



HAL
open science

Connaître, reconnaître et utiliser ses émotions dans le management

Charlotte Montois-Degraeve

► **To cite this version:**

Charlotte Montois-Degraeve. Connaître, reconnaître et utiliser ses émotions dans le management. Sciences de l'Homme et Société. 2021. dumas-03414661

HAL Id: dumas-03414661

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03414661>

Submitted on 8 Nov 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



MEMOIRE DE RECHERCHE

Pour obtenir le diplôme de

MASTER 2

Actions et activités de la santé et du social

Arrêté ministériel du 25 avril 2002

Présenté et soutenu publiquement par

Charlotte MONTAIS DEGRAEVE

Le mercredi 30 juin 2021

« Connaitre, reconnaître et utiliser ses émotions dans le management »

Mémoire dirigé par Monsieur Routier Cédric

JURY

Monsieur **ROUTIER Cédric**,
Directeur de mémoire

Directeur Unité HADéPaS,
Institut Catholique de Lille.

Madame **FOLUSZNY Marie**,
Tutrice de mémoire

Cadre de santé formateur
Institut de Formation IF Santé.



ICL Association déclarée reconnue d'utilité publique
60 boulevard Vauban - B.P. 109 - 59016 Lille Cedex
Tél. +33 (0)3 20 13 40 00 - Fax +33 (0)3 20 13 40 95 - www.univ-catholille.fr - contact@icl-lille.fr
Siret 775.624.240 000 13 - Code APE 8542Z - N° TVA Intracommunautaire - FR 66 775 624 240
Organisme de formation, enregistré sous le n° 31 59 00468 59. Cet enregistrement ne vaut pas agrément de l'État.

Remerciements

Je souhaite remercier toutes les personnes qui m'ont accompagnée durant cette initiation à la recherche.

J'adresse, tout d'abord mes remerciements à Monsieur Cédric Routier, directeur de mémoire, pour sa guidance qui m'a aidée à sortir de la forêt noire et dense dans laquelle je me trouvais.

Ensuite, je remercie Madame Foluzsny Marie, tutrice de mémoire pour ses encouragements et réajustements.

Je remercie également, Madame Lise Deloffre, cadre pédagogique, référente mémoire pour son soutien chaleureux, son enthousiasme et ses encouragements.

J'adresse aux différents professionnels interviewés mes remerciements pour leurs disponibilités et la richesse de leurs discours qui m'ont permis de construire mon analyse.

Merci à toi, Camille, mon binôme de mémoire avec qui j'ai pu échanger mes doutes et mes angoisses.

Merci à l'équipe de PMI qui m'a redonné de nombreuses fois le sourire et la joie.

A toi, Maman, qui malgré ton combat pour la maladie, tu as veillé sur moi et m'as encouragée chaque jour pour la réussite de ce travail.

A vous Denis, Paul et Simon pour vos encouragements, votre bonne humeur et votre patience.

Abstract

Keywords : Emotions, Emotional intelligence, Emotional skills, Team, Leader, Manager tool

This dissertation examines the approach of man as made up of emotions the fact that, their recognition them at work should not be a sensitive subject to the healthcare manager but a management tool.

By examining the place of emotions in management skills and how they could be used as a management tool for a team leader.

I clarify the concepts of “emotions”, “skills”, “emotional intelligence” and “leadership”.

I use two major research strategies: first by examining the theoretical part of my work experiences, and second by studying various existing theories.

Following this, I have identified three hypotheses: healthcare managers know how to define their emotions and they are of his collaborator's, emotional skills allow team leaders to position themselves as leaders. And their role as leaders influences team dynamics.

Through a qualitative study I verify my hypotheses with semi-structured interviews with six healthcare managers working on a hospital ward or in a medical-social facility. This study fully validates the three hypotheses and shed light on the crucial importance of using the emotions as a management tool.

SOMMAIRE

Introduction

1. Constat.....	1
2. Contexte.....	11
3. Les émotions.....	15
4. Les compétences.....	24
5. Du leader au cadre en passant par l'intelligence émotionnelle	35
6. La méthodologie.....	42
7. Analyse des résultats	52
8. Regard critique du travail de recherche.....	91
9. Projection professionnelle	92

Conclusion

Bibliographie

Annexes

Introduction

Les émotions font parties intégrantes de l'individu. Nous les retrouvons dans tous les domaines de la vie. D'ailleurs, qu'est-ce qui nous fait aller au cinéma, au théâtre ? Nous y allons pour ressentir des émotions : du rire, de la peur, de la tristesse, du dégoût....

Qu'est-ce qui nous motive à gravir un sommet ? C'est bien l'émotion, le plaisir éprouvé d'arriver au sommet, la beauté du paysage et l'harmonie ressentie avec la nature et les éléments.

Tous les individus ont un avis sur les émotions, qu'il soit négatif ou positif, mais pourquoi prennent-elles autant de place dans notre vie personnelle et professionnelle ?

Les émotions perturbent-elles notre raison ou à l'inverse sont-elles utiles dans notre prise de décision ?

A partir d'un constat professionnel, nous avons voulu traiter le thème des émotions dans le management.

De plus, notre métier de soignant nous amène chaque jour à être au plus près de nos émotions pour comprendre l'autre.

En tant que cadre de santé, nous devons prendre soin de notre équipe, nous devons développer un environnement de travail alliant efficacité et plaisir.

De nouveaux styles de management apparaissent, basés sur l'humain et sur la relation à l'autre. Tous les individus sont interconnectés et c'est au rôle du cadre d'harmoniser l'individualité pour créer un collectif.

Pour cela, le cadre utilise le management par l'intelligence émotionnelle qui permet d'augmenter l'estime de soi, de motiver, d'encourager le dialogue et l'écoute au sein de l'équipe.

Ce travail d'initiation à la recherche, nous permettra de définir en quoi les émotions peuvent-elles être des compétences managériales pour les responsables d'équipe ?

Tout d'abord, nous aborderons le cadre conceptuel des émotions, puis de l'intelligence émotionnelle engendrant des compétences émotionnelles pour terminer sur la notion de leader.

Ensuite, nous nous sommes attachées à vérifier les hypothèses grâce à un travail d'enquête sur le terrain auprès de professionnels paramédicaux du secteur hospitalier et extrahospitalier. Nous cherchions à démontrer que le responsable d'équipe sait définir ses émotions et celles des autres, que les compétences émotionnelles permettent au responsable d'équipe de se positionner en tant que leader et que son rôle de leader influence la dynamique d'équipe.

Les résultats de l'analyse ont permis d'enrichir notre réflexion sur la place des émotions dans le management et leur utilisation par les responsables d'équipe.

Enfin, nous finalisons ce travail par une auto-critique induisant des axes d'amélioration ainsi qu'une réflexion sur la posture à adopter en tant que future responsable d'un service de Protection Maternelle et Infantile (PMI).

« Il faut commencer par éprouver ce qu'on veut exprimer »

Vincent Van Gogh

1. Constat

Mes premières années de professionnelle, je les ai faites au sein d'une unité de Néonatalogie de Niveau 3 (Décret du 09 Octobre 1998 ; les maternités sont classées par niveau en fonction de la prise en charge des nouveau-nés. En Niveau 3, la maternité dispose d'un service de réanimation néonatale et est spécialisée dans le suivi des grossesses pathologiques. Elle est autorisée à accoucher des nouveau-nés de moins de 33 semaines d'aménorrhées)

En tant que jeune diplômée, j'avais une vision du soin purement technique. Ma motivation était d'être la plus efficace possible, d'être une bonne technicienne. Pour autant, j'avais choisi ce métier pour la relation à l'autre et le prendre soin.

Durant ma formation, j'avais découvert le concept d'empathie mais c'est au sein de la réanimation néonatale de Valenciennes que j'en ai compris le sens. La capacité d'empathie permet de se mettre à la place de l'autre, de le comprendre, de ressentir ses émotions, de les partager.

Dans ce service extrêmement technique, l'équipe soignante (médicale et paramédicale) soutenue par l'administration a mis en place en 2006, un programme basé sur l'observation du nourrisson et sur les soins de développement. (Programme NIDCAP) ¹. En 2016, ce travail collectif a permis au service d'obtenir la certification NIDCAP et d'être le second centre hospitalier en France après Brest à l'obtenir².

Afin d'obtenir cette reconnaissance, nous avons appris à écouter, ressentir et décoder le langage du bébé pour mieux l'accompagner en impliquant activement les parents auprès de leur enfant.

Toutefois, l'équipe projet a dû faire preuve de pédagogie en expliquant, en reformulant les bienfaits du programme, tout en respectant les convictions et les pratiques de chaque soignant. Elle a dû gagner la confiance de chacun en prenant soin d'écouter attentivement leurs craintes, leur permettre d'être acteur du projet en nommant des référentes

¹ « Notre philosophie de soins (NIDCAP) », *Centre Hospitalier de Valenciennes* (blog), consulté le 5 janvier 2021, <https://www.ch-valenciennes.fr/charges/philosophie-de-soins-nidcap/>.

² « La néonatalogie certifiée NIDCAP ! », *Centre Hospitalier de Valenciennes* (blog), 31 octobre 2016, <https://www.ch-valenciennes.fr/neonatalogie-certifiee-nidcap/>.

qui ont expérimenté la méthode et en ayant une communication transparente sur l'avancée de la méthode. Une relation de confiance s'est instaurée entre chaque acteur du projet, de l'équipe médicale à paramédicale en passant par l'équipe administrative. Chaque professionnel a su réadapter ses pratiques professionnelles, s'approprier de nouvelles manières de travailler et de communiquer. De cette expérience, je me demande ce qui a favorisé réellement l'acceptation au changement et comment, de fait instaurer au sein d'un groupe une relation de confiance ? Est-ce l'écoute et la bienveillance qui le permettent ? Est-ce le cadre qui a créé un climat émotionnel favorable au changement ?

Forte de mon expérience auprès des enfants prématurés, j'ai souhaité élargir mes connaissances médicales et relationnelles. J'ai intégré le service d'urgences pédiatriques pour la diversité des pathologies, des actes et des différentes tranches d'âge d'enfants.

Contrairement à une jeune diplômée arrivée en même temps que moi dans le service, mon intégration s'est faite rapidement. L'équipe médicale et paramédicale avait en moi « une confiance aveugle ». Je dis aveugle car avant même de me connaître, de mesurer mes capacités, l'équipe me confiait des soins autonomes et techniques. Pour eux, j'avais « gagné leur confiance » en étant une ancienne puéricultrice de réanimation néonatale. Je maîtrisais les actes avec sang-froid. Alors que pour la jeune diplômée, l'équipe soignante et médicale exprimaient une confiance et une considération différente. Elle était mise à l'écart. Par exemple, les médecins sollicitaient systématiquement les soignants expérimentés pour les cas les plus graves entraînant une surcharge de travail pour eux et un sentiment d'inutilité pour la jeune diplômée. Ainsi à plusieurs reprises, nous l'avons retrouvée seule dans un coin entrain de pleurer. Ces émotions négatives ont créé chez elle, une perte de confiance et un mal-être ainsi qu'un sentiment d'exclusion. De ce constat, je me suis demandée ce qui aurait favorisé la confiance réciproque et la place du cadre de santé dans l'intégration des jeunes professionnelles et plus précisément dans sa compréhension des sentiments de la jeune diplômée qui perdait ses moyens face à une équipe d'experts. Est-ce qu'une écoute empathique du cadre envers la jeune diplômée aurait favorisé un climat positif ?

Par la suite, j'ai intégré une pouponnière dans un établissement public départemental de soins, d'adaptation et d'éducation (EPDSAE).

La pouponnière de Valenciennes accueille des enfants de la naissance à 3 ans.

Mes missions étaient de coordonner les différents professionnels (auxiliaire de puériculture, éducatrice de jeunes enfants, psychologue, ...) de l'unité en charge, préserver les liens familiaux en instaurant les visites parents-enfants, fratrie, s'assurer du bon développement psychomoteur de l'enfant, de sa santé et de sa vaccination en lien avec le médecin traitant, rédiger des notes et rapports pour le service d'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) responsable juridiquement de l'enfant, encadrer une équipe en charge de l'hygiène des locaux (organiser les tâches journalières, gérer le planning, valider les congés, les demandes de formation, réaliser les entretiens d'évaluation et gérer les stocks.).

Pour assurer mes missions, j'ai développé mon réseau partenarial auprès des acteurs de l'action sociale de la prévention et de la protection de l'enfance. Carine Maraquin, psychologue clinicienne, donne une notion du partenariat dans son ouvrage *Handicap : Pratiques professionnelles à domicile* (2015)³ en s'appuyant sur différentes définitions. Elle cite Jean Marie Bouchard,⁴ « *Le partenariat exige dès lors la reconnaissance des compétences de l'autre, vise le rapport d'égalité et repose sur le partage de décisions. Il s'accompagne d'actions de coopération, ainsi que d'opérations favorisant l'exercice du consensus dans nombre d'applications pratiques.* » Le partenariat s'est développé depuis plusieurs années avec la création des Agences Régionales de Santé (ARS) en 2012. Il permet la collaboration entre des professionnels de milieux et de compétences différentes pour réaliser un projet commun dans l'intérêt de l'utilisateur. Dans le cas de la pouponnière, cela concerne l'enfant et sa famille. Le partenariat se fait également avec les familles et l'enfant. Durant cette expérience, j'ai tissé des liens de confiance avec eux en favorisant l'expression de leur ressenti, en faisant preuve d'empathie, en cherchant les leviers pour remobiliser les parents et réaffirmer leur fonction parentale. Ce projet est ambitieux, car il faut savoir que pour réussir un partenariat, il faut une volonté commune d'atteindre les objectifs et dans le cadre de la protection de l'enfance, les parents sont parfois soumis à des injonctions et des mesures prises par le juge des enfants. A partir de ce constat, je me demande comment construire une relation de confiance réciproque sur la base d'injonction ? La compréhension de l'autre par ses émotions peut-elle faciliter la mise en place de la relation ? Le cadre de santé peut-il se servir de la compréhension de ses émotions et de celles des autres pour favoriser une relation saine ?

³ Carine Maraquin, « Le partenariat c'est quoi ? », *Sante Social*, 2015, 113-22.

⁴ Bouchard J.-M. (2006), « Partenariat et recherche de transparence. Des stratégies pour y parvenir », in *Informations sociales* n° 133, pp. 50-57.

D'autre part, avec les partenaires, j'ai constaté qu'il était parfois difficile d'instaurer cette relation de confiance. Le parent cherche un allié et est capable de mettre à défaut les autres acteurs de la situation, créant ainsi des tensions dans la relation. (Tentation de clivage de l'équipe). Cependant comme le dit Carine Maraquin, « *un partenariat abouti sera l'achèvement d'un conflit. Il suppose une écoute de l'autre, de la modestie, des propositions discutées, une décision commune, un partage du savoir.* » Il est donc possible, après négociations, entre les différents acteurs d'obtenir un consensus et un objectif commun et partagé. Dans notre cas, donner à l'enfant une sécurité, une stabilité et un climat relationnel qui lui permet de grandir et s'épanouir sereinement.

Dans cette optique de travail, j'ai désiré m'orienter vers la PMI (Protection Maternelle et Infantile) au sein du département du NORD car les missions de service correspondent davantage à mes envies professionnelles.

En PMI, je valorise mon rôle de prévention précoce en étant au plus près des besoins des familles et des enfants. Je propose aux parents des accompagnements personnalisés qui favorise la relation avec leur enfant et son développement.

Le travail en équipe et les échanges de pratiques lors des réunions permettent de trouver ensemble les outils nécessaires à l'accompagnement des parents et des enfants.

Je bénéficie d'une autonomie de travail sur mon secteur tout en travaillant en équipe.

D'ailleurs, je me demande comment nous, les puéricultrices avons obtenu cette autonomie ? Est-ce la confiance qu'a eue en nous notre responsable de service qui a permis de l'obtenir ? Quels sont les facteurs qui ont favorisé cette confiance ?

Riche de mon parcours professionnel en tant que puéricultrice, j'ai souhaité prétendre à un poste de cadre de santé. D'autant plus qu'une opportunité s'ouvrait à moi.

De moins en moins de médecins sont en postes au sein du département pour assurer les missions en PMI et la responsabilité du service. Beaucoup d'entre eux partent à la retraite et laissent leur poste vacant. En effet, le poste de médecin de PMI est peu attractif pour les jeunes médecins. Ceux-ci préfèrent des postes de vacataires pour combiner une activité libérale ou hospitalière plus valorisante au niveau salarial. Ce statut de vacataire est incompatible avec la gestion d'un service de PMI.

La direction des ressources humaines du Département a décidé de former des cadres de santé pour pallier ce déficit en leur attribuant des missions d'encadrements. Le but est aussi de réorienter les médecins dans leur fonction d'expertise médicale pour répondre à l'orientations départementales relatives à la santé 2019-2023. La santé, un levier pour l'autonomie à tous les âges de la vie »⁵

Le département du Nord est l'un des départements de la France métropolitaine où la population est la plus jeune, mais vieillissante comme l'indiquent les projections démographiques réalisées par l'INSEE⁶.

Le recours aux droits et aux soins reste difficile et l'offre de santé encore insuffisante dans certains domaines, notamment en matière de prévention précoce, de santé des jeunes pris en charge en protection de l'enfance, de santé mentale et d'accès à la psychiatrie (absence de lits pédopsychiatriques dans le sud du département), malgré une utilisation parmi les plus élevées des soins tant de ville qu'hospitaliers.

Concernant la PMI, près de 650 professionnels exercent sur les 45 UTPAS⁷ du département. Ils interviennent dans 375 lieux de consultation auxquels s'ajoutent deux cars PMI. Soit 109 000 consultations médicales de planification familiale, suivi prénatal et consultations infantiles. Les puéricultrices effectuent 50 300 visites annuelles de suivi à domicile des enfants de moins de 6 ans. Environ 16% des femmes enceintes ont été rencontrées à domicile par une sage-femme de PMI et 5% d'entre elles ont fréquenté les consultations prénatales de PMI. Ces chiffres montrent l'importance du rôle du médecin de PMI. En le libérant des fonctions d'encadrement, il dégagera du temps pour le consacrer à la santé des nordistes et répondre au schéma des solidarités humaines qui préconise l'autonomie à tous les âges de la vie, la lutte contre les inégalités sociales et territoriales et l'augmentation du recours à l'offre de prévention et de soins. Le département est en cohérence avec le programme régional de santé PRS 2⁸.

⁵ « dgasol_sg_scdds_delib-sante_web.pdf », consulté le 27 octobre 2020, https://contact.lenord.fr/upload/docs/application/pdf/2019-10/dgasol_sg_scdds_delib-sante_web.pdf.

⁶ Institut national de la statistique et des études économiques.

⁷ Unité Territoriale de Prévention d'Action Sociale

⁸ « Le Projet régional de sante Hauts-de-France 2018-2028 », consulté le 27 octobre 2020, <http://www.hauts-de-france.ars.sante.fr/le-projet-regional-de-sante-hauts-de-france-2018-2028>.

Le cadre de santé par ses compétences acquises en formation sait concevoir, mettre en œuvre et organiser un projet de service.

Tout en animant et encadrant une équipe. Il a pour missions de contrôler et évaluer. Il favorise et transfère des compétences grâce à la formation et coordonne le travail en partenariat avec les autres services.

Le responsable de service en PMI devient un manager comme le décrit Henri Mintzberg.

Les équipes doivent apprendre à travailler différemment car le statut du « leader » change.

Le cadre de santé doit accompagner ce changement.

Le changement est toujours vécu comme une souffrance pour l'individu. Celui-ci passe par des phases émotionnelles plus ou moins fortes pour intégrer le changement.⁹

C'est pourquoi, travailler sur la compréhension de mes émotions et de celles de mes collaborateurs pourra m'aider dans ma prise de fonction.

Selon moi, un manager ne peut plus s'appuyer que sur son statut, son pouvoir hiérarchique et ses compétences techniques. Il doit être capable de mobiliser et développer les ressources et les compétences de ses collaborateurs en faisant preuve d'écoute, en créant des liens durables, respectueux, et partagés entre chaque membre de l'équipe.

Cette réorganisation du fonctionnement de la PMI perturbe la dynamique de groupe. Elle demande donc aux cadres de santé de créer une confiance réciproque. Des affinités entre lui et l'équipe doivent se créer.

De plus, notre profession fait appel sans cesse à nos émotions et notamment l'empathie. Dans notre quotidien, nous utilisons cette compétence pour accompagner les familles. Nous mettons de côté nos représentations et nos valeurs afin d'apporter le soutien qui conviendra le mieux à l'ensemble de la dynamique familiale.

Par ailleurs, le cadre de PMI doit prendre des décisions difficiles et complexes par rapport à des situations qui peuvent bouleverser des familles et qui font parfois écho au vécu personnel des soignants ou à leurs projections, comme par exemple, dans le traitement de l'information préoccupante (Tout citoyen a le devoir de porter à la connaissance d'une autorité administrative ou judiciaire une situation d'enfant en danger ou en risque de l'être

⁹ Carton Gérard Dominique, *Eloge du changement 2015*, Edition du Palio.

et le besoin d'aide découlant de cette situation, obligation renforcée pour les professionnels concourant à la Protection de l'Enfance).

Il est donc important de gérer ses émotions pour prendre du recul et prendre la bonne décision.

De même ces situations peuvent engendrer des difficultés pour certains agents.

Par exemple, un agent dit avoir « la boule au ventre » en venant travailler. Il se sent isolé du reste de l'équipe, qui elle ne manifeste pas de difficulté. Un sentiment de mal être s'installe, ainsi qu'une impression de surcharge de travail.

L'équipe ressent quant à elle l'isolement de l'agent et note son manque de cohésion avec elle. Il ne participe plus aux moments de convivialité, ni aux temps informels qui renforcent la communication entre chacun. C'est un cercle vicieux qui entretient la souffrance du soignant isolé. L'ensemble de l'équipe devient agacée par son fonctionnement de travail qu'il qualifie d'individualiste ainsi que par les arrêts de travail successifs.

Ces exemples montrent la complexité du rôle du manager qui doit conjuguer efficacité et bienveillance. Il doit préserver des relations de qualité lors des moments de tension.

L'exigence et la bienveillance¹⁰ sont complémentaires et ne sont pas antinomiques pour plusieurs raisons. Les exigences reposent sur la performance, le perfectionnement et les opportunités qui génèrent du stress. Un manager qui transfère ce stress à son équipe peut aggraver les situations et générer plus de tensions. Alors que s'il base sa relation sur de la collaboration gratifiante, la reconnaissance des efforts, l'écoute des difficultés dans une ambiance conviviale, il permet l'émergence d'émotions positives.

Comme l'a évoqué, Marie Pierre Demon Feuvrier lors de sa conférence, le 17 décembre 2020 sur le Management bienveillant : Levier de la qualité de vie au travail (visio-conférence département du NORD) : « *Un manager affirmé et bien dans sa peau qui cultive des relations positives envers lui-même et envers les autres permet d'améliorer la qualité de vie au travail et la qualité du service public rendu* »

¹⁰ Didier Avril, « Conjuguer efficacité et bienveillance »

D'ailleurs Goleman évoque les compétences humaines importantes pour le travail ¹¹ dans son ouvrage sur l'intelligence émotionnelle :

« Comprendre les autres : deviner ce qu'ils ressentent, épouser leurs points de vue, s'intéresser authentiquement à leurs préoccupations »

Le cadre de santé doit être attentif aux émotions de ses collaborateurs, deviner ses besoins, les faire verbaliser ou révéler ses ressentis et apporter une réponse adaptée pour répondre à ses besoins.

« Être axé sur le service : anticiper, reconnaître et satisfaire les besoins des clients »

Le cadre de santé doit garantir la qualité de service public et la continuité de service.

« Enrichir les autres : sentir les lacunes éventuelles des autres et stimuler leurs aptitudes »

Le cadre de santé doit être un entrepreneur en tirant le meilleur profit de ses agents et en dégageant leur plus-value.

« Tirer profit de la diversité : cultiver les opportunités qu'apportent des êtres très divers »

Le cadre de santé doit être un leader en instaurant un climat favorisant la créativité.

« Posséder un sens politique : être capable de jauger les conflits politiques qui traversent une entreprise »

Le cadre de santé doit être un régulateur du conflit pour trouver des compromis durables et efficaces dans l'organisation du service.

Afin de pousser mes réflexions dans le cadre de mon travail d'initiation à la recherche, je me suis entretenue avec une directrice d'établissement de jeunes enfants (EAJE), un infirmier hospitalier et les puéricultrices d'une PMI. Je leur ai posé les questions suivantes : *Les émotions positives (bien-être) participent-elles à un sentiment d'efficacité personnelle dans l'intérêt de l'organisation ? Les émotions négatives (stress, tristesse, colère) entraînent-elles une inefficacité ?*

¹¹ Daniel GOLEMAN, « Le radar social, ch 7 », in *L'intelligence émotionnelle*.

Les émotions négatives dans la dynamique de groupe peuvent ralentir la motivation du groupe. Par exemple, la peur de transmettre le virus de la COVID 19 à leur proche a entraîné un refus de travailler chez certains agents d'un établissement d'accueil du jeune enfant (EAJE) pendant la première vague du confinement. La directrice a eu des difficultés à faire fonctionner correctement son établissement et à répondre à la demande des parents.

Un autre entretien exploratoire informel montre l'impact des émotions négatives. Dans un service d'hématologie, le personnel est excellent d'un point de vue technique, en revanche la partie humaine est complètement délaissée. Un infirmier du service se dit « *blasé* », « *déboussolé* ». Il n'éprouve plus de satisfaction personnelle à exercer mais dit ne pas avoir de motivation pour changer de poste ou d'orientation à trois ans de la retraite. Nous ressentons chez lui une baisse de motivation au travail et une perte du sens du travail. Les deux patients interrogés ressentent une ambiance pesante dans le service. Eux-mêmes vivent des changements émotionnels forts mais n'osent pas les évoquer, de peur « *de recevoir de mauvais soins* ». Certaines jeunes professionnelles et nouvellement arrivées (une adjointe à la recherche scientifique et une infirmière) évoquent également cette tension négative au sein du service. Une d'elle dit par exemple « *je n'ose pas rentrer dans la salle de soins des infirmiers, ils me font peur* »

Par ces constats, nous pouvons nous demander si les émotions négatives freinent la dynamique d'un groupe motivé, énergique et enthousiaste. En effet, à titre individuel ; certain professionnel, patient ont le désir d'être positif, de surmonter les défis en gardant l'espoir alors que de l'autre versant, nous avons des soignants sur un registre verbal et physique négatifs (« *pas de moyens* », « *trop de travail* », « *fatigué* », « *agacé* ») ; leur visage est tendu et figé. Leur attitude démontre une agressivité contrôlée. Il en est de même dans les structures EAJE où certains professionnels évoquent sans cesse les aspects négatifs de leur travail provoquant ainsi une baisse d'énergie de l'équipe.

Nous nous interrogeons sur l'impact des émotions négatives et si elles ne sont pas plus puissantes que les émotions positives. S'il n'est pas plus facile pour l'homme de se lamenter plutôt que de trouver le courage et la résilience d'affronter les désagréments de la vie pour en ressortir positivement. Il s'agit du biais de négativité du cerveau, il retient plus facilement les informations négatives qui engendrent elles même des émotions négatives.

A l'inverse, dans certaines équipes, c'est la dynamique de groupe positive qui prend l'ascendant sur des idées démotivantes. L'exemple de la PMI nous le montre. Une puéricultrice à l'approche de la retraite émet systématiquement des objections aux changements et évolutions de la PMI. Ses arguments ont régulièrement des valeurs pessimistes. Comme le décrit Gérard Dominique Carton, dans l'éloge du changement¹², la puéricultrice est dans une phase de résistance au changement mais plutôt que d'appréhender cet état comme une connotation négative. L'auteur l'évoque comme « *naturelle, innée et utile* ». L'utilité de cette phase d'un point de vue psychologique, est qu'elle permet d'évacuer le stress, d'objectiver la réalité vécue et celle imposée. Ce qui veut dire qu'en exprimant ses émotions et en les reconnaissant, la puéricultrice peut ajuster sa posture face à l'équipe et à l'inverse ses collègues comprennent davantage son raisonnement. Nous sommes dans une relation d'écoute active et de régulation du conflit. Le conflit n'est pas vécu comme une rupture du dialogue mais comme un outil à la recherche d'un compromis, c'est un moyen utile de communication quand il est fait dans des conditions respectueuses. L'équipe moins expérimentée a conscience de la plus-value de la puéricultrice expérimentée dans la mise en place des projets. S'instaure alors une coopération¹³ qui est selon Daniel Goleman un juste dosage entre l'expérience, l'énergie et la passion. Cette coopération développe la solidarité dans l'équipe. Nous appuyons notre propos sur une théorie de Darwin « *les groupes humains dont les membres étaient prêts à travailler ensemble pour le bien commun survivaient mieux et que leur descendance étaient plus nombreuses que ceux dont les membres ne pensaient qu'à leur intérêt individuel ou ceux qui n'appartenaient à aucun groupe* »

Nous pouvons nous demander, si la coopération de l'équipe est induite par le cadre de santé grâce à ses compétences managériales et plus précisément est-ce le cadre qui crée un climat émotionnel favorable à la performance du service ?

Grâce à mes expériences professionnelles, mes lectures et mes entretiens exploratoires, j'observe que la prise en compte des émotions (les nôtres et celles des autres) par le cadre de santé, le responsable permet d'influencer l'ambiance d'un service.

Au-delà d'une ambiance sympathique, conviviale, la reconnaissance des émotions et leurs régulations permettent la performance et la prise de décision efficace.

¹² Carton Gérard Dominique, *Eloge du changement* 2015.

¹³ Goleman Daniel, « Chapitre 9, Collaboration, équipes et QI collectif », in *L'intelligence émotionnel*, Robert Laffont.

En tant que future responsable de PMI et avec les bouleversements que cela va engendrer pour l'équipe comme pour moi et les autres cadres de santé. (Rappelons que les postes sont occupés en majorité au département du Nord par des médecins), je pense qu'il ne faut pas réduire la fonction cadre de PMI à un rôle de représentation, ni à un rôle de manager mais à un rôle de leader, c'est-à-dire qu'il est reconnu par le groupe grâce à ses compétences managériales, il influence positivement la dynamique d'équipe et a un rôle de cadre rassurant.

C'est pourquoi, je souhaite aborder l'intelligence émotionnelle dans le management et plus précisément :

En quoi les émotions peuvent-elles être une compétence managériale pour les responsables d'équipe ?

Afin de trouver des réponses à cette question, nous choisissons au cours de cette recherche de travailler sur la prise en compte des émotions (les siennes et celles des autres) par le responsable comme méthode managériale et plus particulièrement sur les compétences émotionnelles du responsable d'équipe qui permettent de favoriser une ambiance propice à la performance.

Je pose alors les hypothèses suivantes :

- Le responsable d'équipe sait définir ses émotions et celles des autres.
- Les compétences émotionnelles du responsable d'équipe permettent de se positionner en tant que leader.
- Son rôle de leader influence la dynamique d'équipe.

2. Contexte

2.1 La Protection Maternelle et Infantile

Comme nous avons pu l'évoquer auparavant, l'organisation de la PMI¹⁴ change. La PMI est un service du département. Il s'agit d'une collectivité territoriale placée sous la responsabilité d'un Conseil départemental. Cette assemblée est composée de conseillers

¹⁴ Protection Maternelle et Infantile

départementaux, élus au suffrage binominal par canton. A la suite de leur élection, ils élisent un Président, Jean-René LECERF et des vice-présidents, qui constituent l'exécutif du Département. La collectivité est présente sur l'ensemble du territoire.

Le service de la PMI est le seul service de l'UTPAS¹⁵ à être soumis au code de la Santé Publique et au Code de l'Action Sociale et des Familles. De ce fait, il n'est pas relié hiérarchiquement à la responsable de l'UTPAS car l'équipe est composée de professionnels médicaux et paramédicaux. Elle est composée d'une équipe pluridisciplinaire et d'un responsable de service médecin ou cadre de santé depuis récemment. On compte actuellement une quinzaine de responsables cadre de santé sur les 45 services de PMI.

La PMI intervient auprès de l'enfant de moins de 6 ans et auprès de ses parents sur des missions de prévention, en ayant une attention particulière pour les situations les plus vulnérables et le dépistage des troubles du développement. Il assure des missions de protection de l'enfance en collaboration avec le Service Social Départemental et l'Aide Sociale à l'Enfance. Il délivre également l'agrément en qualité d'assistants maternels et assistants familiaux ainsi que les autorisations ou avis pour toute création, extension ou transformation d'établissements ou service d'accueil collectif des enfants de moins de 6 ans.

Comme nous venons de le préciser, les cadres de santé n'étaient, jusqu'alors, pas représentés au sein du département du Nord. Seuls les médecins occupaient les fonctions de responsable de PMI. Cependant, face à la pénurie de médecin, le service des Ressources Humaines a proposé la formation de cadre de santé aux puéricultrices et infirmières de PMI dans le cadre d'un congé de formation. Cette stratégie RH avait notamment deux enjeux. Le premier était de combler les postes laissés vacants par les médecins responsables qui partaient à la retraite et le second était de permettre aux puéricultrices ou infirmières de monter en compétences.

Devant ces transformations internes de l'organisation de la PMI mais aussi externe nous pouvons nous demander quelle est la place du cadre dans la dynamique d'équipe ?

¹⁵ Unité Territoriale de Prévention et d'Action Sociale

2.2 La puéricultrice cadre de santé en PMI

La puéricultrice cadre de santé au sein du département doit prendre et occuper sa place qui correspond à la fonction donnée par l'institution, laissée par le chef de service. Ici, il s'agit du médecin.

Il y aura une difficulté à occuper la place de responsable d'équipe étant donné que les équipes ont jusqu'à présent été managées par un médecin et que les responsables de service sont pour la majorité des médecins. Il faudra donc que je pense à la place que j'occupe en clarifiant la mission, les fonctions et le rôle du cadre de santé à la PMI.

