fais souvent des entretiens individuels, des réunions. L'équipe en générale s'exprime librement sur ce qui ne va pas ou ce dont elles ont besoins.

3-Comment qualifiez-vous les conditions de travail des soignants dans votre service ?

Je trouve que nous sommes bien lotis dans ce service

4- Comment qualifiez-vous la motivation au travail des collaborateurs dans votre équipe ?

✓ Motivés, pas motivés pourquoi ? Motivée et toujours présente, impliqué dans leur travail.

5- Quels sont les leviers dont vous disposez pour motiver votre équipe ?

Je pense que c'est les activités pour moi je pense que le levier c'est les activités si elles avaient pas d'activité ? sa passera pas, les projets ont fait avec , j'ai toujours pensé que le métier d'infirmière c'était créatif, les utilités au service établissement donc tu fais appel alors évidemment c'est artistique c'est pas de la peinture mais tu fais appel je dirais à ce qu'elles sont dans leur côté créatif tu vois parce que si tu leur dis vous faites, ça vous faites ça, vous faites ça et derrière bah y a rien ...

ya comme une, comme une espèce de récompense je sais pas comment on je peux dire , tu vois faire appel à elle, dans les initiatives dans leur, et le donner par exemple tu vois

il y en a qui ont des projets et donc elles viennent me voir puis elles parlent de leurs projets et donc tu vois les écouter leur donner la possibilité de le faire, l'histoire de la télé qu'elles ont tout refait à la base c'est moi qui ai dit « oh ça serait bien qu'on fasse cette pièce » et elles ont adhérer et elles se sont occupé de repeindre cette pièce avec les patients, mais je savais qu'il y en a qui était intéressé enfin tu vois et c'est ça qui fait que elles sont motivées.

6-Quel type de management préconisez-vous pour favoriser l'esprit d'équipe, la collaboration, une ambiance harmonieuse ?

Pour moi c'est management participatif

7-Quelle sera votre priorité dans votre rôle de manager ?

Ma priorité serait à travers... qu'elle met en place des projets, la mise en place des projets pour les patients ...pour favoriser la collaboration

je pense être quelqu'un de très stratégique

par exemple : les portes du service sont fermées d'accord

donc moi je veux laisser ouvertes

on en a parlé et après j'ai laissé venir les infirmières ...

parce que je savais j'en ai certaines, je savais qu'elle voulait aussi que les portes soient ouvertes donc j'ai dit et j'ai laissé les choses venir, comme ça et au fur et à mesure... il y a des infirmières qui ont dit « y en a marre des sonnettes »

On a pu le temps, mais c'est que comme ça et tu vois, je pense, que pour moi, je pense qu'il faut pas être dans la précipitation de dire on va faire ça parce que, parce que ça marche pas en fin de compte

ce qui marche c'est quand elle se l'approprie

8 La reconnaissance et la maîtrise des émotions vous accompagnent-elles dans votre management ?

Si oui pourquoi ? oui

il y a eu des expériences face à la mort qui a été compliqué on travaille pas dans n'importe quel service donc il demande pas juste la réalité physique mais aussi une prise en charge psychique qui est pas évidente ; parfois on laissant l'équipe mettre les mots sur leurs émotions, permet de gérer au mieux les situations. Il faut porter l'équipe ; Ouais mais alors c'est compliqué parce que ce n'est pas toujours évident...

9 Exprimez-vous librement vos émotions ?

Mais toi en tant que manager comment as-tu géré tes émotions ? Est-ce que tu exprimes librement tes émotions ?

ouais ouais oui au travail

Est-ce que tu mets les mots ? Est-ce que dans ton management même quand tu accompagnes l'équipe tu dis les choses ?

**Si oui cela vous a-t-il permis de gérer des situations à fort enjeu émotionnel ?
Si non pourquoi ?**

Oui par exemple il m'est arrivé ... Il y a un patient au Logos qui s'est pendu donc moi j'ai déjà eu un patient à Gauguin qui s'est pendu un mois avant...ça faisait un peu beaucoup

Evidemment que l'idée c'était qu'elle puisse en parler alors moi j'ai pas été du tout aider là-dedans hein moi on m'a, voilà puisque le médecin n'était pas capable enfin de dire les choses ou la seule chose qui dit « oui c'est de ma faute » c'est bon on s'en fout c'est pas de ta faute ou pas c'est pas on s'en fout de ça ...

