Cours2: L’équipe est réponse organisationnelle à l’augmentation de complexité des projets et env technos. **Projet complexe** : Éléments d’un projet sont 🡪 Nombreux, Interagissent entre eux (systémique), Imprévisibles, Incertains. **Compliqué ≠ complexe** - ce qui est compliqué peut être décomposé en différentes étapes systématiques et on peut finir par le comprendre et agir avec certitude. Dans les **situations complexes**, on se sent embrouillé et incertain en raison de l’ambiguïté perçue, donc décision et action difficiles. **Incertitude** peut provenir d’une multitude d’éléments🡪 différentes ressources et contraintes du projet, contexte organisationnel et hiérarchique, parties prenantes, équipe de travail. **Équipe et complexité** - comme réponse à la complexité : Équipe permet innovation et la concurrence, dév rapide de produits et services à moindres coûts et qualité + grande. Flexibilité, l’adaptation, capacité à apprendre face à l’incertitude, qualité de vie professionnelle et la satisfaction personnelle. **Équipe de travail** : individus interdépendants qui collaborent à l’atteinte d’un mm objectif dont ils se considèrent collectivement responsables. **Les membres**🡪 interdépendants (haut degré d’interaction nécessaire) face aux évènements, atteindre des objectifs communs dans un sentiment de responsabilité collective, exercent rôles et respectent normes. Communiquent et interagissent ensemble, s’influencent mutuellement, Construisent perception du groupe et appartenance, satisfaire leurs besoins personnels. **Le groupe** - interaction de plusieurs personnes. \*\*\***Niveaux d’atonomie de l’équipe\*\*\*** : **1) Dirigée par gestionnaire**: Tâches simples, briser les silos pour le climat de travail. **A)** Exécuter tâches 🡪 Équipe. **B)** Gérer les méthodes, les processus internes et les tâches (réunions, échéances, outils, étapes) 🡪 **Gestionnaire**. **C)**Définir la structure de l’équipe (choix des membres et de leurs rôles), gérer les ressources et développer les relations à l’environnement🡪 Gestionnaire. **D)** Déterminer le mandat et les normes de qualité/productivité/ren tabilité 🡪 Gestionnaire. **2) Semi-autonome** : Responsabiliser les membres, augmenter la flexibilité, s’adapter aux exigences. **A)** Exécuter tâches 🡪 Équipe. **B)** Gérer les méthodes, les processus internes et les tâches (réunions, échéances, outils, étapes) 🡪 Équipe. **C)**Définir la structure de l’équipe (choix des membres et de leurs rôles), gérer les ressources et développer les relations à l’environnement🡪 Gestionnaire. **D)** Déterminer le mandat et les normes de qualité/productivité/ren tabilité 🡪 Gestionnaire. **3) Auto-gérée :** Susciter l’engagement, la participation d’expertises, tâches complexes/variées/ interdépendantes. **A)** Exécuter tâches 🡪 Équipe. **B)** Gérer les méthodes, les processus internes et les tâches (réunions, échéances, outils, étapes) 🡪 Équipe. **C)**Définir la structure de l’équipe (choix des membres et de leurs rôles), gérer les ressources et développer les relations à l’environnement🡪 Équipe. **D)** Déterminer le mandat et les normes de qualité/productivité/ren tabilité 🡪 Gestionnaire. **4) Autonome** : Gestion des questions politiques et de pouvoir dans l’organisation ou désir de décentralisation complète. Tout fait par l’équipe. **Modèle de gestion des équipes** : **1) Modèle de coordination** : (différentes peintures séparés ensemble) Une personne mandatée coordonne les différentes actions du groupe et de ses membres. Tâches divisibles, conçues et réalisées en silo. **2) Modèle de coopération** : (arc-en ciel) membres discutent de la coordination des activités de l’équipe et de ses membres en partageant l’information liées aux rôles et aux responsabilités respectifs. Chacun contribue de façon spécifique dans son expertise. **3) Modèle de collaboration** : (peinture avec tt les couleurs mélangés) Le gestionnaire et les membres de l’équipe développent collectivement l’ensemble des aspects du projet dès le départ. Forte interdépendance et coconstruction réelle des actions du groupe et de ses membres. **Choix cohérents de niveau d’autonomie et de modèle de gestion** : Facteurs à considérer 🡪 **Complexité de la tâche**: éléments nouveaux, imprévus, incertains, variés. L’interdépendance (degré d’interaction entre les membres) nécessaire pour l’atteinte des objectifs. **Contexte organisationnel** : économique, structurel/hiérarchique, culture d’entreprise, ressources, contraintes. **Caractéristiques de l’équipe** : nb de membres, compétences personnelles et professionnelles, homogénéité/diversité, inter (disciplinaire, nationale, sites), dimension interpersonnelle (communication, cohésion, collaboration, confiance) et possibilité de développement. **Technologie et équipe de travail** : **Approche sociotechnique** 🡪 Née de la rencontre de la psychologie industrielle, la sociologie du travail, les sciences de l’ingénieur. En réponse au taylorisme et au courant humaniste: miser uniquement sur l’un ou l’autre n’est pas suffisant pour optimiser la performance au travail. Système technique: Procédures, outils et méthode d’organisation (matériel, TIC, technologie. Système social: Ensemble des relations humaines et dimension sociale de l’organisation. **TIC** (technologie de l’information et des communications) 🡪 techniques, outils et méthodes utilisés pour faciliter les communications. Circonstances d’utilisation des TIC : Déphasage spatio-temporel, Développement durable, Économie des coûts, Processus organisationnel et mémoire organisationnelle, Connexion inter (-nationale,-entreprise,-disciplinaire. **L’utilisation de la technologie augmente la complexité du travail de l’équipe** : s impacts dans la dynamique du groupe selon la prise en charge et l’appropriation adéquate ou non du système technique.

