

# L'éclairage de la PGRO pour accompagner le développement du leadership chez les gestionnaires

Présentation 3e Cycle CIG

Juin 2015

# Notice biographique

Emmanuelle Côté, M.Ps., psychologue  
emmanuelle.cote.psy@hotmail.com

- \* Je travaille comme psychologue clinicienne en pratique privée avec une clientèle adulte. J'accompagne également des gestionnaires et leurs équipes, oeuvrant dans le réseau de la santé, pour faciliter la gestion des changements, améliorer le climat et l'efficacité du travail d'équipe.

# Question de départ

- Comment la PGRO peut-elle aider les gestionnaires à développer leurs compétences interpersonnelles dans des dynamiques relationnelles complexes et insatisfaisantes?

# D'où émerge cette réflexion?

- Ma pratique en psychologie organisationnelle dans le réseau de la santé en soutien aux gestionnaires et à leurs équipes
- Mes constats des lacunes dans les modalités de développement des compétences des gestionnaires en matière de troubles de personnalité, et leurs impacts sur l'efficacité des gestionnaires
- Mon propre cheminement d'apprenante en PGRO

# Retour sur l'histoire

- De nombreux travaux ont été réalisés à la suite de Freud, sur plusieurs décennies sous le vocable de la psychanalyse organisationnelle (Arnaud et Colin, 2007-2008):
  - Les travaux du Tavistok Clinic et Institue de Londres
  - International Society for Psychoanalytic Study of Organizations
  - Psychosociologie d'inspiration psychanalytique
- Exemples de concepts inspirés de la psychanalyse appliqués à l'organisation

# Objectifs

- Définir les concepts de leadership, pouvoir, autorité.
- Faire des constats sur les enjeux liés au rôle de gestionnaire et à l'exercice du pouvoir
- Présenter les dimensions de la PGRO qui m'apparaissent pertinentes au développement du leadership
- Proposer des exemples de modalités de développement de compétences

# Enjeux en jeu!



Première partie

# De gestionnaire à leader: définitions et enjeux

# La relation : un incontournable

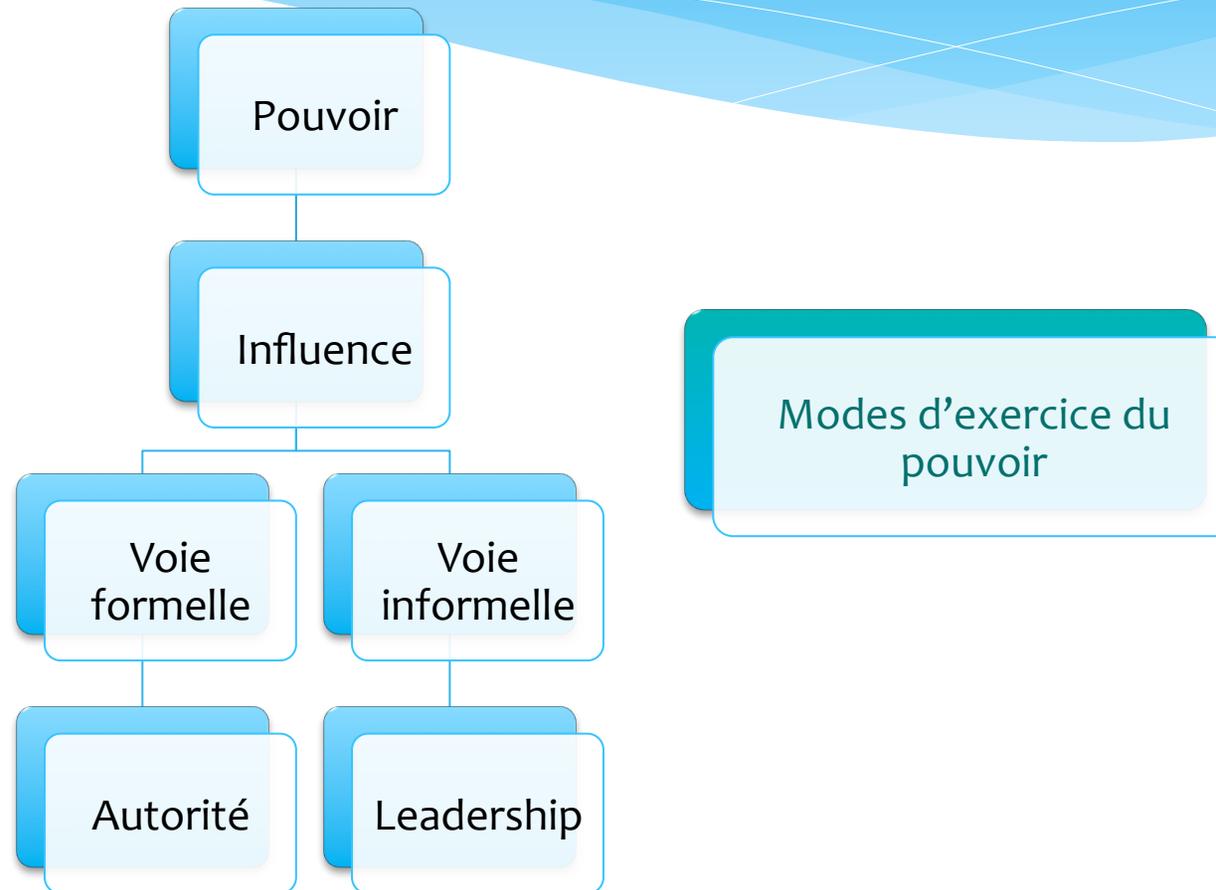
*« Gouverner, comme éduquer et psychanalyser constitue l'un des trois métiers impossibles. »*  
Freud