Et par contre tu vois pour décharger l'équipe j'ai reçu son ami, j'étais capable de recevoir les parents j'étais tu vois ça c'est des choses

C'est moi qui ai faits et pas eux ça c'était trop compliqué et sûrement trop durs parce qu'ils avaient de toute manière la prise en charge du patient en fait tu vois et après si elle veut en parler voilà elles ont le droit d'en parler et de voilà de dire bah tout ce qu'elles ont à dire et ça ne me dérange pas,

Je ne sais pas comment on dire mais je reçois les choses qui ne et ça ne me dérange pas parce que sûrement que moi je le dépose ailleurs.

Donc le fait de gérer tes émotions te permet de gérer aussi les situations compliquées ?

Oui

moi ça m'arrive alors moi j'ai une relation très particulière avec la psychologue du travail

parce que la psychologue du travail à la base je l'ai eu quand j'ai fait ma présentation de dossier pour l'école des cadres préparation du concours et je la connais depuis ce temps

et donc moi je sais que si j'ai besoin je peux aller la voir je sais plus je peux prendre rendez-vous avec.

10- Pouvez-vous me donner trois critères pour vous décrire dans vos fonctions de cadre de santé dans la relation avec votre équipe ?

Confiance, reconnaissance, disponibilité

11- Comment caractérisez-vous votre mode de management ?

Pouvez-vous argumenter ?

Bienveillant

Participatif

12- Faites-vous un lien entre management, bienveillance et performance au travail ?

Oui parce que je pense quand tu es bienveillant avec les gens, les gens ils te rendent, ils te rendent la pareille et donc au travail ils sont bien.

13- Y a-t-il un thème que je n'ai pas abordé et que vous souhaiteriez traiter ?

Non

GRILLE D'ENTRETIEN IDE, AS, AUXI

Intro de présentation : cet entretien est anonyme, mon thème est le management, plus particulièrement la typologie managériale utilisée qui va favoriser le bien-être au travail, le collectif, la performance.

Questions	Mon objectif
<p>1-Pouvez-vous me présenter votre parcours professionnel ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Quelle est votre profession d'origine, nombre d'année d'expérience ? ✓ Dans quel service travaillez-vous ? 	Mieux appréhender le parcours du professionnel et la pertinence des années d'expérience
IE capacité, potentiel, capacité mentale, cognitif	
<p>2-Selon vous comment devrait être un cadre de santé de proximité dans sa pratique professionnelle ?</p> <p>3- Comment qualifiez-vous vos conditions de travail dans le service ?</p> <p>4- Comment qualifiez-vous la motivation au travail de vos collaborateurs ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivés, pas motivés pourquoi ? ✓ Pouvez-vous argumenter votre réponse ? 	<p>Identifier les attentes des professionnels vis-à-vis du cadre de santé.</p> <p>Faire le lien entre besoin, les émotions et performances.</p>
Le management	
<p>5-Qu'attendez-vous d'un manager ?</p>	Identifier le management utilisé sur le terrain et comment ce management est mis en exergue.
Les émotions : comment les appréhender	
<p>6-La reconnaissance et la maîtrise des émotions vous accompagnent-elles dans votre quotidien professionnel ?</p> <p>Si oui pourquoi ?</p> <p>Si non pourquoi ?</p> <p>7-Exprimez-vous librement vos émotions avec vos collègues, votre cadre ?</p> <p>8-Si oui cela vous a-t-il permis de gérer des situations à fort enjeu émotionnel ?</p> <p>Si non pourquoi ?</p>	<p>Identifier les émotions connues du professionnel, comment ces émotions sont exploitées.</p> <p>Repérer la place des émotions dans la pratique du professionnel.</p>
La compétence émotionnelle : comment peut-on l'acquérir	
<p>9-Selon vous que faudrait-il pour contribuer à la motivation au sein de l'équipe ?</p>	Déterminer les priorités, les attentes du professionnel vis-à-vis de son manager.