Cours 3 : La performance : **1) Compétance à Produire des résultats** (Résoudre des problèmes, Prendre des décisions, Implanter ces décisions). **2) Augmenter capacité et motivation des membres à travailler ensemble dans le futur**. **3) Permettre aux membres de satisfaire des besoins importants**. Modèle communicationnel : Le groupe n’est pas un ensemble de personnes en interaction, c’est l’ensemble qui naît de l’interaction de plusieurs personnes. Modèle sert : Observer, Analyser, Intervenir. **PRODUCTION** : Définition : **Les tâches** (équité et responsabilité) 🡪 L’énergie déployée par chacun dans la tâche (individuel). **1)** Contributions se font efficacement (clarté, cohérance des tâches, stagnation (non progès)). **2)** objectifs des membres et du groupe bien répondus dans l’attribution des tâches. **Les objectifs** (individuel et collectif) 🡪 Les interactions dans la réalisation des objectifs (collectif). **1)** Attentes de la production du groupe. **2)** Perceptions des buts et étapes communes. **3)** Évolution des objectifs. Indices de performances : Une équipe performante dans la production est une équipe qui Réalise les actions nécessaires pour atteindre des résultats et Présente des objectifs communs et individuels qui orientent les membres et favorise l’équité. Concepts associés : **Flânerie sociale** : Tendance des individus à moins s’investir lorsqu’ils travaillent en groupe que lorsqu’ils doivent répondre individuellement de leurs actes. Stratégie : Utilisez des objectifs individuels et des objectifs collectifs afin de mobiliser tant l’équipe que ses membres. **Équité vs Égalité**. **ORGANISATION** : Définition : Structures encadrant et soutenant les interactions des membres. Méthodes et les stratégies permettant au groupe de maintenir sa production. **Organisation spatio-temporelle** 🡪 Déroulement des réunions (fréquence, conduite). Organisation à l’extérieur des rencontres. Organisation de l’espace physique du groupe est-il favorable à la collaboration, la discussion et l’échange. **Structuration des interactions** 🡪 Règles régissent les comportements et attitudes à adopter. Outils sont utilisés pour communiquer, se coordonner et produire. Indice de performance 🡪 Structure l’ensemble de ses activités et de ses interactions. 1) Les outils et le méthodes choisis sont adéquats. 2) Les normes et les rôles en place permettent d’atteindre les objectifs. Concepts 🡪 **Rôles** : Repérez les rôles nécessaires dans votre équipe et distribuez-les en fonction des forces et intérêts des membres. **Normes** : Discutez des règles importantes pour chacun des membres et établissez rapidement un contrat d’équipe. **TRAITEMENT DE L’INFORMATION** : Définition 🡪 **Traitement de l’information** : Vision commune qui émerge des interactions (informations et perceptions) et donne un sens collectif aux actions du groupe. Capacité d’analyse (prise de décision) du groupe selon un traitement de l’information favorable ou néfaste. **Partage des informations** : Type d’information est partagé (nouvelle, critique, verbale, non-verbale, écrite). Participation des membres est optimale/polarisée/centralisée. **Utilisation des informations** : Façon que le groupe prend des décisions. Comment évaluer les propositions et chercher des alternatives. Comment le groupe utilise les informations partagées. Certains sujets/nouvelles informations/critiques sont souvent écartés? Indices de performance : **Déploie une communication ouverte** 🡪 Considère les idées et informations de tous afin d’analyser les problématiques avec une pensée complexe. Favorise une approche participative. **Concepts associés**🡪 **1) Les biais de discussion** : Préférence pour les informations partagées: Les membres d’un groupe prennent des décisions non optimales car ils ont tendance à communiquer des informations déjà partagées et à ignorer les éléments non partagés. Soutien des contributions: Les groupes ont tendance à ne pas considérer les propositions (solutions alternatives) qui ne sont pas soutenues par une personne du groupe. **2) La pensée groupale** : Mode de traitement de l’information par lequel le besoin prématuré que les membres ont de s'entendre surpasse leur aptitude à évaluer de façon réaliste leur choix. Désir d’unanimité. **3) Approche participative** : La participation active et positive de chaque membre du groupe afin de comprendre et accepter les besoins et objectifs de chacun. Plutôt qu’une participation centralisée ou polarisée qui favorisent les inégalités. **Prise de décisions optimale** : Style de prise de décisions qui met de l’avant l’approche participative et qui favorise l’intelligence collective. Ce type de prise de décision permet de : Trouver des solutions qui intègrent la perception de tous. Assurer une prise des responsabilités partagées par tous dans le processus de décision.

