

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC

Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire



En quoi l'intelligence émotionnelle du manager influence le niveau de collaboration dans ses équipes ?

Mémoire présenté par :
Arnaud HENRY DE GENERET

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en sciences commerciales

Année académique 2020-2021

Promoteur :
Delphine Hauzeur

Remerciement

Je voudrais saisir cette opportunité pour remercier toutes celles et ceux qui m'ont aidée à réaliser ce mémoire.

Je remercie tout d'abord vivement Madame Delphine Hauzeur, ma promotrice, pour ses conseils judicieux et pour m'avoir guidé tout au long de ce périple. Sa disponibilité, sa tolérance et son attention ont permis d'accompagner mes difficultés de méthodologies.

Je remercie ensuite profondément ceux qui m'ont accordé leur temps pour partager expérience et expertise pendant les interviews qu'ils m'ont accordées : les 9 managers. Je pourrais tenir compte de leurs conseils et de leur sagesse avant de me lancer dans mon aventure professionnelle.

Je voudrais terminer par remercier Alexandre Jardon pour le temps qu'il m'a attribué à m'expliquer le fonctionnement d'une démarche scientifique. Sans son aide, ce mémoire serait toujours en rédaction et aujourd'hui je peux fièrement le remettre.

Engagement Anti-Plagiat du Mémoire

« Je soussigné, **HENRY DE GENERET** Arnaud, master science commercial, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "HENRY DE GENERET".

Table des matières

Table des matières	4
Introduction.....	6
Première partie : Considérations théoriques	9
CHAPITRE 1 : LES MODELES COLLABORATIFS	9
1.1. <i>Les modèles managériaux.....</i>	9
1.1.2. Le management scientifique	9
1.1.2. Le management participatif	12
1.1.3. Les organisations collaboratives.....	13
1.1.4. Tableau comparatif du management scientifique, du management participatif et des organisations collaboratives	16
1.2. <i>Place et rôles du manager dans ces modèles managériaux.....</i>	16
1.2.1. Le nouveau chemin du manager	18
1.2.2. L'importance du manager	22
1.3. <i>Avantages du collaboratif.....</i>	23
1.3.1. Le temps	23
1.3.2. Meilleure flexibilité et réactivité	23
1.3.3. Développement d'une intelligence collective	24
1.3.4. Augmentation de la productivité	24
1.3.5. Un meilleur environnement de travail	25
1.4. <i>Conclusion de la première partie</i>	25
CHAPITRE 2 : L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE	27
2.1. <i>Définition de l'intelligence émotionnelle.....</i>	27
2.2. <i>Modèles de l'intelligence émotionnelle.....</i>	28
2.2.1. Peter Salovey et John Mayer (1997).....	28
2.2.2. Bar-on (1997)	29
2.2.3. Daniel Goleman (1999).....	29
2.2.4. Tableau comparatif des 3 modèles	33
2.3. <i>IE et monde professionnel.....</i>	33
2.4. <i>Les compétences du leadership.....</i>	34
2.5. <i>Le leadership émotionnel selon Daniel Goleman</i>	35
2.5.1. Les six types de leadership	35
2.5.2. Les avantages du leadership émotionnel	36
2.6. <i>L'IE est au centre des capacités de leadership</i>	36
2.7. <i>Conclusion</i>	38
CHAPITRE 3 : LES LIENS ENTRE L'IE ET LA COLLABORATION	39
3.1. <i>Similarités entre l'IE et la collaboration</i>	39
3.1.1. Les caractéristiques d'un manager collaboratif se situent principalement sur trois niveaux	39
3.1.2. Caractéristique de l'intelligence émotionnelle.....	41
3.2. <i>Hypothèse 1</i>	42
3.3. <i>Hypothèse 2</i>	42
3.4. <i>Hypothèse 3</i>	42
3.5. <i>Hypothèse 4</i>	42
3.6. <i>Conclusion</i>	43
Deuxième partie : Considérations pratiques	44
CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE	44
4.1. <i>Participants</i>	44
4.2. <i>Les 4 indicateurs.....</i>	48

4.2.1. Le recrutement.....	48
4.2.2. Les valeurs.....	51
4.2.3. La prise de décision	52
4.2.4. La gestion des conflits	53
4.3. <i>Mesure de l'IE</i>	55
4.4. <i>Les entretiens</i>	56
4.5. <i>Déroulement de la recherche</i>	57
4.6. <i>Conclusion</i>	58
CHAPITRE 5 : PRÉSENTATION DES RESULTATS	59
5.1. <i>Première hypothèse : lien entre IE et recrutement</i>	59
5.2. <i>Deuxième hypothèse : lien entre IE et valeurs</i>	67
5.3. <i>Troisième hypothèse : lien entre IE et prise de décision</i>	74
5.4. <i>Quatrième hypothèse : lien entre IE et gestion des conflits</i>	80
CHAPITRE 6 : DISCUSSION	87
6.1. <i>Lien entre l'intelligence émotionnelle et les modèles managériaux</i>	87
6.1.1 Le recrutement.....	87
6.1.2. Les valeurs.....	89
6.1.3. La prise de décision	91
6.1.4. La gestion des conflits	92
6.2. <i>Récapitulatif de l'analyse des résultats</i>	94
6.3. <i>Auto-évaluation des candidats de leur intelligence émotionnelle</i>	96
6.4. <i>Lien entre l'intelligence émotionnelle et le collaboratif</i>	96
6.5. <i>Discussion du résultat</i>	97
Conclusion générale.....	99
Bibliographie.....	102
COMPLEMENTS BIBLIOGRAPHIQUES.....	103

Introduction

« *Les leaders d'exception ont tous en commun une chose : ils sont dotés d'une intelligence émotionnelle bien supérieure à la normale* »¹

Depuis mon plus jeune âge, à travers tous les projets et expériences qui ont jalonnés mon parcours, j'ai toujours été particulièrement sensible au leadership des personnes qui m'entourent. En particulier, les leaders humains et capables d'empathie m'ont souvent beaucoup inspirés. Pourtant, cette sensibilité aux personnalités motrices dans un groupe a souvent généré en moi une certaine frustration : dans le cadre de mes études, dans mon sport (le hockey) en tant que joueur ou coach, ou dans ma vie en général, j'ai toujours trouvé que nous étions entourés de peu de *leaders d'exception*, comme le suggère Daniel Goleman dans cette citation introductive.

En outre, lorsqu'un groupe est porté par un leader, j'ai toujours été impressionné de l'impact positif que cela générait sur le groupe dans son ensemble. Du point de vue du résultat, certes, mais aussi de la satisfaction et de l'épanouissement de chacune des personnes au sein du groupe. Un leader a cette capacité de faire travailler les gens ensemble, de façon collaborative.

Intéressé par ces trois dimensions (le leadership, l'intelligence émotionnelle et la collaboration) j'ai cherché à confronter mes impressions avec des chiffres tangibles, qui pourraient aiguiller ma recherche de mémoire. Une étude de Securex sur les managers et leurs capacités de leadership publiée en 2018 a conclu aux observations suivantes :

- Plus d'un salarié belge sur trois (35%) pense que son manager n'est pas un bon leader.
- 85% des managers disent faire preuve d'empathie envers les autres, alors que seulement 65% des employés le ressentent de cette façon.
- Plus de 4 managers sur 5 affirment connaître la façon dont ils sont perçus, alors que seulement 62% des travailleurs partagent le même point de vue
- Les managers obtiennent le moins bon score quand il s'agit d'admettre leur propre vulnérabilité.

¹ Goleman, D. (2014). *L'intelligence émotionnelle, intégrale*. Paris : Ed. J'ai lu.

- Seulement la moitié des salariés belges (52%) estiment que leur manager ose admettre ses erreurs et ses faiblesses, alors que la majorité de ces derniers (79%) pensent le faire.

De plus, l'étude ajoute qu'en entreprise, les employés déclarant avoir un bon manager ressentent moins de stress, sont davantage satisfaits de leur entreprise, contents de leurs conditions de travail et se sentent plus compétents.

Prenant compte de toutes ces intuitions, réflexions et observations, je voudrais profiter de ce travail pour m'attarder sur cette question de leadership, sur ses définitions et ses limites. En effet, je me demande comment les « bons » managers arrivent à faire travailler les autres de manière collaborative ?

Mais, comme déjà évoqué, la prise en compte des émotions est aussi essentielle pour moi. Pour tenter de répondre à cette question, l'idée est donc d'introduire la notion d'*intelligence émotionnelle* aux dimensions de *leadership* et de *collaboration*.

Depuis les années 1990, nous apportons de plus en plus d'importance à l'intelligence émotionnelle, notamment en lien avec le monde professionnel et les organisations. Une intelligence émotionnelle développée favorise une ouverture à soi-même, aux autres et au changement. Elle permet de dépasser les difficultés émotionnelles et relationnelles : rancune, rumination, rapport à l'autorité... (Goleman, 2014).

En d'autres mots, le développement de l'intelligence émotionnelle au niveau individuel et collectif semble être un levier pour l'épanouissement de l'individu et parallèlement un moyen pour parvenir à travailler ensemble. Ce qui rejoint les capacités de leadership et la notion de collaboration.

Cette approche est d'autant plus intéressante qu'elle est d'actualité, dans un contexte où les organisations se voient bousculées par les contraintes qu'imposent la crise sanitaire. Les entreprises sont touchées de façon violente et doivent trouver les chemins adéquats pour pouvoir répondre à ces nouvelles réalités, afin de conserver une harmonie au sein de l'entreprise.

Dans le cadre de ce mémoire, nous essaierons donc d'évaluer les liens possibles entre l'*intelligence émotionnelle* d'un *manager* et le niveau de *collaboration* dans son équipe.

Plus précisément, nous souhaitons répondre à cette question:
« L'intelligence émotionnelle du manager influence-t-elle le niveau de collaboration dans ses équipes ? »

Pour répondre à cette question, il conviendra de reprendre 3 concepts dans la partie théorique de cette étude : l'évolution des modèles d'entreprises, le rôle du manager à travers ces organisations et finalement définir l'intelligence émotionnelle et les liens qu'on peut faire avec le monde professionnel.

Une fois le cadre théorique déposé, nous tenterons de faire une étude sur le terrain afin de générer des résultats, les comparer et pouvoir éventuellement tirer des conclusions. Pour ce faire, nous allons rencontrer des managers d'entreprises, évalués de deux manières: un entretien semi-directif où nous poserons des questions sur 4 indicateurs.

Ces 4 indicateurs (recrutement, valeurs, prise de décision et gestion des conflits) nous permettront de définir un niveau de collaboration dans son équipe. En parallèle, nous proposons un questionnaire d'auto-évaluation sur l'intelligence émotionnelle.

L'objectif de cette démarche est de pouvoir étudier les réponses des managers sur les 4 indicateurs et de les analyser en fonction de leur intelligence émotionnelle. *In fine*, cette démarche nous permettra d'étudier s'il existe des liens entre l'intelligence émotionnelle d'un manager et le niveau de collaboration de son équipe.

Première partie : Considérations théoriques

Chapitre 1 : Les modèles collaboratifs

1.1. Les modèles managériaux

1.1.2. Le management scientifique

Il s'est développé aux États-Unis et en Grande Bretagne dès le début du 20ème siècle. Il propose comme approche du management une utilisation rationnelle des moyens alloués à la production.

Cette approche du management a été publiée en 1911 par Frederick Winslow Taylor, ingénieur à la Bethlehem Steel Corporation, où il présente l'organisation scientifique du travail : *Principles of scientific management*. On parle d'une décomposition minutieuse du travail dans les processus de production afin d'optimiser le rendement final. C'est ce qu'on a, plus tard, baptisé le taylorisme.

Le management scientifique se développe pendant des années au centre des usines et des entreprises à travers le monde.

D'une part, il a été un fabuleux outil pour la croissance. L'application du management scientifique fait progresser la productivité des entreprises et leurs profits. Ces méthodes ne se cantonnent pas uniquement aux industries, elles se propagent dans de nombreux secteurs d'activités.

Ainsi, le management scientifique devient la référence en matière d'organisation à travers l'économie américaine et européenne. (Baudin, 2010).

D'autre part, il a aussi permis à l'homme de rompre avec des traditions de compagnonnage. Il a marqué une rupture dans l'histoire des relations sociales délaissant les ouvriers d'une partie de leur autonomie en matière d'organisation du travail. (Observatoire Innovation Managérial, 2020).

L'argument principal contre les idées du management scientifique est la vision réductionniste du travail qui déshumanise l'homme. Ce système précise, non seulement ce qui doit être fait, mais aussi comment cela doit être fait et le temps exact dans lequel la tâche doit être accomplie. Il n'y a plus aucune possibilité pour l'exécutant de « penser » son travail ou même d'exceller.

Ces limites proviennent de la scission entre les « organisateurs » et les « exécutants ». En effet, les organisateurs se donnent pour objectif de continuellement réfléchir à améliorer la productivité sans se soucier de l'aspect humain. On ne laisse aucune marge de manœuvre aux « exécutants ».

Les méthodes de standardisation rendent le travail exécutable par tout le monde, y compris les ouvriers sans qualifications précises. Les plus dociles et les moins chers sont, par conséquent, préférés aux ouvriers qualifiés. (Baudin, 2010).

Les organisations du management scientifique estiment que si on laisse une certaine liberté aux employés, ceux-ci vont abuser de la liberté qu'on leur donne. En découle des modes opératoires liés à la contrainte, notamment à la multiplication des procédures de vérification.

Un exemple pour illustrer ces abus, est le management des 3%.

Par ce management, on explique qu'une entreprise entière peut être soumise à des règles contraignantes, simplement parce que 3% des employés ont abusés des libertés accordées. Cela va alors induire une baisse de motivation et une perte d'autonomie chez les employés compris dans les 97% motivés et respectueux.

Cette expression citée par Isaac Getz² a été introduite en 1992 par Gordon Forward, directeur de Chaparral Steel Supply³.

Chaparral Steel Supply a affirmé sa volonté d'œuvrer pour les 97%. Pour cela, l'entreprise a mis en place la flexibilité des horaires, la suppression du dress code et des avantages pour les managers (place de parking, ect.).

Petit à petit, Chaparral Steel Supply ne sera plus la seule entreprise à œuvrer de la sorte. Le bon sens des entreprises les invitera à construire un système qui soutient et renforce les 97% pour démultiplier les profits et la dynamique de l'organisation. (Collart et Benedick, 2018).

² Auteur d'ouvrages à succès, conférencier et professeur à l'ESCP Business School dans les domaines du comportement organisationnel, du leadership et de la transformation organisationnelle.

³ Chaparral Steel Supply est une société américaine de métallurgie.

En effet, quelques années plus tard, Isaac Getz a popularisé le terme d'entreprise libérée dans son ouvrage *Liberté & Cie* (2016). Il définit une construction d'organisation basée sur la liberté et la responsabilité des salariés. On peut, dans cette optique, voir apparaître une évolution d'un modèle vertical vers un modèle plus horizontal.

L'analyse de Rensis Likert⁴ permet de distinguer quatre systèmes de gestion qui commence d'une vision verticale à une vision plus horizontale :

- **Système de gestion autoritaire exploiteur**

Il est considéré comme le plus ancien, il représente le dirigeant comme un despote qui utilise la crainte, la menace et les sanctions pour assouvir son autorité. La communication est faible et il y a une absence d'empathie entre les chefs et les subordonnés.

On n'y retrouve pas d'esprit d'équipe et les décisions sont prises au sommet sans la consultation des autres parties prenantes. L'approche rationnelle de l'organisation et des tâches est au centre de ce système. (Likert, 1961).

- **Système de gestion autoritaire paternaliste**

Il représente une légère évolution du modèle précédent. Les décideurs utilisent récompenses et sanctions, les cadres à tous les niveaux filtrent les informations montantes à ce que le dirigeant veut entendre et seules quelques décisions sont prises au niveau inférieur. (Likert, 1961).

- **Système de gestion consultatif**

Il représente un grand saut en avant et un progrès dans la gestion des entreprises. On le considère comme un tournant décisif dans le développement de la pensée et la pratique managériale. Les managers cherchent à impliquer les employés dans les décisions mais sans que ceux-ci aient une forte influence.

La communication est ascendante mais aussi descendante. On y retrouve des rapports laborieux de communication, les employés ont une certaine motivation et le travail de groupe est mis en avant. (Likert, 1961).

⁴ Psychologue américain connu pour son apport à la psychométrie, à la mesure des attitudes et connu dans les milieux du management pour son travail sur les styles de direction

- **Système de gestion participatif**

Ce mode de gestion est le plus récent qu'on puisse retrouver en termes de forme de contrôle depuis la révolution industrielle. Le management fait régulièrement recours aux groupes pour prendre les décisions, pour régler les conflits, pour établir des objectifs. La communication est renforcée dans tous les sens : vertical, horizontal et circulaire. (Likert, 1961).