Tout d'abord **la mission** qui est selon le Larousse « *la charge donnée à quelqu'un d'accomplir quelque chose* ». Le responsable de service de PMI apporte un soutien au médecin responsable de Pôle PMI Santé dont il dépend hiérarchiquement, pour la mise en œuvre des missions de PMI et l'encadrement des personnels de PMI. Les médecins et les sages-femmes sont sous l'autorité hiérarchique du médecin responsable du pôle PMI santé et sous le lien fonctionnel du cadre de santé.

Ensuite, **les fonctions** du cadre qui sont les stratégies opératoires pour accomplir ses missions. Elles sont définies par la fiche de poste ainsi que par les textes existants comme le cadre réglementaire et institutionnel de la PMI, la réglementation en matière de modes d'accueil individuels et collectifs des enfants de 0 à 6 ans.

Enfin **le rôle** qui concerne la dimension individuelle de l'engagement professionnel. Il en appelle à la position du cadre dans son environnement professionnel. Le cadre s'appuie sur des outils pour jouer son rôle auprès de ses équipes. Il doit les élaborer avec une maîtrise professionnelle et être le garant de leur mise en œuvre. L'autorité est indispensable. Elle doit être exercée avec justesse. Elle inspire le respect et la confiance de l'équipe. Elle permet au cadre d'avoir sa place et de l'encadrer. L'autorité est reconnue et s'appuie sur des savoirs et un savoir-être et donc des compétences. Philippe Bernoux, dans son ouvrage « *La sociologie des organisations* » cite « *l'autorité, qui n'est pas seulement une catégorie du pouvoir car elle peut exister hors d'un statut de subordination, connote une relation de confiance* »

Le cadre a un rôle à jouer dans la dynamique d'équipe et donc le travail en équipe.

Le travail d'équipe rassemble des professionnels de disciplines différentes dans un but commun. En PMI, il s'agit de la prévention et de la protection de l'enfance. Roger Mucchielli, le définit comme « *une entité renforcée par le désir de collaborer au travail collectif en s'efforçant d'en assurer le succès.* »¹⁶ Le travail en équipe peut être complexe, le rôle du cadre est de faciliter la cohésion, l'articulation de l'ensemble des professionnels. Pour cela, il peut s'appuyer sur l'autorité que procure sa fonction. C'est lui qui fixe les règles de fonctionnement et définit la place de chacun. Mais au-delà de l'autorité, le cadre doit se positionner en tant que leader pour influencer le groupe. « *Le leader représente le groupe ; il permet à une équipe de se construire autour de celui en qui elle croit et qui porte ses valeurs.* »¹⁷

Par ces concepts, nous voyons, comme le dit Philippe Bernoux que l'homme n'est pas un outil comme le prétendait Taylor mais un être vivant qui peut, s'il arrive à s'épanouir, apporter à la communauté et donc à l'entreprise.

L'homme est au centre de l'organisation du travail. Chaque individu est différent, il a sa propre culture, sa propre identité et ses propres émotions. C'est cette diversité qui enrichit le groupe et le constitue. C'est pour cette raison qu'il faut appréhender l'intelligence émotionnelle décrite par Daniel Goleman et non pas seulement le quotient intellectuel. La réussite dépend de cet ensemble. Il est donc important pour le cadre de se connaître, pour mieux connaître les autres et faciliter le dynamisme d'équipe.

Le jeune cadre de PMI, nouvellement formé pourra mobiliser ses compétences et notamment ses compétences émotionnelles pour créer un climat propice à la performance dans son équipe.

Abordons maintenant, le concept d'émotions et d'intelligence émotionnelle.

¹⁶ Gilles Desserprit, « 1/6 La définition du travail en équipe et de sa dynamique », *Soins Cadres* 24, n° 93 (février 2015): 61-62, <https://doi.org/10.1016/j.scad.2014.12.005>.

¹⁷ « Cohésion d'équipe et rôle du cadre », consulté le 3 mai 2021, <https://www-em-premium-com.ezproxy.univ-catholille.fr/showarticlefile/557037/index.pdf>.

3. Les émotions

Dans ce chapitre, nous allons étudier la place des émotions sur le lieu de travail et plus précisément la capacité du responsable d'équipe à les reconnaître et à les accepter.

Par ce cadre conceptuel, nous voulons comprendre si l'état émotionnel des leaders et leurs actions peuvent influencer directement l'ambiance d'équipe et la performance des agents.

Pour cela nous explorerons les grandes fonctions des émotions.

3.1 Les conceptions au service de la finalité des émotions

« Chacun sait ce qu'est une émotion jusqu'à ce qu'on lui demande d'en donner une définition. A ce moment-là, il semble que plus personne ne sache » (Fehr & Russell (1984) J. Exp. Psychol.)

Nous voyons dans cette citation, la difficulté de définir les émotions car elles peuvent être du registre de la psychologie, physiologie et du cognitif.

Lorsqu'on nous demande de définir l'émotion, les mots qui s'y rapportent sont la peur, la joie, le dégoût, la tristesse, la colère et la surprise. Nous parlons également d'humeur, de sentiment et de passion.

Ce paragraphe sera donc consacré à éclaircir ces termes.

En premier lieu, étymologiquement le préfixe latin « *ex* » signifie « *sortir* » et son radical « *movere* », « mouvement ». **Une émotion** serait « *un mouvement vers l'extérieur* ». Le CNTRL¹⁸ définit une émotion comme une « *conduite réactive, réflexe, involontaire vécue simultanément au niveau du corps d'une manière plus ou moins violente et affectivement sur le mode du plaisir ou de la douleur* ». Darwin évoque l'émotion comme « *une faculté d'adaptation et de survie de l'organisme vivant* ». Selon le Larousse, l'émotion¹⁹ est un « *trouble subit, agitation passagère causés par un sentiment de peur, de surprise, de joie, etc.* » Daniel Goleman dans son ouvrage²⁰ part d'une définition de l'*Oxford English*

¹⁸ Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales

¹⁹ *Le Petit Larousse illustré*, LAROUSSE, 2018.

²⁰ Daniel Goleman, Thierry Piélat, et Daniel Roche, *L'Intelligence émotionnelle intégrale* (Paris: J'ai lu, 1995).

Dictionary traduite en français « *une agitation ou un trouble de l'esprit, du sentiment, de la passion, tout état mental de véhémence ou d'excitation.* »

Un sentiment ²¹ est « *une connaissance plus ou moins claire que l'on a quelque-chose. C'est un état affectif lié à certaines émotions ou certains événements* ». Un sentiment est différent d'une émotion par sa durée et son intensité. Le sentiment représente le capital émotionnel de l'individu, son vécu émotionnel.

Nous pouvons mettre en lumière trois concepts des sentiments basés sur l'analyse transactionnelle.

Les sentiments parasites²² qui sont définis par Ian Stewart et Vann Joines comme étant une émotion habituelle, apprise et encouragée dans l'enfance et vécue dans de nombreuses situations de stress.

Les sentiments authentiques sont appris²³ dans l'enfance puis censurés à l'âge adulte car découragés par la famille mais aussi par la société et ses injonctions de contrôle des émotions (il ne faut pas montrer ses faiblesses).

Un sentiment parasite sert souvent à cacher un sentiment authentique.

Les collections de timbres. Lorsque l'individu éprouve un sentiment, il peut être soit conservé et utilisé ultérieurement ou exprimé immédiatement contrairement à l'émotion qui entraîne une impulsion et une irrémédiable envie d'agir.

L'intensité d'un sentiment est différente selon les individus car comme nous venons de le voir, la capacité à exprimer ses sentiments est influencée par le contexte familial, l'éducation, les expériences vécues et l'environnement.

Un sentiment se différencie d'une émotion par sa mesure. L'émotion est mesurable grâce aux modifications viscérales avec l'activation du système nerveux autonome et les glandes endocriniennes.

²¹ *Le Petit Larousse illustré.*

²² Stewart I, Joines V, *Manuel d'analyse transactionnelle.*, InterEditions Dunod (Paris, 2005).

²³ Olivier Callebaut, « Les émotions du cadre et le cadre des émotions », SOINS CADRES DE SANTE-SUPPLEMENT AU N°64

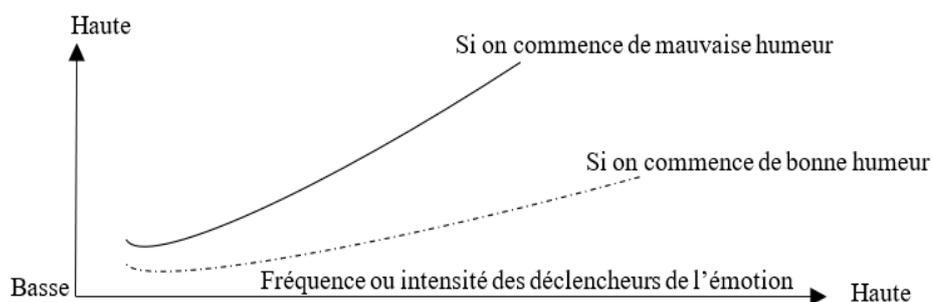
Dans son article « *What is an emotion ?* » (1884), James soutient simultanément avec Carl Lange (1885) que « *faire l'expérience d'une émotion c'est d'abord faire l'expérience des changements corporels ou physiologiques qui l'accompagne* ».

La théorie de James est controversée par Cannon. Selon lui, c'est le système nerveux central qui provoque la réaction émotionnelle et non pas le système nerveux autonome. Pour lui, le corps et l'esprit fonctionnent de manière indépendante. Tous les deux s'accordent à dire qu'une émotion provoque un changement physiologique.

Le sentiment représente la part subjective et cognitive de l'émotion. Selon Damasio « *les émotions deviennent des sentiments à partir du moment où nous établissons cette relation de cause à effet entre les transformations de notre corps et ce qui les a suscitées* ». Il réfute la théorie de Descartes qui sépare le corps et l'esprit et donne une suprématie à l'esprit. Selon ses études scientifiquement prouvées et reprises dans ses différents ouvrages « *L'erreur de Descartes* » et « *Spinoza avait raison* », il y a un lien entre raison et émotion. « *Être rationnel, ce n'est pas se couper de ses émotions* »²⁴ Il met en évidence le rôle des émotions dans le raisonnement et la prise de décision. Il réfute l'idée que pour pouvoir agir rationnellement, l'individu doit faire taire ses émotions. Il cite « *La capacité d'exprimer et ressentir des émotions est indispensable à la mise en œuvre des comportements rationnels.* »

Tout comme les émotions, **l'humeur** influence nos manières de réagir. Contrairement à l'émotion, elle se met en place plus lentement et son ressenti est plus diffus. Le déclencheur est difficile à identifier. On dira par exemple « je me sens d'humeur triste sans en connaître vraiment les raisons ». Par exemple, un cadre de mauvaise humeur peut facilement s'énerver sur des choses auxquelles il ne réagit pas habituellement et au contraire lorsqu'il est de bonne humeur, les mêmes choses seront perçues moins irritantes. Notre lecture des événements change en fonction de nos émotions.

²⁴ Antonio R Damasio et Marcel Blanc, *L'erreur de Descartes: la raison des émotions*, 2010.



Influence de l'humeur sur les émotions (d'après Caruso et Salovey, 2004)

Le tempérament est l'ensemble de traits innés qui caractérisent une personne psychologiquement et physiologiquement²⁵. Il a un caractère héréditaire mais peut être modifiable grâce à l'expérience.²⁶

3.2 Les différents types d'émotions.

Darwin, dans son ouvrage « *l'expression des émotions chez l'homme et l'animal* », paru en 1872 et considéré comme fondateur du courant évolutionniste décrit les émotions comme utiles dans le processus d'évolution de l'espèce. Selon lui, les émotions ont un caractère inné et inconscient qui aident l'espèce humaine et animale à s'adapter à l'environnement.

Il a observé six émotions primaires : la joie, la colère, le dégoût, la surprise, la tristesse et la peur qui sont des réactions réflexes que nous partageons avec les animaux. Elles servent à l'espèce pour fuir en situation d'urgence : (la peur, le dégoût) et de s'intégrer dans un groupe (la joie, la tristesse). Paul Ekman, professeur en psychologie à la Medical School de l'Université de Californie à San Francisco a étudié également l'expression des émotions. Tout comme Darwin, il en conclut que les émotions de bases sont présentes dans toutes les cultures et identifiables universellement par des expressions faciales. Ces émotions aussi appelées primaires se déclenchent automatiquement selon des stimuli de l'environnement.

²⁵ « TEMPÉRAMENT : Définition de TEMPÉRAMENT », consulté le 5 avril 2021, <https://www.cnrtl.fr/definition/temp%C3%A9rament>.

²⁶ HANSENNE M, *Psychologie de la personnalité*, De Boeck Université (Bruxelles, 2007).

Chaque émotion révèle un besoin à satisfaire. Puisque comme le dit Kotsous l'émotion est « *déclenchée par un événement ou une situation, elle entraîne un comportement orienté vers un but.* »²⁷

Cette théorie des émotions de base portée par Ekman ne fait pas l'unanimité auprès des scientifiques car elle ne prend pas en compte la dimension culturelle, sociale et traditionnelle des émotions.²⁸ En effet, comme l'évoque Kotsous dans son ouvrage « *il nous semble évident que les émotions ont une dimension culturelle importante. Les conditions d'émergence des émotions varient nécessairement d'une culture à l'autre et peuvent même varier d'un individu à l'autre à l'intérieur d'une même culture* »

En effet, la théorie cognitiviste avance le concept de « social appraisal »²⁹. L'évaluation des événements émotionnels faite par les individus est influencée par les évaluations que les autres font du même événement. Autrement dit, ce concept met en avant qu'un même événement peut engendrer des émotions différentes, selon les individus. D'ailleurs, O'Regan détaille trois facteurs composant l'émotion : socio-culturel, biochimique et neurologique. Ce qui accentue le caractère individuel du ressenti d'une émotion.

Grandjean et Scherer (2009) précisent que le déclenchement et la différenciation des émotions se font sur « *la base de l'évaluation subjective directe, immédiate et intuitive, consciente ou inconsciente, d'un certain nombre de critères ou dimensions de situation qui serait pertinente pour l'individu.* »³⁰

Lazarus et Launier (R.Lazarus 1984) ont mis en évidence « *le potentiel de coping* » ou stratégie d'ajustement. Il permet à l'individu de réévaluer l'événement afin d'adapter la réponse émotionnelle.

Pour James Averill (1980), psychologue culturaliste, théoricien socio-constructiviste, les émotions sont des scripts mis en application selon le contexte socio-culturel. Selon lui, les émotions ont un rôle social dans le sens qu'elles permettent de faire

²⁷ Ilios Kotsou, *Intelligence émotionnelle et management: comprendre et utiliser la force des émotions*, 2019.

²⁸ Kotsou.

²⁹ Christian Mumenthaler, « Social appraisal : les évaluations des autres influencent notre perception d'une expression faciale émotionnelle » (University of Geneva, 2009), <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:3501>.

³⁰ Armelle Nugier, « Histoire et grands courants de recherche sur les émotions », n° 4 (2009):

accepter certains comportements. Ces rôles sont, selon lui appris dès l'enfance grâce à l'imitation et le conditionnement. Par exemple, nous puéricultrices disons aux mères que leur bébé est une éponge émotionnelle et que par conséquent, elles doivent apprendre à réguler leur humeur lorsqu'elles sont auprès de leur enfant. Par la suite, cet apprentissage, ce conditionnement se fait de manière automatique. L'adulte a la capacité d'avoir une réponse émotionnelle appropriée au contexte et à l'environnement où il évolue.

Il s'agit selon, Hochschild du « *travail émotionnel* » qui est un « *essai conscient, intentionnel, afin de modifier ses sentiments* ». C'est « *un acte qui vise à évoquer ou à façonner, ou tout aussi bien à réprimer un sentiment* » ; le terme « sentiment », ici, étant interchangeable avec le terme « émotion »³¹ « *Le travail émotionnel est un geste dans l'échange social ; il y occupe une fonction* »³².

Par exemple, le cadre annonce un changement organisationnel impactant les équipes en souriant alors qu'il ressent de la colère envers la direction. L'objectif pour lui, en présentant le projet de façon souriante, est de rassurer l'équipe et de créer un sentiment de confiance.

Le risque pour le cadre de porter un masque sur ses émotions et de les refouler est d'entrer en dissonance émotionnelle (divergence entre les attendus et les ressentis). « *Les émotions resurgissent de manière incontrôlées et submersibles* »³³. Elles deviennent négatives.

Il en est de même pour son équipe. Pour éviter les effets de la dissonance émotionnelle, la posture du cadre devient essentielle, il accompagne son équipe par l'intelligence émotionnelle qui est défini par Goleman comme « *la capacité de percevoir ses propres émotions, de les contrôler et de détecter les émotions d'autrui* ». Le cadre devra comprendre les émotions et savoir les réguler. De plus, associer les émotions et la raison seraient « *la clé d'un management performant* »³⁴.

³¹ Hochschild, A. R, « The managed heart : commercialization of human feeling. Twentieth Anniversary » (University of California Press

³² Morris, J., & Feldman, D., « The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. », 21.986-1010, 1996.

³³ Olivier Callebaut, « Les émotions du cadre et le cadre des émotions ».

³⁴ Laurence Zambello, « L'intelligence émotionnelle au travail: une piste de réflexion pour le cadre de santé », novembre 2014, SOINS CADRES, n° N°92 .

Passons maintenant aux fonctions des émotions pour mieux les appréhender.

3.3 Les fonctions des émotions.

La fonction première de l'émotion est d'apporter une information, un message à l'individu sur *la réalisation de ses objectifs et sur la satisfaction de ses besoins*.³⁵ Les émotions au travail³⁶ sont multiples. S'appuyer sur les émotions positives en se référant aux émotions de base permet de créer du lien et de développer les réseaux partenariaux, de favoriser le bonheur au travail, de favoriser la créativité et l'émergence de nouvelles idées et de développer la collaboration.

Bellinghausen (2014), chercheuse et praticienne en comportement organisationnel a analysé les émotions au travail dans son travail de thèse. Elle s'est appuyée sur les travaux de Scherer et Tran pour affiner le rôle des émotions et les catégoriser.³⁷ Nous distinguons 4 classes d'émotions :

- « *Les émotions de résignation* » (culpabilité, honte, peur et tristesse). Elles font référence à des émotions dites négatives sur les agents mais elles renforcent le lien au sein du groupe et favorisent une réponse collective en cas de crise. « *La culpabilité augmente la conformité, quand la honte encourage le comportement pro-social* »³⁸
- « *Les émotions d'approche* » (soulagement, espoir, intérêt, surprise) permettent l'éclaircissement sur une situation et entraînent un dynamisme d'équipe. Actuellement, nous ressentons dans les équipes mais aussi dans la vie quotidienne, une baisse d'énergie provoquée par un manque de projection en l'avenir, un manque d'espoir dû à la crise sanitaire.
- « *Les émotions d'accomplissement* » (*fierté, exaltation, joie, satisfaction*) peuvent être produites individuellement ou collectivement. Elles apportent un entrain à l'équipe, une cohésion d'équipe et une identité professionnelle. Cependant, si elles sont trop présentes et envahissantes, elles peuvent provoquer une baisse de concentration et de performance au travail. C'est pourquoi, les temps de convivialité

³⁵ Moïra Mikolajczak, *Chapitre 2. Les émotions, Les compétences émotionnelles* (Dunod, 2014), <http://www.cairn.info/les-competences-emotionnelles--9782100712946-page-11.htm>.

³⁶ Par Stéphane Jacquet, « Le management émotionnel : Vers une prise en compte de l'intelligence émotionnelle en entreprise ? »

³⁷ Jacquet.

³⁸ Jacquet.

où chacun discute, plaisante, rigole doivent être limités dans le temps pour éviter les débordements et la non reprise de l'efficacité de travail.

- « *Les émotions antagonistes* » (colère, mépris, dégoût, envie) malgré leurs connotations négatives sont également utiles et peuvent être utilisées par le cadre comme levier motivationnel par exemple pour l'envie, ou renforcer la cohésion de groupe avec la colère.

Nous venons de définir les émotions qui sont le point de départ de notre travail de recherche, maintenant essayons de comprendre leur utilité dans le management et par quel procédé les apprivoiser.

3.4 L'intelligence émotionnelle au travail

Les émotions dans les organisations de travail sont étudiées à partir des années 30. L'école des relations humaines s'intéresse aux facteurs humains facilitant le travail des ouvriers. Certains travaux portent sur l'importance de l'ambiance et du moral des employés. Roethlisberger et Dickson (1939 ;1983) avec « *La logique des sentiments* » avaient relié l'aspect émotionnel et la performance. Ils ne parlent pas d'émotions mais de sentiments, d'ambiance et de moral.

Plus tard, dans les années 1990, une posture psychanalytique observe que le comportement du cadre et sa personnalité influence la dynamique de groupe.

Depuis les années 2000, les institutions publiques évoluent, les organisations changent ainsi que les méthodes managériales. Les organisations sont dépendantes des personnes qui y travaillent. La génération actuelle a besoin de comprendre la réalité à laquelle elle est confrontée pour lui permettre de s'y adapter.

Pour Thévenet (2009), les générations d'aujourd'hui sont plus performantes, prêtes à prendre plus de risques mais sont aussi moins engagées et moins attachées à l'entreprise.³⁹ L'identité à l'équipe, à un service est moins marquée.

³⁹ Bénédicte Gendron, Jean-Marie Peretti, et Dominique Lebel, *Mindful management & capital émotionnel: l'humain au coeur d'une performance et d'une économie bienveillantes* (Louvain-la-Neuve: De Boeck supérieur, 2015).

Le cadre a une place prépondérante à prendre pour mobiliser son équipe et concilier les différentes générations entres-elles. En d'autres termes pour maintenir et créer le lien social entre les collaborateurs et fédérer.

Pour accompagner ses équipes, le responsable s'appuie sur son intelligence émotionnelle qui est définie par Salovey et Mayer en 1990 comme « *Une forme d'intelligence sociale qui implique l'aptitude à contrôler ses propres émotions et celles des autres, à discriminer entre elles et à utiliser cette information pour guider à la fois sa pensée et son action.* ». Un cadre ayant des compétences émotionnelles favorise un climat propice à la créativité et à la construction d'une identité professionnelle. Et plus précisément à un esprit d'équipe.

3.5 L'intelligence émotionnelle et le management

Des auteurs comme Kotsou ou Goleman défendent l'idée d'intégrer le rationnel et l'émotionnel. Selon eux, il s'agit de la clé d'un management performant.

Thévenet (1999) dit « *que le travail soit un lieu d'investissement affectif et que les organisations soient des cadres dans lesquels des émotions s'expriment quotidiennement à tous les niveaux, personne, à part quelques esprits hyperrationnels, ne peut le contester*⁴⁰ »

D'autres, comme Descartes pensent que l'individu doit être capable de prendre de la distance avec ses émotions et avoir la capacité de les gérer sous peine d'être perçu par ses pairs comme une faiblesse.

Dominique Szelig, (2013) cadre de santé a écrit dans l'article « Réflexion sur la notion d'affectivité » qu'il est important pour le cadre de faire coexister les émotions et la raison.

Le cadre a donc un rôle de régulateur des émotions au sein de son équipe.

De plus, il appartient au cadre de santé de se mettre dans une posture « *de manager pédagogue* »⁴¹.

⁴⁰ Jean-François Chanlat, « Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle », *Travailler* n° 9, n° 1 (2003): 113-32.

⁴¹ Gendron, Peretti, et Lebel, *Mindful management & capital émotionnel*.

Pour Bénédicte Gendron, le responsable d'équipe a la charge de développer les compétences de ses collaborateurs. Dans un premier temps, le responsable d'équipe repère les talents et les potentiels individuels des agents. Dans un second temps, il les met en synergie, les potentialise dans un but de performance d'équipe. Pour cela, il mobilise son intelligence émotionnelle.

Son rôle est d'accompagner son équipe dans une réflexivité d'analyse de pratiques pour une montée en compétence individuelle et une performance collective.

Depuis environ 10 ans, les études de Damasio, reprises par Goleman ont favorisé l'émergence de l'intelligence émotionnelle. Il s'agit bien ici d'une habilité pour le cadre de faire coexister les émotions et la raison. Pour cela, le cadre doit développer des compétences émotionnelles.

Les compétences émotionnelles permettent de concilier les deux courants de pensées distinctes entre ceux mettant en avant le caractère fondamentale adaptatives des émotions et à l'inverse ceux qui pensent que les émotions entraînent des « *problèmes et désordres psychologiques* »⁴².

Elles sont aux nombres de cinq et nous allons les étudier dans le chapitre suivant.

4. Les compétences

4.1 Qu'est-ce qu'une compétence ?

Etymologiquement, la compétence vient du latin « *competentia* » qui signifie « juste rapport ».

Selon Tissier, la compétence est « *l'ensemble de ce que la personne est capable de mobiliser pour atteindre un but* ». Elle se définit par « *des expériences, des connaissances* », des « *savoir-faire* » métier, des « *savoir utiliser* » des machines, des « *savoir être* » en relation avec d'autres et des « *savoir-être* » avec soi-même, mais aussi des capacités à aller chercher l'information, parfois nécessaire, auprès de l'intelligence humaine ou artificielle.

⁴² Luminet O, *Psychologie des émotions. Nouvelles perspectives pour la cognition, la personnalité et la santé.*, De Boeck Supérieur (Paris, 2013).

En d'autres termes, les savoirs sont les connaissances théoriques acquises lors du parcours scolaire ou des expériences professionnelles. Les savoir-faire sont les connaissances pratiques et la maîtrise de l'activité professionnelle. Et, les savoir-être sont un ensemble des manières d'agir et des capacités relationnelles pour interagir dans un contexte professionnel.

La compétence est la capacité d'agir efficacement dans un type de situations complexes, en utilisant des acquis élémentaires. C'est un ensemble coordonné de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être mis en œuvre dans une situation donnée.

Guy Le Boterf dit « *Le professionnel compétent est celui qui non seulement est capable d'agir avec pertinence dans une situation particulière mais qui également comprend pourquoi et comment il agit.* » Le professionnel compétent est celui qui est capable d'articuler les différents savoirs et de les transposer dans une autre situation.

Kotsou dans son ouvrage parle d'habiletés qui se définit par une aptitude acquise à réaliser un acte.

L'intelligence émotionnelle favorise le développement des compétences émotionnelles intrapersonnelles (connaissance de soi, maîtrise de ses émotions) et des compétences émotionnelles interpersonnelles ou sociales (perception des émotions d'autrui et maîtrise des relations humaines).

Le cadre en activant son intelligence émotionnelle développe « *une posture empathique envers son équipe favorise un management souple qui donne du sens à l'action et aux projets à mener ensemble.* »⁴³

D'autre part, d'après les travaux de Goleman, les compétences émotionnelles augmentent l'estime de soi, encourage le dialogue et l'écoute au sein de l'équipe.

Notre travail porte sur la compréhension des émotions par le cadre comme méthode managériale. Ce chapitre sera donc consacré à définir les cinq compétences utiles pour le cadre pour développer ses compétences émotionnelles et in fine de favoriser une performance d'équipe.

⁴³ Frédéric Soler, « Management et intelligence émotionnelle », SOINS CADRES, n°91 (août 2014).

4.2 Les compétences émotionnelles

Les compétences émotionnelles permettent d'identifier, d'exprimer, de comprendre, de réguler et d'utiliser ses émotions et celles d'autrui.

Lisa Bellinghausen donne une définition des compétences émotionnelles. C'est « *un ensemble de capacités à traiter les émotions et/ou les informations émotionnelles en général* »⁴⁴

Pour Gendron, l'ensemble des compétences émotionnelles constitue ce qu'elle nomme « *le capital émotionnel* ». Elle en donne une définition « *l'ensemble des ressources, renvoyant aux compétences émotionnelles, inhérentes à la personne, utiles au développement personnel, professionnel et organisationnel.* »⁴⁵

Selon les deux auteurs, les compétences émotionnelles ne sont pas reconnues à leur juste valeur dans les organisations de travail.

Cette partie théorique aura pour objectifs de développer nos connaissances sur les compétences émotionnelles et « *fructifier ainsi notre capital émotionnel* », si nous reprenons le terme de Gendron.⁴⁶

Un capital est en économie un actif, un patrimoine procurant un revenu.

En utilisant, ce vocabulaire emprunté à la sphère économique, Gendron place les compétences émotionnelles dans l'organisation de travail et plus précisément comme outil à la performance.

De plus, elle donne la définition du capital humain de Gary Becker (1964), c'est « *un actif, un patrimoine sous forme de capacités intellectuelles (savoirs) et de techniques (savoir-faire) qui augmentent la capacité productive de la main-d'œuvre.* » Et dit que nous pouvons assimiler « *le capital humain avec les compétences émotionnelles.* »

⁴⁴ Par Stéphane Jacquet, « Le management émotionnel : Vers une prise en compte de l'intelligence émotionnelle en entreprise ? »,

⁴⁵ Gendron, Peretti, et Lebel, *Mindful management & capital émotionnel*.

⁴⁶ Gendron, Peretti, et Lebel.

Nous allons découvrir dans la suite de notre travail, les compétences requises pour fructifier le capital émotionnel du responsable d'équipe.

4.2.1 L'identification des émotions.

Il s'agit de la compétence pilier. Salovey et Mayer parle de compétence fondamentale pour le développement de l'intelligence émotionnelle. Kotsou la nomme « *l'habilité à percevoir et identifier les émotions* »⁴⁷.

Rappelons que les émotions fournissent des informations à l'individu sur son environnement. Elles lui permettent, comme vu précédemment avec les travaux de Darwin, de s'adapter au contexte situationnel.

Si nous reprenons le contexte professionnel, des chercheurs ont démontré dans les années 30 qu'« *une conscience de soi est un indicateur de performance managériale* »⁴⁸

La bonne perception de ses émotions permet au cadre d'entretenir des relations de meilleures qualités avec son équipe. Il doit avoir la capacité d'identifier son vécu émotionnel.

Richard Lane parle de conscience émotionnelle « *La conscience émotionnelle décrit la capacité d'un individu à faire l'expérience d'états subjectifs différenciés, à les interpréter correctement, ainsi qu'à les identifier et les imaginer chez autrui.* »⁴⁹

Richard Lane place « *l'identification des sensations corporelles au premier niveau de la prise de conscience émotionnelle* »⁵⁰. Il rejoint ainsi William James, psychologue et philosophe qui s'est intéressé dans sa théorie de 1887 à la nature des émotions. Selon lui, « *l'émotion, c'est la sensation* »⁵¹ Pour lui, les réactions corporelles surviennent avant que le cerveau en ait conscience et donc avant l'apparition de l'émotion.

⁴⁷ Kotsou, *Intelligence émotionnelle et management*.

⁴⁸ Kotsou.

⁴⁹ V. Bréjard, A. Bonnet, et J.-L. Pardinielli, « Rôle du tempérament et de la conscience émotionnelle dans la prise de risque chez des adolescents », *L'Encéphale* 38, n° 1 (février 2012): 1-9, <https://doi.org/10.1016/j.encep.2011.04.005>.

⁵⁰ Kotsou, *Intelligence émotionnelle et management*.

⁵¹ François Lelord et Christophe André, *La force des émotions: amour, colère, joie--* (Paris: Odile Jacob, 2001). *La force des émotions*

Pour percevoir ses émotions, le responsable d'équipe doit prendre conscience de ses sensations corporelles. Cette prise de conscience lui permettra de réguler ses émotions comme le suggère Goleman et avant lui James.

La théorie de l'intelligence émotionnelle est basée sur la régulation des émotions pour agir efficacement.

Maintenant, voyons la façon dont le cadre identifie les émotions d'autrui.

Paul Ekman s'est intéressé aux expressions non verbales des émotions. Selon lui, l'émotion est détectable sur le visage avant même que l'individu en prenne conscience.

Reconnaitre les informations émises par les émotions demande au cadre de la concentration et de l'entraînement. En effet, face à une émotion, l'individu a tendance à adopter une communication basée sur le jugement, l'interprétation, la consolation, l'investigation des faits et la résolution de problème. Alors que Kotsou⁵² préconise de se centrer sur le vécu pour diminuer l'intensité de l'émotion et être dans un rôle de guide face à nos collaborateurs et à l'émotion qui éprouve. Pour cela, le cadre de santé doit se centrer sur son interlocuteur, observer sans jugement la situation émotionnelle, poser des questions ouvertes sur les sentiments et reformuler le vécu.

Pour être à l'aise avec l'exercice, le cadre doit disposer d'un vocabulaire émotionnel riche et complexe. En effet, le langage permet d'exprimer un ressenti à autrui et de comprendre son état émotionnel. Le cadre qui dispose de ce vocabulaire riche et complexe est capable de différencier des états émotionnels distincts ou proches. Kotsou dans son ouvrage⁵³ présente une fiche pour aider le manager à identifier ses émotions et celle d'autrui. Il s'appuie sur la classification des émotions de Ekman. Il pointe également que l'identification des émotions demande à l'individu d'être sensible à ses signaux corporels mais aussi ceux de ses collaborateurs.

En terminant ce point sur l'identification de nos émotions, nous pouvons nous demander si ce repérage permet au cadre d'être authentique. Et qu'entendons-nous **par authenticité et management ?**

⁵² Kotsou, *Intelligence émotionnelle et management*.

⁵³ Kotsou.

Pour Kotsou, « *les outils de l'intelligence émotionnelle ont pour finalité une communication plus authentique.* »⁵⁴

4.2.2 L'expression des émotions.

Cette compétence demande au cadre de créer un climat propice à l'expression de ses émotions et celles de ses collaborateurs.

L'objectif de cette expression des émotions est de créer une communication avec autrui. Bernard Rimé, professeur de psychologie à l'université de Louvain, nomme ce phénomène *le partage social des émotions*.⁵⁵ Le partage social des émotions a plusieurs fonctions.

