

Chapitre 2 L'identité et le fonctionnement de l'individu

Corrigé de l'étude de cas sur le comportement d'un individu

Caractériser le comportement d'un individu

A l'aide des documents et des vidéos répondez aux questions suivantes :



Ana est responsable RH chez Idéocosmétique, une entreprise qui fabrique des produits cosmétiques. Elle souhaite développer l'image de l'entreprise, qu'elle estime peu attractive. Elle a soumis il y a quelques semaines son projet à sa directrice, notamment le recrutement d'un Community Manager.

1. Complétez le tableau des émotions et du comportement observable d'Ana en précisant le type d'émotion que semble ressentir Ana et en imaginant un comportement associé.

1. La joie : *petit signe de la main, gestes doux et tendres, large sourire.*
2. La surprise : yeux écarquillés, bouche ouverte, sourcils levés.
3. Le dégoût : regard au loin, bouche déformée.
4. La tristesse : regard perdu dans le vide, tête inclinée sur le côté, bouche et visage fermés, épaules baissées.
5. La colère : visage rouge et déformé, bouche ouverte où on peut imaginer des paroles fortes, voire des cris, yeux fermés en guise de refus.

2. Dans quelle mesure les émotions d'Ana peuvent-elles avoir des conséquences sur son travail ? Justifiez.

L'expression des émotions est observable, comme nous l'avons vu dans la question précédente. Les émotions sont une partie intégrante et inséparable de la vie professionnelle. Les moments d'anéantissement ou de joie, de peine ou de peur sont le quotidien des individus au travail. Au cours de la journée, Ana a connu toute sorte d'émotions : la joie, la surprise, le dégoût, la tristesse et la colère. Ces émotions ont eu un effet sur son travail car le dégoût et la colère, notamment, ne contribuent pas au bien-être professionnel. Au contraire, elles peuvent être source de stress ou de démotivation et être un frein à la performance.

Document 1 : Le comportement et les émotions d'un individu

Contexte	Émotion(s) ressentie(s)	Comportement observable
Ana dépose sa fille à la crèche, qui se trouve au rez-de-chaussée de son entreprise.		<i>Petit signe de la main d'Ana, gestes doux et tendres, large sourire...</i>

La directrice RH de l'entreprise d'Ana lui annonce qu'elle ne créera pas le poste de Community Manager sans explication.		
Ana parle avec son assistante devant la machine à café et lui exprime son incompréhension quant au rejet de recruter un Community Manager. Elle ne comprend pas ce refus, d'autant que son projet était très détaillé et précis. Elle se proposait de prendre en charge les phases du recrutement. Le budget était maîtrisé et le retour sur investissement non négligeable.		
Le rejet du projet d'Ana sans explication l'a complètement démotivée. Elle n'a plus envie de venir travailler, elle se sent vidée de toute son énergie. Son habituelle bonne humeur a fait place à un profond désespoir.		
Décidée à avoir une explication, Ana obtient un rendez-vous avec sa directrice. Cette dernière, toujours pressée et peu à l'écoute, lui donne comme justification : « Ce nouveau poste fait référence à des compétences farfelues, et le coût de fonctionnement est trop important, l'entreprise ne peut pas se le permettre, vous le savez. Par ailleurs, votre projet est un peu léger. Vous manquez de recul, comme d'habitude ! »		

Corrigé de l'étude de cas sur la communication interpersonnelle

Analyser une communication interpersonnelle



Sportous est une entreprise spécialisée dans la vente de produits de sport. C'est la période des bilans de fin d'année. Aujourd'hui, c'est le bilan de Paula, commerciale. Cette dernière n'est pas rassurée car elle sait qu'elle rencontre quelques difficultés à fidéliser les prospects. Elle sait aussi que ce moment est l'occasion d'échanger avec sa manageuse. Elle n'a pas compté ses heures, elle compte sur sa bienveillance coutumière pour l'aider dans sa démarche de progrès.

A l'aide des documents et des vidéos répondez aux questions suivantes :

1. Quel est l'objet de l'échange entre Paula et sa manageuse (document 1) ? Sommes-nous en présence d'une communication interpersonnelle ? Justifiez.

L'échange porte sur le bilan annuel des résultats de Paula.

Oui, il s'agit d'une communication interpersonnelle car il y a bien deux acteurs : Paula, la salariée, et sa manageuse. Celle-ci est très à l'écoute de Paula et fait preuve d'empathie, notamment lorsqu'elle la félicite de ses bons résultats et de son implication. Les objectifs sont fixés ensemble. Elle questionne Paula et lui demande son avis. Cette façon de manager améliore la communication.

2. Après avoir identifié les signes non verbaux, précisez quelle est leur influence sur l'échange entre les acteurs.

Cet échange se caractérise par des signes verbaux et non verbaux.