1.1.2. Le management participatif

En 1950, Peter Drucker⁵ publie ses travaux sur la DPO (Direction Par Objectifs) qui ont amené l'émergence du concept de direction participative par objectifs (DPPO) d'Octave Gélinier⁶. Les objectifs sont fixés de manière collective pour susciter la motivation, grâce à des négociations et concertations au sein des équipes de l'entreprise.

Il faut que l'entreprise soit organisée de manière autonome pour que chaque département puisse estimer et chercher à atteindre des objectifs opérationnels. (Jacquet, 2014).

Dans son ouvrage majeur *Direction participative par objectifs* (1968), O. Gélinier estime que la DPPO est un nouveau style de management, avec des objectifs cohérents et la mise en place de véritables procédures participatives pour les employés.

Dans un de ses autres ouvrages : *Le secret des structures compétitives* (1977). Gélinier dénonce le management scientifique et propose des nouvelles formes de management basées sur l'entreprise, sa capacité à s'adapter à son environnement et assurer une grande mobilité verticale.

L'initiative des collaborateurs et leur participation aux prises de décisions peuvent apporter de la motivation et de la performance. (Jacquet, 2014).

William Ouchi⁷ s'est intéressé aux entreprises japonaises pour étudier les différences avec les entreprises américaines.

⁵ Professeur, consultant américain en management d'entreprise, auteur et théoricien

⁶ Économiste français, auteur et a travaillé sur le management, la compétitivité, la direction par objectif et l'éthique.

⁷ Professeur américain à l'Université d'UCLA

Il postule en 1981 dans son livre *Théorie Z* (1981) que la productivité des entreprises japonaises trouve son explication dans l'organisation sociale et les rapports humains. La prise de décision y est participante et le collectivisme est une valeur forte de l'entreprise.

L'employé est inclus dans le groupe et cela renforce la responsabilité collective et le sentiment d'appartenance. L'entreprise « Z », dans son ouvrage, s'apparente à un groupe où tout le monde est focalisé sur le même objectif. Cette manière de faire travailler un groupe ensemble amène à une véritable culture d'entreprise et une participation collective. Il caractérise une telle entreprise comme une organisation collaborative. (Jacquet, 2014).

1.1.3. Les organisations collaboratives

Dans un système dicté par la relation hiérarchique, en fonction de la personne à qui on s'adresse, soit on commande et alors on contrôle, soit on est commandé et contrôlé. Donc on se retrouve ou bien meneur ou bien suiveur, selon notre statut.

Une alternative, comme nous avons vu précédemment, se retrouve dans un système participatif : « je voudrais savoir ce que tu penses, donne-moi ton avis même si c'est moi qui décide »⁸. Celui qui se retrouve en face est toujours inférieur et donc la relation est encore hiérarchisée.

D'une certaine manière, dans un système participatif, cela se passe encore un peu comme un système hiérarchique : le rapport autoritaire reste le même, mais de façon adoucie.

Dans le collaboratif, on travaille avec des pairs, c'est une étape de plus. Tant que l'équipe reste sur le territoire qui lui a été attribué, elle est libre de décider et d'exécuter.

Le fonctionnement collaboratif intègre, certes des compétences, mais il intègre d'abord des hommes.

Sa principale différence : les individus œuvrent pour le développement du collectif et non pour une récompense personnelle. (Collart et Benedick, 2018).

⁸ Collart, R. et Benedick, M. (2018). *Bâtir une organisation collaborative*. p.24. France : Pearson.

1.1.3.1 Le cas de l'entreprise SOL

Pour tenter de bien visualiser le modèle collaboratif, nous allons l'illustrer avec l'histoire de la société de services SOL.

En quelques mots, l'entreprise SOL est une entreprise finlandaise. SOL est l'une des plus anciennes entreprises du pays. En 1848, elle fut fondée par Carl August Lindstrom à Helsinki comme une petite teinturerie qui s'est alors diversifiée dans les domaines de la blanchisserie et du pressing.

En 1981, l'entreprise a avec le temps développé des services de blanchisserie, une activité de location de linge et une création d'une branche de nettoyage industriel. Cette année-là, Lisa Joronen est nommée directrice générale de l'entreprise.

Elle avait pour rêve d'une entreprise où les salariés seraient heureux de leur apport et pourraient exercer une certaine autorité sur leur propre travail. Elle rêvait d'une entreprise sans règle ni réglementation stérile, sans patron ni hiérarchie.

Dans un tel contexte, elle rêvait de révolutionner le modèle de l'entreprise mais elle rentrait en conflit inévitable avec ses proches qui adhéraient à un modèle de management scientifique.

Son père a décidé en 1991 de diviser l'entreprise en deux : une branche « nettoyage industriel » et gestion des déchets (les deux activités n'étaient pas rentables) et à côté, ses trois sœurs et son frère, ont conservé la blanchisserie et la location de linge.

Ce découpage était pour elle une opportunité pour réaliser son rêve et en même temps, beaucoup de défis l'attendaient : qui serait prêt à quitter le giron de la maison pour aller vers l'inconnu ? Que pensaient les employés et les clients ? Comment s'en sortir sans argent ?

De plus, la Finlande était confrontée à cette période à une grande récession, la plus dure de son histoire. Beaucoup d'entreprises et de citoyens étaient dans une période difficile et les services d'entretien n'étaient pas rentables.

Toutefois, son enthousiasme ne l'a pas empêché de se lancer. Elle était absolument convaincue de cette nouvelle façon de conduire l'entreprise.

Elle, avec l'aide de ses collaborateurs, ont commencé par changer le nom et la charte graphique de l'entreprise. Son objectif était d'inventer quelque chose qui n'avait jamais été vu ni même imaginé ailleurs, une nouvelle vision.

Elle a alors créé un lieu de travail aligné à cette image et une nouvelle façon de travailler. Lors d'une journée de brainstorming avec tous les salariés de l'entreprise, ils ont proposé 1146 idées. La plupart d'entre elles ont été mises en place au siège.

Résultat ? SOL n'est pas seulement un endroit agréable où travailler, c'est un endroit qui reflète également une philosophie : la liberté, la responsabilité, la confiance, la créativité, le plaisir de travailler et l'apprentissage.

Les grands principes consistent à éviter la bureaucratie, à guider en fixant des objectifs, à faire le suivi de ces objectifs, à proposer une évaluation rapide et juste, et à encourager une attitude positive et joyeuse. Le but est que les salariés aiment leur travail et leurs clients.

Par conséquent, SOL et sa philosophie ont été très bien accueilli par ses clients. Ils sont rapidement devenus une marque reconnue sans avoir besoin de faire la moindre publicité.

Il n'a pas fallu attendre longtemps pour que les taux de satisfaction des clients atteignent des sommets. Les clients achètent autant les valeurs de l'entreprise que le produit final. Ils adhèrent à leur philosophie.

SOL est devenue, en peu de temps, l'une des entreprises les plus rentables de Finlande grâce à sa rentabilité, sa stabilité, la satisfaction des clients et des salariés. (Getz, 2016).

1.1.3.2 Le cas de l'entreprise Pixar

Un autre exemple du mode de fonctionnement, sont les studios Pixar : on y retrouve des équipes autonomes et responsables avec deux coleaders (un créatif et un financier). L'équipe de direction est la *Brain Trust Team (BTT)*.

Dès lors que l'équipe commence à créer le film, elle dialogue en permanence avec la BTT, mais l'équipe fait ce qu'elle veut, et peut tenir compte, ou non, des conseils et des remarques. (Collart et Benedick, 2018).

1.1.4. Tableau comparatif du management scientifique, du management participatif et des organisations collaboratives

On peut reprendre un tableau qui illustre cette évolution conceptuelle sur 4 indicateurs :

	Hiérarchique	Participatif	Collaboratif
Prise de décision	« Je décide, je commande »	« Qu'en penses-tu ? » Mais je décide."	« Décidons ensemble »
Valeurs	« La direction détient et impose les valeurs »	« La direction propose des valeurs et consulte les salariés pour avis »	« Les valeurs sont créées et mises en œuvre par tous »
Recrutement	« La direction recrute »	« La direction demande l'avis des collègues mais c'est elle qui décide et recrute »	« L'écosystème rapproché du collaborateur recrute »
Gestion des conflits	« Le manager gère et régule les conflits »	« Le manager est finalement le seul à avoir la légitimité à gérer le conflit »	« Les conflits se gèrent dans l'équipe »

SOURCE : Collart, R. et Benedick, M. (2018). *Bâtir une organisation collaborative*. p.23. France : Pearson.

Ces 4 indicateurs (prise de décision, valeurs, recrutement et gestion des conflits) sont un bon moyen de définir le niveau de collaboration dans une équipe ou une entreprise. Nous les reprendrons plus tard dans notre étude pour pouvoir distinguer les différents modes de travail en équipe.

1.2. Place et rôles du manager dans ces modèles managériaux

Nous pouvons donc observer que l'évolution de l'histoire, les avancées démocratiques et la découverte de la psychologie humaine ont, au fil du temps, amélioré le lien qui existe entre l'individuel et le collectif et notamment le rapport du travail, la qualité de vie et la participation de ses membres au sein de l'entreprise.

Cette philosophie est de penser que les humains sont créatifs et possèdent une puissante capacité d'auto-organisation et d'autorégulation interne, ressource sur laquelle il est judicieux de s'appuyer.

Le management devient plus initiateur et régulateur, donnant la direction et le sens à partir du projet global d'entreprise et des objectifs stratégiques en laissant les acteurs s'approprier et modeler la mise en forme.

Dans ce sens, les managers ne tirent plus leur pouvoir de leur position hiérarchique ou de leurs compétences techniques approfondies mais de leurs qualités d'animateurs et de facilitateurs. Ils sont capables de mobiliser et de fédérer les énergies des individus et des équipes. Le manager devient un support à la performance collective. (Mattei, 2012).

Ce changement structurel de l'entreprise se joue sur deux niveaux :

- D'une part, les entreprises ont besoin d'adopter des constructions plus dynamiques et plus souples de leurs organisations : organisation matricielle, équipes autonomes, management par objectifs, par projets, stimulation de l'expression des pouvoirs internes et de la prise de responsabilités, formations... Comme nous venons de le voir ci-dessus.
- D'autre part, le management a changé lui-même sur le fond et incarne les nouveaux principes qu'il prône. Les managers ne peuvent plus se positionner, comme dans le passé, sur leurs compétences techniques ou sur la place hiérarchique mais doivent changer de façon d'être.

Ils doivent organiser leur propre changement et s'engager avec toute l'équipe dans une démarche réflexive permanente et permet, par rétroaction, d'accompagner en même temps les changements de l'entreprise. Son rôle est donc prépondérant.

Pour relever ce défi, ils s'engagent dans un chemin d'évolution personnelle en développant leur intelligence et leur maturité émotionnelle et relationnelle. C'est à partir de leur subjectivité et de leur humanité qu'ils peuvent entrer en résonance intuitive et en empathie avec la logique informelle de leurs équipes.

Cette démarche demande principalement une chose : repérer les absurdités du système tel qu'il existe jusqu'ici. Pour rendre cela possible, il faut pouvoir renoncer à être un administrateur qui apprécie avoir des gens sous ses ordres pour devenir un manager soucieux d'aider les salariés à s'acquitter au mieux de leurs diverses fonctions.

Il faut parvenir à admettre que tous les salariés de l'entreprise, jusqu'au plus modeste, devraient participer au partage des bénéfices. Ces diverses attitudes exigent un sens de la justice auquel il n'est pas facile de rester fidèle. (Getz, 2016).

1.2.1. Le nouveau chemin du manager

« *Être la personne qui impulse le changement* »⁹

Le véritable leadership, dans son sens le plus large et le plus dynamique, doit s'exercer au profit de ceux qu'elle entraîne et non de celui qui l'exerce. Tout comme les officiers au combat qui attendaient que tous leurs hommes soient servis pour manger.

Dans les entreprises avec un modèle scientifique, les employés sont administrés plutôt qu'exposés au leadership. On les traite comme du personnel. Ils se contentent de se plier aux précédents et d'obéir aux règlements. A l'inverse, les plus grands chefs sont ceux dont le peuple ignore l'existence.

Viennent ensuite ceux qu'on honore et dont on chante les louanges. Puis ceux que l'on craint et enfin ceux que l'on hait. Et quand l'œuvre des meilleurs chefs est achevée, le peuple dit : « c'est nous qui avons fait cela » (Getz, 2016).

Le manager dans un modèle collaboratif joue ce rôle central. Il est un membre de l'équipe au même titre que les autres et ses fonctions sont bien précises :

- **Le manager incarne la voie à suivre**

Dans l'évolution de l'organisation collaborative, le manager n'a finalement qu'une longueur d'avance sur ce que s'apprête à vivre les équipes.

⁹ Collart, R. et Benedick, M. (2018). *Bâtir une organisation collaborative*. p.44. France : Pearson.

En ce sens, il a un devoir d'exemplarité. Il se montre authentique et invite ainsi ses collaborateurs à s'ouvrir à leur tour.

Le manager a le devoir d'être cohérent avec ce qu'il attend de ses équipes. Les collaborateurs ne sont pas en demande d'un chef à imiter, pas plus qu'un leader à glorifier. Ils vont simplement tester, par l'observation, la validité et la véracité de ce qu'il avance.

L'exemplarité est sa première responsabilité. Il est le chef de file, le pionnier. Ses collaborateurs seront intraitables avec lui, car il devient le garant des valeurs et des principes de l'organisation. D'ailleurs, si le manager conserve les anciens processus en place (par exemple un refus du télétravail ou un accès à l'information limité à certaines fonctions), cela empêche alors d'évoluer vers des formes plus collaboratives.

Les collaborateurs ne s'y trompent pas : sous couvert d'un discours de transformation active, c'est bel et bien l'organisation du passé qui redouble d'ardeur pour s'accrocher et perdurer. (Collart et Benedick, 2018).

Il est sujet à pouvoir dompter son égo. La capacité à écouter ses voix intérieures, à se désidentifier de l'égo, prendre du recul et comprendre que nous ne devons pas être dirigé par notre intérêt individuel mais plutôt par un intérêt collectif.

Il s'agit d'être capable de faire confiance aux autres et à la vie et il en découle naturellement des occasions d'apprendre à se connaître et à devenir davantage ce que nous sommes. Au lieu d'être dirigé par nos peurs, nos ambitions et nos désirs, il est question de croire en soi et les autres. Le manager est le premier à prendre ce chemin pour pouvoir incarner la voie à suivre. (Laloux, 2017).

- **Le manager autorise et donne l'impulsion**

Dès lors qu'il est légitime dans sa fonction de pionnier, c'est au manager de marquer les nouvelles lignes qui délimitent le cadre des nouvelles normes.

Les collaborateurs pourront ensuite s'en emparer, mais dans un premier temps, c'est au manager d'ouvrir le champ, de marquer le changement, de donner le nouveau tempo, et d'inviter les collaborateurs à le suivre en les autorisant à prendre leur nouvelle place.

Une autre responsabilité fondamentale du manager est de poser un acte fondateur qui marque et confirme la rupture, le début du changement. Il amorce la direction et le mouvement. (Collart et Benedick, 2018).

Il pousse alors les murs et marque les nouvelles frontières. C'est lui qui impulse, mais fixe les limites et/ou objectifs à atteindre. Il représente à la fois le vecteur et le frein potentiel du changement. Il est donc impératif qu'il soit accompagné. (Collart et Benedick, 2018).

En effet, pour créer un environnement de travail protecteur et propice à la collaboration, il faut un leader qui puisse rediriger les collaborateurs dans la direction qui a été définie ensemble afin d'éviter une certaine anarchie. Il ne s'agit pas de contrôler et diriger les collaborateurs mais de rappeler à chacun les règles qu'ils se sont fixées pour arriver à atteindre les objectifs. Ces règles ayant été définies par l'ensemble de l'entreprise. (Laloux, 2017).

- Le manager n'est plus la référence du savoir, il est l'animateur des collaborateurs**

Dans le système classique, le manager organise et structure le système. Il en est le cœur. Dans une organisation collaborative, le manager a davantage un rôle d'animateur et de guide, dans le sens où il va animer la communauté.

De plus, la hiérarchie ne se résume pas à un dessin sur le papier. Il ne suffit pas de la gommer pour la faire disparaître. Il faut aussi l'effacer de la tête des collaborateurs. Le manager est ainsi responsable d'assurer le passage de l'autorité statutaire du chef à l'autorité naturelle entre pairs.

Il assure donc une fonction de gardien, en recherche permanente des signaux faibles qui indiquent le respect et l'adhésion à ce cadre de référence. Cette « prise de pouls » constante révèle la dynamique dans laquelle l'organisation se situe.

Un autre de ses nouveaux rôles de manager est d'avoir une attitude d'écoute centrée sur l'analyse de l'évolution des contenus des conversations : c'est le meilleur indicateur des changements vécus dans l'organisation. Car au fur et à mesure que certains sujets de conversation s'éteignent, de nouveaux émergent. (Collart et Benedick, 2018).