La première est la création d'un lien social. Une puéricultrice qui partage ses émotions sur une situation délicate sur son secteur en réunion, attend de ses collègues et de sa responsable du réconfort, de la réassurance et du soutien. Grâce à ce partage émotionnel, un bénéfice socio-affectif se crée. La puéricultrice se sent reconnue dans son équipe. Et nous savons que la reconnaissance du travail par ses pairs et sa hiérarchie provoque un sentiment de bien-être pour les agents et une satisfaction au travail. Le partage social des émotions induit selon Rimé, une cohésion d'équipe.

La seconde fonction est le recadrage cognitif. La verbalisation de l'émotion aide à prendre du recul avec la situation, à prendre de la distance. A l'inverse ne pas exprimer ses émotions, ne pas les partager peut isoler la personne, la couper du soutien social. Nous pouvons reprendre notre exemple, cité dans le constat, de la puéricultrice qui n'a jamais exprimé ses émotions à l'équipe alors que chaque membre ressentait ses émotions négatives et son désarroi. La situation entre elle et l'équipe s'est tendue par incompréhension et la solitude de l'agent a créé un mal-être au travail.

De ce constat, nous pouvons nous demander la place de l'écoute dans l'expression des émotions. Nous savons que la capacité d'écoute des émotions est une compétence sociale importante.

⁵⁴ Kotsou.

⁵⁵ Bernard Rimé, « Pages de début », *Quadriga*, 2009, I-X.

Carl Rogers, psychologue humaniste fondateur du concept de la relation d'aide a dit qu'une écoute adaptée permettait l'élaboration d'une relation positive car elle aide l'interlocuteur à ne pas rester en position défensive.

Ecouter demande de respecter l'autre, de ne pas émettre de jugement. Si tel est le cas, l'individu se sentira rejeté, incompris ou trahi.

Carl Rogers donne une définition de l'empathie « *être empathique, c'est percevoir le cadre de référence interne d'autrui aussi précisément que possible avec les composants émotionnels et les significations qui lui appartiennent comme si l'on était cette personne, mais sans jamais perdre de vue la condition du « comme si »*⁵⁶

L'empathie est différente de la contagion émotionnelle puisqu'il s'agit de la capacité à se mettre à la place de l'autre, de le comprendre tout en conservant une juste distance.

La contagion émotionnelle quant à elle entraîne la personne dans le même état émotionnel que son interlocuteur.

Le responsable d'équipe doit à la fois faire preuve d'empathie avec son équipe pour mieux les comprendre mais il peut aussi véhiculer une contagion émotionnelle pour créer un climat stimulant de travail.

Eclairons maintenant, la notion de compréhension des émotions.

4.2.3 La compréhension des émotions.

La troisième compétence concerne la capacité à comprendre notre vécu émotionnel et celui d'autrui.

Comprendre veut dire selon le CNTRL « *Se faire une idée claire des causes, des conséquences, etc., qui se rattachent à telle chose et qui l'expliquent.* »

Nous savons que les émotions ont une fonction d'information. Le message envoyé par l'émotion nous informe de la satisfaction ou non d'un besoin. Cette satisfaction ou non

⁵⁶ Edith Simon, « Processus de conceptualisation d'« empathie » », *Recherche en soins infirmiers* N° 98, n° 3 (2009): 28-31.

du besoin donne la valeur de l'émotion. Par exemple, les émotions de peur, de colère ou de tristesse signalent une insatisfaction alors qu'à l'inverse les émotions positives informent d'un besoin satisfait.

En management, un cadre qui se préoccupe de la satisfaction des besoins de ses agents crée un climat propice à la performance.

L'intelligence émotionnelle ne permet pas de quantifier le travail en revanche il est possible de mesurer la satisfaction des équipes avec comme indicateur le climat de travail, l'ambiance collectif et les échanges dans le groupe.

Nous venons d'explorer les compétences émotionnelles de base qui sont l'identification des émotions, l'expression des émotions et la compréhension des émotions.

Dans cette seconde partie, nous nous intéresserons à la régulation et à l'utilisation de l'émotion.

4.2.4 La régulation des émotions

Nous pouvons reprendre les propos de Descartes concernant la régulation des émotions. Selon lui, l'individu doit être capable de prendre de la distance avec ses émotions et avoir la capacité de les gérer sous peine d'être perçu par ses pairs comme une faiblesse.

La gestion des émotions est une norme sociale. Mikolajczak & Deseilles⁵⁷, confirment que « *les normes sociales imposent de réguler les émotions qui ne cadrent pas avec les règles d'expressions émotionnelles propres au groupe d'appartenance.* ».

Gross et Thompson appuient ce constat, la non-régulation des émotions entraînent un dysfonctionnement des rapports sociaux.

⁵⁷ Moïra Mikolajczak et al., *Chapitre 7. Introduction à la régulation des émotions, Les compétences émotionnelles* (Dunod, 2020), <http://www.cairn.info/les-competences-emotionnelles--9782100793266-page-133.htm>.

Selon eux, la régulation émotionnelle aide à modifier les paramètres de l'émotion comme :

- Le type d'émotion.

L'individu peut modifier une émotion négative en absence d'émotion ou la transformer en émotion positive. L'inverse est plus rare.

- L'intensité de l'émotion

L'individu peut conserver son type d'émotion mais en diminuer son intensité pour être plus acceptable pour autrui. Par exemple, un agent peut ressentir de la colère face à une injustice mais se contrôler physiquement pour l'exprimer verbalement. L'objectif pour lui dans ce cas est de ne pas altérer ses relations avec sa hiérarchie malgré son mécontentement.

- La durée de l'émotion

L'individu a la possibilité de prolonger ou de diminuer l'émotion. La régulation des émotions « *implique pour un individu d'agir sur ses affects afin d'accélérer l'adaptation aux événements négatifs et de ralentir l'adaptation aux événements positifs* » (Mikolajczak & Desseilles, 2012)⁵⁸

Au niveau professionnel, nous pouvons souligner que les agents qui éprouvent des difficultés à gérer leurs émotions sont moins efficaces. D'ailleurs Goleman dans son premier ouvrage a pointé que des individus avec un quotient intellectuel élevé échouaient dans leur vie professionnelle et personnelle alors que ceux ayant un quotient intellectuel plus faible mais un quotient émotionnel plus élevé, obtenaient de meilleures performances.⁵⁹

Nous pouvons étayer nos dires, d'après un sondage GALLUP, les chefs qui sont plus efficaces, à l'écoute des équipes, attentifs au travail de leurs collaborateurs et capables de maîtriser leur émotion permettent de créer un sentiment de confiance à leur équipe.

Abordons maintenant, l'utilisation des émotions.

⁵⁸ Sarah Le Vigouroux, « Le développement de la régulation émotionnelle de l'adolescence au vieillissement : Application d'un modèle dynamique des affects en lien avec la personnalité » (Theses, Aix-Marseille Université, 2016), <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-01826654>.

⁵⁹ Laurence Zambello, « L'intelligence émotionnelle au travail: une piste de réflexion pour le cadre de santé ».

4.2.5 L'utilisation des émotions

L'utilisation des émotions permet au cadre de développer son leadership.

En effet, travailler sur les émotions positives influence le processus cognitif et comportemental. Goleman avance que la tâche d'un responsable d'équipe est de conduire les émotions individuelles et collectives afin de favoriser la créativité et la performance.

Lors de nos recherches sur le concept de l'émotion, nous avons pu percevoir qu'elles influençaient nos pensées, nos représentations, nos interprétations, nos jugements et nos prises de décision.

Goleman parle du responsable comme un guide émotionnel. Ce leader a le pouvoir de diffuser des émotions positives. Il parle de résonance.

En psychologie selon le CNTRL, la résonance est définie comme une « *communication non verbale qui peut exister entre personnes, grâce à quoi nous connaissons et éprouvons des sentiments* » (Sill. 1965)⁶⁰. L'une des hypothèses de Goleman⁶¹, est que l'intelligence émotionnelle apporte les compétences essentielles au leadership de résonance « *celle que le leader doit savoir éveiller chez ses collaborateurs pour que ceux-ci libèrent le meilleur d'eux-mêmes* ». Pour cela, il doit développer ses compétences émotionnelles.

Cette tâche de diffuseur émotionnel qui incombe au cadre, bien qu'invisible, dans l'organisation est essentielle. « *Conduire les émotions collectives dans une direction positive et dissiper le brouillard créé par des émotions toxiques* ».⁶² Sachant que 80% de notre communication est non verbale.

Goleman s'appuie sur une étude conduite par la Yale University School of Management qui a montré que, au sein de groupes actifs, la gaieté et la cordialité étaient plus contagieuses que l'irascibilité et le découragement.

⁶⁰ « RÉSONANCE : Définition de RÉSONANCE », <https://cnrtl.fr/definition/r%C3%A9sonance>.

⁶¹ Goleman, Piélat, et Roche, *L'Intelligence émotionnelle intégrale*.

⁶² Goleman, Piélat, et Roche.

Les émotions positives influencent l'efficacité des individus au travail et favorisent la coopération, l'honnêteté et améliorent les performances. A l'opposé, les émotions négatives (ressentiment, angoisse chronique, sentiment d'inutilité) affectent profondément le travail, détournant les individus de la tâche qu'ils doivent accomplir. La détresse émotionnelle, au-delà de diminuer les capacités mentales des individus, réduit aussi l'intelligence émotionnelle des individus.

Kotsou avance que la tâche du cadre est d'aider ses collaborateurs à dégager du sens lors d'une situation difficile. Il se doit d' *« être à l'écoute de la réalité émotionnelle collective. »*⁶³

Le concept de la satisfaction au travail avancé par Lévy-Leboyer va dans ce sens lorsqu'ils avancent que *« la perception juste des émotions a un impact sur la qualité des relations et la satisfaction qu'elles apportent. »*⁶⁴

Nous venons de voir que les compétences émotionnelles se définissent comme *« un ensemble de capacités à traiter les émotions et/ou les informations émotionnelles »*⁶⁵

Nous sommes parties de Kotsou qui définit cinq compétences émotionnelles : identification des émotions, expression des émotions, compréhension des émotions, régulation des émotions et utilisation des émotions.

Nous allons maintenant prendre en compte le modèle de Goleman qui présente 4 domaines de l'intelligence émotionnelle divisés en compétences et qui définiront le cadre comme leader.

Voyons maintenant comment un cadre, un manager devient ce leader diffuseur d'émotions positives comme le sous-entend Goleman ?

⁶³ Laurence Zambello, « L'intelligence émotionnelle au travail: une piste de réflexion pour le cadre de santé ».

⁶⁴ Laurence Zambello.

⁶⁵ Jacquet, « Le management émotionnel : Vers une prise en compte de l'intelligence émotionnelle en entreprise ? »

5. Du leader au cadre en passant par l'intelligence émotionnelle

5.1 Qu'est-ce qu'un leader ?

Les psychologues organisationnels se sont intéressés dans les années 1940, au rôle de la considération dans le leadership, de la confiance mutuelle, du respect et de la chaleur affective dans la relation supérieur-subordonnés.

Un leader se différencie d'un manager.

Selon l'approche de Fayol un manager, planifie, organise et contrôle les tâches de son équipe en vue d'atteindre un résultat.

Pour Fayol et Mintzberg, le leadership est un des rôles du manager.

Kotter en 2001 a fait une distinction entre un manager et un leader. Toutefois, il reconnaît le côté complémentaire des deux fonctions dans une organisation de travail. Le manager organise, contrôle et planifie et le leader mobilise, fédère autour d'objectifs précis et réalisables. Pour y arriver, le leader mobilise son équipe en prenant soins de ses besoins.

Le leadership est donc selon l'approche de Jago (1982) « *Utilisation d'une influence non coercitive pour diriger et coordonner les activités d'un groupe organisé pour atteindre les objectifs du groupe* »

Robin et Judge (2006) définissent le leadership comme « *La capacité d'orienter et de mobiliser durablement un groupe d'individus vers l'accomplissement de buts précis* ».

Partant de l'analyse que le comportement d'un individu peut influencer le groupe, la pensée psychanalytique a analysé la personnalité profonde du cadre et de son comportement. Kurt Lewin⁶⁶ d'approche comportementaliste a réalisé une typologie des styles de leadership :

- Le leader autocratique, donne des ordres ce qui entraîne chez son équipe des réactions agressives, une rébellion ou de l'apathie.

⁶⁶ Jacques Lecomte, *Kurt Lewin (1890-1947), Les grands penseurs des Sciences Humaines* (Éditions Sciences Humaines, 2016), <http://www.cairn.info/les-grands-penseurs-des-sciences-humaines--9782361063825-page-95.htm>.

- Le leader démocratique, suggère et encourage ce qui provoque des réactions chaleureuses, amicales, une autonomie dans le travail. Le sentiment de satisfaction est important.
- Le leader Laisser faire, apporte des connaissances mais laisse faire. Cette trop grande autonomie n'est pas bénéfique pour l'exécution du travail. L'équipe ne se sent pas portée par le cadre. A terme, les agents peuvent développer une insatisfaction au travail.

Pour Goleman, le leader ⁶⁷ motive, guide, inspire, écoute, persuade, et crée de la résonance.

5.2 Le leadership de résonance

Selon Goleman, un leader doit faire preuve de résonance, il avance le concept de **leadership de résonance**. Pour cela, Goleman présente un modèle de 4 domaines majeurs d'intelligence émotionnelle et des compétences qui lui sont associées.

- **La conscience de soi** est une connaissance de ses propres émotions, de ses valeurs et de ses motivations. Un leader possédant une conscience de soi est réaliste, lucide, intuitif et réflexif.
- **La gestion de soi** est une compréhension de ses émotions et d'être conscient de ses objectifs. Un leader doit apprendre à gérer ses propres émotions avant d'être en capacité de gérer celles de ses agents. Grâce à la gestion de soi, le leader est capable de diffuser de l'optimisme, de l'enthousiasme même sous la pression. Il crée de la résonance émotionnelle qui influence l'équipe.
- **La conscience des autres** aide le leader à percevoir les émotions de ses collaborateurs et de les comprendre. Le cadre est dans une écoute empathique. Il peut grâce à cette compétence aiguiller son discours et ses actions pour ne pas brusquer ses agents. Goleman le nomme le guidage émotionnel.
- **La gestion des relations**. Le leader influence les relations entre ses agents. Nous pouvons mettre en parallèle les travaux de Peter Drucker sur l'importance dans une

⁶⁷ Goleman, Piélat, et Roche, *L'Intelligence émotionnelle intégrale*.

organisation de la coordination des équipes. Le groupe selon lui, possède des aptitudes supérieures à la somme des individus qui le compose, il évoque la notion de « co-agir » qui est la faculté de faire ensemble.⁶⁸

De ces compétences en découlent des styles de leaderships.

5.2.1 Les styles de leadership résonants.

Ces styles de leadership augmentent la performance :

- **Le style visionnaire.** Le leader visionnaire donne du sens au travail. Il fixe des objectifs réalisables, atteignables dans un but partagé. Il insuffle un engagement collectif tout en laissant chaque collaborateur exprimer sa créativité. Ce style de management demande au cadre de santé d'avoir une vision globale de la tâche à accomplir. Il doit faire preuve de clarté vis-à-vis de son équipe et d'empathie.
- **Le style entraîneur.** Le cadre crée des liens réels entre lui et ses collaborateurs. Il utilise l'empathie et l'écoute active empreint d'authenticité pour créer un climat de confiance. Une fois, la relation établie, le cadre peut manier le feed-back pour augmenter les performances de travail et monter en compétence ses collaborateurs.
- **Le style partenaire.** Le leader crée de l'harmonie dans l'équipe grâce à la résonance collective. Il valorise les agents et leurs émotions. Il fait preuve d'empathie et de capacité à interagir avec son équipe. Il fait preuve d'équité.
- **Le style démocratique.** Le leader établit une relation de confiance et de respect mutuel. Il souhaite avoir l'adhésion de l'équipe. Il s'appuie sur le travail d'équipe, une gestion des conflits et l'empathie.

⁶⁸ Jacquet, « Le management émotionnel : Vers une prise en compte de l'intelligence émotionnelle en entreprise ? »

5.2.2 Les styles de leadership dissonants

Ces styles de leadership sont à manier avec précaution pour le cadre car ils peuvent provoquer un impact négatif sur les agents et l'ambiance d'équipe :

- **Le style gagnant.** Le cadre utilise le dépassement de soi, la prise d'initiative et une efficacité totale au travail. Son but est de performer, de faire des résultats. Cette pression entraîne chez certains de ses collaborateurs de l'anxiété. Le cadre a une vision tronquée par les chiffres et il en oublie d'écouter et de prendre en compte les besoins de son équipe. Ce style de leader est à mobiliser avec parcimonie comme par exemple, pour mettre en place un projet à court terme.
- **Le style autoritaire.** Le leader autoritaire impose et contrôle. Ses collaborateurs suivent les ordres. Il ne prend pas la peine d'expliquer et ne cherche pas à garantir un objectif commun. Il ne donne pas sens au travail. Il utilise le feed-back pour souligner les erreurs, ce qui accroît l'insatisfaction au travail. Il ne fait pas preuve d'empathie et n'utilise pas le contrôle des émotions.

Le cadre, en utilisant les compétences émotionnelles peut mobiliser l'un des six styles du leader selon la situation. Un leader qui maîtrise l'un des quatre styles de leaders résonants peut engendrer un climat propice aux performances, ce qui n'est pas le cas avec les styles de leaders dissonants.

L'intelligence émotionnelle en créant des leaders résonants permet d'augmenter l'estime de soi, de motiver, d'encourager le dialogue et l'écoute au sein des équipes.

Appréhendons plus précisément ce rôle de leader qui incombe au cadre de santé, responsable d'équipe.

5.3 L'intelligence émotionnelle et le cadre de santé.

Et si les compétences émotionnelles permettaient au cadre de développer l'autonomie de ses collaborateurs, leur responsabilité et le partenariat dans une ambiance créatrice ?

Le rôle du cadre de santé a évolué. Autrefois, celui-ci était un exécutant du travail prescrit, il était nommé « surveillant ». Par la suite, il a pris la place de manager en planifiant, organisant et en contrôlant les activités du service.

Avec la transformation des organisations de santé et l'augmentation des mauvaises conditions de travail, les pratiques managériales ont évolué vers une diminution de la notion d'autorité et de hiérarchie et une mise en avant d'un management participatif basé sur un processus de délégation des tâches et une prise de responsabilité de tous les acteurs, à tous les niveaux de l'organisation. Ce management demande à chaque acteur de devenir autonome.

L'autonomie est définie comme la capacité à se gouverner, soi-même tout en ayant la capacité de jugement nécessaire pour anticiper et faire le bon choix, c'est-à-dire la capacité du pouvoir d'agir en fonction de son jugement. L'autonomie s'inscrit dans le respect des lois et des usages de chacun.

Nous pouvons dire qu'être autonome, c'est choisir et agir avec volonté et discernement.

Le fait de choisir sous-entend être libre de prendre la décision. Prendre la décision avec discernement s'apparente à faire preuve de responsabilité. Car être responsable, c'est répondre de ses actes.

Dans le management participatif, l'autonomie a de l'importance ainsi que la prise de décision en faisant preuve de responsabilité.

C'est pourquoi, la régulation des émotions de l'individu et du collectif doit être mises en place. Cette régulation est déterminée par l'intelligence émotionnelle. Howard Gardner a conceptualisé différents types d'intelligences et a identifié quatre aptitudes composant l'intelligence émotionnelle des cadres performants⁶⁹ :

⁶⁹ Jacquet.

- « *L'aptitude à organiser des groupes, en particulier la coordination des autres* »
- « *La capacité à négocier des solutions, et plus particulièrement gérer des conflits* »
- « *La capacité à établir des relations personnelles, en s'appuyant sur l'empathie* »
- « *La capacité d'analyse sociale, qui permet d'appréhender les autres et de capter leur ressenti.* »

Le cadre devient un leader, c'est-à-dire qu'il a la capacité de mener et de conduire d'autres individus dans le but d'atteindre des objectifs en utilisant l'intelligence émotionnelle.

Afin de devenir ce leader, le cadre doit mobiliser des compétences.

D'ailleurs, certains instituts de formation cadres de santé (IFCS) développent les compétences personnelles (conscience et gestion de soi) et les compétences sociales (conscience des autres et gestion des relations) évoquées par Goleman⁷⁰, chez les étudiants en s'appuyant sur les référentiels d'activités et de compétences de 2013⁷¹.

Ce document, non publié, a été travaillé dans le cadre de la réingénierie de la formation cadre de santé et validé par la direction générale de l'offre de soins (DGOS).

A l'issue de sa formation, le cadre aura mobilisé différentes compétences dont des compétences de « *savoir être* » comme la compétence 3 : le cadre de santé doit savoir « *fédérer un collectif de travail autour d'objectifs* », la sous compétence 4 « *développer la coopération* » et la sous compétence 7 « *conduire et accompagner le changement* ».

Par cette logique des compétences, l'étudiant cadre de santé pratique la réflexivité, développe son observation sans jugement et ses interactions entre lui et les autres membres du groupe. La pratique réflexive sous-tend que l'étudiant acquiert une compétence critique. Il doit comprendre et mettre à distance la problématique tout en étant constructif et en utilisant ses savoirs. La pratique réflexive est l'un des principes de l'organisation apprenantes qui dit que ce sont les acteurs qui font évoluer l'activité grâce à une démarche constructive. De plus, l'étudiant cadre de santé accroît son écoute empathique en utilisant son intelligence émotionnelle.

⁷⁰ Goleman, Piélat, et Roche, *L'Intelligence émotionnelle intégrale*.

⁷¹ Ministère des affaires sociales et de la santé DGOS, « Référentiels d'activité et de compétences. Document de travail », décembre 2012.

En reprenant, le concept introduit par Peter Salovey et John Mayer l'empathie est définie comme « *la qualité qui nous permet d'être reliés à nous même* ».

Pour Claude Steiner, c'est « *être conscient de ce que je ressens, de ce que l'autre ressent et anticiper sur l'interaction des émotions entre les personnes* ».

L'écoute de la réalité émotionnelle par le cadre favorise un climat positif « *Une perception juste des émotions a un impact sur la qualité des relations et la satisfaction qu'elles apportent* ».

Parmi les nombreuses tâches du cadre énumérées par Mintzberg, le cadre peut être un diffuseur de cette approche des compétences émotionnelles. « *Il a démontré qu'en effectuant de nombreuses tâches chaque jour, les managers s'appuyaient sur des compétences relationnelles qui intégraient les émotions et leur gestion, en particulier* » (Mintzberg, 2001).

Le management du cadre est une corrélation entre les aspects techniques (capacités à organiser, planifier,), les aspects relationnels (considération de l'équipe, attention accordée aux autres, donner du sens aux objectifs posés) et les aspects émotionnels (gestion des conflits, du stress, prise de décision, motivation).

Pour conclure, cette partie conceptuelle, nous pouvons dire que le cadre est à l'interface entre les trois aspects cités ci-dessus.

Faire preuve d'intelligence émotionnelle place le cadre en qualité de leader créant ainsi un climat propice à la performance.

Mon travail d'initiation à la recherche consiste à démontrer que les compétences émotionnelles du cadre de santé contribuent à favoriser une dynamique d'équipe. Pour cela, j'émet la problématique suivante :

**En quoi les émotions peuvent-elles être une compétence managériale
pour les responsables d'équipe ?**

Je pose alors les hypothèses suivantes :

- Le responsable d'équipe sait définir ses émotions et celles des autres.
- Les compétences émotionnelles permettent au responsable d'équipe de se positionner en tant que leader.
- Son rôle de leader influence la dynamique d'équipe.

6. La méthodologie

La recherche se définit par Poirier-Coutansais comme « *un état d'esprit qui nous invite à douter, à essayer de comprendre, à savoir plus, à essayer de montrer que les événements qui nous paraissent évidents ou incontournables deviennent insupportables quand on sait qu'ils peuvent trouver par la recherche une solution.* »⁷².

Cette initiation à la recherche représente pour moi exactement cette définition et m'interroge sur mes pratiques professionnelles et sur ce que je veux devenir comme cadre de santé.

J'ai donc choisi d'aborder cette recherche par les sciences humaines et sociales qui permettent d'aborder les attitudes et les représentations par une méthode qualitative.

6.1 L'enquête

La méthode choisie pour réaliser ce travail de recherche sur le management et les émotions est la démarche hypothético- déductive.

⁷² Caroline Joly, Christine Girault, et Cécile Kanitzer, « De l'intention à la recherche en management », *Soins Cadres* 23, n° 89 (février 2014): 22-23, <https://doi.org/10.1016/j.scad.2013.11.007>.

Si nous, nous basons sur une étymologie grecque du mot « méthodologie » : Méta « après », Odos « chemin », « voie », « moyen » et Logos « étude » et de la signification latine du mot enquête « inquaesita », « rechercher ».

Le travail de méthodologie de recherche est une recherche partant de différents chemins, voies.

Pour ma part, il prend naissance de mon expérience en tant qu'infirmière puéricultrice sans fonction managériale dans la perspective d'une prise de hauteur professionnelle pour accéder à un poste de responsable de PMI.

Les objectifs de ce travail sont d'une part, de se questionner sur la place des émotions dans une organisation professionnelle et d'autre part, à titre personnel et professionnel, de me confronter en tant que cadre de santé à l'utilisation des émotions pour créer une dynamique d'équipe performante.

J'ai débuté mon travail de recherche par la confrontation de mes constats avec des entretiens exploratoires. Ces entretiens ont été utilisés en parallèle de mes premières lectures. Le but était d'en dégager la problématique et d'en déduire plus précisément l'objet de ma recherche.

Je suis donc dans une méthode scientifique qui consiste à partir de la question de recherche et de déduire des hypothèses.

J'ai ensuite mené des recherches en brassant la littérature pour l'élaboration de mon cadre conceptuel concernant l'intelligence émotionnelle et le management. Cela m'a permis de définir les compétences émotionnelles du responsable d'équipe et l'influence des émotions sur la dynamique d'équipe.

Ces allers-retours entre mes lectures, mes entretiens exploratoires et mes entrevues avec mon directeur de mémoire, ma tutrice et l'ensemble de la formation cadre des santé (formateurs et étudiants) m'ont aidé à donner du sens à mon travail de recherche.

Le sens du travail est défini par la compréhension de ce qu'on attend de nous. Grâce à cette compréhension j'ai développé un enthousiasme pour ce travail.

Cependant, trop d'enthousiasme peut amener à se perdre et se disperser. Afin de recentrer ma recherche, je me suis aidée d'une carte mentale. Nous voyons ici l'importance d'utiliser son intelligence émotionnelle pour concilier raison et émotion.

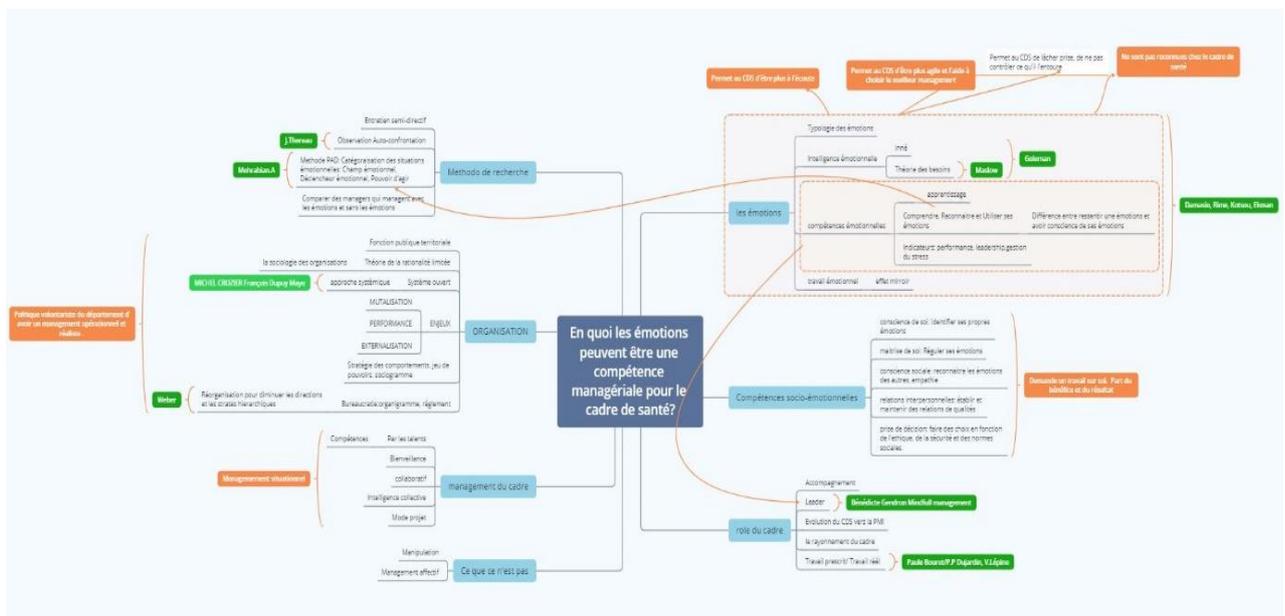
La carte mentale est la traduction de l'anglais Mind Map. Nous pouvons la nommer carte heuristique, carte d'idées ou carte cognitive.

Il s'agit d'un outil méthodologique sous forme de diagramme avec en son centre la thématique d'où partent des informations précisant celle-ci. C'est une représentation visuelle pour faciliter la compréhension et la mémorisation d'une thématique.

La carte mentale fut développée par la psychologie cognitive dans les années 1950. C'est un outil qui permet de créer, de s'organiser et de mémoriser, de penser et se concentrer et d'identifier les points importants. La carte mentale apporte une vision globale de la thématique, des données compilées et organisées et la clarté des données.

Pour réaliser, ma carte mentale, j'ai fait le choix d'utiliser le logiciel Xmind⁷³, facile d'utilisation et gratuit.

En voici, une représentation :



⁷³ XMind Ltd, « XMind - Full-featured mind mapping and brainstorming tool. », XMind, consulté le 6 avril 2021, <https://www.xmind.net>.

Grâce à cet outil, j'ai étudié les documents utiles sur le sujet et j'en ai fait une analyse critique. Une analyse critique est un exercice compliqué comme le souligne Paillé car « *L'esprit humain a tendance à filtrer les informations, retenant surtout ce qui confirme ses hypothèses, écartant parfois des contre-exemples.* »⁷⁴

Ensuite, j'ai décidé d'utiliser la méthode d'entretien pour vérifier mes hypothèses.

6.2 L'entretien

Pour répondre à la problématique, j'ai fait le choix de l'entretien.

Selon Ljiljana Jovic, « *Cette méthode est largement utilisée en sciences humaines. Elle permet d'aborder le niveau des attitudes, et des représentations* »⁷⁵

L'auteur distingue trois types d'entretiens :

- L'entretien non directif. Le thème est annoncé à l'interviewé par l'intervieweur. Au cours de l'entretien, il utilise des relances sur le sujet sans introduire de nouvelle information ou contenu.
- L'entretien semi-directif commence par une question générale. L'interviewé développe sa réponse et l'intervieweur utilise les questions de relances qui ont été préétablies et consignées dans son guide d'entretien. Le but est d'obtenir des données spontanées sur le thème de l'étude.
- L'entretien directif est similaire à une méthode par questionnaire tout en permettant à l'intervieweur d'observer les réactions de l'interviewé au regard des questions.

Après réflexion sur les différentes méthodes possibles, j'ai choisi de mener des entretiens semi directifs pour répondre à ma problématique.

Dans un premier temps, je souhaitais répondre à ma problématique par une méthode qui repose sur l'observation d'une situation réelle, en l'occurrence, je souhaitais filmer une réunion de service de PMI au département du Nord.

⁷⁴ Pierre Paillé, « La méthodologie de recherche dans un contexte de recherche professionnalisante : douze devis méthodologiques exemplaires ».

⁷⁵ Ljiljana Jovic, cadre supérieur de santé et conseillère technique régionale à l'Agence Régionale de Santé d'Ile de France. Elle est également présidente de l'Association de recherche en soins infirmiers. Docteur en sociologie, elle a réalisé des multiples études dans les domaines de l'épistémologie des soins infirmiers et des pratiques professionnelles, « L'entretien de recherche », s. d.

Puis analyser chaque participant afin de repérer les émotions vécues.

Et enfin, confronter mes observations avec les personnes filmées.

L'avantage de la méthode de recueil aurait été de valider avec la personne filmée la charge émotionnelle éprouvée lors de la réunion en tenant compte de l'environnement et la situation. Nous étions dans une approche systémique.

Cette méthode d'auto-confrontation développée par J. Thereau⁷⁶ est mise en pratique dans l'enseignement afin de repérer le travail prescrit et l'activité réelle. Faire revivre la situation à l'interviewé de manière dynamique grâce à la vidéo, permettait de conscientiser les émotions de celui-ci. En complément j'aurai utilisé, l'échelle de Likert⁷⁷ dans le but d'évaluer le niveau d'intensité de l'émotion ressentie ou perçue.

Cependant, au vu de la situation sanitaire. Le département du Nord a mis en place depuis le 01.09.2020 et actualisé le 21.12.2020, un plan départemental de stratégie de protection contre la COVID 19, pour assurer la santé et la protection des agents pendant la période de crise sanitaire.

Ce plan permet à :

- « *Chaque agent d'aborder, de façon sereine et avisée, la poursuite de ses activités* »
- « *Chaque encadrant de disposer de toutes les informations utiles pour exercer ses missions de management dans les conditions d'hygiène et de sécurité adéquates* »
- « *L'administration d'intégrer les évolutions réglementaires liées à la situation sanitaire* »
- « *Tout usager des services départementaux de connaître les modalités d'intervention du Département* »

Ce plan aide à adapter l'organisation de travail selon des seuils d'alerte, sur la base de données épidémiologiques fournies par les autorités compétentes (ARS, préfet) en niveaux de gradation repris dans un tableau synthétisé.

⁷⁶ Jacques Theureau, « Les entretiens d'autoconfrontation et de remise en situation par les traces matérielles et le programme de recherche « cours d'action » », *Revue d'anthropologie des connaissances* Vol 4, n° 2, n° 2 (15 septembre 2010): 287-322.