- Facteur humain: principale cause d'échecs des projets de changements
- Accompagner le changement, c'est accueillir et tenir compte des réactions des personnes qui le vivent, c'est bâtir la confiance nécessaire pour avancer et c'est accompagner les personnes à faire sens et s'approprier le changement.
- Gestion quotidienne: conflits, communication, encadrement etc.

# De gestionnaire à leader

- **Gestion:** a une fonction essentiellement organisationnelle, qui consiste à s'assurer que les ressources sont affectées et utilisées de façon à optimiser l'efficacité de l'organisation en regard de ses objectifs. Résulte de l'initiative du gestionnaire.
- **Leadership:** requiert des contacts humains plus intenses avec les destinataires et relève davantage des dimensions psychosociales d'une organisation que de ses aspects technocratiques. Est attribué par les destinataires.

# Pouvoir, autorité et leadership



# Le pouvoir

«Le pouvoir revient à être capable de faire exécuter ce que l'on souhaite, à obtenir des résultats, ainsi que les actions et décisions qui les précèdent.»

Mintzberg

«Le pouvoir, c'est la capacité qu'a un individu (ou un groupe) d'obtenir que quelqu'un (ou un groupe) agisse ou pense autrement qu'il ne l'aurait fait sans son intervention»

Colerette

# L'autorité

«Pouvoir formel qui a été investi dans des personnes en vertu de la position qu'elles détiennent»

Burns

«La capacité d'influencer les autres dans le sens désiré, en s'appuyant sur la possibilité de recourir à des sanctions»

Colerette

# Un rapport indispensable/intolérable

L'autorité a pour but d'atténuer la conflictualité propre au vivre ensemble en faisant accepter à chacun un certain renoncement pulsionnel. Le conflit requiert de l'autorité pour entrer en défervescence, mais l'autorité elle-même est source de conflictualité dans la mesure où ses fondements ne parviennent pas à éteindre la protestation toujours renaissante devant l'acte d'autorité. Parfois, elle régule le conflit parfois, elle le provoque.

Carel

# Sa génèse d'un point de vue psychodynamique

«Nous savons qu'il existe dans la masse humaine le fort besoin d'une autorité que l'on puisse admirer, devant laquelle on s'incline, par laquelle on est dominé et même éventuellement maltraité»  
Freud

Selon Carel, le besoin d'autorité est affirmé mais pensé sous le signe de l'ambivalence, qui naît de la construction du surmoi. Ce dernier est l'héritier de l'instance parental et de l'Oedipe. Dès l'or, l'autorité menace le narcissisme en lui imposant un renoncement pulsionnel, au nom du vivre ensemble, de l'appartenance à la famille, de la continuité générationnelle et des valeurs sociales, une fonction essentielle mais qui s'accompagne d'un renoncement.