- **Une délicate transition**

La grande difficulté est de passer de l'ancien management pour se diriger vers le nouveau. La crainte est de rester au milieu du chemin. Ne pas aller au bout de la réflexion en créant un environnement entre deux : ni ancien, ni nouveau.

C'est un processus qui demande de se déconditionner du type de leadership que nous connaissons jusque-là. Il s'agit de le désapprendre pour réapprendre quelque chose d'autre. Le leader qui souhaite assurer cette transition doit progressivement changer de posture et de rôle au sein du groupe, et l'annoncer en amont. (Collart et Benedick, 2018).

Les leaders peuvent faire l'erreur de garder tout le mérite pour eux alors qu'il faut éviter de s'attribuer les réussites, ce n'est pas le but.

Même si notre nature humaine est tentée de le faire. Les leaders obtiennent rapidement la confiance, la loyauté, la motivation et le dynamisme des autres quand ils mettent l'honneur sur les gens qui font réellement le travail.

Un leader n'a pas besoin de reconnaissance : il occupe déjà le sommet de la pyramide. Il paraît donc essentiel de ne jamais se mettre en lumière mais plutôt de mettre en lumière le reste de l'organisation. Ce qui demande de ne jamais baisser la garde. (Getz, 2016).

Cette évolution de positionnement du manager par rapport à son équipe évolue en plusieurs étapes :

- **Étape 1** : Le manager décide, est un chef, et considère les membres de son équipe comme des subordonnés, des personnes qui doivent simplement exécuter ses décisions
- **Étape 2** : Le manager est au centre : le leader échange, consulte, prend en considération les avis de son équipe mais son jugement est prépondérant et il reste celui qui décide.
- **Étape 3** : Le manager renforce son équipe : le leader renforce les capacités de réflexion et de liberté de parole de son équipe, mais reste encore celui qui décide.
- **Étape 4** : Le manager est un équipier parmi les autres : tous ont une grande capacité de réflexion et de liberté de parole : ils décident ensemble.

- **Étape 5** : Le manager est une personne support : le leader encourage, questionne, accompagne et laisse l'équipe décider en toute autonomie.

1.2.2. L'importance du manager

La simplicité des organisations autoritaires les rendent irrésistiblement tentantes. Elles s'opposent pourtant aux principes de la liberté individuelle et étouffent le développement créatif de l'homme.

La liberté exige de la retenue ordonnée. Les retenues, imposées par la nécessité de coopérer, sont réduites au minimum dans une organisation en treillage. Étant donné la complexité des entreprises, c'est un vrai défi que de maximiser la liberté et le potentiel humain.

Ce défi est celui du leader au centre de l'entreprise. Il peut rendre cela possible mais il doit montrer la voie à suivre et ensuite accompagner et être le fervent gardien de cette philosophie. Son rôle est donc énorme. (Getz, 2016).

Plus concrètement, dans la réalité, quand on accorde de la liberté là où il n'y en avait pas, le premier réflexe est d'imaginer que les personnes vont en abuser, et que cela mène au chaos.

On imagine que le leader va avoir ce rôle de tempérer les excès des personnes, à l'image du management des 3%.

Au début d'un tel changement de paradigme, les gens ne s'autorisent pas à en profiter, ils pensent : « je ne peux pas me permettre... »¹⁰ Ce n'est finalement que dans la répétition du message, dans la durée et avec constance que les gens commencent à s'autoriser à s'emparer de ce nouvel espace.

En effet, ce véritable bouleversement nécessite de passer par un changement de croyances individuelles qui doit être motivé par le manager. (Collart et Benedick, 2018).

¹⁰ Collart, R. et Benedick, M. (2018). *Bâtir une organisation collaborative*. France : Pearson.

1.3. Avantages du collaboratif

Libérer une entreprise ne consiste pas en une méthode ni en une mise en place d'un nouveau modèle. L'entreprise qui aspire à de la collaboration est une philosophie, développée à partir de quelques croyances simples : l'homme est digne de confiance, on a chacun des talents, les êtres humains préfèrent s'autodiriger.

C'est à partir de ces piliers que toute la plus-value d'une telle libération peut mettre l'humain au centre.

En combinant les compétences, le savoir-faire, les expériences utilisateurs à cette nouvelle méthode de travail collaboratif, les organismes visent l'optimisation de leur mode de fonctionnement et le développement humain. Les réels avantages et atouts d'une telle méthode se manifestent de plusieurs manières :

1.3.1. Le temps

Le premier avantage visible du travail collaboratif est le gain de temps grâce à la centralisation des données sur une plateforme et chacun peut, en quelques clics, accéder à l'information dont il a besoin. (Collin, 2019).

1.3.2. Meilleure flexibilité et réactivité

La collaboration permet d'accroître considérablement la réactivité mais également d'insérer une certaine souplesse dans l'organisation lors d'imprévu au sein même des projets. L'outil de centralisation des données permet de tenir informer les différents collaborateurs sur l'état d'avancement d'un projet.

De plus, la flexibilité géographique grâce aux avancées digitales permet de travailler de n'importe quel endroit tout en étant intégré au processus de collaboration. Elle permet également une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

Ce qui représente un réel atout pour le bien-être au travail et par conséquent sur la motivation et la productivité des collaborateurs. (Collin, 2019).

Si tout le monde peut être libre de fixer soi-même ses horaires de travail, beaucoup s'en tiendraient au traditionnel 9 heures -18 heures.

Quelques autres se donneraient des horaires préjudiciables à leur efficacité et y perdraient leur place.

Mais dans l'ensemble, chacun s'y retrouverait mieux, à commencer par l'entreprise. (Getz, 2016).

1.3.3. Développement d'une intelligence collective

Le travail collaboratif, basé sur une culture du learn management, permet aux équipes de proposer de nouvelles idées en les partageant avec le reste des équipes. Une nouvelle forme de communication s'installe, génératrice de création de richesses.

Elle va permettre le développement et le partage des connaissances, la coopération et la capacité à modifier les modes de fonctionnement pour ainsi créer une forte transversalité et une implication de l'ensemble des équipes. (Collin, 2019).

Pour illustrer l'avantage d'une intelligence collective, le meilleur exemple est : notre cerveau. Il compte 85 milliards de cellules et plus encore de connexions. Il y a une structure et des mécanismes de coordination, mais pas de chef. Si une cellule se revendique être le chef et que toute pensée importante doit être validée par cette cellule et les six autres cellules de son comité de direction, le cerveau perdrait en termes d'efficacité.

Le cerveau est bien trop complexe pour fonctionner en structure pyramidale. Il se mettrait en panne directement. Alors que dans cette configuration, il est une entreprise vachement convaincante. (Laloux, 2017).

1.3.4. Augmentation de la productivité

Le travail collaboratif implique l'implémentation de nouveaux outils comme une plateforme professionnelle, réseaux sociaux d'entreprise, visioconférences... qui permettent, à l'ensemble des collaborateurs, d'accroître leur productivité. En effet, grâce à ces outils, les échanges sont simplifiés, les documents traçables et visibles plus facilement par tous, permettant ainsi de gagner du temps et d'être plus efficace tout en optimisant la qualité du travail rendu. (Collin, 2019).

Prenons un autre système complexe : la forêt. Elle fonctionne aussi avec des milliards d'acteurs qui coopèrent avec une très grande efficacité. Si elle devait traiter un problème avec une structure pyramidale conventionnelle, cela serait fort compliqué pour elle de s'adapter à une problématique face à elle.

Un exemple de problématique pourrait être l'approche d'un hiver précoce. Si l'arbre le plus corpulent demande à tous les autres arbres de ne pas bouger avant qu'il ait conçu un plan pour faire face à cet hiver, le printemps serait vite là. Avec ce mode de fonctionnement hiérarchique, la forêt perdrait énormément de temps et ne pourrait pas résister à cet hiver froid. (Laloux, 2017).

1.3.5. Un meilleur environnement de travail

Le travail d'équipe intensifie le sentiment d'appartenance. Et quand les personnes sentent qu'elles font partie d'un groupe ou d'une organisation, leur motivation et leur engagement augmentent. Par conséquent, leur productivité également.

Le travail d'équipe est source de motivation, d'engagement et de créativité. Il permet de développer davantage d'idées, de communiquer plus efficacement et d'obtenir de meilleurs résultats dans un environnement de travail plus agréable. (Collin, 2019).

1.4. Conclusion de la première partie

Cette première partie souligne trois aspects qui nous intéressent pour la suite de l'étude. Premièrement, le management dans les entreprises est en constante évolution et chaque entreprise adopte son modèle en essayant de créer un équilibre entre efficacité et mise en place d'un système où chacun identifie son rôle à jouer. Il en découle plein de formes de structures de travail et la place du manager qui doit toujours réguler l'ordre dans chacune des structures.

Deuxièmement, au plus on tend vers une organisation collaborative qui cherche à supprimer l'autorité, au plus le rôle du manager est important car il est la pièce centrale à la faisabilité et la mise en place d'un système horizontal (toutes ces raisons sont citées ci-dessus).

Finalement, les avantages à travailler dans des organisations de type collaboratif sont nombreux et justifient l'intérêt que peuvent porter les entreprises pour adopter ce modèle managérial.

En guise de conclusion, on comprend l'importance des managers dans la mise en place du collaboratif. Leur niveau de leadership et de capacité à être vecteur de changement prend une place incontournable.

Nous allons donc dans cette deuxième partie nous attarder sur l'intelligence émotionnelle et chercher à identifier si elle peut jouer un rôle sur les capacités de leadership.

Chapitre 2 : L'intelligence émotionnelle

Quand on pense à une personne intelligente, la plupart du temps, on visualise la personne brillante qui a toujours réussi haut la main, le véritable génie qui survole ses cours, parle parfaitement l'anglais et le néerlandais, est incollable en littérature et sait magnifiquement bien débattre. Il peut également traiter, retenir et reformuler toutes sortes d'informations. (Steven et Dorn, 2018)

Toutefois, ce genre de don ne garantit pas toujours le succès et le bonheur dans la vie. L'intelligence émotionnelle se rapproche de l'épanouissement personnel et professionnel et la faculté à être en phase avec soi-même et les autres. (Steven et Dorn, 2018)

2.1. Définition de l'intelligence émotionnelle

Les psychologues proposent plusieurs définitions de l'intelligence émotionnelle mais, à l'origine, il s'agit de comprendre comment les personnes parviennent à partager leurs connaissances et se faire comprendre.

L'homme politique brillant qui est éclaboussé par un scandale sexuel ou accusé d'avoir touché des pots-de vins s'est montré incapable de maîtriser suffisamment ses émotions pour réussir une belle carrière.

A l'inverse, l'étudiant qui doit se battre et mettre toutes les chances de son côté pour obtenir la moyenne mais qui a un grand réseau d'amis et qui est invité à toutes les fêtes, est considéré comme une personne géniale.

Il prend toutes les bonnes décisions dans sa vie, malgré ses lacunes. Il peut aller plus loin que l'homme politique brillant en le faisant d'une autre manière : entrer en phase avec les autres. (Stein et Dorn, 2018).

L'intelligence émotionnelle définit la capacité à gérer et utiliser les émotions dans ses relations avec autrui et avec soi-même. Il est question de la maîtrise de ses propres émotions mais également de la lecture des émotions chez ses interlocuteurs et de la capacité à faire ressortir telle ou telle émotion en fonction de la situation pour atteindre un objectif donné.

L'intelligence émotionnelle est donc une compétence relationnelle. On imagine mal un commercial ne pas savoir rester calme face à un client. De même, pour mener un projet à bien, un chef d'équipe aura besoin de faire converger chacune des personnes avec lesquelles il collabore vers un objectif commun en gardant intact leur motivation et une synergie entre eux. (Stein et Dorn, 2018).

Maintenant, l'intelligence émotionnelle suscite un débat au sujet de sa définition. Mayer¹¹ et Salovey¹² ont présenté la première conceptualisation de l'intelligence émotionnelle en 1990. Depuis lors, plusieurs modèles généraux contemporains sont apparus avec notamment Bar-on et Daniel Goleman.

2.2. Modèles de l'intelligence émotionnelle

Il existe trois principaux modèles de l'intelligence émotionnelle. Mayer et Salovey en 1990 sont les fondateurs du concept. Daniel Goleman¹³ a ensuite vulgarisé l'intelligence émotionnelle dans ses travaux pendant que Bar-on¹⁴ a mis au point une des premières mesures de l'intelligence émotionnelle : le quotient émotionnel.

2.2.1. Peter Salovey et John Mayer (1997)

L'intelligence émotionnelle réfère à la capacité de reconnaître, comprendre et maîtriser ses propres émotions et à composer avec les émotions des autres personnes.

Ils la décrivent comme : « une forme d'intelligence sociale qui implique la capacité d'identifier non seulement ses propres émotions (ou sentiments) mais aussi celles des autres individus, ainsi que la capacité à discriminer les différentes émotions et à les utiliser pour orienter les pensées et les actions ». (Bobot, 2010).

¹¹ John Mayer était un étudiant post doctoral à l'université de Yale

¹² Peter Salovey était un professeur à l'université de Yale

¹³ Docteur en psychologie clinique et développement personnel

¹⁴ Psychologue Israélien et l'un des principaux pionnier, théoricien et chercheur en intelligence émotionnelle

2.2.2. Bar-on (1997)

Il a mis au point une des premières mesures de l'intelligence émotionnelle en utilisant l'expression « quotient émotionnel » (QE).

Il distingue dans son modèle 5 composantes de l'IE : l'intra personnel, l'interpersonnel, l'adaptabilité, la gestion du stress et l'humeur générale.

Il définit l'intelligence émotionnelle comme un développement qui est possible d'améliorer par la formation et la thérapie. Il estime que l'intelligence émotionnelle et l'intelligence cognitive jouent autant un rôle l'un que l'autre sur l'intelligence générale.

Il ajoute cependant qu'une déficience en intelligence émotionnelle peut empêcher le succès et cacher des problèmes psychologiques alors qu'une intelligence émotionnelle supérieure à la moyenne est synonyme de réussite et de capacité à résister aux pressions et exigences de l'environnement. (Bobot, 2010).

2.2.3. Daniel Goleman (1999)

Psychologue et journaliste pour le New York Times, il a par la suite écrit un ouvrage qui a popularisé le concept d'intelligence émotionnelle¹⁵ au milieu des années 1990.

Il a écrit toute sa théorie sur l'intelligence émotionnelle. Selon lui, avoir un cerveau brillant et un quotient intellectuel élevé n'est pas suffisant si l'homme n'est pas capable de lire ses émotions et celles des autres.

Il raconte que sa passion pour la psychologie lui a été transmise par sa mère, une travailleuse sociale spécialisée en psychiatrie qui accumulait des livres sur la neuroscience, sur l'esprit humain et les sciences du comportement. Tous ces volumes décoraient son enfance et son quotidien.

A une époque, ce n'étaient que des textes indéchiffrables qui le fascinaient d'une façon inexplicable mais, plus tard, ce furent ses sources de motivation et les dalles de son chemin pour en arriver à ce qu'il est désormais : le premier grand divulgateur de l'intelligence émotionnelle sous toutes ses formes ; éducative, organisationnelle, ou associée au leadership.

¹⁵ Goleman, D. (2014). *L'intelligence émotionnelle, intégrale*. Paris : Ed. J'ai lu.

Son modèle reprend les travaux de Salovey et Mayer et adopte une vision plus large. Il développe 4 dimensions qui structurent son point de vue sur l'intelligence émotionnelle :

2.2.3.1. Connaissance de soi

Le premier est la conscience de soi et la capacité à comprendre ses émotions, à reconnaître leur influence et à les utiliser pour guider nos décisions.

La conscience de soi est la composante fondamentale de l'intelligence émotionnelle. Concrètement, elle consiste à être conscient de notre humeur du moment et de nos pensées relatives à cette humeur. Elle nous permet de déchiffrer nos sentiments et de comprendre en quoi ils affectent nos pensées ou nos actions.

Ainsi, elle nous permet de limiter l'impact négatif de nos émotions et de minimiser notre penchant instinctif dans nos décisions. Pour développer son intelligence émotionnelle, il faut d'abord connaître la palette d'émotions qui existe et savoir nommer nos émotions quand elles se manifestent. En soi, il existe quatre principales émotions : la joie, la tristesse, la peur et la colère.

Néanmoins, elle s'exprime avec plus ou moins d'intensité. Ce qui a pour conséquence que la palette est plus large. (Goleman, 2014).

2.2.3.2. Gestion de soi

Le deuxième concept qui est la gestion de soi consiste à maîtriser ses émotions et ses impulsions.

La maîtrise de soi réside dans la capacité à gérer nos ambitions et nos émotions pour faciliter notre travail au lieu de le gêner. La maîtrise de soi nous aide à garder notre calme et à se montrer positif dans les moments les plus éprouvants.

La capacité à se motiver consiste à savoir persévérer face à un obstacle ou un imprévu. Il s'agit de s'observer, de prendre le temps de s'écouter et de comprendre comment on réagit dans telle ou telle situation où en présence de telle ou telle personne.