⁷⁷ Une échelle de Likert est un outil psychométrique permettant de mesurer une attitude chez des individus. Elle tire son nom du psychologue américain Rensis Likert qui l'a développée. Elle consiste en une ou plusieurs affirmations (énoncés ou items) pour lesquelles la personne interrogée exprime son degré d'accord ou de désaccord. Source Wikipédia

	Impacts sur la présence des agents sur site et télétravail	Impacts sur les réunions et déplacements	Impact pour les personnes à risque selon l'avis du Haut Conseil de Santé Publique du 19/06/20 (liste page 12 du plan)	Défauts de garde d'enfants
Niveau 1 	Situation normalisée 2 jours par semaine maximum de télétravail par agent dont le métier est télétravaillable 1 jour maximum de télétravail pour les encadrants	Pas de limite sur le nombre maximum d'agents présents physiquement en réunion tant que les mesures barrières sont respectées Visio recommandée Pas de limite de déplacements professionnels	5 jours de télétravail / semaine sur présentation du certificat médical. Si le métier n'est totalement pas télétravaillable, l'agent est placé en ASA. Si le métier est partiellement télétravaillable, un mix TLT/ASA est mis en place	Si pas de fermeture – congés à poser pour garder les enfants En cas de fermeture d'un mode de garde pour quatorzaine, cf. règles niveau 2
Niveau 2 	Elargissement du télétravail de façon à ce que maximum 50% des effectifs soient présents simultanément sur les lieux de travail Si pas de télétravail possible, statut mixte ASA/présentiel * NB : Ne concerne pas : voir liste ci-dessous	6 agents maximum par réunion en présentiel avec accès à la visio Déplacements limités au nécessaire	5 jours de télétravail / semaine sur présentation du certificat médical. Si le métier n'est totalement pas télétravaillable, l'agent est placé en ASA. Si le métier est partiellement télétravaillable, un mix TLT/ASA est mis en place	Si pas de fermeture – congés à poser Uniquement en cas de fermeture d'école – télétravail ou dispositif de type ASA si télétravail impossible + Obligation de produire une attestation du second parent établissant l'impossibilité de garde
Niveau 3 	Généralisation du télétravail avec 1 jour/semaine de travail maximum en présentiel si l'agent le souhaite et après en avoir échangé avec sa hiérarchie Si pas de télétravail possible, statut mixte ASA/présentiel * NB : Ne concerne pas : voir liste ci-dessous	Interdiction de réunion en présentiel > visio Déplacements limités au nécessaire	5 jours de télétravail / semaine sur présentation du certificat médical. Si le métier n'est totalement pas télétravaillable, l'agent est placé en ASA. Si le métier est partiellement télétravaillable, un mix TLT/ASA est mis en place	Uniquement en cas de fermeture d'école – télétravail ou dispositif de type ASA si télétravail impossible + Obligation de produire une attestation du second parent établissant l'impossibilité de garde
Niveau 4 	Déclenchement du PCA. Seules les activités critiques sont systématiquement assurées et le télétravail pour tous est mis en œuvre.	Interdiction des réunions en présentiel > visio Déplacements professionnels : voir protocoles spécifiques/PCA	100 % télétravail A défaut, l'agent est placé en ASA.	100% Télétravail ou à défaut ASA (sous réserve de dispositions gouvernementales contraires)

Le département se situant en niveau 3 jusqu'au 19 mai, il n'était pas faisable de réaliser cette méthode.

J'ai fait preuve d'adaptabilité, qui est l'une des compétences du cadre de santé, et me suis dirigée vers des entretiens semi-directifs.

Ce choix s'explique par l'avantage que procure cette méthode pour aborder l'ensemble des thèmes étudiés.

Cette méthode représente une autre façon de recueillir des vécus, des perceptions et des sentiments qui est le thème principal de mon travail de recherche.

L'entretien en face à face est une méthode dont j'ai l'expérience en qualité de puéricultrice de PMI. Ces interactions directes avec l'interviewé facilite une relation de confiance et la communication non-verbale.

6.3 Le guide d'entretien.

La création du guide d'entretien est une étape importante pour la validation de notre problématique.

Il est important de construire ce guide en fonction des thèmes de l'étude qui sont : les compétences émotionnelles et l'influence des émotions sur l'ambiance de l'équipe.

Après avoir fait une première grille d'entretien, je l'ai testée en présentiel auprès d'une responsable de PMI, cadre de santé.

Ce test m'a aidée à ajuster les éléments techniques comme la prise de note et la prise vocale par l'intermédiaire de mon téléphone.

La méthode retenue est l'enregistrement pour faciliter une écoute active. En revanche, mis à part les émoticônes qui selon la cadre ne reflétait pas suffisamment son état d'esprit, la grille n'a pas été retouchée.

Lors de cet entretien, j'ai pu m'approprier la grille d'entretien pour réaliser les suivants avec plus d'aisance orale facilitant ainsi les relances.

Le guide d'entretien est composé de 4 questions et d'objectifs pour chacune d'elles :

Question 1

Aborder de façon ludique les émotions. Les images permettront de mettre à l'aise l'interviewé.

La réciprocité de la question aidera dans la mise en confiance.

Repérer le travail prescrit et le travail invisible.

Repérer si l'Interviewé (Ie) met en avant le savoir-être comme une compétence.

Question 2

Identifier le niveau de vocabulaire émotionnel de l'Ie.

Ancrer l'Ie dans une réalité, essayer de lui faire revivre une expérience de travail émotionnellement forte.

Repérer si l'Ie est capable de nommer les émotions de son interlocuteur et le ou les moyens mobilisés pour repérer les émotions d'autrui.

Repérer si dans certaine situation de travail, les émotions n'ont pas leur place.

Question 3

Repérer si l'Ie sait exprimer ses émotions

Question 4

Repérer si le cadre perçoit les émotions d'autrui et peut les réguler pour les utiliser.

Repérer l'influence du cadre sur le comportement de ses collaborateurs.

6.4 Le choix des terrains et le choix des acteurs

Selon Blanchet A. et Gotman A. « *Définir la population, c'est sélectionner les catégories de personnes que l'on veut interroger, et à quel titre, et déterminer les acteurs dont on estime qu'ils sont en position de produire des réponses aux questions que l'on se pose*⁷⁸ ».

Au début de ma recherche, je souhaitais explorer le milieu de la PMI en interrogeant des responsables de PMI aussi bien médecin que cadre de santé.

Mon choix s'expliquait par mon expérience professionnelle en PMI, ma future prise de fonction en tant que responsable de PMI, et sur ma conception du cadre de santé en milieu hospitalier. En effet, j'avais une vision erronée des missions du cadre hospitalier et de son rôle au sein des équipes. J'avais comme image, le cadre derrière son bureau faisant « des plannings », je ne percevais pas le cadre qui motive. Mon stage hospitalier m'a aidée à changer ma vision du cadre hospitalier.

De plus, les refus qui m'ont été fait de la part des responsables de PMI, (« *Je n'ai actuellement pas le souhait de participer à ce type d'entretien, le fait que nous travaillions dans la même DT, au vu la thématique abordée est un frein pour moi,...* ») d'évoquer avec moi la question des émotions m'ont aidée à me requestionner sur mon travail de recherche et sur mes représentations.

J'ai pris la décision d'élargir mon échantillonnage et de confronter les fonctions publiques hospitalières et territoriales et les équipes travaillant en intra-muros et les équipes exerçant en extra-muros.

Diversifier et varier la nature des équipes ont étayé mes données sur le rôle du responsable dans la dynamique d'équipe et plus précisément la place de ses compétences émotionnelles dans son management.

⁷⁸ Alain BLANCHET Anne GOTMAN, *L'enquête et ses méthodes. L'entretien.*

Cela dans le but de définir si les émotions du responsable sont présentes dans chacune de ses organisations et leur utilisation. Puisque comme le dit Mintzberg, le cadre se définit comme « *une personne située entre l'organisation et son environnement et ayant la responsabilité d'une unité de l'organisation* »

Après avoir déterminé la population ciblée par mon enquête, j'ai sollicité d'une part, le Médecin Responsable de la PMI du Nord qui a donné son accord pour la réalisation des entretiens. Et d'autre part, j'ai fait appelle à mon réseau pour me mettre en relation avec quatre autres responsables de service.

Au total, mon enquête comprend six entretiens :

- 2 cadres de santé, responsable de PMI au département du Nord
- 1 cadre de santé, responsable de PMI au département du Pas de Calais
- 1 cadre de santé en milieu hospitalier
- 1 cadre supérieur de santé en milieu hospitalier
- 1 directrice d'établissement d'accueil de jeunes enfants.

Afin de garantir l'anonymat des personnes interviewées, un encodage est effectué. Chaque professionnel interrogé est nommé par un prénom.

Les critères définissant, le panel sont repris dans le tableau ci-dessous :

Encodage	Diplôme prétendant à un poste de responsable	Statut professionnel	Structure et statut de la fonction publique	Typologie de l'équipe	Sexe	Age	Nombres d'agents encadrés	Ancienneté dans la fonction d'encadrement	Durée de l'entretien
Jeanne	Cadre de santé	Responsable PMI	Fonction publique territoriale	Equipe extra-muros	F	41	9	18 mois	37 min 42
Béatrice	Infirmière puéricultrice	Responsable EAJE	Fonction publique territoriale	Equipe intra-muros	F	45	9	9 ans	38 min 15
Véronique	Diplôme universitaire en management	Responsable PMI	Fonction publique territoriale	Equipe extra-muros	F	40	9	12 mois	34 min 35
Rose	Cadre de santé	Cadre supérieur de santé	Centre hospitalier, fonction publique hospitalière	Equipe intra-muros	F	52	12	9 ans	54 min 35
Violette	Cadre de santé	Cadre de santé	Centre hospitalier, fonction publique hospitalière	Equipe intra-muros	F	58	25	18 ans	46 min 58
Rosalie	Cadre de santé	Responsable PMI	Fonction publique territoriale	Equipe extra-muros	F	56	9	20 ans	53 min 42

6.5 Le déroulement des entretiens

Les entretiens se sont réalisés pour la majorité en distancielle à cause de la crise sanitaire. Seulement un seul a pu être réalisé en présentiel. Quatre entretiens ont été réalisés par visio-conférence et un par téléphone.

Dans un premier temps, une prise de contact téléphonique a eu lieu afin de présenter le sujet et d'organiser la rencontre en distancielle. J'ai proposé différents outils numériques (Zoom, Whatsapp, Teams) que je connaissais et maîtrisais pour la réalisation de ces entretiens.

Le choix s'est fait à la convenance de l'interviewé. Je souhaitais par cette souplesse garantir un échange constructif avec l'interviewé en lui facilitant l'utilisation du moyens numériques. D'ailleurs, il est du rôle du cadre de santé de mettre en place les outils appropriés pour faciliter l'atteinte des objectifs.

De cette méthode de communication, j'en garde des points positifs notamment dans la disponibilité dont ont fait preuve les responsables. Il n'y a eu aucune interruption lors de nos échanges. Seul impondérable une baisse de qualité du réseau internet pour une interview. L'entretien par téléphone a été plus difficile à mener puisque sans visuel, je ne percevais pas les expressions non verbales. J'ai pu me rendre compte que la communication non verbale m'apportait des informations supplémentaires facilitant mes relances.

Il est à noter que malgré ma crainte d'obtenir un discours conventionné sur les émotions, les interviewés ont partagé de façon authentique leur expérience professionnelle.

Pour les aider à s'exprimer librement, j'ai rappelé les conditions d'anonymat du traitement des données et j'ai favorisé une mise en confiance par l'échange de notre état d'esprit du moment. Partager ses émotions favorise la confiance réciproque selon Rimé.

6.6 Regard critique

L'utilisation de l'entretien semi-directif a servi à collecter des éléments riches et variés pour répondre à la problématique.

Les interviewés ont fait preuve de facilité verbale dans l'énoncé de leur vécu et parcours professionnel. Cela a entraîné parfois des dérives du sujet qu'il a fallu recentrer. De mon côté, des sujets qui m'intéressaient en matière de petite enfance m'ont fait dévier de mon sujet.

6.7 Le choix de la méthode d'analyse

J'ai choisi d'utiliser la méthode d'analyse thématique définie par Gotman et Blanchet « *défait en quelque sorte la singularité du discours et découpe transversalement ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème.* »⁷⁹

Après avoir restitué les entretiens, j'ai mis en évidence les thèmes et les sous thèmes en lien avec mon travail de recherche.

Afin de réorganiser les idées, j'ai procédé à la création d'une grille.

Cette méthode me permet un travail en transversalité des données recueillies tout en croisant les concepts préalablement étudiés dans ce travail.

7. Analyse des résultats

Tout d'abord, commençons par rappeler la question de recherche :

En quoi les émotions peuvent-elles être une compétence managériale pour les responsables d'équipe ?

Je pose alors les hypothèses suivantes :

- Le responsable d'équipe sait définir ses émotions et celles des autres.
- Les compétences émotionnelles permettent au responsable d'équipe de se positionner en tant que leader.
- Son rôle de leader influence la dynamique d'équipe.

Notre travail de recherche est un travail autour de la fonction du responsable et plus précisément le rôle des émotions dans la dynamique d'équipe pour le responsable d'équipe.

⁷⁹ Alain BLANCHET Anne GOTMAN, *L'entretien*, 2ème édition, 2ème édition (Mayenne : Armand Colin, 2015).

7.1 La place des émotions dans une organisation de travail.

L'ensemble des responsables interrogées est unanime pour dire que la prise en compte des émotions dans une organisation de travail est essentielle :

« Qui dit management, dit émotion parce que le manager en reste quand même un être humain et que du coup les relations humaines de toute façon sont beaucoup basées sur les émotions sur les sentiments donc ça va de pair », « c'est primordial parce qu'on est un être humain, c'est un être d'émotion et si on travaille pas avec ça, on arrivera pas à grand-chose » Pour elles, c'est ce qui les différencie de machines, de robot *« on est des êtres humains »* *« Si on n'en avaient pas, on serait des robots », « je pense que quand même toute émotion est certainement nécessaire parce que si on n'a pas d'émotion on n'est pas vivant non plus »*

Toutefois, le responsable a le devoir de réguler ses émotions.

Jeanne dit : *« On a le droit d'avoir nos humeurs entre guillemets mais il ne faut pas non plus que ce soit trop impactant sur le reste sur l'équipe en fait il faut quand même être disponible euh »*

Béatrice souligne que les émotions peuvent impacter l'organisation de travail : *« elles sont des fois un petit peu trop fortes par rapport à la situation »*

Rose précise *« alors je, bien sûr on n'est pas dans l'exubérance, on n'est pas dans l'étalage, je mesure mes propos hein. »*.

Enfin, Violette confirme l'importance de réguler les émotions : *« Toutes les émotions ont leur place et après ça dépend de la façon dont on les gère »*

Les cadres ont conscience qu'il n'est pas possible de faire taire ses émotions mais qu'il est nécessaire de les réguler pour éviter un dysfonctionnement aussi bien relationnel qu'organisationnel.

Nous pouvons confirmer les propos de Mikolajczak & Desseilles, sur l'importance de réguler les émotions *« les affects ressentis nuisent au bien-être et viennent perturber les performances »*.

Cette compétence dans la gestion des émotions représente une compétence émotionnelle nommée par Kotsou, **la régulation des émotions**.

Maintenant que nous avons situé les émotions dans une organisation de travail et la nécessité pour le cadre de santé de les réguler, nous allons analyser les stratégies mises en place par les responsables interviewées pour réguler ses émotions et celles de ses collaborateurs.

7.2 Les compétences du cadre

Les compétences du cadre	
Rôle tampon	Interface Organisation Prendre soins de l'équipe
Se connaître et se reconnaître	Travail en collaboration Management en mode projet Légitimité
Le rôle et la régulation des émotions par le cadre de santé	Emotions négatives Emotions positives Expressions des émotions Utilisation des émotions Régulation des émotions Partage des émotions
Le cadre de proximité	Légitimité Valorisation Reconnaissance Compétence
Le cadre	Un guide Feedback Autonomie
Le leader naturel	Sens au travail

7.2.1 De l'interface au rôle tampon.

Une interface⁸⁰ est défini selon le Larousse comme une personne qui assure l'échange d'information entre deux domaines, deux services, deux personnes.

Dans notre analyse, les responsables mettent en avant les attentes de la direction et de leur équipe : « *on est nous à l'interface* »

Véronique décrit une des missions du cadre : l'« *organisation aussi de tout ce qui est passage d'information et mise en place des demandes institutionnelles* ». Les responsables interviewées vont au-delà du rôle de diffuseur de l'information⁸¹ comme le nomme Mintzberg. Ils évoquent « *un rôle tampon* »

Selon Jeanne « *C'est donc parfois on nous pond des choses par des administratifs qui savent pas ce que, c'est telle ou telle mesure, qui savent pas les choses mais on nous demande de le faire alors bon, c'est là aussi où parfois il faut savoir donc euh, faire tampon entre les injonctions* »

Véronique conforte les propos de Jeanne : « *nous on essaye encore d'atténuer la pression en dessous pour éviter justement qu'elles soient en souffrance et la qualité de vie au travail elle est importante* »

Ce rôle de tampon⁸² pourrait être assimilé à un rôle d'intermédiaire, de médiateur selon la définition du CNTRL.

La citation de Jeanne est intéressante par son positionnement sur le prendre de soin de l'autre et rejoint la vision de Kotter sur le leader qui mobilise son équipe en prenant soins de ses besoins.

Nous voyons dans cette analyse du rôle tampon du cadre que les trois quarts des responsables interviewés mettent en avant **la conscience des autres** selon Goleman qui comme nous l'avons cité dans notre cadre conceptuel est une compétence qui aiguille le discours et les actions du cadre pour ne pas brusquer ses collaborateurs

⁸⁰ Éditions Larousse, « Définitions : interface - Dictionnaire de français Larousse », consulté le 22 mai 2021, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/interface/43685>.

⁸¹ Henry Mintzberg, *Le manager au quotidien, les 10 rôles du cadre*, Eyrolles, 2006.

⁸² « TAMPON : Définition de TAMPON », consulté le 22 mai 2021, <https://www.cnrtl.fr/definition/tampon>.

7.2.2 Se connaître et se reconnaître

Ce sous thème de l'analyse rentre directement dans une catégorie de deux compétences émotionnelles : **La conscience de soi et la conscience des autres.**

Dans cette partie, quatre interviewées pointent l'importance de se connaître pour travailler en équipe et pour reconnaître le travail de chacun.

Jeanne exprime « *il y a parfois des freins, des obstacles à franchir pour se comprendre* ».

Béatrice avance « *on peut pas travailler les uns sans les autres à l'hôpital, on peut pas travailler sans les ASH, ni une secrétaire ni un médecin bah voilà ça enfin voilà on a tous besoin des uns des autres alors en crèche c'est pareil vous avez besoin d'un CAP, d'une AP, d'une éducatrice, d'une puéricultrice, on a on a tous notre rôle à jouer* »

Pour travailler ensemble, quatre interviewées mettent en avant leur rôle auprès de l'équipe pour que les agents apprennent à se connaître.

Béatrice a choisi de « *j'avais malaxé ces binômes pour que chacune apprenne à travailler avec l'autre aussi, peut être ça tout simplement. Faire tourner les équipes.* »

Rose utilise le management par projet : « *de faire du projet, de sortir de son service, d'aller voir d'autres personnes, d'avoir une autre vision, de prendre de la hauteur, d'avoir d'appréhender les choses différemment* ».

En mode projet, les agents deviennent des acteurs et sont ainsi renvoyés chacun à l'autonomie dont ils sont censés disposer pour s'impliquer et faire réussir le projet ⁸³ selon Gilles Garel, professeur au CNAM.

Le management par mode projet évoque les travaux de Drucker lorsqu'il évoque la notion de « Co-agir » qui est rappelons-le la faculté de faire ensemble. Nous sommes ici dans la compétence nommée par Goleman : **Gestion des relations.**

⁸³ Garel Gilles, « Qu'est-ce que le management de projet ? », *Informations sociales* n° 167, n° 5 (2011): 72-80.

Toutefois, trois responsables pointent l'importance d'acquérir la légitimité de l'équipe.

Elle s'obtient selon Véronique par les savoirs faire du cadre : « *je pense qu'elles ont besoin aussi qu'on leur prouve qu'on sait faire* »

Pour Violette par le diplôme de cadre de santé : « *Je pense qu'on a plus de légitimité quand on a le diplôme de cadre* »

Et pour Rosalie, l'expérience professionnelle et la diversité des lieux professionnels : « *L'avantage d'avoir travaillé en secteur hospitalier et maintenant extra-hospitalier permet de connaître le travail de chacun* »

Pour conclure cette partie, nous pouvons dire qu'au-delà des compétences émotionnelles citées par l'ensemble du corpus, il est important de préciser que le cadre est reconnu par son équipe grâce à ses aptitudes professionnelles et à sa capacité d'agir efficacement dans une situation en utilisant ses savoirs faire et ses connaissances. C'est ce que nomme, trois d'entre eux, comme la légitimité professionnelle.

Voyons maintenant, les représentations qu'ont les émotions pour les responsables d'équipes interrogées.

7.2.3 Le rôle et la régulation des émotions par le cadre.

Dans un premier temps, nous commenterons l'utilisation et la gestion des émotions négatives par l'agent et le responsable d'équipe.

La majorité des responsables s'appuie sur le rôle des émotions négatives pour manager. Les cinq responsables vont même au-delà de reconnaître leur rôle, elles ont conscience qu'elles répondent à un besoin.

D'ailleurs Kotsou, énonce l'émotion est « *déclenchée par un événement ou une situation, elle entraîne un comportement orienté vers un but.* »⁸⁴. Le cadre a un rôle à jouer dans la satisfaction du besoin de ses collaborateurs.

⁸⁴ Kotsou, *Intelligence émotionnelle et management*.

Pour reprendre Béatrice : « *Parce qu'il y a quelque chose à essayer d'apporter derrière il y a de l'aide à apporter* »

D'après les cinq responsables interrogées, le cadre doit repérer les émotions négatives pour les valoriser, comme le dit Jeanne « *il faut chercher à les aborder d'une façon moins frontale, mais peut être en en partant de ce que chaque personne apporte de façon positive dans le domaine qu'on aborde.* »

Scherer et Tran les nomment « *Les émotions antagonistes* » qui selon eux sont à utiliser par le cadre comme levier motivationnel.

Nous voyons dans la citation de Jeanne qu'en tant que cadre de santé, elle cherche à motiver l'agent en s'appuyant sur deux des facteurs de satisfaction nommés par Herzberg qui sont la réalisation de soi et la reconnaissance du travail de l'agent.

Ensuite, la détection des émotions négatives par le cadre l'aide à rassurer son collaborateur comme le cite Rosalie « *une puéricultrice vous dit on est de la chair à canon, on nous envoie au front, on peut mourir du COVID. Le rôle c'est aussi de rassurer* »

« *Les émotions de résignation* » comme les décrivent Scherer et Tran aident à renforcer le lien entre le cadre et l'agent.

En prenant en compte, la peur de l'agent, le responsable montre à son équipe qu'il les comprend et joue son rôle de leader en mettant en place des mesures de protection : « *donc avec le médecin PMI de, bah déjà elles vont être toutes vaccinées là donc c'est voilà, d'avoir le matériel pour* » et en réorganisant les missions du service à la situation : « *de dire qui ont priorise en visite à domicile* ». Dans cette situation, la cadre de santé n'a pas utilisé son autorité inhérente à la fonction mais a utilisé **le style leader visionnaire**. Elle a redonné du sens au travail et a fixé des objectifs atteignables et réalisables.

Nous pouvons reprendre la définition du leadership donnée par Jago en 1982 : « *Utilisation d'une influence non coercitive pour diriger et coordonner les activités d'un groupe organisé pour atteindre les objectifs du groupe* »

Les cinq responsables reconnaissent l'utilité de repérer les émotions négatives pour valoriser et rassurer un agent.

Violette affirme également qu'il est utile pour le cadre de repérer les agents qui servent des émotions négatives pour éviter d'être instrumentalisé par son collaborateur : « *pour celle qui veut se victimiser* ». Elle souligne sa difficulté à gérer ce type d'émotions « *les pleurs, le fait de se sentir victime, euhh oui donc forcément les pleurs oui c'est mais c'est compliqué aussi à gérer et à et à rebondir sur, c'est quelqu'un qui a besoin d'être driver et qui a besoin de limites et de barrière en fait pour avancer.* »

Ce comportement du collaborateur est un échange social nommé par Hochschild, le travail émotionnel⁸⁵ qui se définit comme un acte conscient, intentionnel pour transformer ses émotions face à une situation. Le cadre a l'impression que l'agent utilise des sentiments négatifs pour créer un malaise et se sent manipulé.

Nous venons de voir que les responsables interrogées repèrent les émotions négatives de leurs collaborateurs puis dans un second temps de l'interview, elles pointent la nécessité pour un responsable d'équipe de maîtriser les émotions négatives.

Trois d'entre elles pensent que le responsable doit maîtriser ses expressions faciales.

Véronique a conscience que ses émotions se reflètent sur son visage : « *mon regard en dit toujours très long sur moi donc forcément quand je suis agacée ça se voit* » et aimerait apprendre à les contrôler : « *je pourrais être amenée à travailler quand même* ».

Rose est dans l'admiration des cadres qui sont capables de masquer leurs émotions « *Alors moi, j'admire les gens, j'admire les gens, qui sont qui sont carrément en capacité d'avoir un visage de marbre qui soient pas contents, contents, on saura jamais le dire ça je suis admirative* »

Violette ajoute qu'elle se refuse de partager ses émotions verbalement mais que ses expressions la trahissent : « *Moi je ne les partage pas mais comme j'ai un non verbal, les gens ils le voient. Ils me disent aujourd'hui ça ne va pas ? Oh si. Oh non, non ça va pas, on le voit bien que ça va pas ?* »

Tout comme Béatrice : « *Je ne l'ai pas exprimé verbalement mais elle est vu quand même* ».

⁸⁵ Hochschild, A. R., « The managed heart : commercialization of human feeling. Twentieth Anniversary ».

De plus, selon Violette, un cadre qui partage ses émotions avec ses collaborateurs perd de sa crédibilité : *« elles me confient des choses et moi des petites choses, je veux dire, je reste quand même à ma place »*

Quant à Rosalie, elle dit qu'elle ressent l'émotion et est capable de la dissimuler : *« ça m'énerve intérieurement mais je ne le montre pas »*

Selon deux responsables interrogées, certaines émotions ne peuvent pas être partagées dans l'état, il faut les atténuer, baisser leur intensité pour être acceptable par le groupe.

Béatrice dit *« Euh euh ouia il y a le coup de la colère là je l'ai pas exprimé parce qu'au fond de moi quand je te dis que j'avais la tension au bout des doigts et la mâchoire crispée, j'aurais eu qu'une envie c'était un Punchingball quoi, j'aurais aimé ça donc euh bah c'est des choses que tu ne peux pas vraiment faire »*

Rosalie précise : *« Il ne faut jamais réagir à chaud, ça c'est évident parce que sinon on réagit mal »*

Pour maîtriser leurs émotions, deux interviewées ont mis en place des stratégies, elles parlent d'un travail sur elle-même.

Béatrice et Rose utilisent des techniques de respirations : *« prendre un temps de respiration avant d'aller à nouveau vers les autres, tu vois juste un travail de respiration 5 minutes », « c'est des exercices de respiration, ça peut être, on est seule dans un bureau, on se fait un exercice de respiration »*

Les deux mêmes responsables utilisent également le partage d'émotion défini par Rime. Elles mettent en avant, la régulation que peut apporter un tiers de confiance vis-à-vis d'une situation complexe : *« quand je suis vraiment à fleur de peau si je suis trop énervée, j'ai besoin de parler à quelqu'un donc là je me dirige vers une collègue directrice et là je parle », « Je pense qu'il faut pas hésiter à avec quelqu'un de confiance, il faut partager. »*

Nous retrouvons dans cette analyse ce que nomme Rime, le recadrage émotionnel qui grâce à la verbalisation de l'émotion aide le responsable d'équipe à prendre du recul sur la situation.

Pour verbaliser, les émotions de l'équipe Béatrice a eu recours à un psychologue : « *j'ai demandé l'intervention d'une psychologue pour avoir de l'accompagnement* »

Rosalie utilise la réunion d'équipe : « *A chaque réunion, je dis : vous pouvez me donner des choses et on régule ensemble.* »

De cette analyse, nous pouvons dire que la majorité des responsables interviewées savent **identifier leurs émotions** puisqu'elles ont conscience des sensations corporelles qu'elles procurent. Elles évoquent également **l'expression des émotions** défini par Ekman. Enfin dans cette analyse de la reconnaissance des émotions négatives par le responsable d'équipes, nous voyons qu'elles accordent une importance à **la régulation des émotions** par un travail personnel (respiration) et une verbalisation des émotions en utilisant différents supports : échange avec une personne de confiance, analyse de pratique, réunion.

Nous avons pointé également que le responsable d'équipe à un rôle de pilote de l'activité de son service et favorise le pouvoir d'agir de ses collaborateurs en tenant compte de leurs peurs.

Afin d'approfondir, la représentation que se font les responsables interrogées sur le rôle des émotions dans le travail, nous allons analyser l'utilisation des émotions positives dans une équipe de travail.

D'après, notre étude, nous voyons que la majorité des interviewées pointent l'importance qu'a sur une équipe les émotions positives et leur rôle dans cette contagion émotionnelle comme la nomme Goleman.

En premier lieu, trois responsables d'équipe abordent la notion de bien-être au travail.

Rose dit « *il faut se sentir bien au travail* » et précise que le responsable d'équipe doit prendre soin de son équipe : « *faut faire attention, faut prendre soin de ses agents* ».

Violette et Rosalie sont plus précises dans le prendre soin et évoquent le prendre soin du collaborateur et non pas de l'équipe : « *prenez le temps de, penser à vous et cessez de penser à votre, à votre euh comment à votre métier* », « *il est temps de stopper, on est là, on va prendre ton relai , remets toi sur pied et après reviens-nous* ».

Nous sommes ici dans une notion d'individualité et plus seulement dans une dimension de groupe. Nous nous rapprochons des travaux de la pensée psychanalytique sur le comportement de l'individu qui peut influencer le groupe.

Nous retrouvons cette pensée dans notre analyse, lorsque trois cadres évoquent la valorisation des émotions positives.

Béatrice exprime auprès de son équipe « *Du coup quand il y a des petites choses comme ça positives bah ça fait du bien ça relance un petit peu tout le monde* »

Jeanne parle de la place du cadre pour favoriser les émotions positives : « *c'est ce que le cadre doit pousser pour emmener le groupe dans le positif* »

Véronique définit la convivialité comme outil pour diffuser des émotions positives : « *c'est un peu ces moments de complicité, c'est un peu des moments aussi de de bonheur et d'échange entre elles et de bonne humeur* ».

Véronique regrette qu'avec la crise sanitaire, les temps de convivialité n'existent plus mais dit « *alors ça on verra par la suite quand tout ça sera derrière nous pour travailler un petit peu ces moments-là* ». Elle évoque la notion de « *travail* » ce qui représente pour elle une tâche inhérente qui incombe au cadre de santé.

En reprenant, l'étude conduite par la Yale University School of Management qui a montré que, au sein de groupes actifs, la gaité et la cordialité étaient plus contagieuses que l'irascibilité et le découragement. Les émotions positives influencent l'efficacité des individus au travail et favorisent la coopération, l'honnêteté et améliorent les performances.

L'ensemble des six cadres interrogées mobilisent les émotions positives au sein de leur équipe.

Jeanne donne comme exemple qu'elle ajuste sa posture par rapport à l'ambiance d'équipe du moment « *pour cerner le fonctionnement et cerner l'ambiance, cerner, savoir quelle stratégie mettre en place pour que ça passe mieux auprès de l'équipe.* »

Nous pouvons dire que l'ensemble des responsables interrogées mobilise la compétence de **gestion des relations** même si la création du lien entre les professionnels par

le responsable d'équipe peut être complexe comme le souligne Rose : « *en termes d'ententes et de travail donc ce n'est pas facile, faut faire du lien avec tous ces gens-là* »

Au terme, de ce chapitre sur le rôle et la régulation des émotions par le cadre, nous avons pu souligner les compétences émotionnelles mobilisées par les responsables d'équipes interviewés.

En reprenant, les compétences émotionnelles de Kotsou, nous avons soulevé **l'identification, l'expression et la régulation des émotions du responsable d'équipe.**

Puis, en précisant avec les notions de Goleman, la **gestion des relations.**

Enfin, nous avons par cette analyse mobilisée la notion de **leader** et plus précisément le **leader visionnaire.**

7.2.4 Le cadre de proximité

Selon, notre étude quatre responsables d'équipes mettent en avant la notion de cadre de proximité. La proximité se définit comme ce qui est proche dans le temps et dans l'espace.⁸⁶

Béatrice et Véronique se réfèrent à la notion de proximité dans l'espace lorsqu'elles parlent de « *terrain* » : « *être plus sur le terrain* », « *c'est le terrain qui connaît la solution* ». Elles mettent en avant le savoir-faire du responsable qui lui permet d'être légitime face à son équipe.

Béatrice et Rosalie appuient cette idée lorsqu'elles disent « *on voit que tu viens du terrain et tu sais nous donner un coup de main* » « *savoir rechanger la casquette et d'aller faire une consult* ».

Rose pense quant à elle, qu'un responsable proche de ses équipes favorise la créativité « *La plupart du temps les idées, si on écoutait un peu plus le terrain moi je le dis toujours il y a des fois y'a des dysfonctionnements et mais c'est le terrain qui connaît la solution qu'il a la solution.* »

⁸⁶ Jean Marie Revillot, « La relation de proximité du cadre de santé », *Soins cadres supplément au n°86*.