Les signes non verbaux sont indispensables à la compréhension du message :

- La poignée de mains échangée (la manageuse établit une certaine proximité)
- Le grand sourire de Paula (il témoigne d'un certain bien-être : émotion ressentie et exprimée) ;
- La prise de notes
- La tête levée, l'air un peu gêné.

Ces signes non verbaux complètent et précisent la qualité de l'échange. En effet, ceux de Paula montrent qu'elle semble travailler dans de bonnes conditions, notamment facilitées par le style de management de sa supérieure hiérarchique. Cette dernière semble bienveillante, pratique l'écoute active et adopte un comportement empathique.

3. Quelle émotion domine dans cet échange ? A-t-elle une incidence sur la qualité de la communication ? Justifiez.

L'émotion qui domine dans cet échange est la joie. On peut le voir aux signes non verbaux, notamment lorsque Paula affiche un grand sourire. La joie est une émotion capitale, positive. Elle aide l'individu à se mettre en mouvement, décuple son énergie, favorise l'action, la coopération et la créativité. C'est une puissante source de motivation, qui donne un élan, l'envie de réussir et d'oser. Elle peut être par ailleurs communicative et stimulante pour l'entourage de travail.

Elle induit un état d'esprit positif, constructif, favorise les bonnes relations avec ses collègues de travail et l'envie de communiquer.

4. Identifiez la personnalité de la manageuse. Comment qualifieriez-vous son style de management ?

La manageuse semble plutôt stable, affective. Elle pratique l'écoute active et fait preuve d'une grande empathie. Elle accompagne sa salariée sans imposer ses décisions. Elle demande son avis et lui propose son aide. Elle pratique un management bienveillant.

5. Quel est l'impact de ce management sur la communication et sur la performance du salarié (document 2) ?

Ce management vise à ne pas brusquer le salarié tout en maintenant des exigences. Il permet de mettre le salarié dans de bonnes dispositions afin qu'il soit plus productif, épanoui et moins absent. On parle de technique « gagnant-gagnant » : d'une part, le salarié est épanoui, donc heureux, et a une sensation de bien-être et d'autre part, l'entreprise y gagne car le salarié, de par son état général, sera plus fidèle, efficace et productif.

Document 1 : Echange entre Paula et sa manageuse



LA MANAGEUSE : Bonjour, Paula (*poignée de main*). Je t'en prie, assieds-toi. On va faire le bilan de ta première année parmi nous...

PAULA : Oui, je vous ai remis tous mes bilans intermédiaires.

LA MANAGEUSE : Tu connais ta fiche de poste, 1) développer ton portefeuille de clients, 2) relancer les clients, 3) fidéliser les clients, tu es d'accord ? Sur tes prospections, c'est pas mal, tu as rentré de nouveaux contacts et les ventes suivent plutôt bien... Tu peux être fière de ton travail et ton implication.

PAULA (*silence, grand sourire, soulagé*) : Je vous remercie. J'aime ce que je fais, l'équipe est sympa.

LA MANAGEUSE : Je sais, j'ai des retours très positifs, tu t'en sors très bien. Je suis très attaché au bien-être de mes collaborateurs ! On va travailler ensemble sur les techniques de fidélisation des prospects, c'est la partie la plus difficile, je l'avoue. On va fixer ensemble les nouveaux objectifs de l'année à venir.

PAULA (*hochement de tête, prend des notes, lève la tête l'air un peu gêné*) : Je n'ai pas été très bonne à ce niveau, je le reconnais.

LA MANAGEUSE : Tu proposes quoi pour progresser sur ce point ? Moi, j'ai des idées à te soumettre qui fonctionnent généralement très bien ! Tu vas me donner ton avis...

Document 2 : Un management bienveillant

Pour fidéliser leurs collaborateurs et tirer le meilleur de leurs talents, les managers peuvent recourir à la technique du management bienveillant.

Étymologiquement, le terme bienveillant vient du latin *bene volens* ou *benignus*, ce qui signifie « inoffensif » ou « sans gravité ». Le management bienveillant peut donc se définir comme un mode de gestion des collaborateurs basé sur la volonté de ne pas brusquer, de ne pas être offensif. Ce qui ne signifie pas pour autant que le manager doit renoncer à toute forme d'exigence. Mais il doit y mettre les formes.

Ne nous leurrions pas, derrière la mise en place d'un mode d'une méthode de management basée sur la bienveillance, un employeur cherche à mettre les collaborateurs dans les meilleures dispositions afin

d'augmenter la productivité, diminuer le taux de turnover et les coûts inhérents à une main-d'œuvre peu épanouie au travail (absentéisme, arrêt maladie, burn-out, argent et temps dépensé pour recruter et former un nouveau venu).

Le management bienveillant peut donc se concevoir comme une technique gagnant-gagnant. D'un côté, les salariés sont plus épanouis. De l'autre, l'entreprise se porte bien. Finalement, il n'est pas si difficile de devenir un manager bienveillant.

www.journaldunet.fr