Chaque émotion se manifeste par des comportements et des réactions singulières. Petit à petit, nous allons former notre propre mode de fonctionnement et comprendre ce qui nous met en mouvement et ce qui nous apporte de la tristesse ou bien de la colère.

Cela va permettre à terme de mieux anticiper ses réactions, de prendre du recul et peut-être mieux réagir.

Il s'agit de déjouer le phénomène appelé « raquette émotionnelle » qui fausse les rapports avec soi et avec autrui. Par exemple, lorsqu'une émotion n'a pas pu être vécue dans le passé parce qu'elle n'était pas admise dans la famille, elle peut ressurgir tel un élastique dans le présent et de façon excessive en se cachant derrière une autre émotion.

La maîtrise de soi est une vertu. C'est-à-dire la capacité de résister aux tempêtes intérieures déclenchées par les coups du sort de la vie au lieu de les subir. Le but étant l'équilibre et non l'extinction des émotions.

Comme l'observait Aristote¹⁶, ce qui est désirable c'est une émotion appropriée, un sentiment proportionné aux circonstances. Dans l'arithmétique du cœur, c'est le rapport entre les émotions positives et les émotions négatives qui détermine le sentiment de bien-être. (Goleman, 2014).

2.2.3.3. Conscience sociale

Le troisième est la conscience sociale qui englobe la capacité à comprendre les émotions d'autrui.

La conscience sociale est la capacité de l'homme à faire preuve d'empathie. L'empathie est la capacité à envisager une situation du point de vue de l'autre en décryptant les sentiments, les soucis et les besoins d'autrui. Elle permet d'entretenir des rapports harmonieux avec une grande variété de gens.

L'empathie repose sur la conscience de soi : plus nous sommes sensibles à nos propres émotions, mieux nous réussissons à déchiffrer celle des autres. C'est avant tout, être capable de déchiffrer les signaux non verbaux. 90% des messages affectifs sont non verbaux : le ton de la voix, les gestes d'irritation, les rougeurs... De plus, ils sont presque toujours perçus inconsciemment.

¹⁶ Philosophe grec de l'antiquité

L'empathie se développe dès l'enfance : un enfant sera plus empathique lorsque ses parents attirent son attention sur les conséquences de sa mauvaise conduite sur les autres : « regarde comme tu l'as rendu triste »¹⁷ plutôt que sur une référence morale « ce que tu as fait est mal »¹⁸. (Goleman, 2014).

2.2.3.4. Gestion des relations

Enfin, la quatrième est la gestion des relations qui correspond à inspirer et influencer les autres tout en favorisant leur développement.

La gestion des émotions d'autrui et la capacité à utiliser la contagion émotionnelle à bon escient. Elle demande de savoir décrypter avec acuité la situation et les réseaux humains et de bien maîtriser ses émotions dans ses relations avec autrui. Elle permet de persuader, de guider, d'animer des équipes, de négocier et de régler des différends.

Il s'agit d'être capable de maîtriser son émotion, de ne pas la nier. Les émotions sont contagieuses. Lors d'une interaction entre deux personnes, le transfert de l'humeur va de l'individu le plus expressif vers l'individu le plus passif. Cette synchronie facilite la communication de l'humeur, qu'elle soit positive ou négative.

Daniel Goleman rappelle dans ses théories à quel point nous pouvons apprendre à être compétent dans ces quatre domaines. Il montre comment l'intelligence émotionnelle s'apprend et peut-être renforcée. L'auteur explique que ces capacités se trouvent dans notre propre épigénétique.

C'est-à-dire qu'elle peut être activée et désactivée en fonction de l'environnement émotionnel et social dans lequel nous grandissons et sommes éduquées. (Goleman, 2014).

¹⁷ Goleman, D. (2014). *L'intelligence émotionnelle, intégrale*. Paris : Ed. J'ai lu.

¹⁸ Goleman, D. (2014). *L'intelligence émotionnelle, intégrale*. Paris : Ed. J'ai lu.

2.2.4. Tableau comparatif des 3 modèles

Tableau 1 : Modèles d'intelligence émotionnelle (IE)

Modèles d'Intelligence émotionnelle	Description
Modèle de Bar-on (1997)	L'IE est présentée comme une intelligence mixte, composée d'une habileté cognitive et de traits de personnalité. Ce modèle fait ressortir l'influence de l'IE sur le bien-être général.
Modèle de Goleman (1999)	L'IE est aussi présentée comme une intelligence mixte composée de l'habileté cognitive et de traits de personnalité. Ce modèle est centré sur l'influence de l'IE sur le succès dans le milieu de travail.
Modèle de Salovey et Mayer (1997)	L'IE est considérée comme une forme d'intelligence pure, c'est-à-dire que l'intelligence émotionnelle est considérée comme une habileté cognitive.

SOURCE : Bobot, L. (2010). L'intelligence émotionnelle est-elle un atout en négociation commerciale ? *Management & Avenir*. Récupéré le 11 janvier 2021 de <http://www.cairn.info.com>

2.3. IE et monde professionnel

L'œuvre de Goleman fait entrer le concept d'intelligence émotionnelle dans le contexte du monde professionnel. Il affirme que dans la nouvelle économie, les compétences émotionnelles sont au cœur de la création de conditions permettant le partage de connaissance et la formation d'équipes fonctionnelles.

Partant du principe que le manager d'équipe a pour tâche de susciter des émotions positives auprès de chacun, Daniel Goleman définit le succès d'un dirigeant plutôt comme une composante émotionnelle qu'une composante cognitive.

C'est l'intelligence émotionnelle, et uniquement elle, qui permet aux collaborateurs de libérer le meilleur d'eux-mêmes. Elle détermine la performance de son organisation car elle représente un ingrédient essentiel de son leadership transformationnel.

La recherche de Goleman souhaite compléter les bases du leadership par la mise en évidence des facteurs composants l'intelligence émotionnelle : la prise de conscience de soi, l'auto-régulation, la motivation, l'empathie et la présence d'outils relationnels.

Un bon leadership doit permettre de maximiser cette intelligence, en développant notamment, la conscience de soi de l'équipe, sa capacité d'autogestion et son empathie. La mise à jour de la réalité émotionnelle de l'équipe, notamment les dissonances sous-jacentes, lui permettra d'éprouver le désir de changer. (Goleman, 2014).

2.4. Les compétences du leadership

Nous avons vu que certains modèles d'entreprises ont incontestablement besoin de la qualité du leadership pour demeurer un lieu de création de richesse important et aussi pour une meilleure qualité de vie au travail, plus créative et intense.

Selon James March¹⁹ la question de la création de leaders de qualité et l'amélioration des pratiques de leadership sont un des enjeux importants de l'économie contemporaine.

C'est peut-être l'une des raisons qui fait que les approches récentes du leadership semblent revenir sur les traits de personnalité. Les leaders contemporains seraient plus créatifs, plus responsables et surtout plus authentiques que leurs aînés.

Cela reste bien sûr à démontrer, même si les théories positives du moment réfèrent aux valeurs, à l'humanisme ou à l'intelligence. En ce sens, les approches les plus récentes du leadership tendent à revenir aux traits de personnalités des leaders et à leur éthique personnelle.

De manière générale, les recherches penchent vers ce que l'on appelle souvent un « leader inspirant », le leader étant un individu capable d'inspirer les autres par ses émotions, ses idées, ses attitudes ou ses comportements.

Il existe dans ce sens une approche contemporaine du leadership : le leadership émotionnel avec les travaux de Goleman.

¹⁹ Économiste, sociologue et universitaire américain

2.5. Le leadership émotionnel selon Daniel Goleman

Savoir diriger est l'une des facultés les plus importantes pour les personnes qui travaillent en équipe. Cela concerne aussi bien les directeurs d'entreprises que ceux qui ont besoin de motiver les autres : avoir la capacité d'inspirer et de diriger est fondamental pour atteindre toutes sortes d'objectifs, notamment la collaboration.

Même s'il existe plusieurs façons d'y parvenir, on retiendra notre attention sur le leadership émotionnel.

Ce concept a été introduit en 2001 par Daniel Goleman, Richard Boyatzis²⁰ et Annie McKee²¹ dans leur livre *Primal leadership* (2001). Ils y citent six types de leadership émotionnel. Chacun d'eux est utile dans une situation déterminée mais tous peuvent se développer grâce à des efforts et de l'implication.

2.5.1. Les six types de leadership

Ils sont la classification la plus utilisée dans différentes disciplines. Ainsi, par exemple, dans le monde des affaires, de nombreux managers étudient leur matériel pour améliorer leurs compétences en tant que leaders.

Chacun de ces six types a un impact différent sur la façon dont un groupe ou une équipe se sent. Par conséquent, en fonction des résultats que l'on souhaite atteindre, l'un de ces leaderships sera plus efficace.

L'un des aspects les plus importants du livre *Primal Leadership* (2001) est qu'il n'y a aucun style de leadership émotionnel qui soit mieux que les autres.

Chacun de ces styles possède une série d'avantages et de points qui ne fonctionnent pas toujours. Il est donc nécessaire de bien les connaître au moment où l'on décide d'en employer un.

Un bon leader doit être capable de les dominer et de choisir le plus approprié à chaque situation.

²⁰ Théoricien et professeur en comportement organisationnel, psychologie et sciences cognitives

²¹ Auteure de livres d'affaires à succès et conseillère auprès des plus grands leaders mondiaux

Les six types de leadership émotionnel sont les suivants :

- Coercitif ou autoritaire
- Affiliatif
- Démocratique
- Performatif
- Coach
- Visionnaire ou orientatif

Même s'ils ont des caractéristiques assez différentes, tous s'appuient sur la compréhension des émotions des autres personnes. C'est de là que vient le terme de « leadership émotionnel ».

Chacun d'eux est basé sur une composante de l'intelligence émotionnelle. Ils ont néanmoins tous en commun que les personnes qui les développent obtiennent des résultats.

2.5.2. Les avantages du leadership émotionnel

Il est indéniable que diriger une équipe en nous basant sur une bonne intelligence émotionnelle va nous fournir toutes sortes de bénéfices. Un bénéfice non négligeable est l'atteinte d'un équilibre entre la réalisation de nos objectifs et la création de bonnes relations au travail.

Ceci implique probablement de sacrifier, dans une certaine mesure, l'efficacité de l'entreprise. Cependant, en contrepartie, nous aboutirons à un plus grand bien-être et bonheur de tous les employés.

Par ailleurs, un bon leader émotionnel doit être capable de renforcer les caractéristiques positives de toute son équipe. En se servant des enseignements de ce style de direction, il pourra aider les autres à découvrir leurs talents et à les développer pleinement. Il réussira, en outre, à motiver encore plus les employés. Or, ceci est fondamental pour la bonne direction d'une entreprise. (Goleman, 2014).

2.6. L'IE est au centre des capacités de leadership

Les études conduites par Daniel Goleman mettent en lumière que les leaders les plus performants ont un point en commun : une intelligence émotionnelle supérieure à la moyenne.

Daniel Goleman détaille les résultats de ses études dans lequel il définit les 5 habiletés de l'Intelligence Émotionnelle²² :

- Une bonne connaissance de soi, de ses forces, moteurs, valeurs ou objectifs ainsi qu'une bonne compréhension de l'impact que l'on a sur les autres.
- L'autorégulation : la capacité à contrôler certains instincts ou à prendre de la distance par rapport à son humeur générale et à ses émotions.
- La motivation, le goût de la réalisation et des nouveaux défis, l'envie de réussir pour le plaisir de réussir. C'est cette motivation qui permet souvent de ne pas prendre l'échec personnellement ou de ne pas chercher des coupables car l'objectif reste celui de l'atteinte du résultat.
- L'empathie, la capacité à se mettre à la place des autres et à comprendre leur perspective et leurs émotions. C'est cette qualité qui est souvent présente chez les leaders capables d'attirer, de retenir et de développer les talents dans leur équipe. Elle est particulièrement utile dans un processus de décision (où d'autres critères que le ressenti des employés entrent en compte).
- Les compétences sociales, la capacité à être en relation avec les autres pour les conduire dans une direction souhaitée (que ce soit pour les rendre enthousiastes à propos de notre nouveau plan marketing ou les faire adhérer à notre projet), les fédérer ou les faire collaborer autour d'un objectif. Cela ne signifie pas être sans cesse en train de faire des relations publiques, mais plutôt d'avoir la certitude que rien ne se fait seul, qu'un réseau est nécessaire à l'accomplissement de toute action d'envergure.
Quand les 4 premières habiletés de l'IE sont déjà présentes, cette 5e découle souvent naturellement.

Ces 5 habiletés ne sont pas les uniques composants d'un bon leader. Des connaissances, une capacité stratégique et de synthèse sont, par exemple, d'autres atouts indispensables.

²² Goleman, D. (2014). *L'intelligence émotionnelle, intégrale*. Tome 2, p.904. Paris : Ed. J'ai lu.

2.7. Conclusion

Selon nos recherches sur l'intelligence émotionnelle et les capacités de leadership, nous avançons dans notre étude. En effet, l'intelligence émotionnelle et le leadership semblent être deux concepts étroitement liés.

De plus, comme nous avons pu voir, pour parvenir au manager d'amener une certaine collaboration dans ses équipes et répondre favorablement aux exigences des employés, il doit faire preuve de compétences de leadership importantes.

Nous allons donc maintenant pouvoir aller plus loin dans la recherche en tentant d'identifier s'il existe des liens entre l'intelligence émotionnelle et la collaboration.

L'objectif est de pouvoir répondre à notre question de recherche qui cherche à définir en quoi l'intelligence émotionnelle du manager amène son équipe à travailler de manière plus collaborative.

Chapitre 3 : Les liens entre l'IE et la collaboration

L'objectif de ce chapitre est de procéder à une comparaison des recherches menées dans les champs de l'intelligence émotionnelle et des modèles managériaux. Après avoir, espérons-le, convaincu le lecteur qu'un tel lien se justifie, nous énoncerons alors les hypothèses de notre recherche empirique.

3.1. Similarités entre l'IE et la collaboration

De nombreuses similarités entre les domaines de l'intelligence émotionnelle et la collaboration apparaissent lorsqu'on compare les compétences d'un manager collaboratif et les capacités de quelqu'un qui a un haut niveau d'intelligence émotionnelle.

3.1.1. Les caractéristiques d'un manager collaboratif se situent principalement sur trois niveaux

- Incarner la voie à suivre
- Autoriser et donner l'impulsion
- Devenir animateur des collaborateurs

Pour ces trois niveaux, un niveau important du leadership est nécessaire. On définit le leadership comme la capacité d'un individu à influencer un groupe en vue de la réalisation d'objectifs.

Les leaders sont souvent tenus d'être capables de susciter la transformation, de diriger les gens et de gérer le travail de leurs unités de manière efficace. L'éventail des compétences nécessaires pour les responsables d'un groupe sont divers et nombreux.

D'une part, cela passe par des responsables transformationnels : capables de donner du sens aux choses à travers une vision et à travers la création de valeurs partagées.

D'autre part, cela passe par des responsables qui sont capables de s'assurer que le personnel répond aux exigences professionnelles, tout en leur offrant de l'aide et un feedback par rapport à leurs tâches.

L'un des aspects essentiels du leadership consiste à déterminer pourquoi certains membres de l'équipe obtiennent de bons résultats dans leur fonction de direction, pendant que d'autres présentent des résultats plus médiocres. (Plane, 2015).

Selon les principes édictés par Paul Pyronnet²³ et François Roux²⁴ dans leur livre *Manager l'irrationnel* (2010), un des aspects essentiels du leader consiste à établir un équilibre approprié entre :

- La règle : elle établit dans toute organisation les modes de fonctionnement des acteurs, et les frontières entre ce que l'on peut ou ne peut pas faire. C'est en quelque sorte « la règle du jeu », sans laquelle le jeu n'existe pas)
- Les liens : il s'agit dans toute organisation sociale de créer du liant, une unité, un sentiment d'appartenance, une adhésion (par la culture, l'utilisation de mythes, de codes et autres symboliques).

A titre de comparaison, on peut citer la définition du manager. On peut lier le leader et le manager car ils ont tous deux cette connotation de chef d'équipe dans un groupe de personnes qui prend les décisions stratégiques en vue d'atteindre certains objectifs.

Cependant, le rôle du manager réside lui dans le maintien de l'ordre et de la cohérence.

Le manager ne va pas aborder une tâche de la même manière qu'un leader. Il aborde les objectifs de manière beaucoup plus pragmatique. Certains vont même plus loin en estimant les managers comme passifs et rationnels en réponse aux objectifs qui leurs sont posés.

En effet, ils maintiennent un bas niveau d'implication émotionnelle à l'égard des autres employés. Ce qui compte c'est que les éléments mises en place pour atteindre l'objectif soient respectés dans l'ordre et dans les temps. Nous sommes dans une démarche rationnelle.