Béatrice appuie ce propos lorsqu'elle évoque « *je me suis un peu plus mise en section pour voir un petit peu vraiment leur fonctionnement et constater les faits et j'ai compris* »

Pour Rosalie, la proximité du cadre avec son équipe est une manière de valoriser leur travail et de le comprendre : « *"j'ai fait des bilans de 4 ans du coup, j'ai fait des consultations, agréments, j'ai fait tout ce qu'elles faisaient, je l'ai fait avec elle, je l'ai fait et puis quand il y avait des arrêts et ou des choses j'ai j'ai fait des consultations aussi pour remplacer c'est c'est de savoir qu'on peut compter aussi sur moi* »

Nous pouvons dire que cette notion de proximité entre le responsable et l'équipe a pour effet une reconnaissance mutuelle. Le responsable d'équipe reconnaît le travail de ses agents et le valorise. L'équipe quant à elle, identifie les savoirs et savoir-faire du responsable et légitimise son autorité.

De cette analyse, nous savons que la relation entre l'équipe et le responsable mobilise les trois types de savoirs définis par Guy Le boterf : les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être.

Dans cette partie, il n'est pas question d'émotion mais plutôt de savoir-être qui sont un ensemble des manières d'agir et des capacités relationnelles pour interagir dans un contexte professionnel.

7.2.5 Le cadre : Un guide

Selon notre étude, quatre interviewées sont dans une position de **leader visionnaire** lorsqu'elles évoquent la nécessité de donner du sens au travail.

Véronique précise les propos en énonçant : « *c'est appliqué ce qu'on leur demande mais tout en ayant euh voilà cette connaissance et pourquoi on me demande ça et quel est l'intérêt pour les familles et l'intérêt pour les enfants. C'est la compréhension de ce qu'on leur demande* » En ayant ce positionnant, Véronique rejoint la définition de Lewin du **leader démocratique**. Pour reprendre Goleman, Véronique souhaite obtenir l'adhésion de l'équipe.

Véronique et Rose précisent qu'en plus de donner du sens au travail, le responsable d'équipe doit donner de « *l'entrain* » « *je pense qu'on le fait avec beaucoup plus d'entrain*

c'est peut-être plus le mot « avec entrain de le faire » "c'est celui qui dit allez on y va hein et puis c'est celui qui emmène mais qui donne du sens »

Toutes deux sont dans le **style entraîneur**. En créant un lien réel entre lui et ses collaborateurs, le cadre de santé peut utiliser le feedback.

D'ailleurs, deux responsables d'équipe interrogées l'utilisent comme outil managérial.

Pour Véronique, le feedback est utile pour *« faire un retour sur entre guillemets leurs forces et leurs faiblesses là où elles pêchent là où elles ont besoin d'aide »*, et pour Rosalie, le feedback permet de rassurer l'agent et de trouver des axes d'amélioration: *« Bah voilà euh c'est pas grave parce que t'as pas dit ,là on va le travailler en équipe et puis ça servira pour après »*

Le cadre qui guide est comme nous venons de l'analyser un responsable d'équipe qui donne du sens, de l'entrain et utilise le feedback pour améliorer les pratiques professionnelles mais il est aussi comme le précise Véronique *« responsable de ce qui se passe dans leur travail et je suis garant de la bonne réalisation de certaines tâches »* sans être autoritaire *« Je ne suis en aucun cas le chef autoritaire qui va dire toi tu fais ça toi tu fais ça toi tu fais ça »*

Véronique et Rosalie mettent en avant le rôle d'entrepreneur du responsable d'équipe comme le nomme Mintzberg : *« Je leur ai donné les bases de la gestion de projet »*, *« il faut les aider à mener leur propre projet »*.

Les responsables d'équipe utilisent le management en mode projet qui nécessite de garantir une autonomie des équipes : *« je les ai laissées gérer le projet. »*

Rosalie précise la difficulté pour un responsable d'accorder cette autonomie : *« Oui au départ ça été une difficulté, ça été compliqué, on me disait : tu es là, tu nous pistes, on n'a jamais rendu compte »*. Rosalie souligne les effets pervers d'une trop grande autonomie des agents : *« Moi quand je suis arrivée, c'était pas une équipe, c'était même très tendu d'ailleurs »*.

Dans cette analyse, nous pouvons dire que les quatre interviewées font preuve **d'aptitude à organiser des groupes et de les coordonner entre eux**. Cette aptitude est recensée par Gardner comme une composante de l'intelligence émotionnelle.

7.2.6 Le leader naturel

Il est intéressant de constater dans cette analyse que trois responsables d'équipe interrogées pensent qu'un leader n'est pas forcément celui qui a l'autorité : « *pas besoin d'être cadre pour être leader* ».

Pour elles, le leader naturel « *embarque les équipes dans le mouvement* ». Véronique le compare à « *un wagon* »

Le rôle du cadre de santé est selon Véronique de « *savoir aussi repérer en tant que chef de service les forces de chacun dans son équipe* ».

Rose accentue le propos en disant « *vous avez des gens qui sont leaders naturellement qui embarquent tout le monde et ceux-là il faut savoir les repérer* »

Dans cette perspective de leader naturel, nous retrouvons la compétence émotionnelle définie par Goleman : **la gestion des relations**.

Nous sommes ici dans un management participatif basé sur la délégation des tâches et la prise de responsabilité. Le risque de ce type de management peut provoquer une trop grande autonomie et d'importantes responsabilités pour les agents. D'ailleurs, Rosalie le dit « *elles s'autogéaient et elles étaient complètement autonomes* ».

7.2.7 Conclusion

Grâce à nos deux premières analyses que nous venons de commenter sur les émotions dans une organisation de travail et sur les compétences du cadre, nous pouvons déjà affirmer que les responsables d'équipe interrogées sont dans la capacité de définir leurs émotions et celles des autres. Ils ont su mobiliser les compétences d'identifications des émotions, l'expressions des émotions et leur régulation. En d'autres termes, elles ont mobilisé les compétences de conscience de soi, gestion de soi et de conscience des autres. Etant donné

que notre corpus regroupe une majorité de cadre de santé, et en nous basant sur notre étude restreinte, nous affirmons notre première hypothèse :

Le cadre de santé sait définir ses émotions et celles des autres.

De plus, en partant de notre analyse sur les compétences du cadre, nous pouvons affirmer que les compétences émotionnelles en lien avec autrui sont les plus représentées.

Par ailleurs, les notions de leader apparaissent dans cette première partie d'analyse.

Nous sommes en phase d'affirmer que le responsable d'équipe influence la dynamique d'équipe grâce aux premiers résultats obtenus.

Toutefois, pour conforter nos hypothèses qui sont que les compétences émotionnelles permettent au responsable d'équipe de se positionner en tant que leader et son rôle de leader influence la dynamique d'équipe. Nous allons poursuivre notre analyse.

7.3 Les qualités du leader

Les qualités d'un leader	
Intégrité	Authenticité Honnêteté Respect
Sens de la communication	Ecoute Empathie Disponibilité Patience du cadre
Influence et motive	Gratification Valorisation Le travail en équipe
Connaitre ses collaborateurs	Aller vers les autres Observation
Prise de hauteur	Prise de recul

Le CNTRL définit une qualité comme étant une « *caractéristique bonne, intellectuelle ou morale, ce qui fait la valeur de quelqu'un* »⁸⁷.

Nous allons par cette analyse mettre en avant les qualités requises d'un responsable d'équipe selon les six interviewées.

7.3.1 De l'authenticité à l'intégrité.

Selon cinq des six responsables interrogées, partager ses émotions avec ses collaborateurs permet, tout d'abord d'éviter les incompréhensions entre les interlocuteurs.

Jeanne n'hésite pas à dire à ses collaborateurs « *je me sens stressée* » afin qu'ils n'interprètent pas son comportement face à une situation. Elle dit « *il y aurait eu de l'incompréhension mais là j'ai fait preuve d'honnêteté* »

Rosalie est dans la même dynamique de transparence « *C'est surtout s'autoriser à dire des choses* »

Rose confirme en disant « *il faut qu'on soit sur de la transparence* » et va plus loin « *je pense que la place de la spontanéité euh comment dire n'est pas un problème* » tout en nuancant son propos sur la place de l'expression des émotions et de leur régulation « *Il y a spontané et spontanéité euh c'est pas non plus spontanéité sans filtre* »

Nous voyons ici que les trois responsables d'équipe s'autorisent d'une part à ressentir des émotions et d'autre part à les exprimer. Elles mobilisent ainsi leurs compétences émotionnelles **de gestion et de conscience de soi** selon Goleman.

De plus, Rose utilise la régulation des émotions pour nuancer leur intensité.

Véronique utilise **l'expression des émotions** pour diffuser à ses collaborateurs son état d'esprit « *la personne qui m'agace, ça se voit, au moins ça le mérite d'être clair*". Par cette stratégie, elle utilise la fonction d'information de l'émotion. En l'occurrence, l'agacement qui est un mélange d'énervement et d'irritation. Elle n'essaie pas de masquer ses expressions faciales car elle souhaite être en phase avec ce qu'elle ressent et ce qu'elle

⁸⁷ « QUALITÉ : Définition de QUALITÉ », consulté le 25 mai 2021, <https://www.cnrtl.fr/definition/qualit%C3%A9>.

exprime. Cela lui évite la dissonance émotionnelle évoquée par Hochschild. Elle en fait très bien la remarque : « *pour éviter une charge émotionnelle* ».

Nous pouvons dire qu'en exprimant leurs émotions, tout en les régulant, les quatre responsables d'équipe interviewées font preuve d'authenticité. Elles sont en harmonie entre ce qu'elles pensent, ce qu'elles ressentent et ce qu'elles expriment.⁸⁸

Rosalie utilise l'expression de ses émotions pour conserver ses valeurs « *pour être bien dans sa tête en tant que cadre et de ne pas faire de concession sur certaines choses* ».

Béatrice ajoute qu'un agent a fait preuve d'« *honnêteté de venir me voir et de me dire que si elle partait c'était parce qu'il y avait des choses qui se passaient qui étaient en contre sens avec sa vision de la profession* ». En tant que responsable, elle a respecté les valeurs de l'agent et les a même reconnues comme « *j'étais d'accord sur le fait que ce cas-là par exemple de laisser un enfant pleurer 20 minutes, 30 minutes dans un lit ça ne se faisait pas, c'est pas professionnel* »

Nous pouvons affirmer que par l'expression de leurs émotions et par la compréhension des ressentis du collaborateur, les deux responsables interrogées ont fait preuve d'intégrité dans leur travail.

L'intégrité a une valeur d'exemplarité dans le monde professionnel. Cette reconnaissance amène de l'adhésion et de la collaboration des agents. A l'inverse, un responsable d'équipe repéré par les agents comme non intègre, véhiculera de la méfiance et de l'incompréhension au sein de l'équipe.

En créant, une relation de confiance et de respect mutuel avec son équipe, les cinq responsables d'équipe se positionnent en tant que **leader démocratique**.

⁸⁸ Olivier Callebaut, « Les émotions du cadre et le cadre des émotions ».

7.3.2 Le sens de la communication

7.3.2.1 L'écoute

La majorité des responsables d'équipe interrogées mettent en avant la capacité d'écoute des émotions.

Selon Jeanne, *« je pense que euh si en tant que manager, on n'écoute pas les émotions des uns des autres, ça peut être difficile après pour les aider, les accompagner dans le cheminement des, de la situation, des situations »*

Cette notion d'accompagnement par l'écoute, apparaît aussi chez Béatrice *« écouter, c'est prendre note de ce qu'on entend, essayer de comprendre, le pourquoi et après essayer d'apporter des aides à cela »*

Nous pouvons faire un parallèle avec la définition de l'accompagnement selon Guy Le Bouëdec *« accompagner quelqu'un, c'est d'abord, l'accueillir et l'écouter »*

Pour Rose, l'écoute de ses collaborateurs est une forme de reconnaissance : *« c'est une reconnaissance pour eux, c'est important ; ils n'ont pas souvent des cadres qui se mettaient à leur niveau, pour écouter et pour leur poser des questions »*

A condition de prendre, le temps, comme le souligne Violette *« Je prends toujours le temps de les écouter »*.

Par cette analyse, nous percevons que les cinq responsables d'équipes interrogées mobilisent le concept donné de Carl Rogers sur le sens de l'écoute qui amène une relation positive. Il s'agit ici d'une **compétence sociale**.

Au-delà de l'écoute attentive comme, nous venons de le souligner, le responsable d'équipe fait preuve selon les interviewées d'empathie.

7.3.2.2 L'empathie

Jean Decety, professeur de neurosciences sociales à l'université de Chicago décrit trois facettes de l'empathie⁸⁹ :

Tout d'abord, **l'empathie affective** qui consiste à sentir et partager les émotions d'autrui. Les cadres utilisent comme champ lexical « sentir », « ressentir », « percevoir ». Sans aller jusqu'à la sympathie qui signifierait « souffrir avec »

Jeanne dit « l'émotion *finalement qui peuvent ressentir* » sans être dans la confusion entre soi et les autres.

Violette précise : « *je comprends mais je me mets pas leur place mais je comprends ce qu'elles peuvent ressentir.* »

Ensuite, **l'empathie cognitive** qui vise à comprendre les émotions et les pensées des autres. Elle se rapproche de la compétence émotionnelle de Goleman : **La conscience des autres.**

Sur les six responsables d'équipe interrogées, quatre d'entre eux utilisent l'empathie cognitive comme un outil leur permettant de comprendre leur collaborateur.

Béatrice ajoute « *Alors pourquoi et pourquoi un agent à parler de cette façon assez froide à ce moment-là alors que d'habitude elle n'est pas du tout comme ça* »

Rose affirme l'importance de connaître ses collaborateurs lorsqu'elle manifeste « *faut d'abord creuser hein* »

Pour Béatrice, l'empathie est une nécessité dans le management « *c'est ce qui est nécessaire dans notre profession quel que soit notre lieu de travail je pense et ça on le retrouve aussi dans le management* »

⁸⁹ Catherine Gueguen, « Bienveillance et empathie, indispensables au développement du cerveau de l'enfant », *Cahiers de la Puéricultrice* 54, n° 312 (décembre 2017): 12-16, <https://doi.org/10.1016/j.cahpu.2017.10.003>.

Enfin, Decety incite sur la notion de bien-être d'autrui et du prendre soin qu'il nomme la **sollicitude empathique**. Dans notre analyse, nous observons que la moitié des responsables de notre étude aborde cette notion.

Rose explique qu'« *il faut se sentir bien au travail* » et ajoute « *faut faire attention, faut prendre soin de ses agents* ».

Violette évoque, quant à elle « *je lui dis mais prenez le, prenez le temps de, penser à vous et cessez de penser à votre, à votre euh comment à votre métier.* »

Rosalie confirme cette notion du prendre soin « *il est temps de stopper, on est là, on va prendre ton relai, remets-toi sur pied et après reviens-nous.* »

Nous pouvons voir que l'empathie est une compétence du cadre qui lui concède une position de leader. Nous reprenons Kotter lorsqu'il énonce qu'un leader a la capacité de mobiliser son équipe en prenant soins de ses besoins.

L'empathie définit par les trois quarts des cadres interviewées représente ce que nomme Goleman, **la conscience des autres** qui aide le leader à percevoir les émotions de ses collaborateurs et de les comprendre.

Pour cela, le responsable d'équipe mobilise une autre qualité envers ses collaborateurs :

7.2.3.3. La disponibilité

Selon, notre étude, nous pouvons remarquer que la disponibilité du cadre prend des facettes différentes pour les responsables d'équipes interviewées.

Nous pouvons reprendre K. Blanchard, expert en management et ayant développé avec Paul Hersey, le concept de leadership situationnel, lorsqu'il dit qu'un management de proximité nécessite une présence physique du cadre et une proximité relationnelle.

En premier lieu, la disponibilité physique du cadre est symbolisée par Rosalie par « *mon bureau est toujours ouvert* ».

Véronique l'a rejoint « *la porte qui est ouverte de son manager, je crois qu'il est important au propre comme au figuré d'avoir cette porte ouverte, elles savent que quand ma porte est ouverte, elles peuvent venir me déranger* »

Pour Béatrice, la porte fermée de son bureau signifie sa non-disponibilité « *tout simplement de fermer mon bureau poser toutes mes affaires et puis prendre un temps de respiration* »

En cas d'impossibilité d'échanger physiquement comme pour Rosalie et Véronique qui managent une équipe ayant des missions sur l'extérieur, elles utilisent le téléphone « *au niveau du téléphone c'est pareil, il y a aucun souci on échange* », « *mon téléphone tout le monde à mon téléphone* »

La moitié d'entre-elles pointent l'importance pour le cadre d'être organisée dans la gestion de ses tâches.

Selon Béatrice, le responsable d'équipe a pour mission de planifier et d'organiser le travail « *il faut pas se laisser déborder, il faut que ça soit bien ciblé dans sa tête là, où on veut aller, les étapes qu'il faudra franchir et puis chronologiquement avoir des délais corrects* »

Pour Rose, elle exprime que le rôle du cadre de santé est de poser une temporalité à l'agent : « *Bah voilà, j'ai 1/4 d'heure, essaye d'être concis, dit moi tout en 1/4 d'heure, j'ai là je peux te consacrer 1/4 d'heure, oui ils savent que c'est pas long mais vas-y dis-moi tout en 1/4 d'heure, je prends les notes, vas-y je m'en occupe* » et de proposer un plan d'action pour répondre au besoin exprimé lors de l'échange.

Nous retrouvons dans ces exemples, le rôle du manager qui selon Fayol, planifie et organise.

D'ailleurs, Jeanne apporte des précisions à la relation de proximité car selon elle, un cadre qui n'est pas disponible émotionnellement pour ses collaborateurs « *va peut-être se plonger dans des activités qui demandent moins d'être en relation avec le reste de l'équipe et mais qui doivent se faire, comme des rapports, des choses à faire euh mais qui demande moins de relationnel avec l'équipe mais le temps que ça se décante que si le cadre n'est pas disponible émotionnellement.* »

Dans cette perspective, nous soulignons que Jeanne fait preuve de lucidité sur la perception de ses émotions et mobilise la compétence émotionnelle de **conscience de soi** évoquée par Goleman. Elle préfère se couper de ses agents plutôt que d'induire une relation de mauvaise qualité avec son équipe. Elle utilise la **gestion de soi**.

La réussite d'une écoute empathique repose pour Véronique sur la capacité du responsable à réguler ses émotions pour éviter le déversement émotionnel envers l'équipe « *il faut avoir à l'esprit pour manager l'équipe qui arrive parfois avec ses émotions, de ne pas sur ajouter nos émotions à nous. Parce que sinon on ne s'en sort pas* » « *sinon on peut pas être réceptif totalement aux émotions des autres* ».

Cela confirme la différence que fait Goleman de l'empathie et de la contagion émotionnelle. La seconde est productive pour la performance de l'équipe lorsqu'elle véhicule des émotions dites positives. D'ailleurs Charles-Martin Krumm et Cyril Tarquinio dans leur « *Traité de psychologie positive* » (De Boeck, 2011) confirment que les émotions positives « *motivent les individus à suivre des cheminements de pensée et d'action nouveaux, créatifs et improvisés* »⁹⁰

Nous voyons dans la littérature, dans l'actualité qu'un leader influence et motive son équipe, par l'analyse de nos six entretiens, nous allons dégager les qualités requises pour y parvenir.

7.2.3.4 La patience du cadre

La patience du cadre est évoquée par Véronique dans le processus de changement « *j'ai besoin aussi que l'équipe comprenne l'intérêt de ce qu'on leur demande avant de pouvoir l'appliquer donc il faut aussi travailler un peu sur notre patience* »

Il est intéressant de constater que Véronique prend le temps nécessaire avec son équipe pour expliquer, reformuler les changements organisationnels.

Gérard Dominique Carton argumente d'ailleurs, dans « *L'éloge du changement* »⁹¹ que dans le processus de changement, les facteurs temps et rythme sont des éléments importants qui sont différents selon le vécu de chaque individu. Celui-ci doit en comprendre

⁹⁰ Philippe Rodet, Yves Desjacques, et Nicole Notat, *Le management bienveillant*, 2017.

⁹¹ Carton Gérard Dominique, *Eloge du changement 2015*, Edition du Palio,

l'utilité, la nécessité et l'intérêt. Pour renforcer l'acceptation au changement, le leader mobilise trois aspects relationnels : le respect, l'honnêteté et la confiance réciproque.

Nous retrouvons la notion de patience et d'honnêteté dans la relation lorsque Rose justifie son irritabilité : « *elles le voient à ma tête déjà quand je suis fatiguée, ça se voit je suis super crevée, je suis tellement fatiguée que je sais que quand je suis très crevée, je suis désagréable, je vais pas avoir de patience, j'ai moins de patience* ».

7.3.3 Influence et Motivation

7.3.3.1 La gratification et la valorisation

La gratitude est définie comme un sentiment de reconnaissance comme l'évoque Béatrice, Véronique et Rose. Elles emploient toutes les trois le verbe valoriser. La gratitude décrit dans l'ouvrage le Management bienveillant⁹² est « *un moyen pour augmenter l'optimisme et le bonheur* ».

En gratifiant son équipe, Béatrice est « *plus heureuse et plus optimiste* »⁹³ comme le souligne ses propos « *Je reçois aussi les ondes positives et je sais leur dire que je suis contente de voir que vous étiez positives* ». La gratification est un moyen pour Béatrice de véhiculer des émotions positives. Elle favorise ainsi le bonheur au travail et l'efficacité grâce au renforcement positif.

Véronique est sur un versant stratégique et opérationnel lorsqu'elle évoque la valorisation. Elle dit « *je prends toujours l'habitude alors le soir effectivement quand on a fini je renvoie toujours bon boulot merci de ta présence* » En montrant à ses collaborateurs qu'elle est satisfaite de leur travail, elle favorise la prise d'initiative et l'autonomie.

Beatrice rejoint cette conception d'autonomie de l'agent par la valorisation lorsqu'elle indique « *eux ils ont peut-être des petits projets, qu'il faut valoriser, il faut valoriser aussi les projets de terrain* ».

⁹² Rodet, Desjacques, et Notat, *Le management bienveillant*.

⁹³ Professeure des Universités en Psychologie à l'Université Lumière Lyon 2, chercheure au Laboratoire Développement, Individu, Personnalité, Handicap, Education, et chercheure associée au Groupement de Recherche et d'Intervention sur la Présence Attentive à l'Université du Québec à Montréal.

En valorisant leur équipe, Béatrice et Véronique véhiculent des émotions positives qui favorisent la créativité et les nouvelles idées.

Ce management participatif demande aux responsables d'équipe d'articuler les différents professionnels de l'équipe.

7.3.3.2 Le travail en équipe

Quatre responsables d'équipe interviewées utilisent le management par mode projet pour développer la collaboration d'équipe.

Pour Rose, « *faire du projet* », c'est « *sortir de son service, d'aller voir d'autres personnes, d'avoir une autre vision, de prendre de la hauteur, d'avoir d'appréhender les choses différemment, de partager* ».

Rosalie motive son équipe à initier des projets « *Moi ce que je dis c'est proposer, proposer des choses* ». Selon, elle la méthode projet évite la routine « *sortir un peu de son train-train* »

Rose et Béatrice managent en mode projet pour faciliter la reconnaissance des aptitudes de chacun.

Par exemple, Béatrice a orienté une professionnelle en difficulté sur une situation vers une autre plus expérimentée « *Je lui dis mais écoute tourne toi vers l'éducatrice qui est chez les grands. Elle saura donc du coup j'avais détacher l'éducatrice je lui avais mis des temps de travail chez les bébés pour justement qu'elle apporte ses connaissances vers cette équipe-là* »

Béatrice a eu un rôle de soutien dans cette situation. En percevant la difficulté de l'agent, elle ne l'a pas dévalorisée mais a mobilisé les talents au sein de l'équipe. Elle s'est positionnée dans un style de **leader entraîneur**.

De même que Rose qui « *S'appuie sur l'expertise de chacun* »

Tout comme Véronique « *je pense qu'il faut savoir aussi repérer en tant que chef de service les forces de chacun dans son équipe* »

Cependant, Rose perçoit une dégradation des liens entre les équipes et regrette le manque de collaboration « *on ne fait plus de partage et c'est ça qui est bien dommage d'ailleurs et on est beaucoup trop cloisonné* ».

De cette analyse, nous percevons que le cadre a un rôle a joué dans la motivation au travail en donnant du sens au travail et en repérant les talents, qui emmèneront le reste de l'équipe vers une montée en compétence.

Pour cela, le responsable d'équipe doit connaître ses collaborateurs, cerner leur personnalité et leurs attentes.

7.3.4 Connaitre ses collaborateurs

Pour Jeanne, le cadre de santé « *ne peut pas travailler de façon isolée, c'est impossible* », Son rôle est « *d'aller vers l'autre, avoir envie d'aller vers l'autre* ».

Véronique pense qu'il est important pour un responsable d'équipe de « *savoir un petit peu ce qu'elles avaient, leur motivation, leur envie au niveau du travail* »

Pour connaître leur collaborateur et leur charge de travail, Rose a « *suivi souvent, j'aime bien faire : vie ma vie* ». Elle en a perçu « *comment ils réagissent quand on travaille avec eux* ».

Rosalie s'est rendue « *compte* » *de la charge de travail* et « *a accepté les choses plus facilement* »

La majorité des responsables d'équipes interviewées s'appuient sur la connaissance qu'elles ont de leurs collaborateurs pour amener les informations et ajuster leur posture.

Jeanne s'appuie sur les expressions non verbales « *il y a plein de petites choses qui ne sont pas visibles* »

Véronique est attentive à l'expression corporelle « *quand quelqu'un rentre dans le bureau est fait pouf* ». Elle plaisante en disant « *C'est des émoticônes en directs* ».

L'observation des agents prend de la place dans le travail du cadre et semble avoir de l'importance puisque, Véronique est fière de dire qu'au bout de 18 mois de prise de fonction « *je dis pas que je les connais par cœur mais ça commence à venir* ».

Violette utilise cette connaissance des agents pour piloter l'activité de son service et garantir la qualité des soins « *Bah disons que c'était celle qui était la plus, quelqu'un de calme, de pondéré et quand vous l'écoutez au téléphone avec les patients vous vous rendez compte qu'elle trouve les mots, elle prend le temps* ».

Nous voyons dans cette analyse que la position d'observateur pour le responsable d'équipe l'aide à cerner ses collaborateurs.

7.3.5 La prise de hauteur

La dernière qualité est intéressante car elle mêle émotion et raison.

Pour quatre responsables d'équipe interrogées, les émotions sont régulées par la prise de hauteur.

Rose affirme « *Quand tu prends de la hauteur, tu sur réagis moins, t'analyses mieux une situation* ».

Violette surenchérit « *savoir prendre du recul, ne pas foncer tête baissée : réfléchir, avant.* »

Rosalie corrobore : « *j'ai appris à me poser, j'étais plutôt impulsive non non c'est pas bien, on ne réagit jamais à chaud non non non* »

Véronique certifie : « *la prise de recul de se dire bon alors attends on va analyser on va voir un petit peu* »

Cependant seule, Rosalie évoque « *l'expérience* » pour « *réguler ses émotions* ». Elle confirme qu'« *Après tout ce que j'ai vue à l'hôpital j'ai une grande capacité de distance avec les choses* »

En prenant de la hauteur, les quatre responsables ont appréhendé les situations dans leur globalité et les ont analysées avec discernement et régulation de leurs émotions et celles d'autrui.

Nous retrouvons la théorie de Goleman sur l'intelligence émotionnelle qui fait coexister la raison et l'émotion.

7.3.6. Conclusion

Les qualités d'un leader selon les interviewées		Manager transformationnel ⁹⁴
Intégrité	Authenticité	
		Honnêteté
Sens de la communication	Ecoute	Ecoute
	Empathie	Intuitif
	Disponibilité	Est orienté vers la personne
	Patience du cadre	
Influence et motive	Gratification	Gratification
	Valorisation	Motivant
	Travail en équipe	Coopération/Groupe
Connaitre ses collaborateurs	Aller vers les autres	
	Observations	
Prise de hauteur	Prise de recul	

Pour conclure, notre analyse des qualités d'un leader, nous nous baserons sur la figure du manager transformationnel : figure du leadership⁹⁵ de Bénédicte Gendron.

Nous voyons grâce au tableau ci-dessous, que sept qualités se rejoignent entre celles énoncées par les interviewées et celles d'un manager transformationnel.

Comme nous l'avons énoncé également, la représentation d'un cadre de santé par les responsables d'équipe interrogées est un leader démocratique et non pas un leader nommé ou charismatique. Notre analyse, ne nous a pas permis de situer, son autorité comme le

⁹⁴ Gendron, Peretti, et Lebel, *Mindful management & capital émotionnel*.

⁹⁵ Gendron, Peretti, et Lebel.

préconise Gendron, mais nous pouvons supposer qu'elle repose sur *ses compétences, sa mission, son engagement et son authenticité*⁹⁶.

L'analyse a permis de soulever le caractère d'influenceur du cadre de santé puisqu'apparaissent les notions de « *gratification, coopération, valorisation, travail de groupe et motivation.* » dans le discours des interviewées.

Nous pouvons affirmer notre seconde hypothèse :

Les compétences émotionnelles du responsable d'équipe lui permettent de se positionner en tant que leader.

Puisque que notre analyse, montre qu'au-delà d'un savoir et d'un savoir-faire, les responsables interrogées mobilisent des compétences émotionnelles. A savoir un capital émotionnel⁹⁷ comme le nomme Gendron.

Poursuivons notre analyse, sur la place du leader dans la dynamique d'équipe.

Les thèmes abordés sont repris dans le tableau suivant :

L'équipe			
Notion d'équipe	Les conditions du travail en équipe	Les freins au travail en équipe	Les indicateurs de l'ambiance
Typologie de l'équipe	Composition de l'équipe	Ne pas se connaître	Absentéisme
Identité d'équipe	Cohésion d'équipe	Manque de rencontre	Réunion
Entraide	Equité	Emotions négatives	
	Convivialité	Isolement du cadre	
	Communication	Organisation hiérarchique	
	Objectifs communs	Personnalité individualiste	
		Réfractaire au changement	

⁹⁶ Gendron, Peretti, et Lebel.

⁹⁷ Gendron, Peretti, et Lebel.

7.4 L'équipe

7.4.1 Qu'est-ce qu'une équipe ?

Selon Lewin, une équipe est « *un groupe est un ensemble d'individus interdépendants et ayant en conséquence une influence les uns sur les autres* »

Pour Grégory Aiguier⁹⁸, « *Faire équipe signifie dans une perspective soignante apprendre à développer des connaissances, des capacités et des compétences collectives qui rendront les acteurs capables de faire face aux situations-problèmes qu'ils rencontrent dans leurs pratiques*

L'ensemble des interviewées décrivent leur équipe comme « *100 % féminine* »

Béatrice avance « *c'est une équipe 100 % féminine donc on a quand même pas le même fonctionnement entre les hommes et les femmes* »

Il est vrai que scientifiquement prouvé, les femmes sont plus sensibles aux sentiments d'autrui que les hommes. Goleman dit que les femmes ont des aptitudes supérieures à celles des hommes dans certaines compétences émotionnelles. Mais c'est surtout en termes de culture, notamment la culture occidentale. Nous pouvons citer en cela W. Ickes, spécialiste de l'empathie : « *Si les hommes paraissent parfois socialement insensibles, cela a sans doute à voir avec l'image qu'ils veulent donner qu'avec leur aptitude profonde à l'empathie* »⁹⁹

Toujours selon Béatrice « *je trouve que c'est ça c'est des fois un problème quand on est dans des équipes 100% féminine* »

Béatrice est la seule à soulever cette difficulté, elle explique « *A la fois on va comprendre des choses mais à la fois ça ferait du bien d'avoir un homme qui nous fasse relativiser euh nous remettre un petit peu en place quoi.* » Elle préconise le **partage des émotions** avec un tiers et en particulier un homme pour réguler les émotions de l'équipe. Nous n'avons pas retrouvé d'élément allant dans ce sens dans la littérature.

⁹⁸ « Grégory Aiguier est Docteur en sciences médicales, enseignant chercheur au Centre d'Éthique Médicale de l'Université Catholique de Lille.

⁹⁹ Goleman, Piélat, et Roche, *L'Intelligence émotionnelle intégrale*.

Rosalie évoque la taille de l'équipe qui peut mettre en difficulté un manager notamment dans la régulation des émotions « *Une petite équipe, c'est plus compliquée que dans une grande équipe. Dans une grande équipe, on trouve toujours des solutions, le nombre fait qu'il y a toujours une solution.* »

Violette aborde la composition de l'équipe « *c'est une équipe jeune donc les anciennes sont emmenées par les jeunes et puis donc les anciennes Ben, comment je vais dire, c'est un peu les piliers qui savent tout de la cardio et puis après vous avez les jeunes qui arrivent qui sont hyper dynamiques, qui veulent faire bouger des choses* »

Nous voyons ici que plusieurs générations travaillent ensemble.

Violette met en avant les atouts de la diversité des générations. Les jeunes amènent le dynamisme, la créativité alors que les anciennes sont la mémoire du service. L'objectif du responsable d'équipe est de faire travailler ensemble toutes les générations au sein de l'équipe et de développer les échanges.

Nous savons que la force d'une équipe est son capital humain. Le rôle du cadre est comme nous l'avons vu précédemment d'observer ses collaborateurs et de repérer leur potentiel. Tout en instaurant, un climat propice à la performance. Il utilise le style **leader partenaire** pour créer l'harmonie dans l'équipe.

Afin de créer cette harmonie dans l'équipe, le responsable d'équipe doit développer l'entraide au sein de celle-ci.

La notion d'entraide intervient pour quatre responsables interrogées.

