

DÉVELOPPER SA CAPABILITÉ ET DEVENIR UN MANAGER COMPASSIONNEL

*l'empowerment des chefs de service, de quel pouvoir s'agit-il ? »
Axe de questionnement : conditions et processus (individuels et
institutionnels) favorisant le pouvoir d'agir des chefs de service.*

4^{ème} édition des journées nationales consacrées
aux chefs de service

Gilles_teneau@yahoo.fr

LES CHEFS DE SERVICE FACE AUX CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS

- ◉ Nous avons constaté que dans le secteur médico-social, lors de crise, certains managers aux caractéristiques particulières apparaissent pour **aider autrui dans la douleur**.
- ◉ Les chefs de service se trouvent pris en tension entre les lois **2002-2** et **février 2005** ainsi que du cadre de contraintes renforcé par la **création des ARS** qui entraîne de fortes disparités territoriales.
- ◉ Pris en étau entre reconnaissance de la personne handicapée en tant que sujet, remise en question de la place de « sachant » et exigences de faire plus avec moins, les chefs de service du secteur médico-social du handicap se trouvent **face à des injonctions paradoxales** et la nécessité de changer.
- ◉ Certains chef de services agissent en tant que ***toxic handlers*** ou de **manager empathique**, pourquoi ils aident autrui, comment les structures organisationnelles peuvent les assister, comment se fabrique le processus de décision, comment développer la **capacité de faire**.
- ◉ Nous discuterons sur l'apport de la **théorie de l'acteur réseau** au processus de décision. Comment se crée la relation qui va se construire entre le manager empathique et ses collaborateurs ?

DÉVELOPPER SA CAPACITÉ DE FAIRE

- La capabilité est « *la liberté que possède une personne en termes d'opportunité de choix de fonctionnements* ».
- Fonctionnements correspondant aux états d'être et à la **capacité de faire**.
- Cela comprend les **choses les plus simples** (comme par exemple se nourrir correctement) aux ambitions **les plus complexes** (être un leader politique).
- La capabilité s'analyse donc comme la faculté de **combinaison** différents types de fonctionnements.
- La capabilité intègre des éléments **d'empathie et de compassion**

Martha C. Nussbaum. (2012). *Capabilités - Comment créer les conditions d'un monde plus juste*, éd. Climats.

Amartya Sen. (2010). *L'Idée de justice*, Seuil.

John Rawls. (2007). *Théorie de la justice*, Seuil/Points.

EMPATHIE / COMPASSION

- ◉ *Vous faites preuve d'empathie lorsque le souci d'autrui influe directement sur votre propre bien-être. Si la souffrance d'autrui vous peine, c'est un cas d'empathie.*
- ◉ *Si vous pensez que cette souffrance est condamnable parce que dû à un manager et si vous êtes prêt à faire quelque chose pour l'empêcher, c'est un cas de compassion.*
- ◉ *« Une façon de définir la compassion consiste à dire qu'une personne choisit **une action** qui lui apportera un degré de bien-être.*
- ◉ *Un individu **résilient** développe ses caractéristiques empathiques*

FACTEURS DE RÉSILIENCE

- ◉ **Facteurs personnels** : l'optimisme, le courage, la ténacité, l'autonomie, la socialité, l'humour.
- ◉ **Facteurs économiques** : rémunération, formation, patrimoine, nouvelles opportunités
- ◉ **Facteurs organisationnels** : l'appartenance à un ou des réseaux à une association, la présence d'une famille, d'amis.
- ◉ **Facteurs institutionnels** : lois, règlements, justice, santé, protection, sécurité.
- ◉ Les mécanismes de la résilience individuelle, reposent sur l'existence de forces intérieures et extérieures que l'on retrouve chez certaines **ressources rares**.

Boris Cyrulnik. (2001). Les Vilains Petits Canards, Odile Jacob.
Jacques Lecomte. (2004). Guérir de son enfance, Odile Jacob.

RESSOURCES RARES

- ◉ La théorie des ressources a été développée dans le domaine du **management stratégique** (Barney 1991, Arregle, 1996).

Modèle VRIO

- ◉ Créatrice de **Valeur** : opportunités
- ◉ **Rareté** : un savoir unique
- ◉ Difficilement **Imitable** : non clonable
- ◉ Utile pour l'**Organisation** : entreprise organisée

- ◉ Nous nous intéressons à deux formes de ressources rares
 - Le manager empathique
 - Le manager compassionnel

BARNEY J.B. (1991) Firm resources on the sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, pp.99-120

ARREGLE J.L. (1996) Analyse Resource-Based et identification des actifs stratégiques. *Revue française de gestion*, 128, pp. 25-36.