Cours 4 : **MÉDIATION** : Définition : La réaction du groupe face aux contraintes et opportunités externes et internes. **Environnement externe** (temps, technologies, lieu, règles organisationnelles) : contraintes de l’environnement du projet. Impacts dans le groupe. Interaction en groupe avec son environnement social et organisationnel. **Contexte du groupe** (statuts, valeurs, diversité, attaches des membres). Contraintes internes existent dans le groupe. Impacts de ces contraintes sur la dynamique et les actions de l’équipe. Bonne ou une mauvaise gestion de ces contraintes et opportunités. Indices de performance : Saisit les opportunités qui se présentent dans son environnement interne comme externe. Repère et gère rapidement les contraintes internes comme externes. Permet à ses membres de satisfaire des besoins importants. Concepts associés - Processus d’auto-régulation : Étape 1 : Problème réel ou potentiel touchant l’efficacité de l’équipe. Étape 2 : Collecte et analyse des données. Étape 3 : Planification des mesures à prendre pour améliorer le fonctionnement. Étape 4 : Mise en œuvre des mesures adoptées. Étape 5 : Évaluation des résultats. **AFFILIATION** : Définition : interactions qui renforcent ou diminuent l’attraction des membres envers le groupe (niveau de cohésion). **Attrait du groupe** : attraction, fierté, appartenance, démotivation. qualité des relations entre les membres (amabilité, conflits, humour) affectant le désir de travailler ensemble. **Identité et appartenance** : membre idéal de ce groupe (comportements, attitudes, valeurs) et comment chacun est proche. Indices de performance : Favorise la confiance et le soutien mutuel entre les membres. Maintien un équilibre entre orientation vers la tâche et orientation vers les personnes. Favorise la motivation et l’engagement au sein de l’équipe. Augmente la capacité et la motivation des membres à travailler ensemble dans le futur. Concept associé : **La cohésion** 🡪 série de réactions affectives positives face aux membres, à la tâche et à l’équipe. L’intensité du désir des membres de demeurer dans l’équipe. **Ce qui l’affecte** 🡪 Types d’équipe (mode de communication, diversité, modèles de gestion). Attractions interpersonnelles et envers les activités. Intérêt et capacité des membres à exécuter les activités (compétences). Type d'interdépendance (coopération, compétition). **INTERINFLUENCE** : Définition : Les dynamiques de négociation, d’affrontement et de ralliement. Les processus de gestion de conflit et de recherche de consensus. **Interventions individuelles** : intérêts et les ressources de chacun. Chacun exprime-ils ses besoins, ses intérêts et ses opinions. Membres orientent-ils plus le groupe en proposant des pistes d’action face aux différentes situations rencontrées. **Conflits** : différences dans les perceptions (les manières de faire, les visions). Conflits liés à la tâche (objectifs, idées). Aux relations (valeurs, activités externes). Relations dans le groupe (compétition, cliques, division. Indices de performance : équipe performante 🡪 capable de se rallier, Favorise l’interdépendance entre les membres dans la réalisation de la tâche (collaboration), Maintient une communication ouverte permettant de gérer des conflits. Concept associé : **Gestion de conflits** 🡪 !! Il est normal et inévitable de rencontrer des conflits. Un conflit dans une équipe affecte tous les membres et affecte la performance de l’équipe. Un conflit non-adressé est voué à se détériorer.

Cours 5 : **L’équipe et la diversité** : Un groupe homogène tant au niveau démographique qu’au niveau des valeurs et des attitudes est quasiment impossible à construire. **Types de diversité** : **1) Diversité de surface** : caractéristiques directement identifiables (dites démographiques) comme l’âge, le sexe, le statut socio-économique et l’ethnie. Risque de discrimination/préjugés. **2) Diversité sous-jacentes** : caractéristiques invisibles telles que les attitudes, les croyances, les valeurs, les connaissances et les aptitudes. Peut augmenter les incompréhensions et les conflits par les cartes mentales différentes. La diversité des perspectives constitue sa richesse essentielle ET le plus grand obstacle à sa réussite. **Diversité et dimensions de l’équipe**: **1) PRODUCTION** : Force de travail diversifiée pour effectuer des tâches diversifiées. Objectifs individuels plus diversifiés. **2) ORGANISATION** : Normes individuelles + diversifiées. Perceptions différentes des rôles. **3) Traitement de l’information** : Intégrations inédites des idées (adaptation et créativité). Difficulté à créer un langage commun. Multiples sources d’information, de perspectives différentes et d’alternatives qui réduisent le risque de pensée groupale. Coût de l’interaction élevé diminuant la participation, surtout informelle. **4) MÉDIATION / Auto-régulation** : Contraintes internes nombreuses découlant de la diversité. Autorégulation délicate. **5) AFFILIATION** : Attraction diminuée, Risque de « lignes de faille » (sous-groupes par similarité). **6) INTERINFLUENCE** : Risque de cliques, Dynamiques compétitives (ralliement plus difficile), Statut et hiérarchie de certaines appartenances disciplinaires, culturelle, d’âge ou de sexe, Différences marquées dans le style de gestion. **Prise en charge de la diversité** : Gestionnaire doit être conscient de ses attitudes, de ses zones de confort et d’inconfort par rapport à chaque forme de diversité, ainsi que de ses stéréotypes et biais, afin de faire une lecture exacte de ce qui se passe dans son équipe. **Valorisation de la diversité** : meilleur usage de la diversité de l’information, meilleure prise de décision, plus d’identification au groupe. **L’équipe et la communication virtuelle** : Groupes au sein desquels les membres utilisent des technologies de communication pour interagir au-delà des frontières géographiques, temporelles ou organisationnelles. \*\*\* **L’utilisation de la technologie augmente la complexité du travail de l’équipe!**\*\*\* **1) PRODUCTION** : Efficacité et productivité soutenue (si bien gérée). Travail moins bon ou égal au travail en face à face. Formaliser les processus de travail et les stratégies est essentiel à sa réussite. **2) ORGANISATION** : Choix des outils, implantation des méthodes d’utilisation et organisation spatio-temporelle (temps et espace) + complexes. Plus de normes et de rôles à mettre en place. **3) TRAITEMENT DE L’INSFORMATION**: Inégalités de participation similaires (en proportion) à celles des groupes en face à face. Partage et utilisation d’information varie en quantité/qualité selon le medium de communication. Plus difficile de développer une vision partagée. **4) MÉDIATION/ Auto-régulation** : Espace moins adéquat pour les sujets complexes et sensibles. Contraintes/opportunités supplémentaires des horaires et de la diversité. Gestion de l’espace et du temps plus complexe. **5) AFFILIATION** : Distance psychologique, Plus de frustrations. **6) INTERINFLUENCE** : Conflits + nombreux, Moins d’inhibition avec certains médiums donc risque de conflit (ex. courriels). **Prise en charge de la communication virtuelle** : **Normes** : Développer des normes communes, claires et intégrées par l’ensemble des membres de l’équipe concernant tout ce qui est lié à l’utilisation des outils technologiques et des mediums de communication. **Rôles** : Mettre en place des rôles pour soutenir la coordination et l’utilisation des outils technologiques. **Cohésion** : Développer et soutenir le maintien d’une cohésion et d’une confiance malgré la distance psychologique (favoriser les face-à-face quand c’est possible, la vidéoconférence).