<p>10-Pouvez-vous me donner trois critères qui vont décrire votre relation avec votre cadre de santé ?</p>	
<p>Manager avec IE : Management bienveillant</p>	
<p>11-Faites-vous un lien entre le management de votre cadre de service, la bienveillance, et la performance au travail ? Pour la cadre et ou l'équipe Performance ????</p> <p>12-Comment caractérisez-vous le mode de management de votre cadre de santé ? Pouvez-vous argumenter ?</p>	<p>Reconnaitre les typologies de management mises en place.</p> <p>Avoir la vision des collaborateurs sur la répercussion que peut avoir le management sur la performance, bien-être au travail.</p>

13- Y a-t-il un thème que je n'ai pas abordé et que vous souhaiteriez traiter ?

Retranscription entretien une Infirmière

1-Pouvez-vous me présenter votre parcours professionnel ?

Je suis infirmière euh depuis décembre 2011, j'ai commencé en USLD en psychiatrie, et je suis resté à peu près 2ans et puis j'ai poursuivi dans un service sortant à GAUGUIN, et ensuite j'ai intégré un service Logos en décembre 2013 et depuis je suis là...

2-Selon vous comment devrait être un cadre de santé de proximité dans sa pratique professionnelle ?

Pour ma part... comme je fais des remplacements sur plusieurs unités, pour moi en tous cas la qualité principale d'un cadre pour que l'équipe fonctionne bien euh c'est d'être à l'écoute de son équipe, c'est-à-dire de ne pas être juste euh dans la demande de disposer de ses agents quand on a besoin mais de pouvoir être aussi attentive aux besoins aux soucis de service ce que les agents peuvent faire remonter que la cadre puisse entendre ce qu'on peut dire même si elle ne trouve pas une solution mais on sent qu'elle est à l'écoute, qu'elle soit accessible, et qu'on puisse ne pas avoir peur de dire les choses, je pense qu'au moment on a une bonne communication avec la cadre sa désengorge plein de soucis dans le service, que sa soit au niveau du planning, disponibilité des agents, de leurs motivations sa peut booster une équipe.

3- Comment qualifiez-vous vos conditions de travail dans le service ?

Alors moi euh... personnellement je peux dire si je suis encore là aujourd'hui je n'habite pas forcément à côté de mon lieu de travail, j'ai pas mal de route et depuis 2016 je suis ici je n'étais pas sensé rester, si je suis encore dans ce service c'est par ce que il y a un climat agréable qui donne envie de venir travailler même si il y a un dysfonctionnement surtout en ce moment, les décisions médicales, les décisions infirmières, c'est assez difficile de collaborer entre les différentes disciplines mais je pense quand même ce qui fonctionne malgré tout ici les médecins et les IDE continus à travailler ensemble, c'est-à-dire que notre avis à quand même du poids et qu'on prend vraiment en charge les patients pas seulement à l'instant T mais aussi dans les projets dans la suite des choses les médecins nous montrent bien qu'on a une place importante et je pense que sa nous aide à nous donner un rôle euh... plutôt valorisant et pas juste l'administration des traitements.

4- Comment qualifiez-vous la motivation au travail de vos collaborateurs ?

Bin je pense si on arrive à rester dans la même dynamique on s'est compliqué pour tous le monde on continue à respecter le travail de chacun.

5-Qu'attendez-vous d'un manager ?

Mmmh ... déjà être présent sa c'est très important c'est aussi la manière de mettre les choses en place, pour moi c'est quelqu'un qui est à l'écoute, qui n'est pas la juste pour remplir des cases et répondre à ce qu'il demande au plus haut, il a se rôle là mais de ne pas omettre non plus le désir de son équipe qu'il soit, qu'il puisse entendre les besoins de son équipe qu'il face au mieux pour aplanir les choses entre les agents.

6-La reconnaissance et la maîtrise des émotions vous accompagnent-elles dans votre quotidien professionnel ?