Violette dit « *elles sont aidantes* »

Rosalie confirme l'idée d'aide : « *une équipe soudée, qui sait donner de son temps et d'aider ses collègues ça c'est primordial* »

Béatrice fait une différence entre l'entente et l'entraide « *si elles se sont toujours, quand même, toujours bien entendues, elles ne se sont pas toujours forcément donné la main* » Elle pointe l'importance du rôle du responsable d'équipe pour la création de cette cohésion d'équipe « *depuis que je suis là bah elles se la donnent un peu plus* »

Rosalie confirme le rôle du cadre lorsqu'elle énonce « *c'est moi qui l'ai dit dès que je suis arrivée autorisez-vous à dire moi là ça va pas, help, j'ai besoin d'aide, et puis à un moment donné ce sera une de vos collègues vous le dira et vous ferez aussi pour elle* »

Alors que pour Violette, c'est à l'équipe de se mobiliser, pour faire face à la situation et les pousse même dans ce sens « *donc faut trouver une solution et puis après en général toutes les collègues qui se mobilisent* »

Rosalie et Béatrice font preuve d'un **style participatif** en encourageant les agents à se mobiliser dans la difficulté alors que Violette applique un style **déléгатif**.

Maintenant que nous avons défini une équipe, relevons les conditions nécessaires au travail en équipe.

7.4.2 Les conditions du travail en équipe

L'ambiance d'équipe est également nécessaire à sa performance, selon Véronique « *Parce que c'est important* » Ces temps peuvent « *partir de l'équipe tout comme ça peut partir du cadre* ».

Actuellement, avec la crise sanitaire, l'ensemble des responsables interrogées regrettent l'absence de ses temps. Et comme le fait remarquer, Béatrice, en ce moment le « *climat est très morose* » donc « *quand l'ambiance est bonne, quand c'est des émotions positives, tout le monde est en pleine forme, plein d'énergie, Ah c'est très léger le climat* »

Une autre facette qui intervient dans les conditions de travail en équipe est la communication.

Pour favoriser, le travail en équipe, Béatrice explique qu' « *il suffit juste, il suffit beaucoup de parler la parole est essentielle, la communication ça c'est un gros axe de travail aussi communiquer* ».

Véronique rejoint son propos « *voilà quoi c'est aussi ça de de pouvoir échanger et je pense avoir une communication fluide avec mon équipe d'accord* ».

Il est étonnant de constater que seule deux responsables interrogées nomment la communication comme nécessaire à un travail d'équipe alors qu'elle est souvent évoquée dans la littérature comme principe de base au management.

Le rôle du cadre de santé est de favoriser la compréhension et la partage de l'information. Il a un rôle d'animateur.

De plus, le responsable d'équipe doit donner du sens au travail.

Pour Jeanne, il s'agit de travailler pour le même public : *« leurs objectifs va toujours être aussi de travailler avec les mêmes publics que nous »*

Pour Véronique, les agents ont besoin de comprendre le sens de leur action : *« j'ai besoin aussi que l'équipe comprenne l'intérêt donc ce qu'on leur demande avant de pouvoir l'appliquer »*

Rose confirme *« il faut leur montrer réussir à leur montrer de l'intérêt avec un objectif, des enjeux »*

Dans cette posture du cadre de santé, nous retrouvons le rôle du manager pédagogue décrit par Gendron.

Le responsable d'équipe explique les objectifs, et précise ce qu'il attend de ses agents tout en maintenant une équité dans l'équipe. L'équité est une condition qui revient pour la moitié des responsables interrogées.

Rose qui en tant que leader repère les talents de ses collaborateurs, s'attache à prendre soin d'eux pour éviter l'épuisement professionnel : *« Il ne faut pas trop les charger parce qu'après ils peuvent s'épuiser, c'est ce qu'on a tendance à faire, c'est qu'on charge le leader et puis les autres on leur demande rien. Du coup c'est pas équitable »*

Violette et Rosalie sont dans un rôle de manager pilote plus que de leader lorsqu'elles prônent l'équité.

Violette pose les règles et les fait respecter *« j'ai mis une règle, elles ont, même si, même les CDD, les jeunes arrivées, chacun à une fête sur les 2 en repos. « Bah oui, si on donne à l'une on donne à l'autre »* Elle assoit ici son autorité hiérarchique.

Rosalie définit et répartit les tâches « *moi j'ai mis en place des bilans d'activité tout est lissé. Tout est équitable.* » Elle évite ainsi le conflit par sentiment d'injustice.

Après avoir listé les conditions favorisant le travail en équipe, nous allons faire un point sur les freins empêchant de travailler en équipe

7.4.3 Les freins au travail en équipe.

Le premier frein qui apparaît dans le travail en équipe pour la majorité des interviewées est de ne pas se connaître.

Jeanne le souligne parfaitement « *Moi, je pense que parfois les freins, ils sont causés, ils sont dûs au fait, qu'on ne se connaît pas l'un l'autre, qu'on ne connaît pas nos missions, qu'on ne connaît pas l'intérêt de l'un de l'autre* »

Rosalie pointe le manque de coopération entre les différents professionnels qui composent son équipe « *c'était très cloisonné* »

Pour Rose, « *ya certains cadres qui ne font pas suffisamment de réunion pour écouter leurs agents* » Elle pointe ici, la non-conscience des autres par le cadre.

Ensuite, apparaît le manque de relation directe.

Trois d'entre elles, mettent en cause la crise sanitaire.

Jeanne affirme dans « *le contexte de crise sanitaire, les gens ne se voient plus entre eux* » et pointe « *Moi par exemple, depuis ma prise de poste, je n'ai jamais vu toute mon équipe ensemble face à moi, jamais donc ça s'est compliqué* »

Cette difficulté est partagée par Béatrice « *alors avec le contexte actuel c'est compliqué que tout le monde s'exprime face à tout le monde parce ce que moi ce que j'aime bien, c'est ça aussi c'est que chacune puisse donner son ressenti dans des réunions* »

Véronique atteste « *cette cohésion d'équipe elle est compliquée là actuellement parce qu'elles se voient plus, elles se voient moins tout au moins, y'a plus de ces moments un peu de rassemblement et convivialité* »

Par l'absence d'interactions sociales, les responsables interrogées ne peuvent plus faire appel à leurs compétences émotionnelles et soutenir l'équipe. Elles éprouvent une difficulté à dynamiser le groupe.

Les interactions sociales favorisent la perception des émotions notamment les émotions négatives.

Le rôle du responsable d'équipe est de les identifier car elles sont pour la majorité des responsables interrogées, un frein au travail en équipe comme l'exprime Jeanne « *une ou 2 personnes de l'équipe qui vont transmettre de l'émotion négative. Du négatif tout le temps, de la revendication et du coup ça mine, ça mine les uns, les autres.* »

Véronique confirme « *ce côté négatif plutôt que d'essayer de trouver du positif et puis de faire avancer les choses* »

Tout comme Béatrice « *il suffit d'un petit grain de sable ou une équipe fatiguée, une petite contrariété, un petit mot d'un parent qui n'est pas très apprécié et pouf ça part, ça peut vite basculer dans le négatif* ».

Rose en est même agacée « *ce qui me saoule un peu plus, c'est ceux qui font tout le temps du mauvais esprit ou qui sont négatifs. Je trouve ça lourd. Il y a des gens qui vous plombe les services, c'est terrible* ».

Violette souligne la complexité de recevoir les émotions négatives « *vous avez votre infirmière devant vous qui qui éclate, qui pleure, qui pleure donc c'est compliqué* ».

Toutefois, elle utilise sa compétence de régulation des émotions pour baisser l'intensité de la tristesse ressentie et faire preuve de lucidité face à la situation.

Rose cite pareillement une difficulté « *Vous avez des collègues ça ne va jamais et vous pouvez toujours être positive vous n'y arriverez pas je veux dire c'est peine perdue* ».

Par cette analyse, des freins au travail en équipe, nous pouvons soulever que la majorité des responsables interrogées ont utilisé la **conscience des autres** pour ressentir les émotions de leur collaborateur. En les identifiant précocement, elles ont pu baisser l'intensité des émotions négatives et éviter ainsi une contagion émotionnelle qui aurait nuit à l'ambiance et à la dynamique d'équipe.

Toutefois, la distanciation sociale imposée par la crise sanitaire fragilise la relation professionnelle. Les cadres regrettent de ne pas être un meilleur soutien pour leurs collaborateurs.

Le lien social est indispensable comme le souligne les interviewées. La majorité d'entre elle pointent qu'un cadre mettant de la distance entre ses collaborateurs et ses agents est défavorable au travail en équipe.

Béatrice donne l'exemple d'une critique qu'elle a formulée à ses agents en réunion et qui a engendrée de la colère chez elle : « *dans les cas-là, c'est de ne plus parler donc après quand j'allais en salle, je n'étais pas forcément très, j'étais très froide je pense très fermée* » Elle a pris conscience par la suite que ce comportement toxique a braqué ses collaborateurs contre elle. Et s'est sentie isolée du groupe.

Véronique emploie le terme « *isolé* » lors du partage d'une émotion « *on est un peu isolé en tant que cadre parce que quand on nous confie des choses et qu'on dit de ne pas le dire euh* » et de sa complexité « *ça peut être quand même assez compliqué à gérer, on en reste pas moins humain quoi.* »

D'ailleurs, Rosalie relève la difficulté d'écouter les autres et de ne pas pouvoir les partager « *c'est pas évident parfois d'écouter les émotions des autres, c'est peut-être par peur de ne pas savoir le gérer* »

Rose rompt l'isolement du cadre en partageant avec ses collègues responsables « *ça permet de partager quand vous êtes qu'avec des cadres, on se rend on se rend compte qu'on est moins seule.* »

Pour Violette, être trop à l'écoute de ses collaborateurs peut nuire à l'équilibre psychologique du cadre de santé « *je pense beaucoup aux autres mais pas à moi. Ben on s'oublie, on finit par s'oublier* »

Nous avons vu que le partage des émotions favorise la construction du lien social mais il peut comme le manifestent les interviewées, isoler le cadre de santé du reste de l'équipe ou provoquer une surcharge émotionnelle difficile à contenir.

Après avoir vu que l'isolement du cadre freine le travail en équipe, attardons-nous aux personnalités individualistes.

Pour Béatrice, « *si en face de toi, tu as que des individualistes, dans un travail ou la notion d'équipe est quand même bien nécessaire, ça me paraît bien compliqué.* »

Rose confirme « *Bah y a des gens qui au bout d'un moment quand vous voyez que vous n'arrivez pas à les embarquer qui sont dans un négativisme permanent* »

Béatrice est résignée « *tu as beau mettre tous les outils que t'as* ». Tout comme Rose qui renonce « *on ne les embarquera pas* » « *parce que si on devait se dire qu'il faut gagner à 100% l'auditoire* »

Violette ne parle pas de comportement individualiste mais plutôt de « *Y en a comme certaines qui sont comme réfractaire au changement* »

Nous savons que, comme le dit Gérard Dominique Carton dans « *L'éloge du changement* »¹⁰⁰ qu'un cycle de changement correspond à cinq phases qui peuvent être plus ou moins longues et plus ou moins douloureuses.

Le rôle de responsable d'équipe est de repérer les différentes phases : refus de comprendre, résistance, décompensation, résignation et intégration pour faciliter la progression de l'agent vers l'étape suivante.

Pour cela, le cadre de santé mobilise ses compétences de **conscience des autres** et de **gestion des autres**.

Toutefois, pour répercuter un changement aux agents, le responsable d'équipe doit l'assimiler. D'ailleurs, Rose regrette que « *les cadres attendent que la pyramide nous renvoie l'information* »

Lorsqu'elle évoque « *la pyramide* » Rose fait référence à l'organisation hiérarchique, et notamment comme le dit Jeanne « *on a des managers très loin, très loin du terrain, des gros managers, très loin du terrain qui demandent parfois de rendre des comptes euh sans pouvoir qualifier vraiment notre travail du quotidien* ».

¹⁰⁰ Carton Gérard Dominique, *Eloge du changement* 2015.

Pour elles deux, ce mode d'organisation est néfaste pour le responsable d'équipe car c'est à lui que revient la tâche de diffuser l'information venant des directions comme le manifeste Rose « *la pyramide nous renvoie l'information mais c'est ce qui fait que ça marche pas comme ça c'est trop pyramidal* »

Violette a remarqué cette difficulté d'échange, lorsqu'elle est passée du privé au public en tant que cadre de santé « *Le privé et le public ça n'a rien à voir. C'est ah comment je vais dire, public, il y a le poids de la hiérarchie . On n'avait de relations qu'avec la surveillante générale en tant que surveillant et puis le directeur, tout de suite le directeur tandis que dans le public vous avez les différentes corporation* »

La place tampon qu'occupe le responsable d'équipe peut l'exclure également du reste de l'équipe.

Dans le dernier point définissant une équipe, nous verrons les outils mis en place par les responsables d'équipe interviewées pour mesurer l'ambiance d'équipe.

7.4.4 Les indicateurs de l'ambiance d'équipe

Deux indicateurs sont ressortis de notre analyse.

La réunion est qui est un outil utilisé par Béatrice pour résoudre un conflit « *Là je me suis dit là y'a quelque chose qui ne va pas, donc j'ai fait une réunion d'équipe en urgence* » mais avant tout pour cerner ses collaborateurs comme le soulève Rosalie « *On fait des réunions tous les mois, et tous les mois chacun parle de son activité. L'émotion, on en parle en réunion d'équipe, en milieu de réunion où je demande à chacune « Comment ça va sur leur secteur ? »" donc chacune peut partager avec les autres et chacune peut s'autoriser à dire ça* »

Rose définit une équipe qui va mal par son taux d'absentéisme « *Est ce qui a beaucoup d'absence ?* » et Rose affirme qu'il s'agit d'un indicateur fiable « *Ouai ouai même en termes de gestion des ressources humaines, absentéisme il n'y a pas photo, y'a pas photo* »

En utilisant, la réunion pour observer, écouter ses collaborateurs, Béatrice et Jeanne se servent de leur intelligence émotionnelle alors qu'en utilisant une mesure, en quantifiant,

elles utilisent leur intelligence logico-mathématique. Nous faisons référence aux travaux de Gardner qui suggère que l'enfant et l'adulte à plusieurs types d'intelligences.

7.4.5 Conclusion

Selon la majorité des interviewées, le rôle du responsable d'équipe est de mettre en place les conditions de cohésion d'équipe et favoriser la coordination et la coopération des équipes. Elles distinguent précisément l'entente et l'entraide.

En exerçant leur leadership, les responsables interrogées influencent la dynamique d'équipe. Elles utilisent leurs compétences émotionnelles pour mettre la puissance du collectif à la réalisation des objectifs.

En tant que leaders, elles utilisent une stratégie RH basée sur le capital humain. Elles recherchent les talents dans leur équipe pour améliorer la performance du service.

De plus, le cadre de santé prend soin de son équipe en équilibrant la performance et le bien-être. Il va jouer son rôle de tampon entre la direction et l'équipe, il va soigner sa communication pour ne pas brusquer ses collaborateurs en mobilisant ses compétences émotionnelles : conscience des autres, gestion des autres et gestion des relations.

Enfin, en diffusant des émotions positives et en régulant les émotions négatives, le cadre de santé agit sur l'ambiance au sein du service.

Ces éléments permettent d'affirmer notre troisième hypothèse :

Le rôle de leader influence la dynamique d'équipe.

Cette analyse des entretiens, nous a permis de valider nos trois hypothèses.

Cependant, il est intéressant d'utiliser le feedback dans le but d'en dégager des axes d'amélioration.

Car rappelons-le, il s'agit ici d'un travail d'initiation à la recherche, qui nous a permis de développer nos compétences de futur responsable d'un service de PMI.

8. Regard critique du travail de recherche

En premier lieu, ce travail de recherche, je préfère le nommer une initiation à la recherche.

L'initiation¹⁰¹ est définie par le CNTRL comme « *une accession à la connaissance des premiers éléments d'une science, d'une technique, d'un art* »

Même s'il s'agit de mon troisième mémoire de fin d'étude (Infirmière Diplômé d'Etat et Infirmière Puéricultrice Diplômé d'Etat), celui-ci j'en ai vraiment appréhendé la nécessité pour la création de ma nouvelle identité de cadre de santé. J'ai perçu sa valeur à chaque entretien avec mon directeur et ma tutrice de mémoire.

Ces entretiens me mettaient dans le doute et l'appréhension mais ils m'ont aidée à faire preuve de réflexivité. Se confronter à ses peurs et ses représentations est pour moi synonyme de montée en compétences. Cet état d'esprit, je l'ai aussi bien dans la vie, dans la pratique du sport ou dans le milieu professionnel.

En deuxième lieu, le but de cette recherche était de concevoir une méthodologie rigoureuse qui écarte la subjectivité et l'interprétation.

J'ai développé mes connaissances sur le thème de l'émotion et du management grâce à mes lectures et mes nombreux entretiens avec des professionnels de la santé, du social, de la justice et de l'entreprise. Ces échanges ont été pour moi, une véritable bouffée d'énergie et de motivation à poursuivre ce travail.

Grâce à mes lectures et à des conférences sur le sujet, j'ai pu étayer et enrichir mes discussions avec les différents professionnels rencontrés. Pour l'anecdote, j'ai vraiment ressenti que j'avais assimilé certaines notions de la compétences émotionnelles, à la fin de mon entretien avec une psychologue spécialiste des émotions dans le management. J'ai éprouvé une joie intense à la fin de cette entrevue qui a accrue la confiance en moi et à la réussite de ce projet.

¹⁰¹ « INITIATION : Définition de INITIATION », consulté le 31 mai 2021, <https://www.cnrtl.fr/definition/initiation>.

Cependant, ce travail est critiquable dans le sens où mon échantillonnage n'est pas assez précis puisque qu'aucun homme par exemple n'a été interviewé.

De plus, il n'est pas suffisamment important pour en déduire des certitudes.

Néanmoins, les entretiens étaient riches et réalisés dans des conditions optimums facilitant l'expression.

Il est à noter que ma curiosité naturelle me poussant à connaître l'autre, a réorienté l'entretien parfois vers des thèmes de prédilections comme le développement de l'enfant, la périnatalité ou l'accompagnement des parents.

Au lieu de voir, ce comportement comme négatif, je préfère me dire qu'il a enrichi mes connaissances professionnelles. N'est-ce pas le but de la recherche ? Même s'il est vrai que si je devais refaire des interviews pour un travail de recherche, je serai plus appliquée à suivre ma grille d'entretiens.

Pour achever, ce regard critique sur le travail d'initiation à la recherche que j'ai mené, je peux dire que même s'il a été laborieux à rédiger, que mes moments de doutes et de découragements ont été nombreux, j'ai pu à chaque fois me remotiver, retrouver de l'intérêt pour finaliser ce travail.

Donc même si mes compétences en matière de recherche sont limitées j'ai, à mon sens développé mes compétences émotionnelles notamment **la gestion de soi**.

9. Projection professionnelle

Au-delà d'une initiation à la recherche qui m'aura permis d'appréhender la méthodologie de recherche, j'ai durant ce cheminement d'une année remplie d'émotions plus négatives que positives créé mon identité professionnelle en tant que cadre de santé.

Je me suis inspirée des auteurs comme Gendron, Goleman, Kotsou, Rime décrivant les compétences émotionnelles et le management pour aboutir à une perspective professionnelle concrète, qui est la prise de fonction d'un poste de responsable d'un service de PMI.

En tant qu'infirmière puéricultrice de formation, la PMI a toujours été et continue de l'être, le cadre de mon épanouissement professionnel.

En tant que futur leader, j'aimerais créer un climat favorisant l'épanouissement professionnel individuel et collectif de mes collaborateurs.

Pour cela, je souhaite m'appuyer sur un management émotionnellement intelligent¹⁰² comme le nomme Kotsou.

Loin d'avoir une vision naïve et innocente du management, je pense qu'un management orienté vers l'humain plutôt que dirigé vers la tâche et le contrôle des résultats est plus productif à long terme car il diffuse un bien-être et une satisfaction au travail.

D'ailleurs, le département propose une 5^{ème} édition « Des journées de l'optimisme ». Les différents ateliers ayant pour thème la nature, le sport, la convivialité, le vivre ensemble et la relaxation ont pour but de favoriser le bien-être au travail. Ce qui montre que le bien-être au travail est pris en compte au sein du département.

Ma prise de poste se fera dans un contexte de refonte de la PMI¹⁰³.

Tout d'abord en Mars 2019, Madame Peyron, députée de Seine et Marne remet le rapport « *Pour sauver la pmi, agissons maintenant* ¹⁰⁴! » à Adrien Taquet, secrétaire d'État en charge de l'enfance et des familles auprès du ministre des Solidarités et de la Santé. Le rapport formule 20 recommandations composant le plan PMI.

Suite à ce rapport, en juin 2019, Adrien Taquet présente « *la feuille de route au sujet de la santé des enfants et de l'accompagnement des parents. La santé des enfants et l'accompagnement des parents constituent le premier pilier, celui de la prévention.* ¹⁰⁵ »

En septembre 2019, est lancée par le président de la République, Emmanuel Macron, une commission de 18 experts dont le président est Boris Cyrulnik, neuropsychiatre sur les « *1000 premiers jours de l'enfant qui constituent une période essentielle pour le bon*

¹⁰² Kotsou, *Intelligence émotionnelle et management*.

¹⁰³ « COMMUNIQUE DE PRESSE De M. Adrien TAQUET, secrétaire d'Etat chargé de la protection de l'enfance Refonder la PMI », 14 juin 2019.

¹⁰⁴ « Michèle Peyron - 2019 - POUR SAUVER LA PMI, AGISSONS MAINTENANT!.pdf ».

¹⁰⁵ « COMMUNIQUE DE PRESSE De M. Adrien TAQUET, secrétaire d'Etat chargé de la protection de l'enfance Refonder la PMI ».

développement et la construction de l'enfant. Cette période conditionne la santé et le bien-être de l'individu tout au long de sa vie. »¹⁰⁶ Des recommandations ont été faites et ont mis en avant le rôle de la PMI.

Compte tenu que les services de PMI sont une compétence des départements.

Le département du Nord a initié en novembre 2020, dans sa stratégie départementale de prévention et de protection de l'enfance, une feuille de route pour agir le plus précocement possible.

De ce fait, l'organisation de la PMI évolue. En tant que responsable de PMI, j'aurai la charge d'accompagner mes collaborateurs dans le processus de changement.

Outre, le changement organisationnel à piloter, je devrai prendre en compte l'épuisement professionnel qu'a engendré la crise sanitaire. En effet, l'équipe de PMI doit s'adapter aux mesures sanitaires impactant ses missions et donc l'organisation du service.

De plus, une pénurie de médecin engendre, une surcharge de travail pour le médecin consultant. Afin de garantir, un service aux usagers de la PMI, il doit multiplier les consultations infantiles au détriment d'autres activités.

Concrètement, le premier projet que je pourrai proposer pour atténuer la charge de travail du médecin consultant, est la mise en place de consultation de puéricultrices qui est un acte de puériculture visant une prise en soins global de l'enfant entre 0 et 6 ans et de sa famille. La puéricultrice aborde tous les aspects de la santé : physique, psycho-affectif, éducatif, culturel et social selon la définition de l'Organisation Mondiale de la Santé.

Au vu de ces constats, je souhaite tout d'abord, décliner la stratégie départementale en proposant des objectifs atteignables et abordables.

Pour cela, je favoriserai des temps d'écoute et de partage bienveillant qui détermineront des objectifs de services et des objectifs individuels pour la réussite des projets.

¹⁰⁶ DICOM_Florence.P et DICOM_Florence.P, « Les 1 000 premiers jours : Boris Cyrulnik remet le rapport de la commission d'experts à Adrien Taquet, secrétaire d'État en charge de l'Enfance et des Familles », Ministère des Solidarités et de la Santé, 29 mai 2021, <https://solidarites-sante.gouv.fr/actualites/presse/communiqués-de-presse/article/remise-rapport-1000-jours>.

Afin de connaître, l'équipe, je ferai preuve d'observation attentive, d'écoute active et j'organiserai des entretiens individuels. Le but étant de repérer les expressions des émotions positives et négatives, pouvoir les réguler et répondre aux besoins des collaborateurs.

En cernant, les personnalités qui composent l'équipe, j'ambitionne de m'appuyer sur les leaders positifs pour emmener le reste de l'équipe vers les changements organisationnels. Les leaders négatifs seront également perçus et valorisés dans leurs compétences pour les remobiliser au sein de l'équipe. Pour cela, j'utiliserai les signes de reconnaissance et de gratification qui procurent des émotions positives.

Dans la gestion des conflits, grâce à ma compétence de conscience des autres, j'agirai précocement pour désarmer un malentendu ou des non-dits responsables de la dégradation de la relation.

Je pense qu'en utilisant mon intelligence émotionnelle, je mobiliserai mes capacités d'écoute active, d'empathie et de prise de décision nécessaire à un leader.

Conclusion

Nous avons débuté ce travail, en nous questionnant sur la place des émotions dans le management. Avoir des compétences émotionnelles permet de connaître, reconnaître ses émotions et celles des autres pour mieux les réguler et ainsi créer un environnement serein basé sur la confiance réciproque.

Le cadre d'aujourd'hui ne peut plus uniquement se baser sur son statut, son pouvoir hiérarchique et ses compétences techniques. Il doit être capable de mobiliser et développer les ressources et les compétences de ses collaborateurs pour devenir un leader. Et comme le dit Goleman « *Diriger, ce n'est pas dominer, c'est savoir persuader les autres de travailler pour atteindre un but commun* »¹⁰⁷

Mon travail d'initiation à la recherche a tenté de démontrer que les compétences émotionnelles du cadre de santé contribuent à favoriser une dynamique d'équipe.

Ma recherche a montré la place prépondérante de la compréhension de ses émotions et de celles des autres dans le management et qu'une relation de qualité, c'est-à-dire empathique, bienveillante et soutenante avec les agents se révèle être la condition fondamentale pour l'épanouissement de l'équipe.

Le cadre de santé pourra utiliser un management bienveillant puisqu'être bienveillant est la capacité de porter sur autrui un regard empathique sans jugement.

L'empathie est une compétence qui peut se travailler et s'apprendre notamment grâce à la communication non violente. Nous pouvons donc nous demander si la CNV ne devrait pas être au programme de la formation cadre de santé.

Le concept de CNV de Marshall Rosenberg, psychologue humaniste permet de modifier notre façon d'être en relation avec l'autre. Elle permet d'avoir une aptitude compréhensive et bienveillante avec soi-même et avec les autres. Parler de ses émotions, comprendre leurs causes est indispensables pour le collectif, la compréhension d'autrui et la coopération.

« N'oublions pas que les petites émotions sont les grands capitaines de nos vies et qu'à celles-là nous y obéissons sans le savoir. »

Vincent Van Gogh

¹⁰⁷ Goleman, Piélat, et Roche, *L'Intelligence émotionnelle intégrale*.

Bibliographie

Ouvrages

- Blanchet Alain, Anne Gotman. *L'entretien*. 2ème édition. Mayenne : Armand Colin, 2015.
- Carton Gérard Dominique. *Eloge du changement 2015*. Edition du Palio.
- Damasio, Antonio R, et Marcel Blanc. *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*, Edition Odile Jacob 2010.
- Gendron, Bénédicte, Jean-Marie Peretti, et Dominique Lebel. *Mindful management & capital émotionnel : l'humain au coeur d'une performance et d'une économie bienveillantes*. Louvain-la-Neuve: De Boeck supérieur, 2015.
- Goleman, Daniel, Thierry Piélat, et Daniel Roche. *L' Intelligence émotionnelle intégrale*. Paris: J'ai lu, 1995.
- Hansenne M. *Psychologie de la personnalité*. De Boeck Université. Bruxelles, 2007.
- Mintzberg Henry. *Le manager au quotidien, les 10 rôles du cadre*. Eyrolles., 2006.
- Hochschild, A. R. « The managed heart : commercialization of human feeling. Twentieth Anniversary ». University of California Press.
- Kotsou, Ilios." *Intelligence émotionnelle et management: comprendre et utiliser la force des émotions*", De Boeck supérieur 2019.
- Lelord, François, et Christophe André. *La force des émotions : amour, colère, joie-*. Paris: Odile Jacob, 2001.
- Luminet O. *Psychologie des émotions. Nouvelles perspectives pour la cognition, la personnalité et la santé*. De Boeck Supérieur. Paris, 2013.
- Rimé, Bernard. « Le partage social des émotions", Presses Universitaires de France, 2009
- Rodet, Philippe, Yves Desjacques, et Nicole Notat. *Le management bienveillant*, Eyrolles 2017.
- Stewart I, Joines V. *Manuel d'analyse transactionnelle*. InterEditions Dunod. Paris, 2005.

Articles

- Avril, Didier. « Conjuguer efficacité et bienveillance » *Manageris* n°262b
- Bouchard J.-M. (2006), « *Partenariat et recherche de transparence. Des stratégies pour y parvenir* », in *Informations sociales* n° 133, pp. 50-57.,
- Bréjard, V., A. Bonnet, et J.-L. Pardinielli. « Rôle du tempérament et de la conscience émotionnelle dans la prise de risque chez des adolescents ». *L'Encéphale* 38, n° 1 (février 2012): 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.encep.2011.04.005>.
- Chanlat, Jean-François. « Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle ». *Travailler* n° 9, n° 1 (2003)
- Jacquet Stéphane. « Le management émotionnel : Vers une prise en compte de l'intelligence émotionnelle en entreprise ? ».
- Desserprit, Gilles. « La définition du travail en équipe et de sa dynamique ». *Soins Cadres* 24, n° 93 (février 2015): 61-62.
- Soler Frédéric . « Management et intelligence émotionnelle », *Soins cadres*, n° n°91 (août 2014).
- Gilles, Garel. « Qu'est-ce que le management de projet ? » *Informations sociales* n° 167, n° 5 (2011): 72-80.
- Gueguen, Catherine. « Bienveillance et empathie, indispensables au développement du cerveau de l'enfant ». *Cahiers de la Puéricultrice* 54, n° 312 (décembre 2017): 12-16. <https://doi.org/10.1016/j.cahpu.2017.10.003>.
- Revillot Jean Marie. « La relation de proximité du cadre de santé ». *Soins cadres supplément au n°86*.
- Joly Caroline, Christine Girault, et Cécile Kanitzer. « De l'intention à la recherche en management ». *Soins Cadres* 23, n° 89 (février 2014).
- Laurence Zambello. « L'intelligence émotionnelle au travail: une piste de réflexion pour le cadre de santé ». *novembre 2014, Soins cadres, N°92*
- Jovic Ljiljana, Méthodologie de la recherche "*L'entretien de recherche*", Recherche en soins infirmiers N°9 Juin 1987
- Maraquin, Carine. « *Le partenariat c'est quoi ?* » *Sante Social*, 2015.
- Nugier, Armelle. « *Histoire et grands courants de recherche sur les émotions* », n° 4 (2009)
- Callebaut Olivier. « Les émotions du cadre et le cadre des émotions ». *Soins Cadres de sante-supplément au n°64*

- Paillé Pierre. « La méthodologie de recherche dans un contexte de recherche professionnalisante : douze devis méthodologiques exemplaires » Vol 27, 2007
- Simon, Edith. « Processus de conceptualisation d'« empathie » ». *Recherche en soins infirmiers* N° 98, n° 3 (2009).
- Theureau, Jacques. « Les entretiens d'autoconfrontation et de remise en situation par les traces matérielles et le programme de recherche « cours d'action » ». *Revue d'anthropologie des connaissances* Vol 4, n° 2, n° 2 (15 septembre 2010): 287-322.

Webographie

- « Cohésion d'équipe et rôle du cadre ». <https://www-em-premium-com.ezproxy.univ-catholille.fr/showarticlefile/557037/index.pdf>.
- : Définition de INITIATION ». <https://www.cnrtl.fr/definition/initiation>.
- Centre Hospitalier de Valenciennes. « La néonatalogie certifiée NIDCAP ! », 31 octobre 2016. <https://www.ch-valenciennes.fr/neonatalogie-certifiee-nidcap/>.
- Larousse, Éditions. « Définitions : interface - Dictionnaire de français Larousse ». <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/interface/43685>.
- « Le Projet régional de sante Hauts-de-France 2018-2028 ». <http://www.hauts-de-france.ars.sante.fr/le-projet-regional-de-sante-hauts-de-france-2018-2028>.
- Le Vigouroux, Sarah. « *Le développement de la régulation émotionnelle de l'adolescence au vieillissement : Application d'un modèle dynamique des affects en lien avec la personnalité* ». Theses, Aix-Marseille Université, 2016. <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-01826654>.
- Lecomte, Jacques. *Kurt Lewin (1890-1947). Les grands penseurs des Sciences Humaines*. Éditions Sciences Humaines, 2016. <http://www.cairn.info/les-grands-penseurs-des-sciences-humaines>
- Ltd, XMind. « XMind - Full-featured mind mapping and brainstorming tool. » XMind.<https://www.xmind.net>.
- 1000-jours.
- Mikolajczak, Moïra. *Chapitre 2. Les émotions. Les compétences émotionnelles*. Dunod, 2014. <http://www.cairn.info/les-competes-emotionnelles--9782100712946-page-11.htm>.
- Mikolajczak, Moïra, Jordi Quoidbach, Ilios Kotsou, et Delphine Nélis. *Chapitre 7. Introduction à la régulation des émotions. Les compétences émotionnelles*. Dunod,

2020. <http://www.cairn.info/les-competences-emotionnelles--9782100793266-page-133.htm>.
- Mumenthaler, Christian. « Social appraisal : les évaluations des autres influencent notre perception d’une expression faciale émotionnelle ». University of Geneva, 2009. <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:3501>
 - Centre Hospitalier de Valenciennes. « Notre philosophie de soins (NIDCAP) ». <https://www.ch-valenciennes.fr/charges/philosophie-de-soins-nidcap/>.
 - Définition de QUALITÉ ». <https://www.cnrtl.fr/definition/qualit%C3%A9>.
 - Définition de RÉSONANCE ». <https://cnrtl.fr/definition/r%C3%A9sonance>.
 - Définition de TAMPON ». <https://www.cnrtl.fr/definition/tampon>.
 - Définition TEMPÉRAMENT <https://www.cnrtl.fr/definition/temp%C3%A9rament>.