# Les fondements de l'autorité

Provient d'un consensus social basé sur les constats suivants:

- la nécessité de recourir à l'autorité pour coordonner les efforts et réduire les tensions interpersonnelles
- le processus de socialisation qui conditionne les membres d'une société à respecter l'autorité
- le système juridique en vigueur qui reconnaît à certains individus le droit d'en commander d'autre

Colerette

# Du point de vue de la PGRO

La personne qui souffre d'un trouble de la personnalité tend à reproduire dans des relations significatives des configurations relationnelles liées à ses enjeux développementaux inachevés. (Delisle, 2004)

La relation d'autorité entre un gestionnaire et son employé constitue un lieu à haut potentiel de reproduction, car susceptible de réactiver des MI introduits lors des chantiers développementaux de l'attachement, de l'estime de soi et de l'Eros/ethos.

# Le leadership

«Système d'émotions, d'attitudes, de comportements qui relie le supérieur et les membres de l'organisation, et qui se traduit par un accroissement volontaire de l'effort des membres de l'organisation pour partager et accomplir ses buts et priorités»

(Farquar, 1985)

# Le leadership

«Capacité d'influencer dans le sens que l'on désire sans recourir aux sanctions formelles, c'est-à-dire aux punitions et récompenses institutionnelles.»

«C'est la capacité que les autres adhèrent volontairement aux positions que l'on adopte et aux propositions que l'on émet »

(Colerette, 1991)

# Les fonctions du leadership

Selon Colerette (1991)

- Fournir une vision prospective au groupe
- Donner une signification aux événements
- Assurer une régulation des processus internes
- Entretenir l'interface avec l'environnement
- Utiliser et développer optimalement les ressources des membres du groupe

Deuxième partie

# La PGRO en soutien aux gestionnaires

# Les gestionnaires ne sont pas des psys sauf que...

Modalités	PGRISTE	Gestionnaire
Perspective et buts	Restaurer la capacité du client à l'adaptation créatrice, améliorer la fluidité des cycles d'expérience de l'individu dans le système et de l'organisme dans le champ = RÉPARATION	Réguler les relations, mobiliser, encadrer, enligner, atteindre des objectifs de performance= POURSUIVRE UNE MISSION
Posture	Celui qui cherche avec le client, interroge, propose des hypothèses, éclaire par un sens nouveau pour mener à la résolution du conflit interne, En soutien à la personne	Celui qui propose une vision, oriente vers la destinée, donne des balises, motive. Doit donner une direction, encadrer Au service de la mission

# Les gestionnaires ne sont pas des psys sauf que...

Modalités	PGRISTE	Gestionnaire
Cycle	Reproduction, reconnaissance, réparation	Reproduction, reconnaissance, réparation (accidentelle mais non intentionnelle).
Consentement	Libre et éclairé	Relation non choisie
Modes relationnels	Relation non-hiérarchique Relation transférentielle Relation herméneutique Relation réelle Obligation d'authenticité et d'intégrité	Relation hiérarchique Relation transférentielle Relation herméneutique exclue L'effort d'authenticité et d'intégrité est tributaire de la personne et de son style de leadership
Compétences requises	Affectives, réflexives, interactives	Affectives, réflexives, interactives