Cours 7 : **Pouvoir** : Capacité de faire quelque chose, Fait de disposer des moyens et ressources permettant une action. **Influence** : Exercice du pouvoir (de sa capacité à...). Action exercée par quelqu’un qui produit un effet sur quelqu’un d’autre. **Le pouvoir et l’influence sont inséparables à toutes relations**: L’accès à différentes ressources (de statut, d’estime, d’information) permet l’influence. L’influence repose sur les perceptions et désirs des uns face aux ressources des autres. L’influence est toujours bidirectionnelle et dynamique. \*\*\***Différentes bases de pouvoir\*\*\*** : **1) Pouvoir hiérarchique :** Capacité légitime de récompense et d’obéisence(statut d’autorité). Produit un effet d’engagement, d’obéissance ou de résistance. Génère de la méfiance et de l’insatisfaction face à la personne qui l’utilise et ses décisions. **2) Pouvoir personnel** : Capacité reconnue par l’autre sur la base de la référence, de l’expertise et de l’information (Référence: aller à des laboratoires la nuit, et ses autres coéquipiers se sont mis à y aller la nuit aussi. Donc référence, c'est pas d'avoir l'expertise, mais plutôt les stratégies mises en places pour qu'ils suivent). Produit un effet d’engagement. Génère de la satisfaction, de la motivation et un plus grand sens de contribution. **Définition du leadership** : capacité d'un individu à influencer d'autres individus, à orienter l’action afin d'atteindre certains objectifs. \*\***Dans le groupe**\* : capacité d'une personne à guider, de structurer ou de faciliter les relations ou les actions d'un groupe. Leadership est influencé par des facteurs tels que les relations interpersonnelles, la culture et les valeurs du groupe, ainsi que les compétences et les attitudes des membres du groupe. **Historique du leadership**: 1950 **Leadership transactionnel** : basé sur des récompenses et des sanctions pour encourager ou corriger les comportements d'un individu ou d'un groupe. (surveille et contrôle). 1980 **Leadership transformationnel** : axé sur le développement et l'inspiration, fondé sur des valeurs de collaboration, d’empathie et de communication (écoute et inspire). 2000 Leadership conscient : met l'accent sur la conscience de soi et des autres pour les inspirer vers des objectifs qui font du sens pour eux et auxquels ils désirent contribuer. Cela implique une compréhension approfondie des motivations, des besoins et des valeurs des individus. (observe, soutien et adapte). **L’interinfluence dans les équipes de travail** 🡪 **Interinfluence (définition)** : L'influence réciproque exercée par les membres d'un groupe de travail où chaque membre possède une certaine capacité d’influence sur les autres. **Interinfluence et performance** : équipes de travail + performantes lorsque pouvoir est distribué entre les membres (répartition déséquilibrée du pouvoir peut nuire à la communication, aux relations entre les membres et entraîner des réactions de soumission ou de résistance). Une distribution équitable permet de générer de l’intelligence collective dans le ralliement. Capacité à s’influencer mutuellement varie avec la « santé » de la dynamique de l’équipe et sa culture. **Favoriser l’interinfluence dans un groupe** : Développer une vision constructive et non-limitée du pouvoir qui permet la collaboration plutôt que la compétition (où le pouvoir « limité» amène de l’obéissance). Soutenir une équité au niveau de l’espace d’influence partagé par les membres. Encourager l’influence mutuelle et la combinaison des ressources de chacun des membres. **Réseau de relations et interinfluence** : permet de visualiser la perception des membres, l’interaction entre les personnes et d’agir selon l’analyse qui en ressort. On peut observer : nature des liens, force des liens, multiplexité des liens, réciprocité des liens, centralité de la position, intermédiarité de la position. **Développer son leadership dans l’équipe** : **1) OBSERVER** : comportements de l’équipe (prise de parole, interinfluence, structure, climat, capacité d’écoute des membres, réseau). Type d’équipe (autonomie, collaboration, grandeur) à laquelle j’appartiens. Membres de l’équipe et les ressources qu’ils peuvent apporter aux