Oui je dirai tout le temps, tout le temps, euh dans le sens quelque soit notre métier on a besoins d'être dans une maîtrise dans soi et tout simplement déceler les émotions qu'on peut avoir selon les situations par ce que la colère, la joie, la tristesse l'empathie plein de choses qui peuvent parfois nous trahir un petit peu et moi je sais que je suis

quelqu'un d'assez entier j'ai beaucoup de mal à jouer la comédie du coup si il y a une situation qui m'affecte ça va sûrement se voir sur moi et ma façon de gérer la situation fera que je vais mon contenir... Je vais prendre sur moi...

7-Exprimez-vous librement vos émotions avec vos collègues, votre cadre ?

Oui j'arrive à exprimer librement parfois trop, ce qui m'a permis d'être et de rester dans ce service aussi longtemps, il y a beaucoup de violence, violence verbale, physique donc c'est vrai encore une fois faut avoir les épaules pour revenir le lendemain ce n'est pas toujours simple, c'est pour cela que moi j'ai besoin de verbaliser les choses que se soit avec mes collègues, en réunions avec les cadres peu importe. Je suis de nature à dire les choses mais j'essaie de ne jamais blesser les gens à ne pas être comment dire, être dans le jugement. J'essaie de maîtriser mes émotions pour ne pas me laisser déborder.

8-Si oui cela vous a-t-il permis de gérer des situations à fort enjeu émotionnel ?

Je prends sur moi, j'essaie de prendre du recul et d'être le plus juste possible face à des situations complexes, j'essaie avant tout de gérer mes émotions pour éviter que ça affecte mon jugement, les émotions on les ressent mais faut savoir les gérer après...et faut pouvoir l'exprimer dans ses situations difficiles qu'on peut rencontrer.

9-Selon vous que faudrait-il pour contribuer à la motivation au sein de l'équipe ?

Je ne dirai pas pour mon équipe mais sur les autres pavillons où je remplace tout le temps, pour certains en tous cas j'ai l'impression d'un manque de management, un manque d'écoute du coup les équipes son mal, il y a comme une séparation des fonctions, les infirmières ne disent pas aux médecins ce qu'elles pensent encore moins au cadre... Il manque aussi selon moi de la solidarité entre les équipes, à partir du moment où on n'est pas encadré plus haut entre guillemet entre nous ça fini par créer des tensions encore pour moi un management est indispensable dans une équipe, on peut pas laisser une équipe sans cadre, il faut au moins une personne qui représente l'autorité... Pour moi voilà...

10-Pouvez-vous me donner trois critères qui vont décrire votre relation avec votre cadre de santé ?

Confiance, ses décisions, ses jugements, je suis dans ce service justement par que je sais que je peux faire confiance à ma cadre, c'est une personne qui va dire quelque chose et qui va le faire, qui te dit si c'est possible ou pas, elle est claire dans ses décisions.

Sécurité ça en découle aussi, on sent qu'on peut prendre entre guillemet des libertés parfois dans la mesure du raisonnable, je sais que la cadre si ces des choses qu'on a pu discuter en amont je sais qu'elle va nous soutenir, on se sait en sécurité car on sait comment elle se positionne...

11-Faites-vous un lien entre le management de votre cadre de service, la bienveillance, et la performance au travail ?

Oui et non,

Le fait d'avoir une bonne relation en équipe oui...

La performance si la cadre est suivie par son équipe et vice versa on peut parler de performance.

Mais c'est par ce qu'une personne est bienveillante qu'elle va être plus performant euh ...si elle n'est pas dans l'écoute

Mais pour nous cette relation qui va nous permettre d'aller plus loin à ne pas la décevoir, je me dis si on a une cadre performant bin nous on va vouloir être aussi

performant est assurer le bon fonctionnement du service, elle se donne pour nous du coup on fait de même... C'est rassurant pour nous...