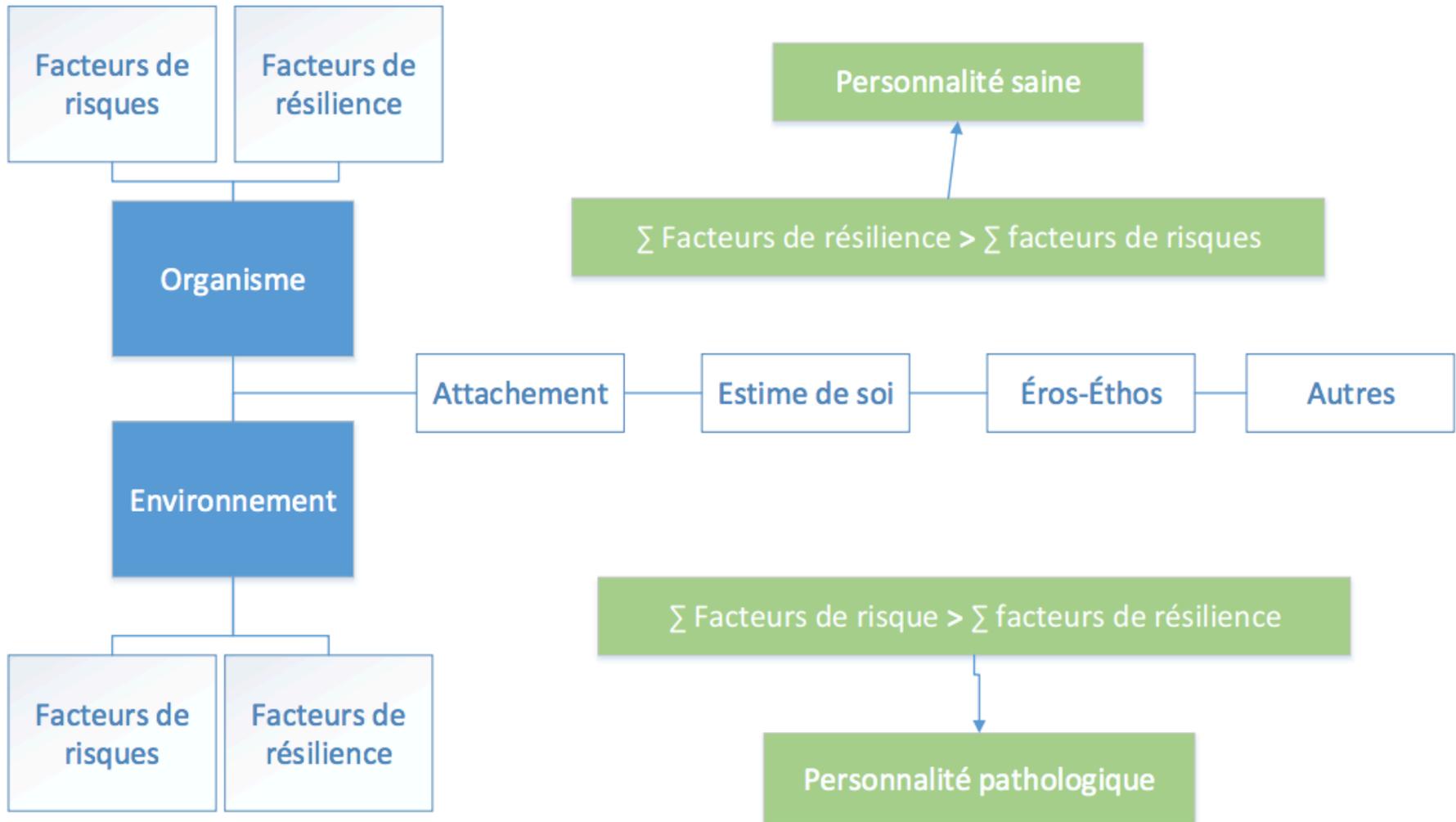
# La PGRO: des repères pour être en relation

1. Cadre développemental multifactoriel de la personnalité
2. Identification projective
3. Mentalisation

# Cadre développemental multifactoriel de la personnalité

«Le modèle multifactoriel suppose que le développement s'inscrit dans un **champ énergétique**, au sens lewinien du terme, c'est-à-dire que l'organisme est dans un processus continu d'interactions avec son **environnement** où agissent des **forces** qui modulent son développement selon une trajectoire qui lui est propre.»

(Delisle 2004, dans Cyr 2012)



# L'identification projective

Klein	Tansey et Burke	Schore
D'essence strictement intrapsychique	Pas purement intrapsychique	Pas purement intrapsychique
De nature pathologique	Pas strictement pathologique	Normale et pathologique De nature biologique. Mode de communication qui lie les organismes les uns aux autres
Expulsion/ réintrojection fantasmatisée par le nourrisson des parties mauvaises de son expérience	Mode puissant de communication inconsciente	Conversation entre systèmes limbiques, communication corps-esprit, inconscientes et non-verbales, stratégie de régulation des affects

# L'identification projective

Deux utilités de l'IP en gestion:

- 1) Permettre aux gestionnaires d'être davantage à l'affût des phénomènes inconscients dans leurs communications, reconnaître qu'ils ne peuvent se cacher, repérer les IP chez leur personnel ainsi que leur propre IP et II, éviter les passages à l'acte.
- 2) Développer leur fonction «contenante», en apprenant à traiter et reformuler des interventions toxiques de leurs employés.

# L'identification projective

Bion décrit l'IP de la manière suivante:

«L'extériorisation des parties de soi ou de l'objet interne a lieu directement *dans* l'objet externe, qui prend alors une fonction active de " contenant". Celui-ci peut modifier le contenu projeté afin de le rendre plus assimilable. Les parties projetées peuvent alors être réintrojectées par le sujet sous forme de contenus plus supportables, processus par lequel se construit son propre « *appareil à penser* ».