Le manager tient son autorité de la hiérarchie qui le définit comme tel. Il tient comme pouvoir celui lié à l'entreprise. Celle-ci lui fournit une équipe formelle où il peut exercer son autorité et son rôle est de faire ses tâches.

²³ Auteur, conférencier et acteur clé dans la programmation neurolinguistique

²⁴ Écrivain, publiciste et réalisateur français

Il organise ses tâches, les coordonne pour que son équipe puisse les faire. Il va également les contrôler avec la planification et le reporting. Il a des objectifs et il doit faire tout son possible pour les atteindre. Le manager est important pour une entreprise dans le but d'assurer une bonne organisation globale.

Le leader tient son autorité des membres de son groupe qui le reconnaissent comme tel. Son pouvoir est avant tout basé sur la relation qu'il noue avec ces membres du groupe. Cela le rend centré sur les personnes. L'équipe lui reconnaît en général une autorité. Par cette dynamique, il devient le moteur du groupe.

Il apporte les propositions et les initiatives et cherche à les réaliser. L'aspect négatif de cette posture est qu'il peut être quelquefois perçu comme source de désorganisation et de dispersion. Toutefois, il est indispensable dans une entreprise, c'est lui qui motive les troupes. (Plane, 2015).

3.1.2. Caractéristique de l'intelligence émotionnelle

Cette capacité à utiliser et gérer les émotions semblent se rapprocher des capacités d'un leader capable de faire travailler les gens ensemble.

On peut faire une comparaison avec le manager qui se retrouve plus dans le modèle hiérarchisé : son autorité est tenue par le système mis en place alors que le leader fonctionne plus comme un animateur qui pousse les employés à collaborer et se rassembler pour atteindre les objectifs fixés et il rend cela possible avec des bonnes capacités émotionnelles.

C'est avec toutes ces informations que nous allons maintenant pouvoir tester s'il existe effectivement des liens entre l'intelligence émotionnelle et le collaboratif. **L'intelligence émotionnelle du manager l'influence-t-il à faire travailler ses employés en équipe ?**

Pour répondre à cette question, nous passerons par **4 hypothèses** :

Dans les 4 hypothèses, nous reprendrons les indicateurs qui définissent le niveau de collaboration dans une équipe/entreprise : le recrutement, les valeurs, la prise de décision et la gestion des conflits.

3.2. Hypothèse 1

Si le manager développe un haut niveau d'intelligence émotionnelle dans les 4 dimensions de Daniel Goleman, alors il organise son recrutement de manière collaborative.

Nous faisons l'hypothèse qu'un niveau d'intelligence émotionnelle élevé amène le manager à organiser son recrutement pour ses équipes de manière collaborative.

3.3. Hypothèse 2

Si le manager développe un haut niveau d'intelligence émotionnelle dans les 4 dimensions de Daniel Goleman, alors il organise ses valeurs de manière collaborative.

Nous allons également tester nos hypothèses sur un autre indicateur qui permet de distinguer les modèles d'organisations : la mise en place des valeurs dans l'entreprise.

3.4. Hypothèse 3

Si le manager développe un haut niveau d'intelligence émotionnelle dans les 4 dimensions de Daniel Goleman, alors il organise les prises de décisions de manière collaborative.

Le troisième indicateur qui va nous intéresser sera la prise de décision au sein de l'équipe. Elle nous permettra d'identifier le niveau de collaboration que propose le manager pour prendre des décisions opérationnelles, tactiques et stratégiques.

3.5. Hypothèse 4

Si le manager développe un haut niveau d'intelligence émotionnelle dans les 4 dimensions de Daniel Goleman, alors il organise la gestion des conflits dans son équipes de manière collaborative

Finalement, le dernier indicateur qui va nous intéresser sera la gestion des conflits du manager dans ses équipes.

Nous tenterons d'analyser si l'intelligence émotionnelle influence la façon dont un manager peut gérer une tension dans son équipe et comment il va dialoguer et collaborer avec les parties prenantes du conflit.

3.6. Conclusion

Ce chapitre a souligné les similitudes que nous pouvons faire entre l'intelligence émotionnelle et le collaboratif. Ces analogies conduisent à la question d'un lien possible entre les deux concepts. C'est de là que découle une hypothèse générale : **une intelligence émotionnelle élevée amène-t-elle à de la collaboration ?**

Nous tenterons de déceler le lien entre ces deux concepts par 4 indicateurs clés que sont le recrutement, la prise de décision, les valeurs et la gestion des conflits.

Le chapitre suivant donnera un aperçu global de la méthodologie qui fut employée afin de vérifier ces hypothèses.

Deuxième partie : Considérations pratiques

Chapitre 4 : Méthodologie

Dans ce chapitre, nous présenterons la méthodologie de notre recherche. Nous décrirons, dans un premier temps, notre procédure de sélection des participants, avant de nous attarder sur la description de nos 4 indicateurs. Ensuite, nous observerons comment ces indicateurs vont nous permettre d'analyser s'il existe des corrélations entre collaboration et intelligence émotionnelle.

Après cela, nous décrirons la façon dont nous allons chercher à mesurer l'intelligence émotionnelle de nos participants. Finalement, nous expliquerons le déroulement des entretiens et du test de l'intelligence émotionnelle et nous terminerons par une conclusion.

4.1. Participants

Dans le cadre de cette recherche, nous avons sélectionné des managers d'entreprise qui ont un haut niveau de responsabilité comme des entrepreneurs, cadres, dirigeants, chefs de projet.

En effet, ils disposent de l'autorité nécessaire à la gestion d'équipe(s) d'employé(s) pour nous permettre d'analyser leur façon de faire travailler une équipe. C'est sur un échantillon de ce public type que cette recherche va se reposer.

La recherche porte sur un total de 9 managers qui occupent une position importante dans la société dont 3 ont fondé leur propre entreprise.

Tout d'abord, commençons la description de ces managers à partir des paramètres structurels de l'entreprise. Une carte d'identité pour chaque manager est proposée ci-dessous :

<h3>Manager 1</h3>	<h3>Manager 2</h3>	<h3>Manager 3</h3>
<ul style="list-style-type: none"> • Finance • 15 employés • Multinationale • Service client • Assurer le suivi des procédures • Call-center 	<ul style="list-style-type: none"> • Finance • 50 employés • CEO du département "compliance" • International 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalité et comptabilité • Fondateur • 20 employés
<h3>Manager 4</h3>	<h3>Manager 5</h3>	<h3>Manager 6</h3>
<ul style="list-style-type: none"> • Finance • 8 employés • Directeur financier 	<ul style="list-style-type: none"> • Technologie/santé • 20 employés • Fondateur • 1 associé 	<ul style="list-style-type: none"> • Finance • 50 employés • Comité exécutif de l'entreprise • CEO du département fusion et acquisition
<h3>Manager 7</h3>	<h3>Manager 8</h3>	<h3>Manager 9</h3>
<ul style="list-style-type: none"> • Fermentation • 120 employés • Directeur général • Comité de Direction 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication marketing • 100 employés • Adjoint du Directeur général • Développement commercial • Implémentation de l'intelligence collective au sein de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Alimentation • 100 employés • Fondateur • 2 associés

Il convient d'ajouter quelques lignes à chacun des managers pour permettre au lecteur d'avoir le meilleur contexte possible :

Le manager 1 travaille dans une entreprise bancaire où il est responsable d'une équipe de 15 employés. L'entreprise est une multinationale et lui accorde une bonne marge de manœuvre pour gérer son équipe. Son équipe est chargée de s'occuper du service client et d'assurer un bon suivi des procédures. En d'autres mots, il gère une équipe de call-center.

Le manager 2 travaille dans une entreprise internationale prestataire de services de transfert de fonds qui facilite les transferts d'argent internationaux. Il travaille partout dans le monde et pour un grand nombre d'employés (100). Il est responsable de beaucoup d'équipes qu'il chapeaute à travers le monde.

Le manager 3 a créé sa société de comptabilité et de fiscalité il y a bientôt 30 ans. Il a commencé cela seul et est aujourd'hui son propre patron. Mais à refaire, il ne le referait plus seul. La société compte une vingtaine d'employés.

Le manager 4 est directeur financier d'une entreprise coopérative agricole. C'est à ses yeux la synthèse entre le commerce équitable et la partie financière pour assurer son développement. Il y travaille depuis 10 ans et il a toujours travaillé dans des départements financiers qui ne sont jamais fort nombreux. Aujourd'hui il supervise deux équipes de 4 personnes.

Le manager 5 a créé son entreprise avec un associé en 2013. C'est une entreprise présente dans le secteur de la santé et qui a pour vocation de créer des produits technologiques qui peuvent substituer les médicaments. Il a une formation d'ingénieur de gestion et en est, aujourd'hui, à sa 3ème start-up. Il a, avant cela, travaillé 5 ans dans une grande entreprise. La société compte 20 employés.

Le manager 6 travaille dans une multinationale depuis 30 ans. Au fil de sa carrière dans cette entreprise, il a chapeauté trois projets. Dans son premier projet, il supervisait et travaillait avec plusieurs centaines de personnes.

Dans le deuxième projet, il a été responsable du développement IT dans trois zones du monde : en Europe, en Asie et aux États-Unis. A ce moment-là, il était à la tête de 500 personnes et ce développement IT touchait une dizaine de milliers de personnes dans l'entreprise.

Finalement, sa fonction actuelle depuis 5 ans, est responsable financier dans le département des fusions et des acquisitions.

Il voyage à travers le monde avec une équipe de 50 personnes et fait partie du comité de direction composé d'une dizaine de personnes pour lequel il est le représentant financier.

Le manager 7 a repris la direction de la société en 2014 qui comptait 15 employés. Aujourd'hui cette entreprise travaille avec une centaine d'employés et elle a multiplié son chiffre d'affaires par cinq.

Il a, avec toute l'entreprise, repensé la philosophie, recréé une vision, une mission, des stratégies et des valeurs sur lesquelles tout va se construire pour poursuivre un rêve commun. Il est au centre de toute cette nouvelle conception de l'entreprise.

Le manager 8 est depuis toujours entrepreneur mais en 2012 il a rejoint l'entreprise dans laquelle il travaille aujourd'hui qui est une agence de communication et spécialisé dans le retail.

Pour la pérennité de l'entreprise, il a rejoint le comité exécutif pour tenter de trouver de nouveaux clients et grandir. Il est rentré dans cette entreprise avec deux objectifs : faire du développement commercial et développer un management participatif au travers de l'intelligence collective.

En deux mots, faire passer les équipes de l'obéissance à l'autonomie et la coresponsabilité. L'entreprise compte 70 employés aujourd'hui.

Le manager 9 a fondé sa société en 2005. Cependant, il y a 7 ans il s'est rendu compte que seul il aurait mis son entreprise en danger et a donc décidé de s'associer avec deux autres personnes en 2014.

Il ajoute à cela, que pour gérer une entreprise sainement, il est important d'être un nombre impair pour que la démocratie l'emporte. La mission de son entreprise est de créer des bons moments de partage.

Il a donc créé des produits d'apéritif car il pense que l'apéritif est un moment où on écoute l'autre et où on peut se remettre en question. Son entreprise compte une centaine d'employés.

On peut rappeler après la description de nos candidats que ce qui nous intéresse ici est de voir leur vision du travail en équipe par rapport aux quatre indicateurs. **Nous ferons, quand c'est nécessaire, attention de bien distinguer leur vision et la façon dont cela se passe dans l'entreprise pour éviter de fausser l'étude.**

L'idée est d'éviter que si l'entreprise par exemple, impose un recrutement d'une certaine manière, d'approprier cette manière de faire au manager alors qu'il a peut-être une autre façon de concevoir le recrutement.

De plus, nous ne nommerons pas le nom d'entreprise, le nom d'un manager et du sexe du manager pour éviter d'influencer le lecteur. **Le but est d'uniquement s'attarder sur sa conception du travail en équipe à travers les 4 indicateurs.**

Finalement, il est important d'ajouter que nous avons sélectionné des managers issus d'une même tranche d'âge. En effet, cibler l'échantillon de managers sur le même âge nous permettra d'ajouter plus d'exactitude dans les résultats obtenus. Les paramètres tels que l'expérience, le nombre d'année de travail et la maturité émotionnelle doivent se rapprocher le plus possible auprès des managers pour éviter de fausser l'étude. Les managers ont tous entre 50 et 60 ans.

4.2. Les 4 indicateurs

Pour pouvoir repérer le niveau de collaboration que le manager souhaite implémenter, il s'agit de reprendre les 4 indicateurs que nous avons vu dans la partie théorique : le recrutement, les valeurs, la prise de décision et la gestion de conflit. Ils sont maintenant à préciser dans le cadre du fonctionnement des modèles managériaux : scientifique, participatif ou collaboratif.

4.2.1. Le recrutement

Le recrutement est un indicateur important pour disposer d'un personnel compétent. Sans un bon recrutement, le manager risque de ne pas pouvoir atteindre ses objectifs. Il fait l'objet de réflexions et d'évolutions pour le manager.

• **Le recrutement scientifique**

Le schéma scientifique pour recruter efficacement un candidat est de premièrement définir le profil et les compétences dont l'entreprise a besoin, rédiger une annonce et la publier. Cette procédure porte le nom de « job description ».

Ensuite, le recruteur rencontre les différents candidats retenus pour leur faire passer des entretiens. Il pourra ensuite choisir le profil qui correspond le mieux à ses besoins. Ce processus fonctionne sur base des compétences des candidats.

Dans les grandes entreprises, le recrutement se fait au départ au niveau du département des ressources humaines (RH) qui va se charger de toute la procédure initiale pour ensuite attribuer un nouvel employé dans une équipe.

Le processus est rationalisé, les équipes ne participent pas à la recherche, la rencontre et l'intégration du candidat et le manager prend la décision finale avec les ressources humaines. (Collart et Benedick, 2018).

• **Le recrutement participatif**

Nous pouvons parler de « recrutement participatif » ou de « cooptation ». Dans ce cas, l'idée est de faire participer les employés de l'entreprise dans la recherche de candidats.

Dans le cas d'un « recrutement participatif », le processus reste le même. Le service de RH ou le manager qui recrute définit ses besoins (job description), il rédige une annonce qu'il publie pour trouver des candidats potentiels. Ensuite, ceux-ci sont rencontrés par le service RH ou le manager qui prendra la décision finale et prendra le temps d'analyser le profil sur base de leurs compétences mais aussi sur base de leurs capacités interpersonnelles.

Les capacités de leadership, la personnalité et les valeurs de l'employé vont également entrer dans les critères du recrutement. Le manager va vouloir s'assurer que la personne partage une vision commune avec son équipe et il doit donc se concentrer également sur ces aspects-là.

Les employés de l'entreprise vont pouvoir participer à ce processus à partir du moment où la recherche est déjà entamée et ils restent les candidats finaux. Ils interviennent donc à la fin du processus et le manager prend encore la décision finale. (Collart et Benedick, 2018).

- **Le recrutement collaboratif**

Le recrutement collaboratif souhaite aller plus loin. Il prend en compte les compétences émotionnelles et relationnelles des candidats autant voire plus que les compétences professionnelles. De plus, il souhaite impliquer davantage les équipes dans le processus de sélection.

Le recrutement collaboratif a pour objectif d'impliquer au maximum les collaborateurs dans le processus de recrutement. En effet, lorsqu'une équipe a besoin d'un nouveau collaborateur, c'est cette même équipe qui interviendra.

Le recrutement par excellence est celui qui implique tous les membres de l'équipe dès la première étape du recrutement. Tous les membres de l'équipe et le manager se réunissent pour décider du profil et des compétences recherchés. Ensuite, ils rédigent conjointement l'annonce ou décident collectivement de passer par un cabinet de recrutement. Ils sélectionnent à nouveau l'ensemble des candidats. C'est alors que les membres de l'équipe rencontrent les candidats et prennent la décision en équipe.

Le manager participe à toutes ses étapes, en donnant son avis. Pour autant, plus le recrutement sera collaboratif, moins le manager aura de pouvoir. Cette méthode permet d'identifier le meilleur profil nécessaire et d'ensemble considérer les compétences émotionnelles et relationnelles du candidat afin de s'assurer qu'il y a un match entre la personne et la culture de l'entreprise.

Au plus il y a d'employés qui vont rencontrer la personne, au plus on peut voir une cooptation, un partage de vision et neutraliser la subjectivité. L'idée est de sélectionner le meilleur profil au niveau des compétences et au niveau des capacités relationnelles et des valeurs.

En effet, le recrutement collaboratif partage l'idée que les équipes connaissent leur travail au quotidien mieux que leur manager ou leur service RH.

Elles comprennent mieux leurs besoins pour atteindre leurs objectifs et sont donc tout à fait à même de définir le profil pour venir compléter leurs équipes. Elles sont plus pertinentes sur le profil et les compétences recherchées.

De plus, en fonction du profil et des compétences recherchées, les équipes impliquées sont plus pertinentes dans le choix de l'annonce. Si elles doivent trouver un profil bien précis, elles le sauront immédiatement.