groupes. **2) ANALYSER** : besoins de cette équipe et de ses membres. **3) AGIR** : Orientant l’action afin d’accroitre la performance de l’équipe en soutenant 🡪 la satisfaction du client (produire des résultats), développement des membres, capacité et la motivation à travailler ensemble dans le futur. Prendre sa place et éviter la survalorisation de l’influence. **Observant l’impact** **de mes comportements sur l’équipe** et m’adaptant 🡪 Choisissant le style de leadership à adopter, Apprenant à me connaitre, à me gérer et à développer mon intelligence émotionnelle pour préserver et développer les relations. **Pourquoi étudier les styles de leadership?** Gestionnaire doit savoir lire les situations et comprendre les besoins des employés, des équipes et de l’organisation. Un gestionnaire peut soit amplifier, soit éliminer les obstacles que les employés, les équipes et les organisations rencontrent. **STYLES DE LEADERSHIP**: **1) DIRECTIF**: « Fais ce que je te dis » 🡪Exige conformité immédiate, ne laisse pas les autres travailler de leur propre initiative, a un impact négatif global sur le climat de l'organisation, fonctionne bien en temps de crise ou en cas de problèmes avec les travailleurs. Si surutilisé impact négatif sur le climat et la performance au travail. **2) VISIONNAIRE**: "Viens avec moi" 🡪Mobilise les gens vers une vision ; fonctionne exceptionnellement bien chaque fois qu'une nouvelle vision ou une orientation claire est nécessaire. **3) AFFILIATIF** : "Les gens d'abord" 🡪 Se concentre sur l'harmonie et crée des liens émotionnels ; fonctionne bien lorsque les gens sont confrontés à des circonstances stressantes. **4) DÉMOCRATIQUE** : "Que pensez-vous ? "🡪 Forge un consensus par la participation ; fonctionne avec succès s'il est nécessaire d'établir un consensus ou d'obtenir l'apport des membres précieux de l'équipe. **5) CHEF DE FILE** : « Fais comme je fais, et maintenant! » 🡪 Fixe des normes de performance élevées et remplace rapidement les employés qui ne se montrent pas à la hauteur ; détruit le climat, mais fonctionne efficacement avec des personnes motivées et compétentes. Si surutilisé impact négatif sur le climat et la performance au travail. **6) COACHING** : « Essaies ça! » 🡪 Développe les personnes pour l'avenir : fonctionne particulièrement bien s'il est nécessaire d'aider les autres à améliorer leurs performances ou à développer des forces à long terme. **Conclusions sur les styles** : 1) Styles Directif et Chef de File lorsque surutilisés ont un impact négatif sur le climat et la performance au travail. 2) gestionnaires qui utilisent 4 styles de leadership et plus (surtout les styles démocratique, coaching, affiliatif et visionnaire) augmentent la qualité du climat de travail et les performances organisationnelles. 3) Ce n’est pas tant le style utilisé que la capacité à identifier le style juste pour la situation qui permet d’accroître nos performances de gestion. 4) L’intelligence émotionnelle permet de comprendre nos « préférences » en matière de style de leadership et nos lacunes. 5) développement de l’intelligence émotionnelle permet le développement de certains styles de leadership et ainsi d’accroître notre répertoire.

Cours 9 : **Devenir un acteur d’influence** : \*L’équipe de travail est un réseau de relations et notre position dans ce réseau détermine nos possibilités d’influence. \* L’influence est toujours inscrite dans la relation et repose sur les perceptions et désirs des uns et des autres. \* L’influence s’exerce par le biais de la communication sur le travail d’un groupe d’individus. \* L’objectif est de guider, structurer ou faciliter les relations ou les actions d’un groupe ou d’une organisation. **Définition intelligence émotionnelle** : capacité à gérer nos relations par l’orientation consciente de nos pensées et de nos gestes. 4 dimensions 🡪 conscience de soi, gestion de soi, conscience sociale, gestion des relations. **Pourquoi parler d’intelligence émotionnelle?** développement de l’intelligence émotionnelle est une nécessité pour les organisations, est un bien meilleur indicateur de performance future que le QI, est associée au succès personnel, est le résultat d’un processus d’apprentissage.