Bogert, 2003

# Retour sur David et son patron

- **Hypothèse sur l'IP et sur l'II**
- **Traitement empathique de l'IP et de l'II**
  - ✧ Qu'est-ce qui se passe en ce moment? Est-ce que ça s'est déjà produit dans mon lien avec cette personne?
  - ✧ Qu'est-ce que je ressens à ce moment-ci?
  - ✧ Est-ce habituel chez moi de ressentir cela?
  - ✧ Qu'est-ce qui est à moi et qu'est-ce que je porte de l'autre?
  - ✧ Qu'est-ce que je peux faire avec ce ressenti?
  - ✧ Suis-je en mesure de faire une intervention adéquate maintenant?

# La mentalisation

Capacité de se représenter soi-même et l'autre comme des sujets intentionnels possédant des états mentaux propres, capacité à distinguer les processus mentaux et émotionnels des événements interpersonnels.

(Fonagy,2006)

# La mentalisation

Mode	Comportements observables
Mode téléologique	Tient compte des états mentaux seulement observables concrètement N'émet pas d'hypothèses sur les comportements des autres
Équivalence psychique (pas de distinction interne externe)	Manifeste peu d'intérêt pour les pensées et sentiments des autres Difficulté à reconnaître leur propre émotions Utilisent massivement des généralisations Peu enclin au doute Convaincu de connaître les intentions et sentiments des autres
Mode prétendu (distinction interne et externe mais non inter relié)	Submergé par son expérience interne Dissocié Manque de profondeur émotionnelle

# La mentalisation

Mode	Comportements observables
Mentalisation	Pensée intentionnelle Capacité de comprendre son comportement et celui des autres par la pensée

# Une bonne capacité à mentaliser

- Porte un intérêt sincère aux autres
- Reste empathique en situation de stress
- Possède un large éventail d'émotions, les exprime de manière fluide
- Reconnaît l'opacité des états mentaux
- Sait que les sentiments peuvent être source de confusion
- Sait réguler ses impulsions et comportements
- Est ouverte à la découverte et à la différence

(Mercier 2014)

# Une carence à mentaliser

- Indifférence aux autres
- Faible reconnaissance des émotions
- Difficulté à interpréter les états mentaux des autres avec justesse
- Se met facilement en colère car attribue une intention malveillante aux autres
- A du mal à contenir ses émotions
- S'exprime en termes absolus, rigides, surgénéralise.
- Réfléchit peu, agit impulsivement, passage à l'acte fréquent
- Conscience de soi est faible, limitée, sans nuance

(Mercier 2014)

# Posture mentalisante et gestion

Gestionnaire	Employé
«Ton attitude ça me dépasse un peu... Je comprends pas très bien ce qui vient de se passer, mais clairement y'a un problème. C'est quoi?»	«J'applique ta méthode, pas de niaisage sur les lieux de travail.»
«Arrêtes d'agir comme un enfant.»	«J'suis jeune de cœur.»
«Si t'as un problème viens m'en parler mais arrêtes de te donner en spectacle tu te couvres de ridicule.»	«...»
«J'ai été indulgent jusqu'à maintenant parce qu'on était des égaux dans l'organigramme mais je suis devenu ton supérieur c'est la réalité et je te conseille de l'accepter. Tu comprends ce que je te dis David?»	«Ouan...»

# Posture mentalisante et gestion

Gestionnaire	Posture mentalisante
«Ton attitude ça me dépasse un peu... Je comprends pas très bien ce qui vient de se passer, mais clairement y'a un problème. C'est quoi?»	«Je pourrais imaginer à te voir réagir de cette façon que quelque chose ne va pas? Tu m'as semblé en colère, je ne comprends pas très bien pourquoi. Peux-tu m'en parler?»
«Si t'as un problème viens m'en parler mais arrêtes de te donner en spectacle tu te couvres de ridicule.»	« Selon toi, qu'est-ce ton intervention a pu avoir comme effet sur tes collègues?» « Et sur moi?» «Et qu'est-ce que ça te fais d'imaginer que ça ait eu cet effet?»
«J'ai été indulgent jusqu'à maintenant parce qu'on était des égaux dans l'organigramme mais je suis devenu ton supérieur c'est la réalité et je te conseille de l'accepter. Tu comprends ce que je te dis David?»	«Je me questionne sur ce qu'on va devoir mettre en place comme conditions pour travailler ensemble malgré le fait que je sois devenu ton patron. Je suis préoccupé à voir ta réaction, je me demande si c'est possible. As-tu réfléchi à cette question? De mon côté, voici quels seraient mes incontournables... Que penses-tu d'une telle idée ?