Communiqué de presse

- « Communiqué de presse de M. Adrien TAQUET, secrétaire d’Etat chargé de la protection de l’enfance Refonder la PMI », 14 juin 2019.
- Michèle Peyron - -" POUR SAUVER LA PMI, AGISSONS MAINTENANT!." 2019
- « dgasol_sg_scds_delib-sante_web.pdf ». https://contact.lenord.fr/upload/docs/application/pdf/2019-10/dgasol_sg_scds_delib-sante_web.pdf.
- Boris Cyrulnik « Les 1 000 premiers jours " <https://solidarites-sante.gouv.fr/actualites/presse/communiques-de-presse/article/remise-rapport-Ministère-des-affaires-sociales-et-de-la-santé-DGOS>.

Tables des matières

Introduction

1. Constat.....	1
2. Contexte.....	11
2.1 La Protection Maternelle et Infantile.....	11
2.2 La puéricultrice cadre de santé en PMI.....	13
3. Les émotions.....	15
3.1 Les conceptions au service de la finalité des émotions.....	15
3.2 Les différents types d'émotions.....	18
3.3 Les fonctions des émotions.....	21
3.4 L'intelligence émotionnelle au travail.....	22
3.5 L'intelligence émotionnelle et le management.....	23
4. Les compétences.....	24
4.1 Qu'est-ce qu'une compétence ?.....	24
4.2 Les compétences émotionnelles.....	26
4.2.1 L'identification des émotions.....	27
4.2.2 L'expression des émotions.....	29
4.2.3 La compréhension des émotions.....	30
4.2.4 La régulation des émotions.....	31
4.2.5 L'utilisation des émotions.....	33
5. Du leader au cadre en passant par l'intelligence émotionnelle.....	35
5.1 Qu'est-ce qu'un leader ?.....	35
5.2 Le leadership de résonance.....	36
5.2.1 Les styles de leadership résonants.....	37
5.2.2 Les styles de leadership dissonants.....	38
5.3 L'intelligence émotionnelle et le cadre de santé.....	39
6. La méthodologie.....	42

6.1 L'enquête	42
6.2 L'entretien	45
6.3 Le guide d'entretien.....	47
6.4 Le choix des terrains et le choix des acteurs	49
6.5 Le déroulement des entretiens	50
6.6 Regard critique	51
6.7 Le choix de la méthode d'analyse	52
7. Analyse des résultats	52
7.1 La place des émotions dans une organisation de travail.....	53
7.2 Les compétences du cadre	54
7.2.1 De l'interface au rôle tampon.....	55
7.2.2 Se connaître et se reconnaître.....	56
7.2.3 Le rôle et la régulation des émotions par le cadre.....	57
7.2.4 Le cadre de proximité.....	63
7.2.5 Le cadre : Un guide	64
7.2.6 Le leader naturel.....	66
7.2.7 Conclusion.....	66
7.3 Les qualités du leader	67
7.3.1 De l'authenticité à l'intégrité.....	68
7.3.2 Le sens de la communication	70
7.3.2.1 L'écoute	70
7.3.2.2 L'empathie.....	71
7.2.3.3. La disponibilité	72
7.2.3.4 La patience du cadre	74
7.3.3 Influence et Motivation	75
7.3.3.1 La gratification et la valorisation.....	75
7.3.3.2 Le travail en équipe	76

7.3.4 Connaitre ses collaborateurs.....	77
7.3.5 La prise de hauteur	78
7.3.6. Conclusion.....	79
7.4 L'équipe.....	81
7.4.1 Qu'est-ce qu'une équipe ?.....	81
7.4.2 Les conditions du travail en équipe.....	83
7.4.3 Les freins au travail en équipe.....	85
7.4.4 Les indicateurs de l'ambiance d'équipe	89
7.4.5 Conclusion.....	90
8. Regard critique du travail de recherche	91
9. Projection professionnelle.....	92

Conclusion

Bibliographie

Annexes

Annexe 1 : Présentation de la PMI

Annexe 2 : Fiche : Synthétique de présentation des orientations pour le service PMI

Annexe 3 : Guide d'entretien en direction des responsables de service

Annexe 4 : Tableau d'analyse des entretiens

Annexes

Annexe 1 : Présentation de la PMI

Animer les dispositifs publics départementaux et la coordination locale

Suivi de la mère et de l'enfant - Accompagnement à la parentalité

Le service départemental de PMI assure, au sein du réseau de périnatalité, lors des consultations et à domicile, la mise en oeuvre d'actions de prévention médicales, psychologiques, sociales et d'éducation à la santé des futurs parents et des enfants.

- Il propose un suivi médico-social des femmes enceintes,
- assure un suivi médical préventif des enfants de moins de 6 ans et mène des actions de prévention et dépistage des handicaps,
- développe une offre de planification familiale,
- veille à la qualité de l'accueil chez les assistants familiaux, les assistants maternels, dans les établissements et services d'accueil des jeunes enfants.



La PMI en chiffres dans le 59

- . 53 points de consultations pré-natales;
- . 402 lieux de consultations infantiles;
- . 78 centres de planification familiale dont 24 conventionnés avec des hôpitaux et des associations spécialisées
- . 20 680 assistant(e)s maternel(le)s
- ...et, pour un service toujours plus proche des habitants, un bus itinérant desservant de nombreux autres lieux de consultations !

Enfance : prévention, protection des mineurs, aide à l'autonomie des jeunes et soutien à la parentalité

La protection de l'enfance est au cœur des missions du Département qui en est le chef de file. Elle est mise en oeuvre au niveau de la DTPAS.

Pour agir en prévention, elle multiplie, dans le cadre de ses compétences propres ou avec ses partenaires, des interventions permettant à l'enfant de s'épanouir dans son cadre de vie :

- soutien socio-éducatif des parents,
- aides financières ou sous forme de prestations à domicile,
- actions de liaison sociale dans les collèges

Elle assure le recueil des informations préoccupantes sur les enfants en risque de danger; et, si nécessaire à leur intérêt, le signalement à l'autorité judiciaire. Elle peut être amenée à les confier à un assistant familial ou un établissement.



Zoom sur le réseau territorial de compétences

Une organisation qui facilite les échanges d'informations, améliore la cohérence et l'efficacité des actions partenariales (DTPAS, Justice, Éducation nationale, CAF, villes, établissements médico-sociaux...) en faveur de l'enfant et de sa famille.

Un double niveau de fonctionnement au niveau de chaque territoire :

- un comité opérationnel territorial
- un comité technique des situations d'enfants dites « complexes ».

Annexe 2 : Fiche : Synthétique de présentation des orientations pour le service PMI

FICHE SYNTHETIQUE DE PRESENTATION DES ORIENTATIONS POUR LE SERVICE PMI

(LIEN AVEC LE REFERENTIEL MISSIONS) 10/01/2019

Socle commun à tous les services

les services sociaux et médico sociaux s'appuient sur une éthique et une déontologie, des valeurs fortes telles que la solidarité, la proximité quel que soit le lieu de vie de la personne, et des professionnels qualifiés au service des personnes.

Des objectifs d'intervention visant prioritairement l'autonomie des personnes concernées :

- ✓ Favoriser le pouvoir d'agir des personnes concernées dans leur parcours, par une approche globale ;
- ✓ Développer la territorialisation des équipes des UTPAS en interaction avec le territoire de vie des personnes et en coopération avec les partenaires ;

Des modalités d'intervention coopératives favorisant l'approche globale de la situation des personnes concernées :

- ✓ Une articulation des missions des professionnels, prenant appui sur la relation d'aide ;
- ✓ Le respect du pouvoir d'agir de la personne concernée tenant compte de : ses attentes, ses capacités ou potentialités et sa vision de l'avenir ;
- ✓ Une intervention des professionnels coordonnée avec l'ensemble des autres acteurs en territoire.

Des modes d'intervention favorisant l'initiative et l'innovation professionnelles basés sur :

- ✓ Concevoir chaque mission dans son environnement, articulée avec l'ensemble des acteurs afin d'en optimiser la cohérence ;
- ✓ Considérer l'entière de l'environnement dans lequel évolue la personne concernée (social, santé économique...);
- ✓ S'appuyer sur le réseau de proximité constituant le cadre de vie de la personne concernée (personnes ressources, voisinage, famille élargie, communauté...).

Identité du service

- o Un positionnement privilégié du service à l'articulation du sanitaire, du social et de l'éducatif ;
- o En lien avec ses missions générales obligatoires le service PMI doit organiser :
 - ✓ Des consultations médicales prénuptiales en faveur des futurs parents,
 - ✓ Des consultations médicales prénatales et postnatales et des actions de prévention médico-sociale en faveur des femmes enceintes,
 - ✓ Des consultations médicales et des actions de prévention médicosociale en faveur des enfants de moins de six ans ainsi qu'un bilan de santé pour les enfants âgés de trois à quatre ans notamment scolarisé en école maternelle,
 - ✓ Des actions médico-sociales préventives à domicile pour les femmes enceintes et pour les enfants de moins de six ans requérant une attention particulière, assurée à la demande ou avec l'accord des intéressés, en liaison avec les médecins traitant et les services hospitaliers concernés, ainsi que des actions préventives en période post-natale précoce, notamment dans les jours qui suivent le retour à domicile,
 - ✓ Des activités de planification familiale et d'éducation familiale ainsi que des interruptions volontaires de grossesse par voie médicamenteuse.
- o Le service PMI participe en outre aux actions de prévention, de repérage, d'évaluation et de prise en charge des situations de danger ou en risque de danger.

Métiers – fonctions au sein du service

Métiers :

- o Infirmiers-puériculteurs,
- o Infirmiers,
- o Sages-femmes /Maieuticiens,
- o Conseillers conjugal,
- o Psychologues,
- o Médecin,
- o Adjoint au responsable de PMI.

Fonction des professionnels :

- ✓ Le service de PMI travaille en lien avec l'ensemble des professionnels de santé et en particulier les professionnels des réseaux de périnatalité, en réalisant les orientations nécessaires,
- ✓ Le service PMI vise à mettre en œuvre des actions de prévention et de promotion de la santé,
- ✓ Le service PMI mène ses actions en entrecroisant en permanence le champ de la santé et celui de la parentalité tout en puisant ses références dans le code de la santé publique et dans le code de l'action sociale et des familles.

Les objectifs d'intervention du service

Des objectifs autour des axes suivants :

- o Veiller à la santé des futurs parents, de l'enfant et de sa famille dans un objectif de prévention, de promotion de la santé et du bien-être,
- o Mettre en œuvre : des mesures de prévention médicales, psychologiques, sociales et d'éducation pour la santé en faveur des futurs parents, des enfants et de proposer un accompagnement renforcé pour les situations vulnérables,
- o Mettre en œuvre des actions de prévention et de dépistage des handicaps pour les enfants de moins de 6 ans,
- o Mettre en œuvre l'agrément, la formation, le suivi et le contrôle des assistants maternels,
- o Mettre en œuvre l'agrément, le suivi et le contrôle des assistant familiaux,
- o Assurer l'agrément et le contrôle des centres de planification ou d'éducation familiale et y mettre en œuvre des actions.

Développer une intervention précoce dans une approche globale coordonnée :

- o Améliorer la rapidité de mise à disposition et d'intervention des services PMI,
- o Renforcer l'accompagnement périnatal précoce,
- o Situer l'intervention préventive de la PMI dans une approche globale coordonnée mobilisant la pluridisciplinaire.

Agir en proximité des publics :

- o Proposer un service PMI proche de la population, identifié et accessible,
- o Améliorer l'offre territoriale en matière de planification familiale.

Accompagner et soutenir la parentalité pour le bien-être de l'enfant :

- o Favoriser la mise en œuvre de l'approche globale de la PMI,
- o Renforcer le dispositif d'accueil d'éveil,
- o Promouvoir des modes d'accueil des jeunes enfants de qualité et adaptés aux besoins des familles,
- o Favoriser l'inclusion.

Être attentif à la continuité de parcours :

- o Développer des coopérations entre le service adoption et droits de l'enfant et la PMI pour améliorer l'accompagnement des enfants nés dans le secret,
- o Améliorer le suivi médical des enfants placés,
- o Contribuer à la continuité de la prise en charge entre la période prénatale précoce par la mise en œuvre du PRADO.

Sensibiliser les Nordistes sur les missions de la PMI et sur des thématiques de santé publique par des actions de communication ciblée :

- o Communiquer sur les missions PMI,
- o Initier des campagnes thématiques de prévention.

À quels publics s'adresse le service

- o **Toute personne qui le souhaite** : peut bénéficier d'une écoute, de conseils, d'un accompagnement ou d'une orientation si nécessaire,
- o **Les publics cibles** : la femme enceinte, le nourrisson, le jeune enfant, la personne en situation de parentalité, la personne exprimant un besoin dans le domaine de la planification familiale,
- o **Les publics avec une attention particulière/les publics les plus vulnérables** : mère isolée, mineure enceinte, mère mineure, famille nombreuse, prématurité, problématique de santé ou de handicap, contexte social difficile, difficulté d'accès aux soins...) auxquels un accompagnement renforcé est proposé.

Les perspectives pour le service

- o Conforter et intensifier l'articulation du service PMI avec l'équipe socio administrative,
- o Repositionner les puéricultrices de Pmi sur leur cœur de métier en externalisant l'évaluation des agréments assistants maternels,
- o Poursuivre la modernisation de l'administration visant la dématérialisation totale des documents PMI,
- o Mise en place d'un dossier unique pour les personnes suivies par la PMI,
- o Poursuivre la réorganisation des bilans de 4 ans,
- o Réaliser davantage d'examen des deux ans en PMI,
- o Mieux adapter l'offre de service,
- o Soutenir la parentalité,
- o Améliorer la communication.

Annexe 3 : Guide d'entretien en direction des responsables de service

Dans le cadre de mon mémoire de recherche cadre de santé, j'aimerais m'entretenir avec vous sur la place de l'intelligence émotionnelle dans le management. L'entretien sera anonyme et confidentiel. J'enregistrerai notre conversation si vous l'acceptez pour faciliter une écoute active et attentive.

L'objectif est de cet entretien :

Question de recherche :

En quoi les émotions peuvent-elles être une compétence managériale pour les responsables d'équipe ?

Hypothèses :

- Le responsable d'équipe sait définir ses émotions et celles des autres.
- Les compétences émotionnelles du responsable d'équipe permettent de se positionner en tant que leader.
- Son rôle de leader influence la dynamique d'équipe.

Question 1

Objectifs :

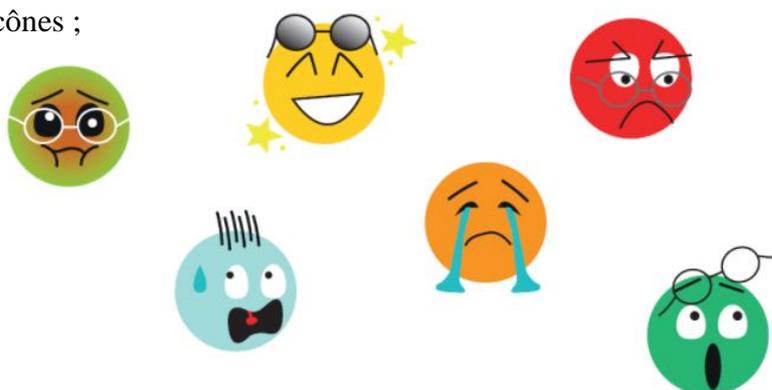
Aborder de façon ludique les émotions, les images permettront de mettre à l'aise l'interviewé.

La réciprocité de la question aidera dans la mise en confiance.

Repérer le travail prescrit et le travail invisible.

Repérer si l'IE met en avant le savoir-être comme une compétence.

Je vous propose de débiter cet entretien, par un échange de notre état d'esprit du moment grâce aux émoticônes ;



Pour débiter cet entretien, que veut dire pour vous émotions en 2 mots ?

Si je vous dis management et émotion, vous me répondez quoi, en 2 mots ?

Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel ?

Pouvez-vous me décrire une journée de travail ?

- Les missions et activités au quotidien
- Les relations entretenues dans la journée

Selon, vous quelles sont les compétences et qualités nécessaires pour être cadre ?

Question 2

Objectifs :

Identifier le niveau de vocabulaire émotionnel de l'IE.

Ancrer l'IE dans une réalité, essayer de lui faire revivre une expérience de travail émotionnellement forte.

Repérer si l'IE est capable de nommer les émotions de son interlocuteur et le ou les moyens mobilisés pour repérer les émotions d'autrui.

Repérer si dans certaine situation de travail, les émotions n'ont pas leur place

Vos émotions ont-elles une place dans votre travail ?

Pouvez-vous me nommer des émotions ?

Auriez-vous une expérience professionnelle où vos émotions sont présentes ?

- Le lieu
- Le moment de la journée
- Les personnes présentes
- Les types d'émotion
- L'intensité de(s) (l') émotion(s) (sur une échelle de 0 à 10 : 0 représente une absence d'intensité et 10 une intensité très élevée)
- Ce qu'elle a provoqué en vous

Pensez-vous que votre ou vos interlocuteurs ont éprouvé une ou des émotions lors de cette situation ?

- Pourriez-vous me les définir ?
- Comment les avez-vous repérés (expressions faciales, verbales, non verbales) ?

A l'inverse, pouvez-vous me décrire une situation managériale où les émotions ne doivent pas avoir leur place ?

Question 3

Objectif :
Repérer si l'IE sait exprimer ses émotions

Pensez-vous qu'il faille exprimer ses émotions sur votre lieu de travail ?

Quel est selon vous le meilleur moyen d'exprimer ses émotions ?

Lors d'une situation difficile avez-vous besoin de partager vos émotions ou au contraire de les garder pour vous ?

Question 4

Objectifs
Repérer si le cadre perçoit les émotions d'autrui et peut les réguler pour les utiliser.
Repérer l'influence du cadre sur le comportement de ses collaborateurs.

Y-a-t-il un lien entre les émotions de vos collaborateurs et l'ambiance du service ?

De même, y-a-t-il selon vous un lien entre vos émotions et le comportement de vos collaborateurs ?

Annexe 4 : Tableau d'analyse des entretiens

Responsables
Jeanne Responsable PMI, Expérience :1 A
Béatrice Responsable EAJE, Expérience : 9A
Véronique Responsable PMI, Expérience :1A+A1
Rose Cadre supérieur, Expérience :9 A
Violette cadre de santé, Expérience :14 A
Rosalie Responsable PMI, Expérience,25A

Compétences du cadre	Qualités d'un leader
<p>Rôle tampon "ça peut déstabiliser les équipes "C'est donc parfois on nous pond des choses par des administratifs qui savent pas ce que c'est telle ou telle mesure, qui savent pas les choses mais on nous demande de le faire alors bon, c'est là aussi où parfois il faut savoir donc euh, faire tampon entre les injonctions. Et ce que l'on va dire aux équipes et la façon de le dire aussi euh voilà, c'est ça aussi où c'est compliqué même si on est fonctionnaire et qu'on doit appliquer les consignes de notre hiérarchie et cetera il faut savoir faire tampon", "il faut il faut accueillir la parole et le retour des personnes qui sont sur le terrain, nous-même l'accueillir et puis en même temps, il y a la hiérarchie qui demande des comptes, qui demande des statistiques donc il faut faire tampon entre les deux, il faut faire attention aux agents et ça c'est important parce qu'on travaille avec de l'humain", "organisation aussi de tout ce qui est passage d'information et mise en place des demandes institutionnelles "d'y aller doucement et de s'adapter aussi au niveau du rythme de l'équipe euh de pas leur fixer non plus des objectifs irréalisables, on commence tout doucement, "Je je je fais en sorte que ça ne soit pas dirigé envers moi en tant que personne mais moi en tant que responsable qui doit faire appliquer les directives et des demandes institutionnelles "nous on essaye encore d'atténuer la pression en dessous pour éviter justement qu'elles soient en souffrance et la qualité de vie au travail elle est importante. " on peut pas toujours arriver avec nos gros sabots et dire la direction m'a dit qu'on allait faire tel projet mais eux ils ont peut être des petits projets qu'il faut valoriser il faut valoriser aussi les projets de terrain. " on est nous à l'interface puis y a les équipes mais on n'est jamais dedans à chaque fois mais on est là nous pour faire le lien à toute l'interface même en tant que cadre de santé de toutes ces directions "Le cadre de pôle doit ramener l'information à la direction des soins mais le cadre de pôle va s'appuyer sur ses cadres, donc les cadres c'est eux qui ont la vraie valeur qu'ils demandent à leurs équipes ou qui sont sur le terrain " "Quand il y a des projets à mettre en place, on est bien obligé de les mettre en place, on nous donne pas le choix et nous faut qu'on trouve une solution."</p>	<p>Aller vers l'autre, "aller vers l'autre, avoir envie d'aller vers l'autre et respecter l'autre, respecter la structure, l'institution", " l'envie d'aller vers l'autre ça ne pourra pas fonctionner. On ne peut pas travailler de façon isolée, c'est impossible" "savoir un petit peu ce qu'elles avaient, leur motivation leur leur envie au niveau du travail tout ça et du coup bah ouais c'était quasiment de l'individuel" "Ah je l'ai suivi souvent j'aime bien faire « vie ma vie » moi non mais c'est vrai que en tant que cadre, je pense que c'est aussi, il faut "d'aller voir ailleurs ce qui se passe " "de se rendre compte et de plus facilement accepter les choses"</p>
<p>Se connaître et se reconnaître: "il y a parfois des freins, des obstacles à franchir pour se comprendre " "on peut pas travailler les uns sans les autres à l'hôpital on peut pas travailler sur les ASH, ni une secrétaire ni un médecin bah voilà ça enfin voilà on a tous besoin des uns des autres alors en crèche c'est pareil vous avez besoin d'un CAP, d'une AP, d'une éducatrice, d'une puéricultrice, on a tous notre rôle à jouer " "j'ai formé des des équipes il y a des des binômes "j'avais malaxé ces binômes pour que chacune apprenne à travailler avec l'autre aussi, peut être ça tout simplement. Faire tourner les équipes. " "de faire du projet, de sortir de son service, d'aller voir d'autres personnes, d'avoir une autre vision, de prendre de la hauteur, d'avoir d'appréhender les choses différemment, de partager, on ne fait plus de partage et c'est ça qui est bien dommage d'ailleurs et on est beaucoup trop cloisonné dans certains établissements. "j'ai été des 2 côtés du miroir " "tout de suite j'ai sympathisé avec la responsable petite enfance", on passé beaucoup de temps ensemble " "Acquérir la légitimité de l'équipe: " "Je pense qu'on a plus de légitimité quand on a le diplôme de cadre " "L'avantage d'avoir travaillé en secteur hospitalier et maintenant extra-hospitalier permet de connaître le travail de chacun: " "A-B14</p>	<p>Honnêteté/ Authenticité en parageant ses émotions pour éviter une incompréhension de l'interlocuteur: "il y aurait eu de l'incompréhension mais là je j'ai fait preuve de honnêteté", il faut que les bon moments coïncident entre l'agent et le cadre mais si on sent que c'est pas le moment peut être que c'est à nous de dire écoute en tant que cadre, on dira à l'agent : « écoute là, c'est peut-être pas trop le moment, en ce moment reviens dans une demi-heure ou peut être qu'on peut en parler demain ou dans 2 jours en fonction de mes réunions etc... » " Montrer ses émotions : "la personne qui m'agace c'est dans ce sens là au moins ça le mérite d'être clair" En gardant ses valeurs: "j'étais d'accord sur le fait que ce cas-là par exemple de laisser un enfant pleurer 20 minutes 30 minutes dans un lit ça ne se faisait pas, c'est pas professionnel" "pour être bien dans sa tête en tant que cadre et de ne pas faire de concession sur certaines choses" En donnant des preuves de confiance: "on vous annonce une mauvaise nouvelle mais vous ne pouvez pas le partager avec le reste de l'équipe "euh donc c'est aussi cette charge émotionnelle " "c'était aussi pour moi une preuve de confiance qu'elle puisse me le dire et me l'annoncer comme ça et elle pour elle ça a été aussi une preuve de confiance euh de voir que comme j'étais au courant on pouvait en discuter porte fermée " "il faut qu'on soit sur de la transparence " Laisser transparaître ses émotions permet d'être transparent: "elles ont aussi, une valeur pour les agents de, de comment dire de transparence " Spontanéité: "je pense que la place spontanéité euh comment dire n'a pas euh comment, n'est pas un problème. Il y a spontanéité euh c'est pas non plus spontanéité sans filtre " Dire les choses: "C'est surtout s'autoriser à dire des choses."</p>
<p>Repérer et comprendre les collaborateurs qui diffusent des émotions négatives, Les valoriser: "il faut chercher à les aborder d'une façon moins frontale, mais peut être en en partant de ce que chaque personne apporte de façon positive dans le domaine qu'on aborde." "Parce qu'il y a quelque chose à essayer d'apporter derrière il y a de l'aide à apporter alors que dans le positif y a rien à apporter, dans le positif, tu vois y'a rien ça se vit bien l'empathie, on la sait plus quand c'est : il y a une lacune, il y a un besoin derrière " Repérer les agents qui utilisent les émotions négatives pour obtenir quelque chose du cadre: "les pleurs, le fait de de se sentir victime, euhh oui donc forcément les pleurs oui c'est mais c'est compliqué aussi à gérer et à rebondir sur sur silence euh tout simplement c'est quelqu'un qui a besoin d'être driver et qui a besoin de limites et de barrière en fait pour avancer. " "pour celle qui veut se victimiser " Le cadre s'appuie sur des agents pouvant "y'en a toujours qui temporisent, y en a toujours qui temporisent de toute façon, car si si vous avez tout le monde à dos, vous n'obtenez plus rien " Reperer les agents qui éprouvent des émotions négatives comme la peur et les rassurer: "une puéricultrice vous dit on est de la chair à canon, on nous envoie au front, on peut mourir du COVID. Le rôle c'est aussi de rassurer "</p>	<p>Ecoute: "je pense que euh si en tant que manager, on n'écoute pas les émotions des uns des autres, ça peut être difficile après pour les aider, les accompagner dans le cheminement des de la situation, des situations " "Il y a le sens de l'écoute qui à mettre en premier " Le sens de l'écoute permet au cadre de comprendre les besoins de ses collaborateurs et d'y répondre pour créer un climat de satisfaction: "le sens de l'écoute aussi de l'équipe, les différents besoins euh qui remontent de la part des professionnels en ce moment par exemple il y a il y a euh dans la petite enfance il y'a un gros sentiment de non valorisation de leur diplôme" "après c'est écouter prendre note de ce qu'on entend essayer de comprendre le pourquoi et après essayer d'apporter des des aides à cela " "plus à l'écoute " "c'est une reconnaissance pour eux, c'est important on ; ils n'ont pas souvent des cadres qui se mettaient à leur niveau, pour écouter et pour leur poser des questions " "Je prends toujours le temps de les écouter " L'écoute attentive permet à l'agent de se confier, de se libérer d'émotions trop prenantes: "sur le trajet du retour on a débrieffé et elle me dit c'est frustrant" "Et ben elle dépose euh et puis on revoit ensemble "</p>
<p>Amener le bonheur dans l'équipe grâce aux émotions positives: "Le cadre est obligé de prendre en considération alors bien sûr y a autant. Il y a des personnes qui peuvent amener du négatif comme autant, il y a d'autres personnes qui peuvent le par le positif emmener le groupe. Donc des émotions positives, c'est ce que le cadre doit pousser pour emmener le groupe dans le positif pour que le négatif soit un petit peu étouffé et qui finalement retourne sa veste entre guillemets et voilà. " La convivialité permet: "Bah, c'est un peu ces moments de complicité, c'est un peu des moments aussi de de bonheur et d'échange entre elles et de bonne humeur " Notion de bien-être au travail: "il faut se sentir bien au travail " "pour être motivé " "j'essaie d'être souriante " "Prendre soin de son équipe= Sollicitude empathique: " Faut faire attention, faut prendre soin de ses agents donc de ses agents et de ses cadres. " "Je l'ai dynamisé quand même hein mais je lui dis mais prenez le, prenez le temps de, pensez à vous et cessez de penser à votre, à votre euh comment à votre métier. " "J'ai eu 2 personnes dans mon équipe qui ont fait des Burns out pour des raisons professionnelles et personnelles, elles ne s'arrêtaient pas, elles n'allaient pas bien, c'est moi qui leur ai dit. " "il est temps de stopper, on est là, on va prendre ton relais, remets toi sur pied et après reviens-nous. " "il m'arrive aussi de faire quand un placement par exemple, une OPP qui va être difficile, euh c'est moi qui y vais justement pour ne pas les mettre au front justement, "</p>	<p>La disponibilité: "il faut pas non plus que ce soit trop impactant sur le reste sur l'équipe en fait il faut quand même être disponible euh ". Si le cadre n'est pas disponible émotionnellement, qu'il est d'humeur maussade ou colérique, il doit éviter des tâches demandant du relationnel on va peut-être se plonger dans des dans des activités qui demandent moins d'être en relation avec le reste de l'équipe et mais qui qui doivent se faire comme des rapports des choses à faire euh mais qui demande moins de relationnel avec l'équipe mais le temps que ça se décante, que ça va mieux " "voilà je le sentais quand la cadre, elle était disponible ou quand elle n'était pas disponible ça se sentait " Pour être disponible, le cadre doit faire preuve d'organisation: l'organisation, "il faut pas se laisser déborder, il faut que ça soit bien cibler dans sa tête là où on veut aller, les étapes qu'il faudra franchir et puis chronologiquement avoir des délais corrects, euh euh" "Bah voilà, j'ai 1/4 d'heure, essaye d'être concis, dit moi tout en 1/4 d'heure, j'ai là je peux te consacrer 1/4 d'heure, ou ils savent que c'est pas long mais vas-y dis-moi tout en 1/4 d'heure, je prends les notes, vas-y je m'en occupe. " "euh la porte qui est ouverte de son manager, je crois qu'il est important au propre comme au figuré d'avoir cette porte ouverte, elles savent que quand ma porte est ouverte, elles peuvent venir me déranger euh il y a aucun souci, là-dessus, au niveau du téléphone c'est pareil, il y a aucun souci on échange. " Le cadre ne doit pas montrer ses émotions pour être disponible: "il faut avoir cet esprit pour manager l'équipe qui arrive elle-même déjà parfois avec ses émotions, il faut pas sûr rajouter nos émotions à nous parce que sinon on s'en sort pas " "Il faut vraiment faire la différence entre sa vie privée et sinon on peut pas être réceptif totalement aux émotions des autres non plus " Prendre son temps avec son équipe: "en discutant, faut pas passer en coup de vent avec les gens. faut prendre le temps de se poser car sinon ils considèrent que ils ont l'impression qu'il n'y a pas d'écoute. " La porte du cadre représente l'image symbolique de sa disponibilité ou non : "tout simplement de fermer mon bureau poser toutes mes affaires et puis prendre un temps de respiration " "savoir qu'on peut aller échanger. Moi mon bureau est toujours ouvert euh, mon téléphone tout le monde à mon téléphone, "</p>