**12-Comment caractérisez-vous le mode de management de votre cadre de santé ?
Pouvez-vous argumenter ?**

J dirai que ce n'est pas linéaire, je dirai des fois on ait une grosse équipe, que ses pas évident, notre cadre nous dit les choses, ce qu'on lui demande elle nous inclut dans ses décisions, elle est transparente, bienveillante. Elle est très humaine, très disponible... Pour moi, l'équipe, elle observe, elle rassure, elle propose une épaule quand on a besoin elle prend soin de nous, elle voit à travers nous, son fait du bien surtout face à la violence qu'on peut rencontrer avec les patients. Son humanité est une de ses qualité... elle s'occupe de l'ensemble de son personnel par juste à un corps de métier, elle a un esprit ouvert... C'est assez impressionnant comment elle nous connaît.... rire

13- Y a-t-il un thème que je n'ai pas abordé et que vous souhaiteriez traiter ? Non je crois que j'ai tous dit

BIBLIOGRAPHIE

- BOUILLON, J. L. (2009). *Figures de l'individu au travail, figures du "collaborateur"*. Récupéré sur <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/912>
- CAP-RH.FR. (2018, décembre 18). *Quesque le management?* Consulté le Janvier 2022, sur <http://www.cap-rh.fr/management/quest-ce-que-le-management/2018/>
- CHERNET, D. (2008). Concept d'éthique l'éthique au cœur du management. *Cainr.Info*(N°128), pages 53 à 55. Consulté le 2008, sur <https://www.cairn.info/revue-actualites-en-analyse-transactionnelle-2008-4-page-53.htm>
- Conseils, R. r. (s.d.). Les clés du management de proximité.
- DAMASCENO, P. (2010, Février 24). *La confiance au coeur du management*. Récupéré sur <https://www.cadredesante.com/spip/profession/management/la-confiance...>
- Desjacques, P. R. (2019). *Le management bienveillant*. Paris: Eyrolles.
- DUMOND, J.-P. (2021). *La grande transformation hospitalière*. Paris: Seli Arslan.
- EMERY, E. A. (2019). *Le manager est un PSY*. EYROLLES.
- Gauthier, J. C. (2009, Novembre). *Cadre de santé est -il un manager comme les autre?* Consulté le 2022, sur <https://www.cadredesante.com/invision/topic/16595-cadre-de-sante-un...>
- Guibert, M. L. (2021, septembre _). *Initiation a la fonction Cadre*. Créteil.
- Guibert, M. L. (2021-2022). *Le piliers de management*. Créteil, 94.
- Guibert, M. L. (2021-2022). *Cours La notion de Compétence du Concept à l'opérationnelle*. Créteil.
- GUIBERT, V. (2022). *Cours Intelligence émotionnelle*. Créteil.
- Hesbeen, W. (2011). *Cadre de santé de proximité*. (E. Masson, Éd.) Issy les Moulineaux.
- Hesbeen, W. (2011). *Cadre de santé de proximité un métier au coeur du soin*. Elsevier Masson. Consulté le Février 2022
- Houbre, J. K.-B. (s.d.). *Investigation en santé publique: Méthode qualitatives-pricipes et outils*. Consulté le MAI 09, 2022, sur https://fad.univ-lorraine.fr/pluginfile.php/23858/mod_resource/content/1/co/Analyse_them.html
- HOURST, B. (2019). *Al'école des intelligences multiples*. Clamecy: Hachette Education.
- IMBERT, G. (2010). *Entretien semi directif: A la frontière de la santé*. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2010-3-page-23.htm>
- INRS. (2017). *Le stress au travail. Ce qui faut retenir*. Récupéré sur <https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>
- MEIER, O. (2019, septembre 17). Récupéré sur Max Weber et la légitimité du pouvoir - RSE Magazine: https://www.rse-magazine.com/Max-Weber-et-la-legitimite-du-pouvoir_a3424.html
- MOIRA MIKOLAJCZAK. (2020). *La compétence émotionnelle*. (DUNOD, Éd.)
- Mouden, E. (s.d.). *Intelligence émotionnelle : définition et aperçu*. Récupéré sur Coach El Mouden: <https://coach-elmouden.com/2014/02/lintelligence-emotionnelle>
- Piaget, J. (s.d.). *La construction de l'intelligence*. Paris: Nomad. Consulté le Mars 2022
- Poulet, N. P. (2014, Novembre). *Conflit Opportunité Managériale. Soins Cadres supprément*(91).
- REVILLOT, J. M. (2016). *Pour une visée éthique du métier de cadre de santé* (éd. LAMARRE). LAMARRE.
- RIVARDE, C. B. (2007, Juillet). *L'INTERVENTION PAR LES PAIRS : UN ENJEU MULTIPLE DE RECONNAISSANCE*. Consulté le MAI 12, 2022, sur https://www.academia.edu/29082809/LINTERVENTION_PAR_LES_PAIRS
- SCHERER, D. S. (2019). *Traité de psychologie des émotions*. Malakoff: DUNOD.
- VALLEJO, M.-C. (s.d.). *Faire vivre les valeurs du soin*. Récupéré sur [espace-ethique.org/ressources/article/faire-vivre-les-valeurs-du-soin](https://www.espace-ethique.org/ressources/article/faire-vivre-les-valeurs-du-soin):<https://www.espace-ethique.org/print/2916>