# Posture mentalisante et gestion

Exemples d'autres situations de gestion:

- Un gestionnaire reconnaît à ses employés avoir commis une erreur et explique ce qu'il en a appris.
- Un gestionnaire explique à son équipe le processus (cognitif et affectif) qu'il a traversé pour prendre une décision difficile.
- Lors d'une résolution de conflits un gestionnaire aide à reformuler la compréhension du point de vue de l'autre, de ses sentiments ou résume sa compréhension d'un point de vue.

# Conditions nécessaires

- La régulation affective doit précéder la mentalisation
- L'employé doit collaborer au processus
- Le lien d'attachement avec le gestionnaire doit être suffisant

TROISIÈME PARTIE

# Modalités de développement des compétences chez les gestionnaires

# Exemples de modalités de développement

- 1) Formation des gestionnaires en matière de développement de la personnalité, d'IP et de mentalisation
- 2) Coaching de gestionnaires pour favoriser le développement des compétences affectives, réflexives et interactives des gestionnaires

# Perspectives futures

- Permettre au gestionnaire de réfléchir sur lui-même, sur sa pratique et de mieux se connaître intimement et en relation (enjeux, développementaux, etc.)
- Ajuster les modalités de développement des compétences relationnelles vers l'expérientiel et l'accompagnement à chaud.

# Conclusion

- La PGRO peut aider les gestionnaires à comprendre le développement d'une personnalité saine ou pathologique en traduisant à sa juste valeur la singularité et la complexité du processus.
- L'exercice de l'autorité crée des dyades relationnelles à fort risque de reproduction et requiert une réflexion rigoureuse sur soi et sur l'autre au même titre que les personnes qui pratiquent la psychothérapie.
- La mentalisation et l'identification projective sont de précieux repères pour aider le gestionnaire à développer son leadership.

# Références bibliographiques

- \* Amado, G. (1997). De l'intérêt de la psychanalyse pour comprendre les organisations: une discussion avec Elliot Jaques, *Revue internationale de psychosociologie*, vol. IV, printemps, p. 15-22.
- \* Arnaud, G. (2002), « L'approche psychanalytique dans les sciences de gestion », *Gestion 2000*, bimestrial 3-2002, Mai-Juin, p. 37-51.
- \* Colerette, P. (1991), *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*. Montréal, Presses de l'université du Québec.
- \* Delisle, G. (1998). *La relation d'objet en gestalt thérapie*. Montréal: Les Éditions du Reflet.
- \* Delisle, G. (2001) *La relation thérapeutique tridimensionnelle. Écrits et conférences sur la psychothérapie*.
- \* Delisle, G. (2004). *Les pathologies de la personnalité: perspectives développementales*. Montréal, Les Éditions du CIG.
- \* Delisle. G. et Girard. L. (2012). *La psychothérapie du lien: genèse et continuité*. Montréal, Les Éditions du CIG.

# Références bibliographiques

- \* Enriquez, E. (1992), L'organisation en analyse, Presses Universitaires de France, Paris.
- \* Gould, L. (1993), « Contemporary perspectives on personal and organizational authority : the self in a system of work relations », in L. Hirschhorn & C. Barnett (Eds), The psychodynamics of organizations, Temple University Press, Philadelphia, p.49-66.
- \* Menzies Lyth, 1. (1991), « Changing organizations and individuals : psychoanalytic insights for improving organizational health », in Organizations on the couch. Clinical perspectives on organizational behavior and change, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, p.361-390.
- \* Mercier, A. Paillard, C. M. (2014). La mentalisation: l'affectivité mentalisante. Les journées d'études à Paris.
- \* Schore, A.N. (2008). La régulation affective et la réparation du soi. Montréal, QC: Les Éditions du CIG.
- \* Tansey, M. J., Burke, W.F. (1989) Understanding Countertransference: From Projective Identification to Empathy. Hillsdale, NJ: The Analytic Press.
- \* Zannad, H. (2002), «Que peut nous apporter la démarche psychanalytique pour la recherche action au sein des organisations ?», Psychologie du Travail et des Organisations, vol.8, n°1, p. 87-112.