**Conscience de soi – Définition** : \*Capacité de porter attention à son état intérieur dans une posture de témoin neutre. \*Conscience réflexive où l’esprit observe et étudie l’expérience vécue en soi. \*Dimension d’observation et une dimension d’analyse. **Comprendre ce que nous ressentons et pourquoi nous le ressentons permet de**: \*Prendre des décisions complexes qui requièrent de ressentir les choix pour leur donner du sens, audelà de la logique des faits. \*S’orienter dans notre morale personnelle. \* Utiliser son intuition. \* S’affranchir de nos états intérieurs par une gestion de soi adéquate. **Les émotions** : \*réaction biochimique involontaire qui se produit dans le cerveau et dont l’influx nerveux se diffuse dans l’ensemble du corps. \* réaction physiologique arrive avant la rationalisation de l’état et l’identification de l’émotion par le néocortex. \* Observer mes réactions physiologiques et les sensations qui m’habitent m’informent sur ma réaction émotionnelle à une situation. **Impact des émotions sur la cognition** : \* Processus cognitifs de perception et de réflexion inclut les émotions qui nous habitent. \* Émotions et les sentiments jouent un rôle décisif dans nos décisions personnelles quotidiennes. \* Méconnaissance de nos émotions et sentiments garde inconscient ce phénomène d’influence sur les pensées. **Conscience de soi – Processus** : OBSERVER Aspects 🡪 **1) Physiologiques** : réactions physiologiques et sensations (température, respiration, rythme cardiaque, tensions, détente, pressions). **2) Affectifs** : émotions et humeurs qui teintent l’expérience actuelle. **3) Cognitifs** : type de pensées sur moi, sur l’autre, sur la situation, sur mes émotions (ex : faits et observations objectives, jugements et biais cognitifs, hypothèses et inférences, sentiments, intuitions). **4) Motivationnels** : besoins, valeurs, motivations profondes. ANALYSE des éléments observés permet de comprendre l’expérience qui est vécue : \* Comprendre le type de pensées présente et ce qui forme la cognition. \* Nommer les émotions présentes et évaluer leur intensité et leur impact. \* Comprendre l’origine de nos réactions en explorant nos besoins et nos motivations profondes. **Gestion de soi: Réguler ses émotions** : **Réagir** : Lorsque je suis en réaction émotionnelle, je ne fais pas la distinction entre mes émotions et mes pensées, je réagis au stimuli de façon inconsciente et sans discernement. **Refouler** : (Le chum à Evelyne en haut de la montagne qui refoule ses émotions en se tapant une course pour aller se chercher son fils). On fuit dans l’action, la distraction ou je mets de l’avant l’hyper-contrôle. Il y a un risque de : Désafférentation (amputation de notre intelligence émotionnelle, certains ressentis/informations deviennent inaccessibles). Manque de soutien (isolement), Réduction des affects positifs. **Régulation émotionnelle** : Processus plus ou moins conscient, volontaire et contrôlé, qui consiste à moduler le type et l’intensité des émotions ressenties et exprimées. Utilités : Conserver notre pouvoir d’action, Réguler rapidement l’intensité de l’émotion, Faire preuve de résilience dans l’adversité. \*\*\***Réguler ses émotions : 5 stratégies\*\*\*** **1) La sélection de la situation** : Choisir les situations les plus probables de générer des émotions agréables. Reconnaitre quelles sont les situations qui nous mènent à des émotions indésirables et choisir volontairement de les éviter. **2) La modification de la situation** : Lorsque nous sommes déjà dans une situation qui est susceptible de nous faire ressentir une émotion indésirable, tenter de changer de situation pour améliorer l’impact émotionnel. **3) Détournement de l’attention** : (Compter les tuiles par terre pour passer à autre chose et ne pas penser à l'émotion). Diriger ou concentrer son attention sur différents aspects d’une situation ou sur quelque chose de chose de complètement différent, voire hors sujet. **4) La réévaluation cognitive** : Changer sa perspective sur une situation, la penser différemment pour changer la façon dont nous nous sentons, souvent en focalisant principalement sur les bons côtés. **5) La modulation de la réponse** : Plutôt que de laisser l’émotion vous envahir et vous dominer, vous décidez de changer votre façon d’y réagir ou de l’exprimer. Cela aura pour effet de diminuer ou d’augmenter l’impact émotionnel. **Pleine conscience – Définition** : c’est un «état de conscience qui résulte du fait de porter son attention au moment présent, sans juger, sur l’expérience qui se déploie instant après instant ». **Pleine conscience - Utilités** : **1) Favorise la** **régulation de l’attention** : prendre conscience de la rumination ou de pensées nuisibles. **2) Permet une plus grande conscience du corps (intéroception)** : Permet de mieux reconnaitre les émotions et mieux les gérer (meilleure posture pour y répondre avec discernement). **3) Favorise la régulation des émotions** : Stimuler le cortex préfrontal et permet plus d’inhibition de l’amygdale. Permet une réinterprétation des difficultés, via le non-jugement ou l’acceptation ou l’impermanence. Permet l’exposition (et il devient donc possible de tolérer certaines émotions). **4) Favorise la méta-conscience** : Capacité à observer avec impartialité nos pensées. **5) Favorise l’activation du système parasympathique** : Réduit le rythme cardiaque et respiratoire, la pression sanguine, les tensions musculaires, les inflammations liées au stress et la production de cortisol. **Pleine conscience – Processus** : **Observer sans jugement** nos pensées, nos fuites, nos ruminations (passé), nos appréhensions (futur). **Ramener** constamment notre attention à ce qui se passe ici et maintenant. **Pleine conscience Comment la développer?** 1) Pratiques formelles : Méditation assise, Méditation marchée. 2) Pratiques informelles : Porter une attention à la respiration, Ralentir volontairement, Une activité par jour en présence, Présence attentive et technologie, Lecture sur le sujet.