Finalement, lors de l'entretien, leurs questions peuvent être bien ciblées. Elles peuvent cibler les compétences des candidats spécifiquement. En plus, elles peuvent sélectionner le candidat avec l'attitude et la personnalité qui correspondent au fonctionnement du groupe. Les chances de succès lors de l'intégration et du travail du candidat sont donc plus fortes. (Collart et Benedick, 2018).

4.2.2. Les valeurs

Les valeurs d'une entreprise sont des principes moraux, sociaux sur lesquels elle se base pour évoluer et prendre des décisions stratégiques.

Les valeurs de l'entreprise reflètent la vision de son dirigeant, sa façon de concevoir l'entreprise. Dans le modèle hiérarchique, elles sont véhiculées par le dirigeant et le reste de l'entreprise se bâtit sur ces valeurs. Elles sont un moyen d'évaluer les employés.

Au plus on se dirige vers une organisation collaborative, au plus la participation de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise dans la mise en place des valeurs va être importante. On tend vers une co-création des valeurs qui peut à terme développer une culture d'entreprise commune.

Penser collectif dans la conception permet d'avoir une conversation avec l'ensemble des collaborateurs. Le but est d'avoir la vision la plus représentative possible de l'essence même de l'entreprise, au travers de chacun des collaborateurs.

Les valeurs vivent au rythme de l'entreprise. Elles sont régulièrement présentes dans les communications de l'entreprise et doivent servir de compas dans la prise de décision. Si l'entreprise évolue, les valeurs doivent aussi évoluer.

L'idée est qu'elles répondent à 3 questions essentielles :

- Qu'est ce qui nous rassemble ?
- Qu'est ce qui nous ressemble ?
- Que fait-on ensemble ?

L'instauration de valeurs émerge de la volonté de définir sa propre identité et de la faire vivre dans l'ensemble de l'entreprise avec tout le groupe. Elles sont le meilleur atout pour porter la vision de l'entreprise. (Collart et Benedick, 2018).

4.2.3. La prise de décision

La prise de décision est un outil pour identifier le niveau de collaboration dans une équipe. En effet, elle peut fonctionner de plusieurs manières et elle dégage le niveau d'autorité dans le groupe.

Si le manager consulte les dossiers de son équipe et se réfère uniquement à son intuition pour prendre une décision, on peut comprendre qu'il décide lui-même de ce qui est le mieux et il n'a pas besoin de consulter ses employés. Il considère que son expérience et ses connaissances sont suffisantes pour prendre la bonne décision. On se retrouve alors dans un modèle managérial plutôt scientifique.

Si le manager souhaite impliquer et s'articuler auprès de ses employés pour prendre les bonnes décisions, il existe une série de facteurs clés de succès qui rendent la prise de décision plus collaborative.

Dans un premier temps, il est crucial d'inviter les personnes qui sont expertes du sujet sur lequel porte la décision. Il est tout aussi important d'associer en même temps les personnes qui sont affectées par la décision. C'est le meilleur moyen d'assurer sa promotion à l'intérieur de l'organisation et garantir une implémentation efficace par la suite.

Ensuite, le dialogue est un grand simplificateur. Sa pratique met en évidence les vrais sujets à traiter, renforce la confiance mutuelle et accélère la recherche de solutions.

Par ailleurs, il est important d'écouter et de reformuler pour construire une compréhension partagée des différents points de vue. Le principe de circularité peut aider à acquérir cette capacité d'écoute active. La mise en pratique n'est pas forcément simple mais elle a ses effets.

Par la suite, la méthode de prise de décision doit être clairement identifiée et annoncée dès le début. Elle peut être particulière au groupe qui va l'appliquer. L'important est que, quel que soit la façon de faire, elle soit connue et acceptée par l'ensemble des employés de l'équipe.

Maintenant, il est normal que le groupe passe par une phase de confusion et/ou frustration lorsqu'il est face à différents points de vue.

Néanmoins, ces durant ces moments qu'il y a lieu pour le manager d'être patient, persévérant et compréhensif pour sélectionner les bonnes idées, prioriser, synthétiser et enfin présenter une solution sur laquelle le groupe est amené à se décider. C'est ici le rôle du « décideur » qui doit le mieux possible encadrer son groupe.

Si le groupe n'arrive pas à prendre une décision ou à se mettre d'accord, avoir prévu une règle qui permet de clôturer la réunion, est un bon moyen. A partir du moment où c'est clair pour chacun quand est ce que cette solution de sortie est appliquée, alors cela peut être un bon moyen de finaliser une prise de décision.

Les manières de procéder peuvent varier d'un groupe à l'autre, on retrouve l'organisation d'un vote, déléguer à une personne préalablement nommée, postposer la décision à une autre réunion...

Au plus un manager utilise tous ses moyens pour faire participer son équipe dans le processus, au plus on se retrouve dans un modèle collaboratif. L'entre deux se retrouve plus dans un modèle participatif. (Collart et Benedick, 2018).

4.2.4. La gestion des conflits

Le responsable d'équipe a un rôle principalement d'organisation, de gestion de direction et de conduite d'une équipe. La façon dont sont utilisées ces compétences dans un environnement de travail détermine son style de management.

Le manager fait partie intégrante de l'équipe d'où son rôle déterminant dans l'émergence d'une équipe performante et harmonieuse. En cas de désaccord, voire de conflit, la négociation est constamment présente dans son rôle.

Face à cela, il y a plusieurs façons de rétablir l'ordre. Le modèle hiérarchique réduit l'importance de l'humain et il va rappeler à l'ordre chaque partie du conflit à ses responsabilités et éteindre le conflit là-dessus. Il considère que le monde professionnel ne laisse pas la place à l'émotionnel et les états d'âme de chacun.

Il va donc déshumaniser les rôles de chacun et rationnellement rétablir l'ordre : « tu te charges de tes responsabilités et moi je m'occupe de prendre la décision finale ».

Dans le modèle collaboratif, la première étape dans un conflit est d'analyser et de gérer le conflit :

- Quels sont les vrais problèmes ?
- Que se passe-t-il réellement ?
- Quelles sont les personnes réellement impliquées ?
- Avons-nous besoin d'information ou d'analyse supplémentaire pour clarifier les problèmes ?
- Est-ce que les parties ont la capacité de comprendre des documents techniques importants ?

Ces questions permettent d'abord d'éviter de parler des symptômes et au contraire se concentrer directement sur le cœur du conflit.

La deuxième étape a pour objectif d'identifier les besoins des deux parties : que veulent réellement les personnes impliquées ?

S'il est possible de définir un but commun pour les personnes impliquées, cela facilitera le travail de recherche de solutions sur lesquelles les deux parties peuvent s'accorder. Si ça n'est pas possible, il reste important que les buts des deux parties soient définis pour une compréhension réciproque.

La troisième étape se retrouve dans l'évaluation de la situation : le conflit est-il d'une taille gérable ou doit-il être découpé en plusieurs petits problèmes ?

Il faut éviter de s'engager dans une gestion de conflit si on peut percevoir à l'avance qu'il sera compliqué d'obtenir un succès.

La quatrième étape consiste à décider d'un processus : quel processus les personnes impliquées vont-elles choisir pour résoudre le conflit ?
Ensuite, on pourra chercher des solutions.

Cette étape doit se faire avec les deux parties en présence. Il est important que les parties comprennent leurs buts et leurs besoins réciproques afin de pouvoir trouver une solution qui convient à tout le monde. Dans la plupart des cas de gestion de conflit, c'est à ce stade que la négociation et la capacité de leadership du manager entrent en scène.

Il est primordial que les besoins des parties et les solutions soient décrites de manières très concrètes.

Finalement, quand on arrive à un accord, il est important que les deux parties aient la même vision des résultats. Une manière de le vérifier est de se mettre d'accord sur des actions à suivre, sur qui vont les réaliser et d'être très concret et spécifique.

Dans les organisations collaboratives, la capacité du manager à gérer et maîtriser ces aspects est hyper importante pour assurer l'harmonie au sein des équipes.

A nouveau, au plus le manager accompagne dans ces 4 étapes et accordent de l'importance à chacun des niveaux et aux employés, au plus on pourra qualifier sa gestion du conflit de manière collaborative. L'entre deux se qualifie de participatif. (Collart et Benedick, 2018).

4.3. Mesure de l'IE

Dans cette partie, nous allons reprendre les 4 dimensions de l'intelligence émotionnelle de Daniel Goleman :

- La compréhension de ses émotions
- La maîtrise de ses émotions
- La conscience sociale
- La gestion des relations.

Nous allons fournir au manager en question un formulaire où il répondra à des questions sur chacune des dimensions.

Il auto-évalue, sur une échelle de 1 à 10, le niveau qu'il considère juste pour lui et, à la fin, on obtiendra un aperçu de son intelligence émotionnelle.

Nous avons sélectionné sur base de recherche littéraire et de lecture les meilleures questions pour chacune des dimensions. Nous avons par exemple pour la deuxième dimension (maîtrise de ses émotions) : « Je suis capable de limiter l'impact négatif de mes émotions et de minimiser mes penchants instinctifs dans mes décisions »²⁵.

Le manager décidera sur une échelle de 1 à 10 le niveau qu'il considère avoir dans la capacité à limiter l'impact négatif de ses émotions et de minimiser ses penchants instinctifs dans ses décisions.

L'échelle de 1 à 10 nous permettra d'avoir une représentation simple de chacun des niveaux de l'intelligence émotionnelle. Il nous a semblé le plus représentatif de prendre une échelle de 1 à 10. En effet, si nous allons jusqu'à 20 et même 100, avec 9 managers, il sera plus difficile d'identifier des corrélations et des différences.

Pour rendre ce test d'auto-évaluation le plus rigoureux et précis possible, nous avons pris le temps de le tester sur plusieurs personnes, d'analyser les résultats et de modifier les questions pour rendre le test le plus représentatif possible.

Ce formulaire est ajouté en annexe 2.

4.4. Les entretiens

Les entretiens se déroulent en 4 parties. Nous posons des questions semi-directive dans le but d'avoir systématiquement la vision du manager sur chacun des indicateurs.

Pour ce faire, un guide d'entretien a été élaboré et se divise fatalement en 4 parties. Le guide de l'entretien est ajouté en annexe 1.

Il reprend systématiquement comment le manager définit le niveau d'implication de ses employés dans chacun des indicateurs et comment cela se déroule dans l'entreprise où ils travaillent.

Nous insistons sur l'importance de bien être attentif à la distinction entre la vision personnelle et la manière dont le manager fait dans l'entreprise dans laquelle il est, s'il est contraint de procéder d'une certaine manière, nous le signalerons.

²⁵ Cfr. Annexe 2, p.105

S'il est le fondateur de l'entreprise, nous n'aurons alors, dans ce cas, pas besoin de distinguer les deux.

En complément, il convient d'ajouter que cette méthodologie a certaines limites. En effet, nous aurions pu vérifier l'exactitude des discours des managers en se présentant dans l'entreprise.

Par observation, nous aurions pu de cette manière confirmer ou non le discours du manager. Maintenant, par souci de temps et de la situation sanitaire, cela s'est malheureusement avéré compliqué à faire dans la pratique.

4.5. Déroulement de la recherche

L'objectif est d'identifier le niveau de collaboration que le manager implémente dans son équipe et d'ensuite étudier l'intelligence émotionnelle du manager pour regarder en fonction de leur niveau d'intelligence émotionnelle, le niveau de collaboration qu'il implique.

L'hypothèse est de dire que plus un manager a une « intelligence émotionnelle » élevée, au plus il va naturellement prendre en compte chacun de ses employés et faire en sorte qu'il y ait une cohésion, une collaboration dans son équipe.

Pour mener cette étude, nous allons dans un premier temps procéder à un entretien semi directif où il sera question de discuter des 4 indicateurs que nous avons identifiés : le recrutement, les valeurs, la prise de décision et de la gestion de conflits.

Ensuite, nous allons évaluer sur une échelle de 10 son intelligence émotionnelle. Cette évaluation se portera sur les 4 dimensions de Daniel Goleman et le manager répondra à un sondage qui va nous permettre d'évaluer son « intelligence émotionnelle ».

Finalement, nous tenterons de valider ou non si nous observons une corrélation entre la collaboration et l'intelligence émotionnelle.

4.6. Conclusion

Nous avons développé dans ce chapitre la méthodologie générale de notre recherche : les participants, la description des 4 indicateurs, la mesure de l'intelligence émotionnelle, les entretiens et finalement l'élaboration de la recherche.

Dans le chapitre suivant, le lecteur pourra prendre connaissance des résultats obtenus et ainsi constater la corroboration ou l'infirmation de nos hypothèses de recherche.

Chapitre 5 : Présentation des résultats

Dans ce chapitre, nous allons décrire les résultats obtenus. L'objectif de ce chapitre est de décrire le discours de chaque manager et de pouvoir, dans le chapitre suivant, les classer sous les différentes catégories ; scientifique, participatif ou collaboratif.

Pour rendre cela possible, nous avons décidé d'analyser le modèle managérial sur 4 niveaux : le recrutement, les valeurs, la prise de décision et la gestion des conflits. A l'image du tableau comparatif, c'est une façon visuelle de pouvoir distinguer les trois modes managériaux (scientifique, participatif et collaboratif).

Nous allons donc dans, ces quatre hypothèses, reprendre ce que les managers ont dit sur le recrutement, les valeurs, la prise de décision et la gestion des conflits. A partir du moment où nous aurons identifié les managers qui développent un modèle managérial collaboratif sur ces quatre indicateurs, nous pourrons alors analyser où est-ce qu'ils se situent au niveau de l'intelligence émotionnelle et les 4 dimensions de Daniel Goleman.

Alors nous pourrons regarder leur niveau d'intelligence émotionnelle et étudier s'il existe une corrélation avec l'intelligence émotionnelle.

5.1. Première hypothèse : lien entre IE et recrutement

- **Manager 1**

Le manager 1 considère que le recrutement est de l'ordre des ressources humaines car elles ont des contacts directs avec des entreprises qui s'occupent de rechercher le profil adéquat. Le manager reçoit les profils sélectionnés, il les parcourt et fixe un rendez lui-même avec les profils qu'il souhaite rencontrer.

Au niveau de l'implication de son équipe dans le processus de recrutement, il n'y en a pas. La décision finale revient aux ressources humaines et à lui-même. Il pense que le staff n'a pas trop son mot à dire, il explique que le problème quand on souhaite impliquer l'équipe dans le recrutement, c'est qu'on se retrouve vite avec une équipe de 10 personnes et tout le monde aura un avis différent, ce qui est difficile à gérer.

C'est au manager de sentir qui rentre le mieux dans son équipe et de prendre cette responsabilité.



Décision finale revient aux ressources humaines et au manager



Le staff n'a pas son mot à dire



C'est au manager de sentir qui rentre le mieux dans son équipe

- **Manager 2**

Le manager 2 va commencer par la job description. Il va la définir lui-même et pourrait demander l'avis de son équipe, si nécessaire, pour la compléter. Lors de la recherche du profil, il va consacrer beaucoup d'importance à la personnalité de la personne.

Il recherche des compétences interpersonnelles importantes et un alignement avec les valeurs de l'équipe et de l'entreprise.

De plus, il va toujours s'assurer que le candidat soit en alignement également avec les employés. Il va leur laisser, dans la procédure, la possibilité de partager leurs opinions et de le rencontrer de sorte d'éviter que l'équipe se retrouve avec quelqu'un qui ne rentre pas dans l'esprit de l'équipe.

Il considère quand même que ce sera à lui d'appréhender le profil et d'entreprendre toutes démarches. Impliquer chaque fois chacun des employés dans la procédure de recrutement a un certain coût en termes de temps, il préfère donc laisser de la marge de manœuvre aux employés à la fin du recrutement.

Il développe une vision de « recrutement participatif » en décidant finalement lui-même.



Compétences interpersonnelles importantes



Impliquer les équipes dans le processus pour rester aligner aux valeurs de l'équipe



Décision finale revient au manager

• Manager 3

Le manager 3 va prendre le temps d'identifier les compétences dont il va avoir besoin. Une fois la job description établie, il va s'occuper de rencontrer les profils qui répondent à cette job description et prendre le temps de rencontrer la personnalité du candidat.

L'entretien sera donc essentiellement psychologique. Il va s'assurer qu'il assume les compétences qu'il avance et essayer d'apprendre à connaître cette personne pour veiller à ce que cette personne ait envie de partager du temps avec l'entreprise.

Il n'a pas envie d'avoir des candidats qui viennent pour faire ce qu'on leur demande et cela s'arrête là. Il est super important pour lui qu'il y ait une notion de partage et d'intégration pour rentrer dans son entreprise. C'est l'aspect sur lequel il va consacrer beaucoup d'importance.