LE MANAGER EMPATHIQUE 1/2

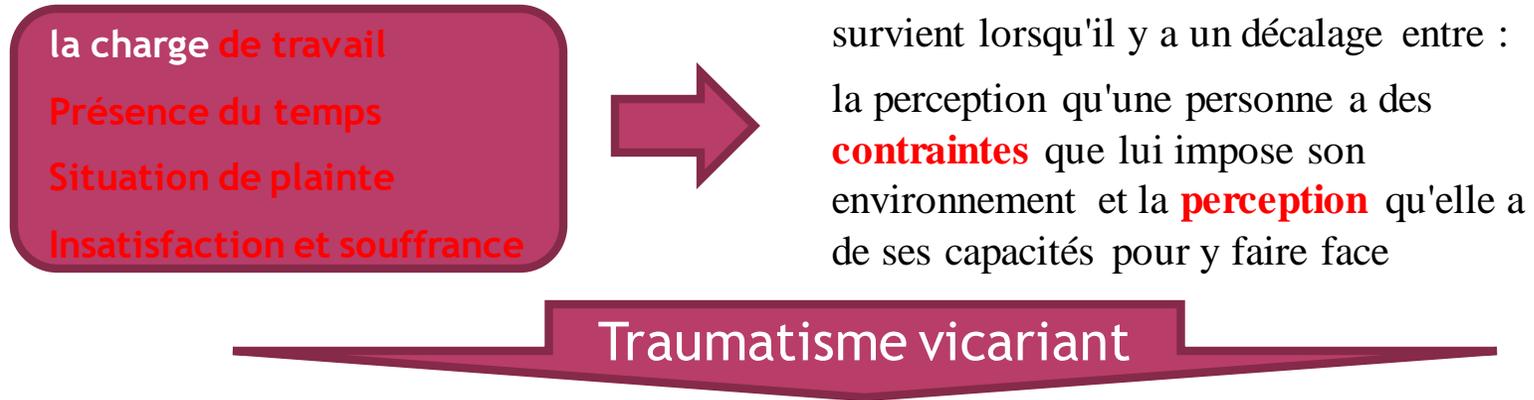
- ◉ Dès 1999, Frost et Robinson introduisent l'idée de **toxicité** dans les organisations. Frost et Dutton ont fondés le Lab compassion.
- ◉ Cette toxicité ainsi que leurs dirigeants (toxic boss) produisent des douleurs et une variété d'émotions négatives, telles que la colère, la frustration, la peur et l'anxiété.
- ◉ Dès lors, l'efficacité de l'organisation/individu pourrait être améliorée si l'émotion positive était reconnue comme un élément essentiel de motivation, de leadership et de dynamique de groupe. (Teneau, Dufour, 2013)

Frost, P.J. (1999). Why compassion counts ! *Journal of Management Inquiry*, n° 8

Teneau, Dufour. (aout 2013). L'organisation de la compassion en entreprise, un rôle managérial émergent. *Revue Management & Avenir*.