Cours 10 : **Conscience sociale** : Capacité à se situer sur le même registre émotionnel que l’autre, comprendre les sentiments, les pensées et les intentions de l’autre. 🡪 Développer une meilleure connaissance et compréhension de l’autre, plus d’altruisme, un climat de confiance, une pensée complexe. **Mécanismes de résonnance émotionnelle** : **1) Route « basse » (rapide et réactive)** : • Neurones miroirs (wifi neuronal) • Contagion émotionnelle (quand on se cogne et on crie ahhh). • Synchronie (je m’ajuste inconsciemment, c’est comme si le corps ne sait pas cmt s’ajuster). • Zone cérébrale associée à la « détection de la menace sociale ». **2) Route « haute» (discernement et processus réflexif)**: • Permet le raisonnement et la réflexion (lorsque mes émotions sont régulées) • Lieu d’activation de nos mémoires et expériences • Distinction de mes mémoires et expériences de celles de l’autre (interprétations et projections) • Permet d’être réceptif (plutôt qu’uniquement réactif) à l’autre. **Empathie – Définition** : Capacité à percevoir une situation du point de vue de l’autre. De voir, d’entendre et de ressentir le monde singulier de l’autre. **Empathie émotionnelle (route basse)** : Désigne les réponses affectives de l’observateur (sa propre émotion) face à l’émotion d’autrui. **Empathie cognitive (route haute)** : Processus qui permettent à l’observateur de se distinguer d’autrui, d’adopter sa perspective et de lui attribuer des pensées et des émotions. **Modulation de l’empathie** : Facteurs pouvant moduler l’empathie • les caractéristiques du stimulus émotionnel; • le contexte; • les caractéristiques d’autrui. **Écoute attentive** : capacité d’accueillir pleinement l’autre, en suspendant momentanément nos jugements, afin d’être attentif à tout ce que mon interlocuteur communique (verbal, non-verbal, paraverbal) • Écouter de manière large, ce que la personne vit et non uniquement ce qu’elle dit. Écouter aussi ce qu’elle ne dit pas. Écouter avec la tête, le cœur et le corps. **Écoute attentive (attitudes et obstacles)** : **Attitudes** : • Curiosité • Ouverture (non-jugement) • Tolérance à l’ambigüité • Disponibilité • Présence à soi • Empathie **Obstacles** : • Nos jugements, présuppositions, croyances • Nos attentes envers l’autre, la situation et son dénouement • Nos besoins d’être utile, écouté, reconnu• Écouter que les mots avec notre tête (oublier le cœur et le corps). **Comportements d’écoute** : **Comportements soutenants** : • Démontrer des signes tant verbaux que non-verbaux d’écoute; • Poser des questions ouvertes et sincères; • Demander des clarifications; • Tentez de comprendre les émotions de l’autre et les refléter; • Reformuler ce que vous entendez. **Comportements à éviter** : • Parler à la place de l’autre, finir ses phrases, suggérer des mots • Conseiller • Détourner le sujet • Minimiser ou réassurer. **Gestion des relations (définition)** : capacité d’utiliser la conscience de soi, la gestion de soi et la conscience sociale pour créer des relations durables et harmonieuses. **Intelligence interpersonnelle – Définition** : Capacité à établir des relations interpersonnelles, à identifier les sentiments et les préoccupations des autres avec empathie pour y répondre de manière appropriée, tout en se « gardant dans l’équation ». **Capacité d’analyse sociale**: Savoir percevoir les sentiments, les motivations et les préoccupations des autres pour construire un lien profond. **Établir des relations personnelles**: Capacité à éprouver de l’empathie et à communiquer, à répondre de manière appropriée. **Capacité à négocier des solutions**: Prévenir et résoudre les conflits, arbitrer les différends, négocier les arrangements. **Aptitude à organiser des groupes**: Amorcer et coordonner les efforts d’un réseau d’individus. **Gestion des relations et influence** : gestion des relations permet de développer son influence et d’avoir plus d’impact au sein de nos relations et de nos équipes de travail. \*Les gestionnaires compétents sont vus comme des bâtisseurs de consensus. \*Ceux qui sont « déconnectés » des sentiments des autres alourdissent l’effort collectif, vont à l’encontre de la création d’un état d’harmonie interne à l’équipe. \*Développer l’aptitude à déchiffrer les situations humaines pour savoir quand intervenir, donner son idée, aller chercher l’avis, soutenir une proposition.

Cours 11 : **Conversation difficile – Définition** : • Implique sujets sensibles, désaccords, conflits ouverts, malentendus ou des problèmes non résolus. • Crée une tension, un stress ou un inconfort pour les personnes impliquées. Mener les discussions difficiles est nécessaire pour : • Résoudre les conflits et tensions existantes ou potentielles • Prendre des décisions communes importantes. **Communication consciente – Définition** : • Aborder les évènements par l’observation (faits); • Sortir de la posture habituelle d’évaluation (bon/mauvais); • Favoriser le langage et les interactions qui renforcent notre aptitude à donner aux autres et à les inspirer à en faire autant (échange). **Communication consciente – Les trois piliers** : **Authenticité**, **Responsabilité**, **Empathie**. Communication consciente vise à nourrir la connexion : • Avec soi 🡪 Par l’observation et l’analyse de notre discours intérieur. Avec l’autre: • **expression authentique**: communiquer vers l'autre d'une manière responsable qui favorise la compréhension et l'acceptation du message. • **écoute attentive**: recevoir avec empathie le message de l'autre d'une manière qui favorisera le dialogue, quelle que soit sa manière de s'exprimer. **Communication consciente - Composantes (OSBD)** : 🡪 permet des ententes claires et durables pour la relation. • Pour traduire nos besoins en demandes concrètes permettant de: satisfaire les besoins les plus urgents, prévenir un problème qui pourrait se (re)produire dans le futur. • Par opposition aux exigences, aux menaces, aux ordres ou à la manipulation qui: entraîneront des réactions négatives, telles que la peur ou de la frustration, ne susciteront pas chez l’autre le désir de donner (échange).