<p>Faire un travail sur lui: Lorsque le cadre a trop d'émotions, il peut utiliser la respiration ou le partage d'émotions: "quand je suis vraiment à fleur de peau si je suis trop énervée, j'ai besoin de parler à quelqu'un donc là je me dirige vers une collègue directrice et là je parle." "J'ai beaucoup j'ai quand même avancé je me suis quand même, j'accepte tu vois ""je veux dire y a 15 ans j'aurais peut-être pas accepté qu'on me rentre dedans""Je pense qu'il faut pas hésiter à avec quelqu'un de confiance, il faut partager." Certains émotions ne peuvent pas être partagées dans l'état, il faut les atténuer, baisser leur intensité pour être acceptable par le groupe, Ex de la colère, avoir envie de frapper mais plutôt se renfermer pour la montrer: "Euh euh ouia il y a le coup de la colère là je l'ai pas exprimé parce qu' au fond de moi quand je te dis que j'avais la tension au bout des doigts et la mâchoire crispée, j'aurais eu qu'une envie c'était un Punching Ball quoi, j'aurais aimé ça donc euh bah c'est des choses que tu ne peux pas vraiment faire""Je ne l'ai pas exprimé verbalement mais elle est vu quand même" "Il ne faut jamais réagir à chaud , ça c'est évident parce que sinon on réagit mal" Maitriser les expressions faciales pour ne pas montrer l'émotion négative:"mon regard en dit toujours très long sur moi donc forcément quand je suis agacée ça se voit ""je pourrais être amené à travailler quand même ""Alors moi j'admire les gens j'admire les gens qui sont qui sont carrément en capacité d'avoir un visage de marbre qui soient pas contents contents, on saura jamais le dire ça je suis admirative. ""les émotions sont utiles mais il faut qu'elles soient mesurées."Le cadre ne peut pas partager ses émotions " Moi je les partage pas mais comme j'ai un non verbal, les gens ils le voient. Ils me disent aujourd'hui ça va pas ? Oh si. Oh non non ça va pas, on le voit bien que ça va pas ? mais bon oui, des fois ça arrive qu'on discute de toute façon, elles, elles me confient des choses et moi des petites choses, je veux dire, je reste quand même à ma place "" ça m'énerve intérieurement mais je ne le montre pas "</p>	<p>L'observation:"il y a plein de petites choses qui ne sont pas visibles ". "Quel mot employer parce que avant l'ancien cadre ou avant la procédure c'était pas comme ça ou alors il y a eu des réticences, il y a des ratés, si on réemploie exactement les mêmes mots voilà ça s'est associé à la mauvaise expérience à l'ancienne expérience.""il faut aussi voir un petit peu analyser. Alors je dis pas que je les connais par coeur mais ça commence à venir""Les yeux qui tournent un peu sur la gauche, là , le regard fuyant ça je regarde. ""ça je regarde après des gens que je connais bien j'ai facilement je je le vois juste un voile passé" pour apprendre à connaître ses collaborateurs:"on voit aussi comment comment ils réagissent quand on travaille avec eux donc en travaillant avec eux." "Bah disons que c'était celle qui était là plus, quelqu'un de calme, de pondérer et quand vous l'écoutez au téléphone avec les patients vous vous rendez compte qu'elle elle trouve les mots, elle prend le temps." "on les repère dans l'équipe, on observe et on écoute. ""Je les ai suivis on a passé des journées ensemble, quand je suis arrivée moi j'ai besoin de de connaître de faire aussi " Observer les expressions des agents pour percevoir leur émotions: "Euh ben quand quelqu'un rentre dans le bureau est fait pouf (bruit de bouche, rire) voilà. Pendant le début du Covid l'an dernier c'était ça pouf. Bon. C'est des émoticônes en direct (rire)"</p>
<p>Cerner l'ambiance:"pour cerner le fonctionnement et cerner l'ambiance, cerner, savoir quelle stratégie mettre en place pour que ça passe mieux auprès de l'équipe. " Le cadre gère les écarts intergénérationnels et les pratiques professionnelles différents: "en termes d'ententes et de travail donc c'est pas facile, faut faire du lien avec tous ces gens-là"</p>	<p>Empathie:"l' empathie qui fait partie de notre profession et ça c'est ce qui est nécessaire dans notre profession quel que soit notre lieu de travail je pense et ça on le retrouve aussi dans le management" Pour aider à comprendre ses interlocuteurs: "Bah, comprendre, comprendre pourquoi, pourquoi "Alors pourquoi et pourquoi un agent à parler de cette façon assez froide à ce moment là alors que d'habitude elle n'est pas du tout comme Empathie comme un outil pour comprendre les émotions négatives" Non je ne suis pas sûre mais je pense que ça dépend plus de l'émotion en fait peut être plus dans les émotions négatives. "faut d'abord creuser hein " je suis quelqu'un de très empathique et puis j'ai un non-verbal très expressif, je comprend mais je me mets pas leur place mais je comprends ce qu'elles peuvent ressentir. ""La pour sortir les mots comme ça on est de la chair à canon, on nous envoie au front, il y a des gens qui meurent enfin c'est ça se ressent, c'est pas du, voilà et rechigner à faire des VAD " Lors de l'arrivée du cadre et de la mise en place d'un nouvel outil: "c'était très très froid, très tendu au départ mais qu'est-ce qu'elle vient avec ses rapports d'activité ? "</p>
<p>Réguler ses émotions et celles de ses collaborateurs: "Donc il faut mesurer les émotions, il peut avoir des émotions dans une thématique plus importante et beaucoup moins dans d'autres mais il faut mesurer le degré d'émotion." Utilisation de l'analyse de pratique:"donc j'ai demandé l'intervention d'une psychologue pour avoir de l'accompagnement"" des commissions de retour d'expérience euh on avait mis ça en place au CHR moi c'est quelque chose que j'ai mis en place ici avec l'équipe c'est à dire que quand l'équipe vit quelque chose de traumatique comme ça, des situations compliquées, on en parle lors de la réunion d'équipe mais pas à chaud non donc à la réunion d'équipe après "Utilisation de la respiration pour apaiser les émotions: "prendre un temps de respiration avant d'aller à nouveau vers les autres tu vois juste un travail de respiration 5 minutes " "c'est des exercices de respiration, ça peut être ,on est seule dans un bureau, on se fait un exercice de respiration " La réunion d'équipe:"chaque réunion Ah bah moi ça va vous pouvez me donner des choses et on régule ensemble."</p>	<p>Gratification/Valorisation:"je suis allée la voir cet agent et je lui dis , je vais te dire Amandine, ça me fait vraiment plaisir ce que t'as fait là parce que ça a mis un petit coup de pep's "(claquement de doigts) "on est reconnu ""elles se sont senties plus valorisées""Faut aussi savoir gratifier les gens et le lendemain généralement il y a un petit briefing ""eux ils ont peut être des petits projets qu'il faut valoriser il faut valoriser aussi les projets de terrain. "</p>
<p>Valoriser les actions qui entraînent des émotions positives: "Du coup quand il y a des petites choses comme ça positives bah ça fait du bien ça relance un petit peu tout le monde ""Je reçois aussi les ondes positives et je sais leur dire que je suis contente de voir que vous étiez positives.""Je leur ai dit d'ailleurs après un petit temps dans mon poste je leur ai dit que je trouvais que là là cohésion d'équipe était plus forte et que j'étais contente parce que pour moi c'est un de mes axes de travail aussi. Nécessaire.""je je prends toujours l'habitude alors le soir effectivement quand on a fini je renvoie toujours bon boulot merci de ta présence voilà. Faut aussi savoir gratifier les gens" Mettre en place des moments de convivialité:"alors ça on verra par la suite quand tout ça sera derrière nous pour travailler un petit peu ces moments-là."</p>	<p>Influencer le travail en équipe ,en partenariat, Permettre à chaque agent de travailler ensemble et de voir les apports de chacun dans un objectifs communs: "Je lui dis mais écoute tourne toi vers l'éducatrice qui est chez les grands elle sera donc du coup j'aurais détacher l'éducatrice je lui avais mis des temps de travail chez les bébés pour justement qu'elle apporte ses connaissances vers cette équipe là. "" une cohésion d'équipe et un allant d'équipe une cohésion d'équipe je pense qu'il faut savoir aussi repéré en tant que chef de service les les forces de chacun dans son équipe moi je sais par exemple que j'en ai une qui avait plus d'appétence par rapport à l'IPP elle m'a emmené une partie de l'équipe sur l'IPP donc je me je me suis servie des forces je sais que mon médecin jeune que la moyenne des médecins du département et quand il a fallu mettre HORUS dossier patient , mettre en route au niveau au niveau des consultations bah voilà je me suis un peu servie aussi de mon médecin pour pour emmener avec elle le reste, le reste de l'équipe comme des wagons en fait."je pense que eux se servent des forces du manager mais nous on sert aussi des leurs. ""Si vous mettez des missions à quelqu'un qui veut pas le faire déjà qui est pas partant pour le truc ça va passer. Si vous mettez sur des missions qui l'intéresse voilà on peut mettre des gens sur des missions qui pensais que c'était pas intéressant au départ mais on. Nous en tant que cadre, on est là pour repérer, attention." Le management par mode projet:"faire du projet, de sortir de son service, d'aller voir d'autres personnes, d'avoir une autre vision, de prendre de la hauteur, d'avoir d'appréhender les choses différemment, de partager, on ne fait plus de partage et c'est ça qui est bien dommage d' ailleurs et on est beaucoup trop cloisonné" dans certains établissements.S'appuyer sur l'expertise de chacun: "la vraie valeur qu'ils demandent à leurs équipes qui sont sur le terrain ou qui vont qui vont avoir une expertise que le cadre de pôle n'a pas. C'est une expertise qui est là. ""Donc l'importance pour pour l'équipe, c'est de pouvoir aussi, faire de sortir un peu de son train-train donc chacune. Moi ce que je dis c'est proposer, proposer des choses " Mise en place de tableau d'activité pour se rendre compte de la charge de travail de chacune:"quand je suis arrivée, j'ai dit de toute façon c'est simple ce que je veux, c'est que vous soyez comme ça "</p>
<p>Résoudre les conflits :"je me suis à ça je me suis un peu mise en section pour voir un petit peu vraiment leur fonctionnement et constater les faits et j'ai compris ""la situation s'est débloquée peut être aussi parce que là la cause du problème entre guillemets même si je veux pas mettre le terme de cause sur l'enfant c'est on a réussi à résoudre ce cette situation." En reposant les règles, on resout les conflits:"il y a toujours des tensions""euh bah finalement ça se résout toujours""j'ai remis les règles "</p>	<p>La patience du cadre:"j'ai besoin aussi que l'équipe comprenne l'intérêt donc ce qu'on leur demande avant de pouvoir l'appliquer donc il faut aussi travailler un peu sur notre patience en tant qu'encadrant parce que effectivement on peut aussi nous avoir envie que ça aille plus vite mais parfois les équipes elles sont pas prêtes à ce que ça a été trop vite."J'ai mis 8 mois ouais ouh, c'était très très froid Le partage des émotions pour comprendre l'état du moment:"elles le voient à ma tête déjà quand je suis fatiguée, ça se voit je suis super crevée, je suis tellement fatiguée que je sais que quand je suis très crevée, je suis désagréable, je vais pas avoir de patience, j'ai moins de patience voilà voilà"</p>

<p>Cadre de proximité, ne pas se couper du terrain pour connaître la réalité: "être plus sur le terrain, le terrain", on voit que tu viens du terrain et tu sais nous donner un coup de main "" de savoir rechanger la casquette et de d'aller faire une consult en me disant ""La plupart du temps les idées si on écoutait un peu plus le terrain moi je le dis toujours il y a des fois y'a des dysfonctionnements et mais c'est le terrain qui connaît la solution qu'il a la solution. "" "je n'ignore jamais les équipes et je passe dans les équipes je vais les voir directement " Reconnaître leur travail en partageant leurs tâches: "j'ai fait des bilans de 4 ans du coup j'ai fait des consultations, agréments, j'ai fait tout ce qu'elles faisaient je l'ai fait avec elle, je l'ai fait et puis quand il y avait des arrêts et ou des choses j'ai fait des consultations aussi pour remplacer c'est c'est de savoir qu'on peut compter aussi sur moi "</p>	<p>La prise de recul et de réflexion: " Ben dis donc t'en as de la patience quand même moi je pense que j'aurai pas réagi comme ça je pense que je rentrerai plus facilement dans le lard bah ouais mais en même temps on a une position ou il faut voilà faut réfléchir aussi faut pas non plus être cash tout le temps on peut être cash tout le temps ?"" la prise de recul de se dire bon alors attends on va analyser on va voir un petit peu là est-ce que je dirai ça et comme ça et même dans les mails, enfin je veux dire dans les mails parfois il y a des mails qui nous mettent en colère alors généralement je réponds mais je le mets dans mes brouillons et je le relis le lendemain. " La remise en question: Partager ses émotions avec une personne de confiance permet au cadre d'être conseillé et d'avoir une vision plus objective de la situation: "On arrive pas du coup ouais on arrive pas forcément du coup à prendre, aborder la situation comme il le faudrait parce qu' on a mis nos émotions, on a laissé nos émotions parler ,alors que la situation n'était pas propre à nous mais à la situation et ses nos émotions qui ont pris." Prendre de la hauteur permet de mieux analyser la situation: "Quand tu prends de la hauteur, tu sur réagis moins, t'analyse mieux une situation " "savoir prendre du recul, ne pas foncer tête baissée : réfléchir, avant. Capacité de distance avec les choses: "L'expérience permet de réguler ses émotions" Le cadre n'éprouve pas le besoin d'exprimer ses émotions au vu de son expérience""Après vu tout ce que j'ai vu à l'hôpital j'ai une grande capacité de distance de distanciation avec les choses "Maitriser son impulsivité: l'expérience permet cette maîtrise: J'ai appris à me poser, j'étais plutôt impulsif non non c'est pas bien, on ne réagit jamais à chaud non non non."</p>
<p>Le cadre qui guide, se positionne et donne des pistes de travail de réflexion pour améliorer le travail. Donner du sens au travail: "J'ai dit moi, je voudrais voir des temps de jeux avec les bébés " "c'est appliqué ce qu'on leur demande mais tout en ayant euh voilà cette connaissance et pourquoi on me demande ça et quel est l'intérêt pour les familles et l'intérêt pour les enfants . C'est la compréhension de ce qu'on me demande. "Donne de "l'entraîne"" je pense qu'on le fait avec beaucoup plus d'entraîne c'est peut-être plus le mot « avec entraîne de le faire » "c'est celui qui dit allez on y va hein et puis c'est celui qui emmène mais qui donne du sens " Feedback: "puis cerner un petit peu peut être les besoins et qu'elles elles puissent aussi faire un retour sur entre guillemets leurs forces et leurs faiblesses là où elles pêchent là où elles ont besoin d'aide " Le Feedback permet de rassurer l'agent et de trouver des axes d'amélioration: "Bah voilà euh c'est pas grave parce que t'as pas dis là on va le travailler en équipe et puis ça servira pour après et puis il y a eu un autre procès donc ça a servi mais de pouvoir s'autoriser à dire des choses etc " Permet l'autonomie des équipes en étant le garant de l'organisation sans imposer les tâches, sans être autoritaire: "C'est que moi, je ne je ne dis jamais je suis chef PML, je suis responsable de service PML. Je n'ai alors elles savent et je sais qu'on a un lien hiérarchique mais je suis responsable de ce qui se passe dans leur travail et je suis garant de la bonne réalisation de certaines tâches. Je ne suis en aucun cas le chef autoritaire qui va dire toi tu fais ça toi tu fais ça toi tu fais ça " "je les ai laissé gérer le projet. Je leur ai donné les bases de la gestion de projet. " "elles ont initié le projet " Dans l'équipe, le cadre se définit comme: "je suis capitaine, on va dire" "Je suis la coach"</p>	<p>Le renoncement: "Y a des gens pour qui ce sera compliqué mais bon après y a des gens pour qui c'est c'est pas grave. C'est pas parce que si on devait se dire qu'il faut gagner à 100% l'auditoire, on ne fait rien""même en montrant le côté le plus positif, on a jamais réussi"</p>
<p>Reperer les agents qui peuvent emmener le reste de l'équipe, les leaders naturels: ""il faut savoir aussi repéré en tant que chef de service les les forces de chacun dans son équipe " "je me je me suis servie des forces ""je me suis un peu servie aussi de mon médecin pour pour emmener avec elle le reste, le reste de l'équipe comme des wagons on fait."" "je peux m'appuyer pour demander telle ou telle chose plus particulièrement et qui pourra faire passer peut être le message de l'équipe à l'équipe. Le message de ce qu'on leur demande même si moi je leur dit d'un côté mais le fait d'avoir aussi entre guillemets " "c'est un mélange qui emmène ses équipes", "c'est quelqu'un qui a réussi à emmener ses équipes qui va les monter, qui va les faire grandir ""il embarque ses équipes dans le mouvement ""il est cohésif en même temps avec ses équipes de terrain " "on est là pour repérer""Si vous mettez des missions à quelqu'un qui veut pas le faire déjà qui est pas partant pour le truc ça va passer. Si vous mettez sur des missions qui l'intéresse " "Pas besoin d'être cadre pour être leader. Le leader il est chez beaucoup beaucoup d'agent hein vous avez des gens qui sont leaders naturellement un qui embarque tout le monde et cela et cela il faut il faut savoir les repérer parce que souvent ils ont ils ont ils . Vous appuyez un peu" sur eux. "une grande majorité qui ne le sont pas et qui aiment euh bah se mettre dans les projets, faire avancer les choses "</p>	<p>Gestion du stress: "quand est cadre, on est quand même confronté à du stress, on est quand même. Parce que nous on reçoit les émotions de tout le monde", "les cadres-là, des fois ils ont une tête(montre avec ses mains) il sont comme ça. Donc les émotions, nous il faut qu'on absorbe les émotions de tout le monde. Pas facile d'absorber les émotions de tout le monde"</p>
<p>Donner de l'autonomie à son équipe, laisser la prise d'initiative: ""on n'est pas là pour faire à leur place mais c'est eux qui vous donne la solution sur certains projets et je pense que quand ils ont des projets aussi, il faut les aider à mener leur propre projet "" "quand un cadre peut se permettre de pas être là et que l'équipe roule c'est qu'il a réussi son job. " Difficulté de laisser de l'autonomie: "Oui au départ ça été une difficulté, ça été compliqué, on me disait « tu es là, tu nous pistes, on n'a jamais rendu compte sur ce qu'on faisait »</p>	

Notion d'équipe	Les conditions au travail en équipe	Les freins au travail en équipe	Mesures de l'ambiance d'équipe
<p>Identité à une équipe: "les autres cadres qui m'entourent au niveau de mon territoire d'activité et aussi avec les autres cadres dans le territoire plus élargi puisque on fait partie d'une direction territoriale de la métropole Roubaix Tourcoing". "c'est quand même une équipe très soudée" "on travaille ensemble, on ne travaille pas chacun de son côté, on est, on est une équipe et c'est vécu comme ça." "ils sont très soudés entre elles et Ah ouais c'est la cardio, la cardio. Elles sont très très. D'ailleurs j'ai remarqué que quelqu'un qui n'est pas fait pour la cardio en fin de compte ne reste pas". "J'ai la notion d'équipe qui est importante" "je suis fière de ça, c'est d'avoir vraiment fait une équipe, une équipe solidaire" "On a défini ensemble ce que c'était que l'équipe de PMI"</p>	<p>Avoir des objectifs communs: leurs objectifs va toujours être aussi de travailler avec les mêmes publics que nous. "de réfléchir ensemble la manière dont on peut appliquer" "j'ai besoin aussi que l'équipe comprenne l'intérêt donc ce qu'on leur demande avant de pouvoir l'appliquer" "il faut leur montrer réussir à leur montrer de l'intérêt avec un objectif, des enjeux, c'est toujours la même chose."</p>	<p>Ne pas se connaître: "Moi, je pense que parfois les freins, ils sont causés, ils sont dus au fait qu'on ne se connaît pas l'un l'autre, qu'on ne connaît pas nos missions, qu'on ne connaît pas l'intérêt de l'un de l'autre" "Seulement les cadres parfois y a certains cadres qui ne font pas suffisamment se réunir pour écouter leurs agents mais vous les mettez à débattre autour d'une table" "Le travail des puéricultrices" "c'était très cloisonné" "je les comparais à des des puéricultrices libérales"</p>	<p>L'absentéisme "Est ce qui a beaucoup d'absence?" "Ouais ouais même en terme de gestion des ressources humaines, absentéisme il n'y a pas photo, y'a pas photo"</p>
<p>A plusieurs reprise, les cadres emploient le pronom "on" pour désigner les agents et eux. C'est le "on" qui signifie équipe: "C'est l'équipe et moi".</p>	<p>La convivialité: Le cadre comme l'équipe peuvent organiser des moments de convivialité; "ça peut partir de l'équipe tout comme ça peut partir du cadre après je sais qu'à Noël par exemple, elle faisait des trucs" "c'est aussi au cadre de pouvoir marquer le coup et dire bah oui allez on y va on organise et on fête ces choses-là. Parce que c'est important"</p>	<p>L'utilisation abusive des mails, le télétravail et le manque de rencontre: dans un contexte de crise sanitaire, les gens ne se voient plus entre eux, les gens pour eux, parfois la réunion, c'est le seul moment où ils se retrouvent entre eux, là on est on est dans un contexte où on ne peut pas être plus que 6 sur le même site. Moi par exemple, depuis ma prise de poste, je n'ai jamais vu toute mon équipe ensemble face à moi, jamais donc ça s'est compliqué" "alors avec le contexte actuelle c'est compliqué que tout le monde s'exprime face à tout le monde parce ce que moi ce que j'aime bien, c'est ça aussi c'est que chacune puisse donner son ressenti dans des réunions" "cette cohésion d'équipe elle est compliquée là actuellement parce qu'elle se voit plus, elles se voient moins tout au moins, y'a plus de ces moments un peu de rassemblement et convivialité"</p>	<p>La réunion: permettent de comprendre le fonctionnement de l'équipe et de ressentir l'ambiance du service: "Là je me suis dit là y'a quelque chose qui ne va pas, donc j'ai fait une réunion d'équipe en urgence" "On fait des réunions tous les mois, et tous les mois chacun parle de son activité" "l'émotion, on en parle en réunion d'équipe, en milieu de réunion où je demande à chacune « Comment ça va sur leur secteur ? »" donc chacune peut (appuie du peut) partager avec les autres et chacune peut (idem) s'autoriser à dire ça"</p>
<p>Différence entre bien s'entendre et s'entraider: "si elles se sont toujours, quand même toujours donner bien entendue, elles ne se sont pas toujours forcément donner la main" Différence entre une cohésion de groupe et avoir des liens: Une cohésion de groupe permet de s'entraider dans la difficulté: "elles se sont toujours, quand même toujours donner bien entendue, elles ne se sont pas toujours forcément donner la main et depuis que je suis là bah elle se la donne un peu plus parce ce s'entendre" "y'a quand même une cohésion en fin des liaisons mais c'était pas forcément se donner la main face à la difficulté dans le travail" "c'est moi qui l'ai dit dès que je suis arrivée autorisée vous à dire moi là ça va pas, help, j'ai besoin d'aide, et puis à un moment donné ce sera une de vos collègues vous le dira et vous ferez aussi pour elle" "Notion d'entraide: "elles sont aidantes" "il faut des gens qui est une équipe soudée, qui sait donner de son temps et d'aider ses collègues ça c'est primordial" Suite à une mauvaise nouvelle, l'équipe s'est mobilisée: "donc faut trouver une solution et puis après en général les toutes les collègues qui se mobilisent et qui disent Ben on l'a laissé repartir et puis voilà on s'est pas mis à sa place mais on a bien, on s'est dit si nous ça nous arrivait, on serait content qu'on nous trouve une solution." Une cadre observe une différence dans la notion que les agents ont de l'équipe entre les anciennes générations et les nouvelles.</p>	<p>Cohésion de groupe car les cadres ont le même objectifs et débute dans la profession: "il y a une cohésion, un groupe qui se crée, un groupe sympa" Mise à l'écart d'un agent par l'équipe qui diffuse des émotions négatives: "Alors moi j'ai du bol, c'est celle qui pourrait éventuellement entraîner de la mauvaise humeur en fait elle, euh elle a semé plein de trucs les années avant que je sois arrivé donc du coup là cohésion envers cette personne là elle est plus elle est plus là en fait" La cohésion d'équipe s'est prendre soin l'un de l'autre: "c'est ça aussi cette cohésion d'équipe ou elle se, elle s'inquiète aussi pour moi, comme moi je peux m'inquiéter pour elle" "L'esprit d'équipe" se crée lorsque les agents et le cadre se disent les choses. Le cadre est: "il est cohésif"</p>	<p>Les émotions négatives: "émotions négatives: une ou 2 personnes de l'équipe qui vont transmettre de l'émotion négative. Des du négatif tout le temps, de la revendication et du coup ça mine ça mine les uns, les autres. On pourrait bah, on a plus envie de d'y aller à cette réunion finalement compte tenu qu'à chaque fois, c'est pour bagarrer entre guillemets entre guillemets, c'est pas possible c'est pas constructif" "Parce que en ce moment j'ai mon adjuvante qui en arrêt maladie pour dépression et donc ça on est encore dans une émotion même si c'est une maladie d'accord mais quand même dans une émotion un peu négatif qui engendre un climat très morose bah chez les autres agents parce que c'est quand même une équipe très soudée. Du coup quand il y a des petites choses" comme ça positives bah ça fait du bien ça relance un petit peu tout le monde". "ça peut servir mais comme ça peut me desservir aussi enfin je vois quand c'est agacement ça ça peut aussi provoquer des tensions notamment envers la personne qui m'agace" Les émotions négatives empêchent d'être dans un dynamisme, d'aller de l'avant: "ce côté négationniste plutôt dès que d'essayer de trouver du positif et puis de faire avancer les choses" Le cadre vit la tristesse comme un frein à la performance qui empêche d'accomplir la tâche: "vous avez votre infirmière devant vous qui qui éclatent" "qui pleure, qui pleure" donc c'est compliquée vous dites de toute façon, elle est incapable de travailler (emploi le mot 3 fois de suite), elle est devant vous, elle pleure de toute façon, elle va faire quoi de son après-midi rien donc faut trouver une solution"</p>	
<p>Composition d'une équipe: Les anciennes représentent l'expérience, les piliers et les nouvelles sont assimilées au dynamisme: "c'est une équipe jeune donc les anciennes sont emmenées par les jeunes et puis donc les anciennes Ben, comment je vais dire, c'est un peu les piliers qui savent tout de la cardio et puis après vous avez les jeunes qui arrivent qui sont hyper dynamiques, qui veulent faire bouger des choses" La taille de l'équipe: "Une petite équipe, c'est plus compliqué que dans une grande équipe. Dans une grande équipe, on trouve toujours des solutions, le nombre fait qu'il y a toujours une solution. Dans une petite équipe, il faut que ça sois très soudé pour trouver des solutions"</p>	<p>La contagion émotionnelle: "un climat très morose bah chez les autres agents parce que c'est quand même une équipe très soudée." "quand l'ambiance est bonne quand c'est des émotions positives bah elles ont passé un bon week-end elle reviennent lundi tout le monde est en pleine forme, plein d'énergie Ah c'est très léger le climat" "il suffit d'un petit grain de sable ou une équipe fatiguée une petite contrariété un petit moi d'un parent qui n'est pas très apprécié et pouf ça part, ça peut vite basculer dans le négatif. Après la fatigue peut engendrer vite, vite, vite du négatif." "Je pense qu'il faut avoir un côté positif, il faut pas avoir un côté négatif. C'est très compliqué d'être leader si on est négatif, on ne peut pas embarquer les gens. Si on leur dit on va le faire mais ça fait bien chier je pense je crois que ça va moins bien marcher mais si on dit mais si c'est chouette, tu vas voir ça va bien marcher c'est pas là c'est pas la même chose hein donc c'est aussi la façon dont on amène les choses je pense"</p>	<p>Isolement du cadre par rapport à une situation lorsque le cadre se referme et ne souhaite plus échanger avec son équipe: "dans les cas là c'est de ne plus parler donc après quand j'allais en salle, j'étais pas forcément très j'étais très froide je pense très fermée." Isolement du cadre car ne peut pas partager les émotions qui reçoivent de ses agents pour maintenir une relation de confiance: "on est un peu isolé en tant que cadre parce que quand on nous confie des choses et qu'on dit de ne pas le dire euh bah ça peut être quand même assez compliqué à gérer on en reste pas moins humain quoi." "ça permet de partager quand vous êtes qu'avec des cadres, on se rend on se rend compte qu'on est moins seul." Le cadre qui ne partage pas ses émotions et est tourner vers les autres, risque la surcharge émotionnel: "je pense beaucoup aux autres mais pas à moi" "Ben on s'oublie, on finit par s'oublier". "c'est pas évident parfois d'écouter les émotions des autres, c'est peut être par peur de ne pas savoir le gérer."</p>	
	<p>L'oubli d'une situation difficile pour avancer: "Après c'est revenu naturellement chacune à fait le pas de parler et puis voilà c'est revenu naturellement" "Bah progressivement je sais même pas te l'expliquer c'est revenu tout seul moi j'ai reparlé ils ont parlé bah voilà" Le problème avec l'oubli sans avoir pu exprimer ses ressenties peut provoquer des rancunes sous jacentes: "après je pense qu'y en a encore une qui ne l'a pas trop digérée parce qu'elle m'a encore fait une réflexion l'autrefois mais pour les autres ça a été, le travail de deuil on va dire a fait son chemin et puis"</p>	<p>Une équipe 100% féminine: Les femmes ont la capacité de ressentir les choses mais ne savent pas toujours quoi faire de ses émotions et surtout de les réguler: "après c'est une équipe 100% féminine donc on a quand même pas le même fonctionnement entre les hommes et les femmes et et je trouve que c'est ça c'est des fois un problème quand on est dans des équipes 100% féminine. A la fois on va comprendre des choses mais à la fois ça ferait du bien d'avoir un homme qui nous fasse relativiser euh nous remettre un petit peu en place quoi."</p>	

	<p>L'équité : "il faut savoir les repérer parce que souvent ils ont ils ont ils . Vous appuyez un peu sur eux. Il ne faut pas trop les charger parce que après ils peuvent s'épuiser c'est ce qu'on a tendance à faire c'est qu'on charge le leader et puis les autres on leur demande rien. Du coup c'est pas équitable " "j'ai mis une règle , elles ont , même si, même les CDD , les jeunes arrivées , chacun à une fête sur les 2 en repos." "Bah oui , si on donne à l'une on donne à l'autre " "Là moi j'ai mis en place des des bilans d'activité tout est lissé au niveau des agréments, des informations préoccupantes, des perm d'urgence. Tout est équitable." "ce qui résume bien l'encadrement : « du bon sens et l'équité »"</p>	<p>Organisation hiérarchique :Pyramidale: " on est, on a dit manager très loin très loin du terrain, des gros managers, très loin du terrain qui demandent parfois de rendre des comptes euh sans pouvoir qualifier vraiment notre travail du quotidien." "beaucoup, beaucoup, beaucoup de de fonctions support : de l'administratif, de responsables au-dessus et cetera et plus on arrive et plus on arrive auprès des professionnels vraiment de terrain " L'organisation pyramidale nuit aux flux d'informations: "c'est complètement cloisonné trop pyramidal""Nous on a tendance, les cadre à attendre que la pyramide nous renvoie l'information mais c'est ce qui fait que ça marche pas comme ça c'est trop pyramidal parce que l'information est ascendante et descendante " Le poids de la hiérarchie nuit aux relations, La cadre compare le secteur privé et le secteur public:"Le privé et le public ça n'a rien à voir . c'est ah comment je vais dire, public, il y a le poids de la hiérarchie ""On n'avait de relations qu'avec la surveillante générale en tant que surveillant et puis le directeur, tout de suite le directeur tandis que dans le public vous avez les différentes corporation"</p>	
	<p>La communication:"il suffit juste il suffit beaucoup de parler la parole est essentielle, la communication ça c'est un gros axe de travail aussi communiquer" "voilà quoi c'est aussi ça de de pouvoir échanger et je pense avoir une communication fluide avec son équipe d'accord"</p>	<p>Les émotions négatives:"il suffit d'un petit grain de sable ou une équipe fatiguée une petite contrariété un petit mot d'un parent qui n'est pas très apprécié et pouf ça part, ça peut vite basculer dans le négatif .Après la fatigue peut engendrer vite, vite, vite du négatif. ""c'est très compliqué d'être leader si on est négatif, on ne peut pas embarquer les gens. ""Vous avez des collègues ça va jamais et vous pouvez toujours être positive vous n'y arriverez pas je veux dire c'est peine perdue""je n'ai jamais on n'a jamais réussi à à l'embarquer avec nous pour quoi que ce soit elle a toujours été d'un négativisme permanent ""ce qui me saoule un peu plus, c'est ceux qui font tout le temps du mauvais esprit ou qui sont négatifs. Je trouve ça lourd." "il y a des gens qui vous plombe les services, c'est terrible"</p>	
		<p>Des personnalités individualistes:"Après si en face de toi tu as une équipe qui se donne jamais, qui ne donne pas la main et qui se la donnera jamais, ça doit être compliqué quand même, tu as beau mettre tout tous les outils que t'as , les mettre en place si en face de toi, tu as que des individualistes, dans un travail ou la notion d'équipe est quand même bien nécessaire, ça me paraît bien compliqué." "Bah y a des gens qui au bout d'un moment quand vous voyez que vous n'arrivez pas à les embarquer qui sont dans un négativisme permanent euh avant de dire, on les embarquera pas " Trop grande autonomie de travail: " elles s'autogéraitent et elles étaient complètement autonomes ""Moi quand je suis arrivée, c'était pas une équipe""c'était même très tendu d'ailleurs."</p>	
		<p>Turn over plus important, Les nouvelles générations changent fréquemment de service, La création du lien est plus difficile car difficultés pour se connaître: "y'a beaucoup plus de mouvement, maintenant quand même dans les équipes"</p>	
		<p>L'autorité du cadre, le CDS5 utilise le règlement, son statut hiérarchique pour accomplir les tâches, Pour lui être cadre c'est "On apprend à dire non""Alors moi je suis beaucoup dans le donnant-donnant, on me donne je donne et puis en général quand je leur dis non je leur explique pourquoi je sais quand on argumente ils comprennent très bien. ""je viens pas parce que je prends une journée enfant malade mais c'est une autorisation d'absence ça n'existe pas dans le privé et dans le public, c'est une autorisation d'absence donc on est en droit de refuser. ""c'est comme ça on doit avancer et y'a pas le choix""moi, je manage ""Je rigole parce que je le dis sur un ton voilà. Je peux être très gentille mais quand je suis en colère, elle le voit de de toute façon, je n'ai pas besoin parler. Je dis bon là je suis en colère.""et puis ma façon de parler assez sèche bou " Le cadre doit se positionner, apprendre à dire non pour maintenir son pouvoir: "si vous dites toujours oui à tout. Elles prennent le pouvoir donc pour arrêter après."</p>	
		<p>Les réfractaires au changement: "Y en a comme certaines qui sont comme réfractaire au changement "</p>	

Mots clés :

Emotions, Intelligence émotionnelle, Compétences émotionnelles, Equipe, Leader

Résumé :

L'être humain est fait d'émotions, et les reconnaître au travail ne doit pas être un sujet sensible pour le cadre de santé mais plutôt comme un mode de management tourné vers l'humain.

Cependant, pour éviter, le débordement émotionnel, le cadre de santé et ses collaborateurs doivent les connaître, les reconnaître et les utiliser. En d'autres termes, ils doivent développer leurs compétences dites émotionnelles.

De plus, le partage des émotions rapproche les collaborateurs, en créant une cohésion d'équipe.

Il revient au cadre de santé, responsable d'équipe de mobiliser ses compétences émotionnelles pour se positionner en tant que leader et ainsi insuffler la dynamique d'équipe.

Dans ce travail d'initiation à la recherche, nous nous sommes interrogées sur la place des émotions dans le management et si elles pourraient être des compétences managériales pour les responsables d'équipes ?

Pour cela, nous avons traité dans la première partie, les concepts d'émotions, de compétences, d'intelligence émotionnelle et de leader.

Nous en avons dégagé trois hypothèses : le responsable d'équipe sait définir ses émotions et celles de ses collaborateurs, les compétences émotionnelles permettent au responsable d'équipe de se positionner en tant que leader. Et son rôle de leader influence la dynamique d'équipe.

Dans la seconde partie, nous nous sommes attardées à vérifier nos hypothèses par des entretiens semi-directifs menés auprès de six responsables d'équipes paramédicaux exerçant en milieu hospitalier ou dans une structure médico-sociale.

L'analyse des entretiens a permis d'observer que la prise en compte des émotions par le responsable d'équipe permet d'influencer l'ambiance d'un service et qu'au-delà d'une ambiance sympathique, conviviale, la reconnaissance des émotions dans le milieu professionnel permet la performance et la prise de décision efficace.

La troisième partie a été consacrée à une projection professionnelle en tant que future cadre de santé dans un service de Protection Maternelle et Infantile.