LE MANAGER EMPATHIQUE 2/2

CHARGE → STRESS → TRAUMATISME VICARIANT → FATIGUE DE
COMPASSION



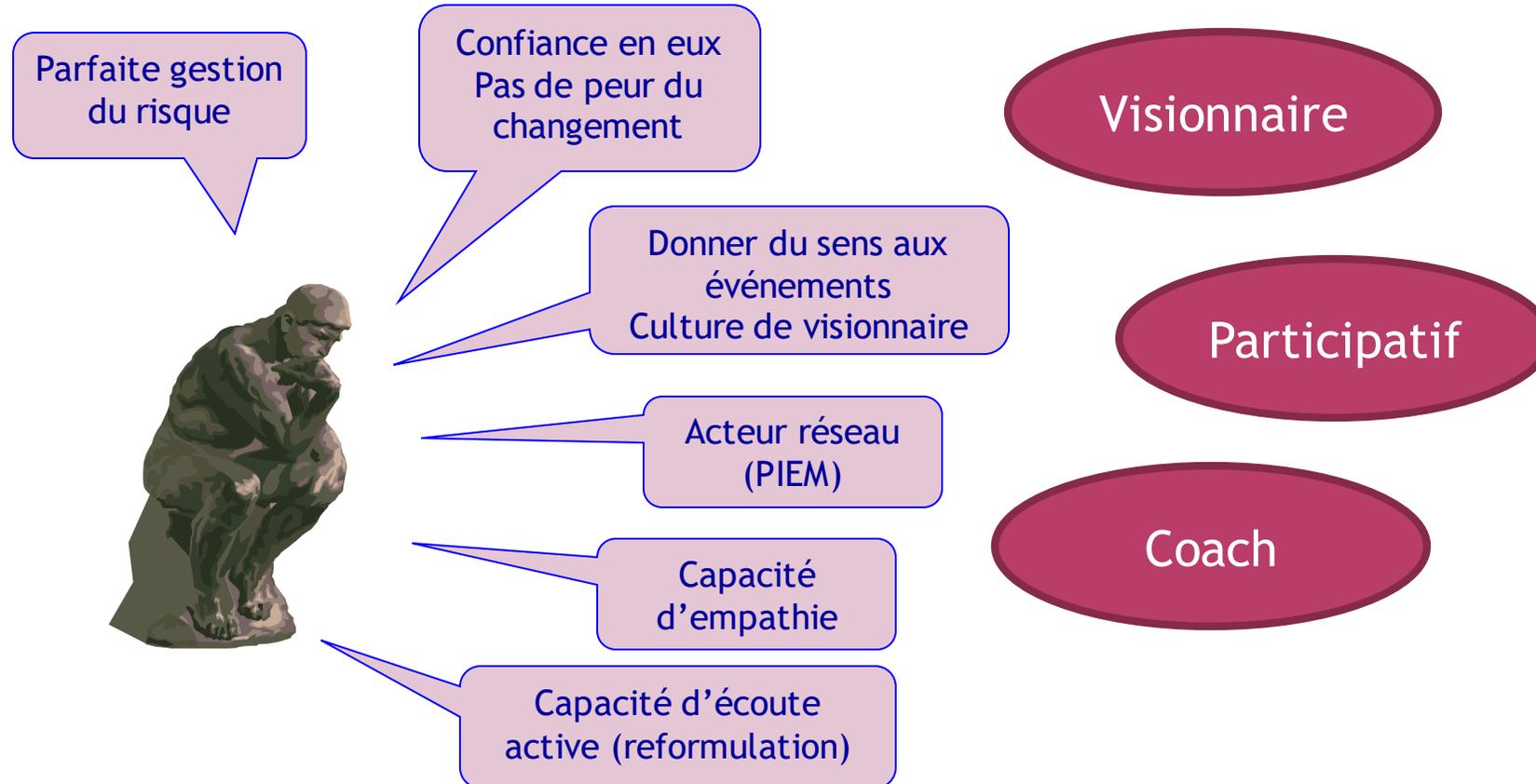
Le traumatisme vicariant correspond « aux **changements cumulatifs** qui surviennent chez le travailleur qui intervient auprès de survivants d'incidents traumatiques »

Transformation personnelle subie par le toxic handler après avoir ressenti de l'empathie envers une personne et son expérience traumatisante.

- ▣ La fatigue de compassion (FC) est la résultante d'un **stress vécu** par certains acteurs **de manière répétée** dû à des personnes ayant vécu des traumatismes.
- ▣ La fatigue de compassion se rapproche de l'épuisement professionnel

LE MANAGER COMPASSIONNEL (TOXIC HANDLER)

C'est un révélateur dans une relation entre individu qui a pour effet de faciliter la résilience lors de crises (Teneau, 2010)



DE NOUVELLES CAPACITÉS INDIVIDUELLES

- ◉ A partir des **facteurs de résilience** un processus de réorganisation peut être activé selon un ensemble d'opérations qui concourent à l'acquisition de **propriétés nouvelles** pour l'individu.
- ◉ Ces propriétés sont des **capabilités** dans la mesure où la défaillance résulte de la vulnérabilité d'une personne à un brusque changement de son environnement socio-économique.
- ◉ La constitution de capacités résulte d'un processus complexe, au cours duquel sont instaurés **des liens** à partir desquels sont transmis des informations qui vont s'organiser en **nouvelles compétences**.
- ◉ De nouveaux savoirs (être, faire) sont alors mobilisables pour permettre à l'individu de devenir un **acteur réseau**, lorsque les conditions extérieures sont favorables.