Mémoire de fin d'étude du diplôme de cadre de santé

Intelligence Emotionnelle au service d'un management bienveillant

Indira GOKOUL

MOTS CLÉS

Intelligence émotionnelle
Emotions
Management
Bienveillance

KEY WORDS

Emotional intelligence
Emotions
Management
Benevolence

RÉSUMÉ

Au cours de ces dernières années, il est apparu dans diverses entreprises, institutions, le rôle du chef de groupe, le manager comme meneur, guide. Il a fallu des pertes humaines, pour que des recherche soient menées afin d'identifier l'intérêt de prendre en compte l'individu de manière holistique dans le milieu professionnel.

La fonction du cadre de service, ne doit pas être ciblée que sur la rentabilité et le profit, quand on travaille avec de l'humain. C'est ainsi que le terme de l'intelligence émotionnelle intègre la direction des ressources humaines.

De part mon expérience en tant que directrice d'établissement d'accueil de jeunes enfants, j'ai toujours eu une appétence pour la psychologie donc J'ai porté mon attention sur l'attitude comportementale de mes collaborateurs afin de les amener à évoluer, s'épanouir, être productifs dans un cadre bienveillant. J'ai profité de cette formation de l'école des cadres de santé pour faire des recherches sur le sujet de l'intelligence émotionnelle. J'ai mis par écrit des situations qui m'ont interpellées lors de mon parcours professionnel. De la j'ai pu extraire une question de départ.

Puis j'ai mené des recherches théoriques sur divers auteurs au travers de la lecture, les cours collectifs, j'ai ainsi élaboré mon cadre conceptuel. Celui ci m'a permis de décortiquer le sujet qui m'a amené à une question de recherche. Pour que ce travail de recherche soit validé, il a fallu mener une étude empirique, comparer la théorie et le travail de terrain; pour cette deuxième partie j'ai élaboré un questionnaire et j'ai interrogé des cadres et des collaborateurs de divers milieux.

Puis j'ai analysé les données et la réponse à ma question de recherche comme axiome est que la prise en compte des émotions au travail est primordiale. Cependant, nous devons poursuivre ce travail de réflexion et d'analyse de soi pour pouvoir prendre soin de l'autre aussi bien, le patient que le collaborateur.

ABSTRACT

Recently many companies developed the role of group chef, a manager as leader, as guide. It took human lost for inquisition to be done and identify why we should consider each individual in a holistic way. The head of service shouldn't be only about profitability working with human being. It's the concept of « emotional intelligence ». From my experience as a headmistress of a child care facility, I've always had a patability for psychology so I turned my attention on my collaborator's behavioural attitude helping them blossom and be productive in a caring environment. But also reported situations I had to call out, leading to a question to start with. Then I carry out researches by reading various author to elaborate a conceptual frame, so I could dissect the subject obtaining my research question. To validate this work I had to lead and theoretic study, and compare heory and fieldwork so I wrote a questionnaire and question executives and collaborators from various environment, pointing the need to consider people's feelings at work and to keep working on taking care.