Il va ensuite proposer au candidat de venir au bureau et de rencontrer le personnel. De cette manière, il permet à la fin du processus d'impliquer ses employés et s'assurer que les employés soient en alignment avec son recrutement. Les employés ont donc un pouvoir de refuser un candidat, maintenant il doit alors pouvoir identifier les raisons qui le poussent à refuser un candidat et doit proposer une réflexion là-dessus. Sinon, il décide par lui-même de proposer un contrat au candidat.



Entretien principalement psychologique

Notion de partage et d'intégration importante pour faire partie de l'entreprise

Implication des employés à la fin du processus

• Manager 4

Le manager 4 regarde d'abord si au sein de l'entreprise il ne retrouve pas quelqu'un qui pourrait répondre aux compétences qu'il recherche. La philosophie qu'il partage est l'aspect humain et la proximité des gens et donc dans sa réflexion il va d'abord penser à s'il n'y a pas quelqu'un dans l'entreprise qui souhaiterait travailler pour le poste en question.

La deuxième chose est de travailler en collaboration avec le département des ressources humaines pour procéder au recrutement. Il va chercher à coopérer avec les ressources humaines et ensuite avec l'équipe en question pour trouver le profil nécessaire. Maintenant, il est au centre du processus et prend au fur et à mesure lui-même les décisions.



Travaille en collaboration avec les Ressources Humaines

Décision finale revient au manager

- **Manager 5**

Le manager 5 pense qu'il est question de trouver un match entre la philosophie de l'entreprise et du candidat. L'idée est de recruter sur base de la personnalité et de la philosophie de l'entreprise et moins accorder d'importances sur ces compétences.

Il va s'occuper de la procédure de recrutement et ne pas impliquer ses employés dedans. Il fait appel à des chasseurs de tête pour des profils ciblés et ensuite il rencontre les candidats. A ce moment, il valide le profil si il considère que le candidat partage la vision et les valeurs de l'entreprise. Il n'a pas le temps de laisser les autres employés rencontrer chaque candidat potentiel.

Toutefois, il arrive de tout de même consulter les équipes par rapport à leur besoin. Il va leur demander s'ils ont besoin de renforts et quel type de renfort ils souhaitent avoir dans l'équipe mais de manière générale, le recrutement est encore centralisé au niveau du top management.



Match entre philosophie de l'entreprise et le candidat

N'implique pas les employés dans le processus

Appel à des chasseurs de tête

Décision finale revient au top management

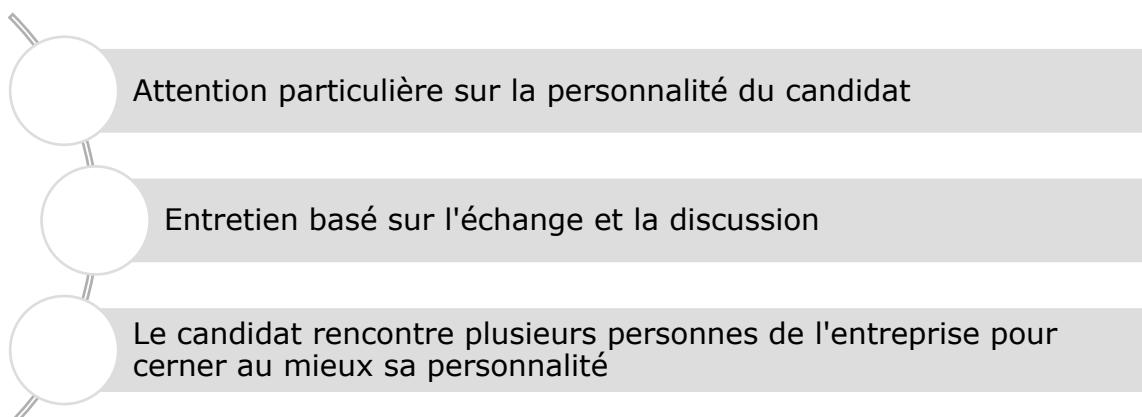
• Manager 6

Le manager 6 va toujours distinguer la compétence de leadership et les compétences même qu'il cherche. En effet, il part du principe qu'un candidat qui, sur son CV a obtenu son diplôme dans une université réputée, la question de compétence est en quelque sorte réglée. Ce qui retient toute son attention, ce sont les capacités de leadership et la personnalité du candidat.

Il considère que tout se joue à ce niveau car il recrute non pas pour un poste mais pour une carrière. Pour arriver à identifier son niveau de leadership, il faut procéder à des interviews où il favorise une discussion spontanée. Il ne va pas suivre un script mais plutôt discuter et apprendre à mieux connaître le candidat.

De plus, pour bien cerner la personne en face de nous, il est important d'inclure d'autres personnes dans le processus de recrutement afin d'avoir plusieurs points de vue. En effet, on a chacun une différente approche et une différente manière de sentir les gens et donc il est important avant d'amener quelqu'un de nouveau dans une équipe de proposer au maximum de personnes de la rencontrer, de discuter ensemble des caractéristiques du candidat et ensuite de décider.

Il est question de mesurer la personnalité ensemble car en groupe il est possible de neutraliser l'aspect subjectif.



• Manager 7

Le manager 7 explique que c'est une réflexion qui se fait continuellement. En effet, il faut toujours essayer d'anticiper quels seront les futurs besoins de l'entreprise pour s'y préparer au mieux et le plus vite possible.

De manière plus concrète, le recrutement va se passer avec l'équipe en question et le comité de direction. Pour chaque équipe, elle doit être capable de manière autonome de pouvoir annoncer au comité de direction les compétences dont elle va avoir besoin et à quelle période. Dans un deuxième temps, il s'agira de rencontrer les candidats et de s'attarder sur sa personnalité.

En effet, il veut s'assurer que ce candidat entre en cohésion avec les valeurs et la vision de l'entreprise. Pour ce niveau, le candidat doit passer par plusieurs entretiens où l'équipe et le comité de direction entre en jeu pour mesurer ces deux aspects là.

Une fois que le match est trouvé, il convient de proposer un contrat et intégrer le candidat dans sa nouvelle équipe. De plus, l'objectif est de rendre les équipes le plus autonome possible pour qu'elles puissent gérer le recrutement par elle-même et que le comité de direction ne doit plus que donner le feu vert. Il considère qu'avec un bon accompagnement et de la confiance, les équipes sont tout à fait capables de gérer la procédure elles-mêmes.



Le recrutement se passe avec l'équipe en question et le Comité de Direction

Rencontre avec le candidat en s'attardant surtout sur sa personnalité

Les équipes sont autonomes sur la décision finale du recrutement

• Manager 8

Le manager 8 part du principe que lorsqu'il y a un recrutement à faire pour une équipe, il définit les compétences nécessaires avec le comité de direction et le manager de l'équipe (qui a déjà défini les compétences avec les équipes). La procédure commence avec l'équipe et le manager.

Lorsque la job description est faite, ils vont diffuser une annonce via les réseaux sociaux. Une fois un certain nombre de CV retenus, le manager en question va rencontrer les candidats.

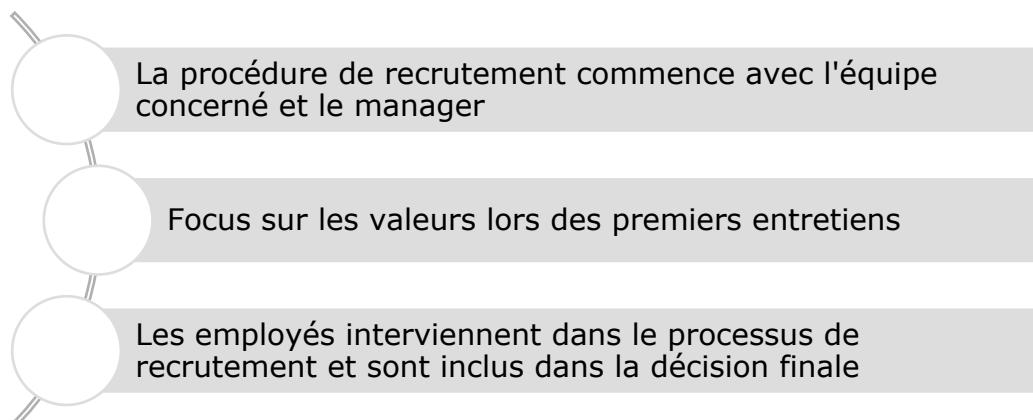
Lorsqu'un premier filtrage a lieu par ce manager, une personne du comité de direction va à son tour rencontrer les derniers candidats et se focaliser sur un aspect : il va sonder exclusivement sa manière de fonctionner dans une équipe et les valeurs qu'il véhicule. Il a créé un questionnaire un peu plus ciblé sur le psychologique qui lui permet de déterminer si le profil va cadrer avec les valeurs de l'entreprise et de l'équipe.

Une fois cette étape franchie, il va valider ou non le candidat avec le manager et son équipe. Les employés sont impliqués à partir du moment où les entretiens commencent. C'est une prise de connaissance entre les employés, le manager, le comité de direction et le candidat.

Les employés peuvent dire avec justification s'ils pensent qu'ils ont intérêt ou non à l'engager. Ils interviennent de cette manière dans le processus. Ils ont également l'occasion de le rencontrer.

Pour le reste de l'équipe, elle intervient lorsqu'on a fait le choix de la personne restante et on lui permet de rencontrer au candidat les futurs collègues et d'avoir une discussion ouverte.

Cette discussion est non surveillée de sorte de laisser le candidat poser toutes ses questions. La personne est ensuite validée ou non par l'équipe, le manager et la personne du comité de direction.



• Manager 9

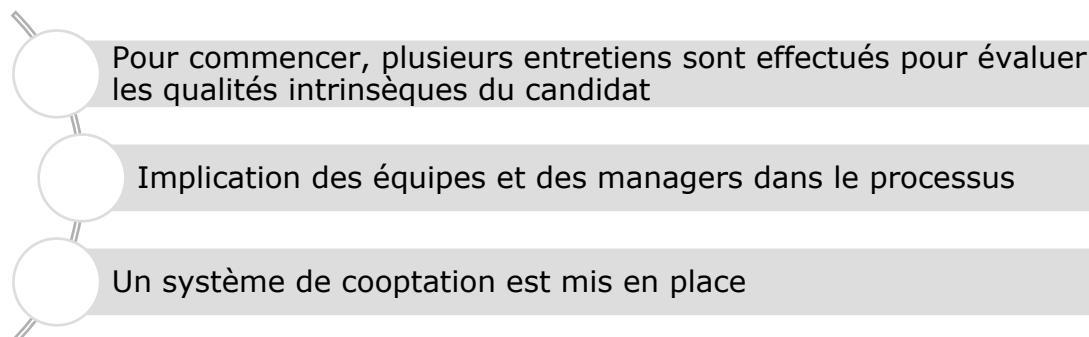
Le manager 9 se pose encore la question aujourd’hui de savoir quelle est la meilleure méthode pour effectuer un bon recrutement. C'est très évolutif et beaucoup de choses entrent en compte. Dans un premier temps, il s'attarde sur les points de ralliement entre l'entreprise et le candidat et ensuite sur les qualités intrinsèques dont il a besoin pour que l'employé puisse vivre dans l'entreprise.

En effet, pour le premier aspect il s'agit de bien faire la différence entre le talent et la compétence recherchée. C'est très important dans le recrutement d'identifier ce talent et de définir s'il sera en cohésion avec la compétence qu'il l'attend. Pour se faire, il va procéder à des interviews et il pense que c'est important d'en faire plusieurs. Il considère que les avis croisés indispensables car ils permettent de faire abstraction de nos croyances, parfois limitantes.

C'est pourquoi il passe suffisamment de temps avec les autres pour s'assurer que le talent est détecté et qu'il répond à la compétence qu'il recherche. Il apporte donc beaucoup d'importance à impliquer les équipes et les managers dans le processus.

Il va ensuite porter son attention dans l'engagement de la personne et vérifier si les valeurs de la personne et de l'entreprise coïncident. Il n'a pas envie d'avoir des opérateurs mais il cherche une énergie de collaboration et d'esprit d'équipe. Il la considère essentielle pour affronter les futurs challenges et la résolution de problèmes.

Dans tout le processus, il propose un système basé sur la cooptation pour arriver à répondre à tous ces critères. Tout ça est très important à ses yeux car elle permet de s'assurer que la personne entre en cohésion avec la vision de l'entreprise pour qu'elle puisse participer à ce projet commun.



5.2. Deuxième hypothèse : lien entre IE et valeurs

- **Manager 1**

Le manager 1 explique qu'ils ont une dizaine de valeurs au sein de l'entreprise. Lors de l'évaluation semestrielle (en juin et décembre), l'employé va démontrer, par des exemples concrets, ce qu'il a fait pour être en alignement avec les valeurs véhiculées par son entreprise. L'entreprise est grande donc ce sont des valeurs très générales telles que l'intégrité et le respect. Il est possible de les intégrer à chaque niveau dans la société et à chacun des employés.

S'il était dans son entreprise à lui, il pense qu'il n'impliquerait pas les employés dans le choix des valeurs, c'est au niveau du top management de décider les valeurs. Il considère que ce n'est pas au niveau des employés de décider de ce genre de choses.



L'employé va montrer ce qu'il a fait de bien pour être en alignement avec les valeurs de l'entreprise lors de l'évaluation semestrielle

C'est le top management qui décide des valeurs

- **Manager 2**

Le manager 2 attend au niveau des valeurs des employés de mettre en avant les clients et de pousser la croissance vers le haut. Ils veulent être une société innovante et c'est ce qu'il va se retrouver dans les objectifs de l'entreprise. Chacun doit arriver à identifier avec son manager ses objectifs à court terme, moyen et long terme dans le but de s'aligner à ces deux valeurs. Qu'est-ce que l'employé veut apporter et comment est-ce qu'il va l'apporter ?

Il va également se focaliser en tant que manager sur les forces et opportunités de chacun des employés pour trouver comment ils peuvent atteindre ces objectifs et répondre aux valeurs. Ces valeurs sont un moyen d'évaluer les employés et si les évaluations sont bonnes, l'entreprise va proposer au fur et à mesure de meilleurs postes et de meilleurs salaires. C'est leur manière de motiver les employés dans leurs tâches et leurs objectifs pour faire respecter les valeurs.



Les valeurs sont un moyen d'évaluer les employés

Les valeurs sont un vecteur de motivation pour les employés de l'entreprise (meilleur salaire, meilleur poste)

Les valeurs guident les employés

- **Manager 3**

Le manager 3 part du principe son entreprise est humaine. Il considère que lorsqu'on met l'humain en avant, soit il rend ce qu'on lui donne, soit il quitte l'entreprise. Il s'assure que tout le monde partage cette valeur et que chaque employé soit prêt à partager cette valeur pour faire partie de son entreprise.

Cette cohésion entre l'employé et la valeur de l'entreprise se manifeste lors du recrutement. Il a défini cette valeur lui-même. Lorsque l'on fait partie de son entreprise, chacun apporte sa pierre à l'édifice pour faire vivre cette valeur.



Valeur principale basée sur l'humain

Chacun apporte sa pierre à l'édifice pour faire vivre cette valeur centrale

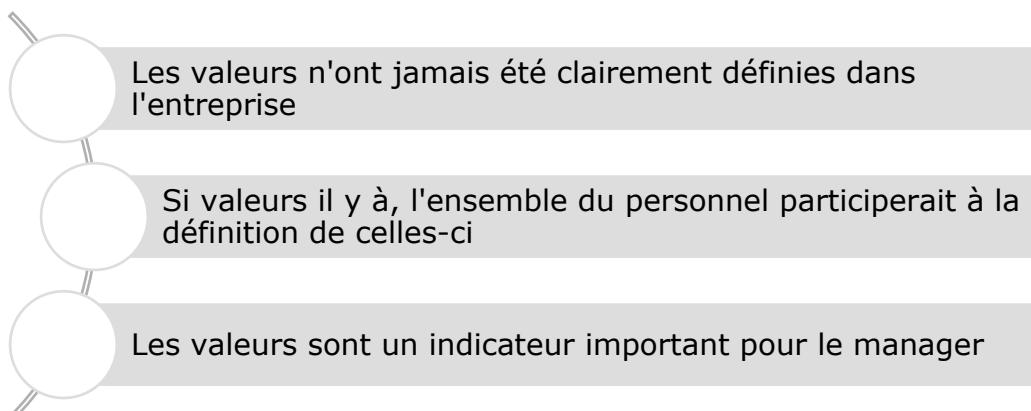
C'est la manager qui a décidé de cette valeur

- **Manager 4**

Le manager 4 explique que les valeurs n'ont jamais été clairement définies dans son entreprise. Cependant, ils ont récemment réfléchi, avec le comité de direction, sur ces valeurs pour les définir et se lancer dans un processus de définition.

De plus, ils ont manifesté leur souhait de les définir avec l'ensemble du personnel. Ils considèrent que le personnel est une partie prenante importante dans un tel processus. Par exemple, il parle de la flexibilité comme valeur principale de l'entreprise pour pouvoir répondre au besoin du personnel et leur garantir un maximum de confort.