APPORT DE LA THÉORIE DE L'ACTEUR RÉSEAU AU PROCESSUS DE DÉCISION

- ⊙ Nous allons éclairer notre propos en nous appuyant sur le champ conceptuel de la **théorie de la traduction**.
- ⊙ L'acteur-réseau concerne un réseau hétérogène d'intérêts alignés, incluant les **individus, les organisations et les standards**.
- ⊙ Démarche qui peut être structurée en quatre grandes étapes
 - la problématisation,
 - l'intéressement,
 - l'enrôlement,
 - la mobilisation des alliés (Callon, 1986 ; Latour, 1989, 2005).

PROBLÉMATISATION

- ◉ La première étape concerne la formulation de « **problèmes** » issus de la réalité (observations, constats, besoins, expériences) en associant des acteurs variés.
- ◉ La **problématisation** est indissociable de la reconnaissance, par les acteurs, d'une convergence d'intérêts, tant dans les réponses que dans les solutions proposées au regard de la définition des problèmes.
- ◉ Cette notion clé de « convergence d'intérêt » correspond à un « **point de passage** » (OPP) nécessaire et obligé par les acteurs.
- ◉ Cette problématisation ne peut être assurée que par un **traducteur** reconnu et accepté par les acteurs du réseau.
- ◉ La problématisation consiste à **normer les dysfonctionnements** et à proposer des solutions (Harrisson, Laberge, 2002).

INTÉRESSEMENT

- Lors de la seconde étape, dans l'intéressement, la clé se trouve au niveau de **l'agir des acteurs**, dans l'intérêt qu'ils prendront à **communiquer** et à diffuser les bonnes pratiques.
- La question du sens et du devenir apparaît ici. L'intéressement est **l'explication de l'information** et des faits, de la réalité tant aux acteurs non informés qu'aux nouveaux acteurs.
- L'intéressement dépend principalement de la disposition d'un acteur à **susciter l'intérêt** des autres pour son projet.
- Akrich *et al.* (1988) expliquent que l'acteur accède à des logiques d'intéressement qui prennent des formes très diverses (**charme, asservissement, sollicitation**) ou une forme rhétorique (**textes, entretiens, conversations, etc.**).

ENRÔLEMENT

- Pendant la troisième étape, la répartition et l'organisation **des rôles** de chacun appartiennent à l'enrôlement.
- Il est possible de décrire l'enrôlement comme **l'alignement d'un collectif** avec des intérêts communs.
- Ce petit groupe est apte à **convaincre**, à contrôler leurs comportements et est en mesure de **diffuser le projet** quelle que soit sa taille.
- Il s'agit clairement de négociations, de pactes, de conventions, d'un ensemble de règles où **chacun est prêt à s'engager**, ce qui garantit le succès de la démarche.

MOBILISATION

- ◉ À la dernière étape, les acteurs du projet deviennent des « **porte-parole** », c'est-à-dire des **groupes sociaux** s'impliquant dans le développement de l'après-projet.
- ◉ La traduction prend ici tout son sens, les éléments de connaissances sont référencés, chaque acteur utilisera un **vocabulaire commun et unique**.
- ◉ Nous sommes face à un **processus de transformation**, une suite logique d'état et de non-état.
- ◉ Cet état, stable en apparence, n'assure pas avec certitude la participation des acteurs. Pour cela, **un contrôle par un audit régulier** s'impose face au changement.

LIENS GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ ACTEUR-RÉSEAU

- ⊙ Effet de mobilité (retour à une capacité de déplacement)
- ⊙ Effet d'estime de soi (recouvrement de la capacité d'image positive de soi)
- ⊙ Effet d'organisation (retour à la capacité de gestion du temps)
- ⊙ Effet d'autonomie (retour à la capacité de choix)
- ⊙ Effet d'information et d'initiative (recouvrement de la capacité contractuelle)

CONCLUSION

- ◉ Avoir une vision systémique de la situation des personnes et des actions que l'on engage permet de penser à l'autre en tant que personne à part entière faisant partie d'un ou plusieurs systèmes complexes
- ◉ Avoir la capacité à se projeter vers le futur par une veille permanente, un changement continu et une « capacitation » (un *empowerment*) des personnes managées ou accompagnées. Cela permet de garder le fil, de guider, tout en donnant la possibilité aux autres de prendre la main sans se laisser envahir.
- ◉ Travailler en transdisciplinarité permet de se renforcer par l'égalité entre les disciplines, par un travail transversal qui donne de la force et du sens aux actions collectives et mobilise les capacités adaptatives de chacun.