**1)** **Observation** • Les faits observables qui décrivent la situation. • Attention aux hypothèses, aux inférences et aux évaluations. • Quels sont les faits que j’ai observés ? • Quels faits l’autre personne a pu observer ? **2) Sentiment** • Les sentiments et les émotions suscités par cette situation. • Qu’est-ce que cette situation me fait vivre? Ressentir? • Qu’est-ce que l’autre personne ressent peutêtre? **3) Besoin** • Les besoins et les motivations profondes qui expliquent la réaction émotionnelle et le sentiment. • Quels sont mes besoins et mes motivations importantes à souligner ? • Quels sont peut-être les besoins de l’autre ? **4) Demande** • Demande que je veux faire à l’autre et qui propose un changement réaliste, concret, précis, positif et négociable. • Une proposition de changement pour répondre à mon besoin. • Quelle est ma demande? Estelle réaliste, concrète, précise et formulée positivement? • Suis-je ouvert à la négociation ? Jusqu’où \*\*\***Processus pour mener une conversation difficile\*\*\*** : **Préparation** 🡪 **Compréhension mutuelle de la situation** 🡪**Recherche de solution** 🡪**Entente et suivi sur la situation**. **1)PRÉPARATION** : •Clarifier notre objectif: prendre du recul sur nos intentions et développer des attentes réalistes à l’égard du processus et de l’interlocuteur. • Anticiper: visualiser scénarios possibles de défis et d’obstacles (pour soi et pour l’autre) dans la conversation et identifier des stratégies pour y palier. • Reconnaître les composantes OSBD: réfléchir aux composantes OSBD présentes pour moi et pour l’autre dans la situation. **2)COMPRÉHENSION MUTUELLE DE LA SITUATION** : • Exprimer notre vision de la situation. ➢ En exposant les composantes OSBD. • Explorer l’expérience de l’autre face à la situation: ➢ En questionnant l’autre sur ses observations, ses sentiments et ses besoins. • S’assurer d’une compréhension commune des expériences de l’un et de l’autre, même si divergentes. ➢ Par ex, en distinguant l’intention de l’impact. **3) RECHERCHE DE SOLUTION** : approche de négociation collaborative, on cherche des solutions mutuellement satisfaisantes, durables et concrètes. • Parvenir à un accord gagnant-gagnant plutôt que de chercher à vaincre l'autre partie. • Explorer les différents scénarios de solutions possibles avec créativité en revenant aux besoins plutôt qu’aux positions. • Voir en quoi ces différentes solutions répondent aux besoins de toutes les parties. • S’assurer de la mobilisation et la participation active de l’autre ➢Poser questions ouvertes sur ce qui est possible comme changement pour l’autre. ➢Amener l’autre à identifier par lui-mm des stratégies nouvelles (comportements, actions, attitudes) ➢Donner différents exemples de ce que pourraient avoir l’air chacune des solutions et les effets escomptés. **4) ENTENTE ET SUIVI SUR LA SITUATION** : confirmer les engagements de chacun et à planifier un suivi. • Résumer avec l’autre personne les engagements que nous prenons • Clarifier les comportements concrets à adopter • Prévoir une rencontre de suivi pour faire le point sur la situation et ajuster l’entente au besoin. **Outil de communication : Les formes de langage** : **1) RECADRAGE** : • donner sens différents et nouveau à une perception figée d’une situation; • idée/information amenée qui crée une modification de la perception/croyance. **2) ANALOGIE** : • amener à réfléchir en dehors du cadre habituel de la pensée; • métaphore, visualisation, transfert d’expérience par l’imagination. **3) RELECTURE** : • faire résumé des propos entendus afin de valider la compréhension et de refléter à l’autre ce qu’il a exprimé • favorise la « conscience de l’autre » et la « conscience de soi » de l’autre. **Outil de communication : Les stratégies d’influence :** DOUCES 🡪 **Persuasion rationnelle** : • Utiliser des arguments logiques et des faits. **Appel aux idéaux** : • Susciter l’enthousiasme en faisant appel aux valeurs, idéaux et aux aspirations de l’autre. **Consultation** : • Questionner l’autre sur sa vision des solutions. **Échange** : • Susciter l’enthousiasme en faisant appel aux valeurs, idéaux et aux aspirations de l’autre. **Appel personnel** : • Faire appel à la loyauté de l’autre envers la relation, l’entreprise, ses responsabilités. DURES 🡪 **Tactique de coalition** : • Chercher l’aide des autres pour appuyer notre demande. **Tactique de légitimité** : • Chercher à établir la légitimité d’une demande en revendiquant l’autorité ou le droit de le faire. **Pression** : • Utiliser les menaces, des rappels persistants. **Clés pour assurer un processus réussi**: • L’intention de connexion à l’autre et de posture « gagnant-gagnant ». Être dans un rapport de compétition nuira inévitablement à sa réussite. -L’importance de notre intelligence émotionnelle (Être conscient de soi (dialogue intérieur, pensées automatiques, faits vs opinions, émotions, ressentis). - Se réguler émotionnellement rapidement en adoptant un comportement adéquat. - Être conscient de l’autre en déployant une écoute attentive à l’ensemble de sa communication (verbale, non-verbale, paraverbale) avec ouverture, curiosité et empathie. • Que les conversations difficiles peuvent être inconfortables, menaçantes et stressantes pour toutes les parties et demandent courage, délicatesse et considération. • Qu’une présence attentive au moment et à l’évolution de la conversation permettra de s’adapter et de rester flexible.