Il vit pour la première fois cette définition de valeurs au niveau professionnel mais il a toujours apporté beaucoup d'importance aux valeurs avant de devenir manager. En effet, la corrélation entre ses valeurs personnelles et celles véhiculées par l'entreprise était un indicateur important lors de la signature éventuelle d'un contrat.



• Manager 5

Le manager 5 attribue de l'importance aux valeurs de l'entreprise. En effet, lui et son associé, ont défini ces valeurs via un Vademecum pour les employés qui explique la genèse du projet et les valeurs qu'ils souhaitent véhiculer ensemble. Ils ont décrit, sous forme de texte, leur philosophie du monde du travail et comment ils souhaiteraient que cela s'applique au sein de l'entreprise.

Dans leur vision du management, c'est à partir d'une bonne gestion que les valeurs peuvent être bien véhiculées et vécues dans l'entreprise. Les employés y adhèrent vraiment bien. En tant qu'entreprise du secteur de la santé, ils ont une vocation de service pour les autres et cela se reflète très fort au niveau des employés.

L'adhésion aux valeurs se fait lors du recrutement. Les personnes désireuses de travailler dans leur entreprise viennent pour les valeurs et le service que l'entreprise propose plutôt que pour le salaire ou un statut social.



Les valeurs sont définies via un vademecum pour les employés

C'est à partir d'une bonne gestion du management que les valeurs peuvent être bien véhiculées dans l'entreprise

L'adhésion aux valeurs se fait lors du recrutement

• **Manager 6**

Le manager 6 explique que dans l'entreprise pour laquelle il travaille, les valeurs ont une place prépondérante. Dans l'entreprise, les valeurs sont strictes et aucune tolérance de déviation n'est acceptée. Avec la culture d'entreprise forte, c'est très important que tout le monde soit aligné avec ces valeurs pour que tout le personnel aille dans la même direction.

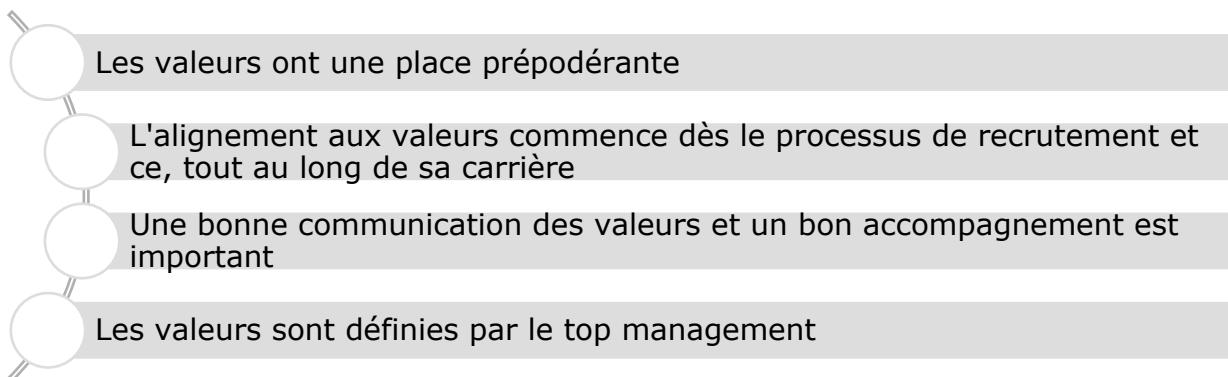
L'alignement avec ces valeurs commence dès le début du processus de recrutement et ce, tout au long de sa carrière. Par contre, il est important que l'entreprise investisse beaucoup de temps dans la communication et dans l'accompagnement de celles-ci.

Ils font cela à travers des sessions où des exemples et des exercices sont proposés aux employés pour illustrer comment l'entreprise attend d'eux de vivre ces valeurs.

Les valeurs sont, d'une part, définies par le top management et les actionnaires mais une fois que l'employé est entré dans l'entreprise, il s'engage à faire vivre ces valeurs. Ces valeurs rassemblent et permettent de vivre à travers une culture d'entreprise où les employés contribuent aux valeurs.

Si le personnel n'est pas en alignement avec les valeurs, les incohérences apparaissent. Il est donc important d'établir un cadre pour que les gens puissent comprendre les règles, la voie à suivre et bénéficier d'une autonomie de travail en alignement avec les valeurs. Les employés ont besoin de structure pour se retrouver, se comprendre, apercevoir la vision et apporter chacun sa valeur ajoutée.

Il ajoute finalement que le leader a un rôle important car il montre la voie à suivre, il communique clairement et accompagne ses équipes dans la direction à prendre. Sans cela, le leader peut perdre sa crédibilité et un certain désordre peut apparaître.



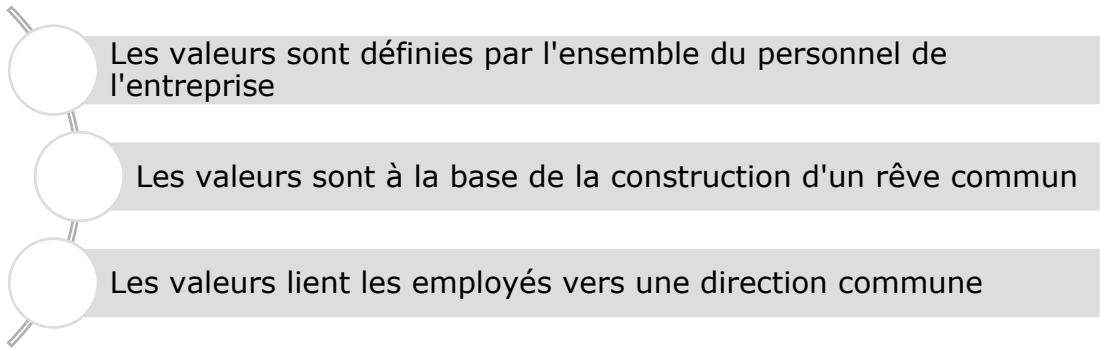
- **Manager 7**

Le manager 7 a identifié et rassemblé les valeurs grâce à la collaboration de tous les membres de l'entreprise. Ce n'est pas au comité de direction de les définir mais avec l'ensemble du personnel pour définir leur rêve commun. Ils le font par le biais de workshops animés avec l'idée de se rassembler autour d'une réflexion commune.

Cette réflexion permet de trouver les points communs entre tous et de les définir. Ils partent de la base, ils filtrent, ils éliminent les redondances et ensuite synthétisent les évidences pour rassembler l'ensemble de l'entreprise dans ce processus. Pour ce manager, les valeurs c'est la base pour pouvoir ensuite établir une vision ou un rêve commun.

En alignement avec ces valeurs, cette vision et cette mission, ils vont repenser, toutes les x années, les stratégies de l'entreprise. De telle manière, le personnel de l'entreprise forme le « bateau » pour pouvoir arriver à réaliser ce rêve commun. Sans cela, il n'est pas possible, selon lui, d'y arriver. Il faut que chacun imagine et sente sa place sur ce bateau pour pouvoir apporter sa contribution.

Évidemment, de la théorie à la pratique, c'est un énorme chemin mais son rôle va être d'accompagner tout le monde pour y arriver.



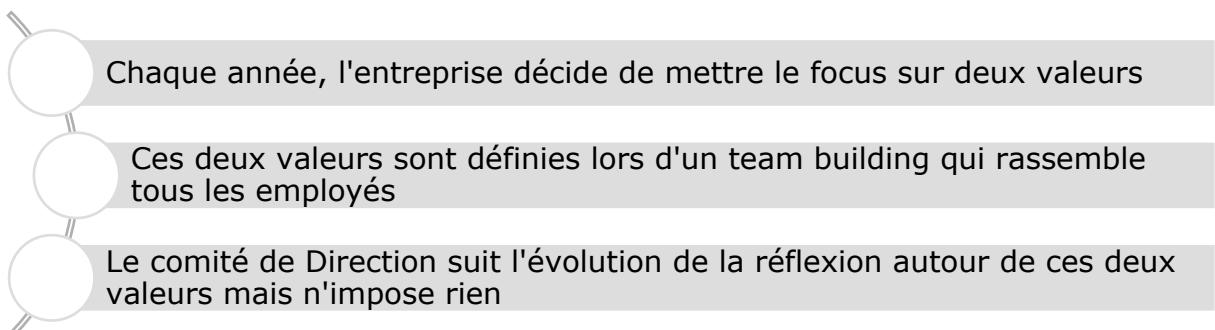
- **Manager 8**

Le manager 8 travaille pour une entreprise qui défend 10 valeurs différentes. Cependant, c'est parfois compliqué de les faire vivre toutes en même temps. C'est pourquoi, chaque année, un team building est organisé pour l'ensemble de l'entreprise. Lors de celui-ci, deux valeurs sont choisies pour l'année à venir. Par groupe, ils détermineront comment ces 2 valeurs seront véhiculées.

Ces groupes, rapporteront régulièrement au comité de direction l'état d'avancement de leur réflexion durant toute l'année. De cette manière, il y a un réel état d'avancement et tout le monde participe et fait vivre ces valeurs.

Pour illustrer son propos, il prend l'exemple du team building de l'année dernière où la fluidité et le service client étaient les deux valeurs sélectionnées. Le groupe en charge de ces deux valeurs, a permis d'améliorer les processus, de les automatiser et de cette manière, a pu apporter plus de fluidité dans l'entreprise. Ce qui, a posteriori, a permis un meilleure service client.

C'est un exemple de comment ce manager fait vivre les valeurs dans l'entreprise et comment il implique ses employés à les faire vivre.



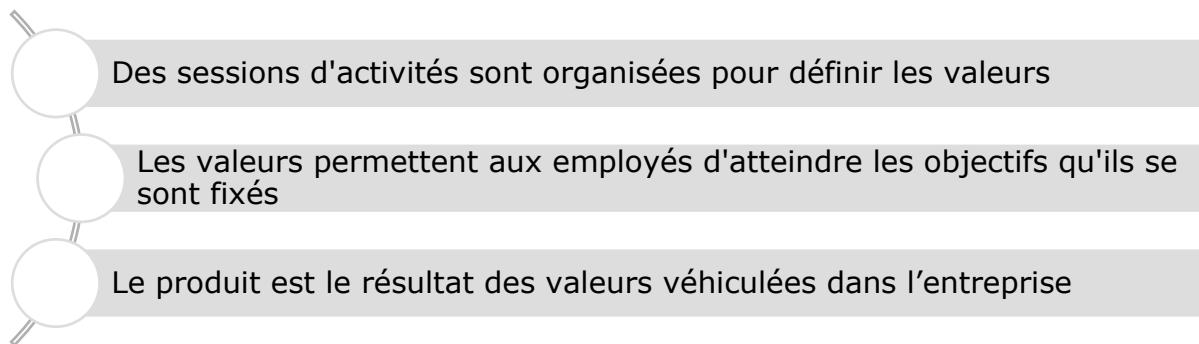
- **Manager 9**

Le manager 9 part d'une phrase simple : « le partage, c'est notre quête ! » C'est à travers cette idée, que le manager va guider ses employés. En effet, le manager défend l'idée que les valeurs de l'entreprise sont définies par l'objectif final du produit. Dans ce sens, le partage est donc la valeur principale de l'entreprise.

Le produit qu'ils vendent, ici des produits d'apéritif, est un résultat des valeurs véhiculées dans l'entreprise.

On peut alors dire que, dans cette entreprise, les valeurs rassemblent les employés autour d'un objectif commun. Grâce à cela, le manager assure une bonne collaboration entre ses employés.

Il attribue beaucoup d'importance à l'implication de chacun de ses employés pour arriver à avoir le meilleur produit possible et atteindre les objectifs fixés ensembles.



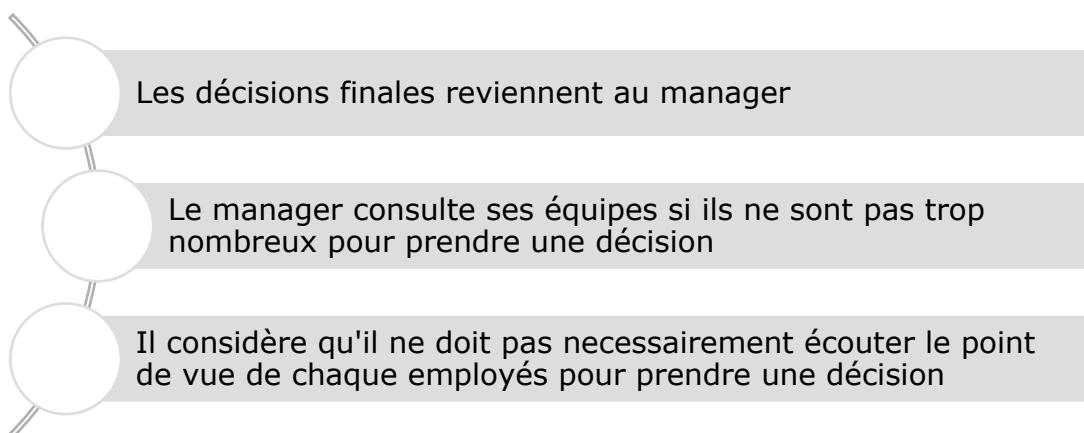
5.3. Troisième hypothèse : lien entre IE et prise de décision

- **Manager 1**

Le manager 1 prend les décisions dans son équipe. Même si il considère qu'il peut écouter, dans certain cas, le point de vue de ses équipes avant de prendre la décision finale. L'écoute permet de déceler quels sont les problèmes actuels dans ses équipes. De cette manière, le manager a une meilleure vision de ce qu'il se passe sur terrain.

Cependant, il trouve que plus le groupe est grand, plus il sera difficile pour lui de prendre le temps d'écouter tout le monde.

En effet, il n'implique pas ses employés si il y a une centaine d'avis différents sur un sujet, c'est ingérable selon le manager.



- **Manager 2**

Le manager 2 estime que le leader d'un groupe n'a pas la science infuse. Le leader doit fédérer le groupe autour de la décision à prendre. C'est-à-dire, créer un esprit d'équipe pour pouvoir ensemble trouver la meilleure décision. Dans la pratique, il va poser les limites de la problématique et filtrer ce qui est le plus pertinent par rapport à celle-ci. Ensuite, il va essayer d'impliquer le plus possible chacun des employés.

Il considère que prendre une décision, seul, peut être dangereux car cela amène, trop souvent, à prendre les mauvaises décisions sur le long terme. C'est compliqué d'avoir une vision globale sur le sujet sans avoir concerté les autres membres du groupe. En tant que manager, il doit être attentif à l'opinion de chacun pour pouvoir prendre une décision finale correcte.

Le manager souhaite que les employés comprennent la situation et qu'ils se l'approprie. Car, à partir de ce moment-là, les employés se sentent impliqués et responsables. Ils donnent beaucoup d'énergie pour trouver la meilleure décision et deviennent, par conséquent, collaboratifs et coopératifs.



Le manager considère qu'il faut fédérer les employés autour de la décision à prendre

Les employés sont inclus dans la prise de décision

Le manager n'a pas toujours la science infuse

- **Manager 3**

Le manager 3 insiste sur l'importance de la prise de décisions. Selon lui, les entreprises définissent un business model avec les responsabilités de chaque employé pour éviter qu'un nouvel arrivant dans l'entreprise se retrouve à devoir prendre des décisions importantes.

Cependant, comme expliqué auparavant, il met l'humain au centre des activités de son entreprise. Il implique, le plus possible, les employés dans la vie de l'entreprise et donc dans les décisions à prendre.

En d'autres mots, il responsabilise ses employés, il les accompagne et leurs fait confiance pour éviter que chaque décision doive être approuvée par la hiérarchie. L'erreur est humaine et le manager prône cet état d'esprit pour favoriser la prise d'initiative.

Tant que son équipe se remet en question, la marge d'erreur sera toujours tolérée. C'est un aller-retour entre la confiance, oser prendre des initiatives et la compréhension des limites posées par le manager. Il consacre donc beaucoup de temps dans l'équilibre entre autonomie et autorité.



Les employés sont inclus dans la prise de décision

Le manager favorise la prise d'initiative car selon lui, l'erreur est humaine

Le manager veille au bon équilibre entre autorité et autonomie dans la prise de décision

• **Manager 4**

Le manager 4 ne met pas toutes les décisions dans le même panier. Il y a des décisions qui ne pourront pas être prises par l'équipe. Pour cela, c'est important d'être clair avec ses employés dès le début et de poser un cadre.

Le manager est responsable de la création de ce cadre pour pouvoir écouter et avoir une discussion ouverte avec son équipe sur une situation. Par contre, il décidera de la décision finale et prendra le temps de bien expliquer les raisons de son choix.

Il désire que ses équipes soient convaincues de sa décision, donc il prendra le temps de justifier ses choix. Dans le cas où il veut laisser ses employés décider de manière autonome, il tentera de leurs proposer le meilleur accompagnement possible.



Le manager prend la décision finale

Les employés connaissent les raisons de la décision du manager et peuvent donner leurs avis

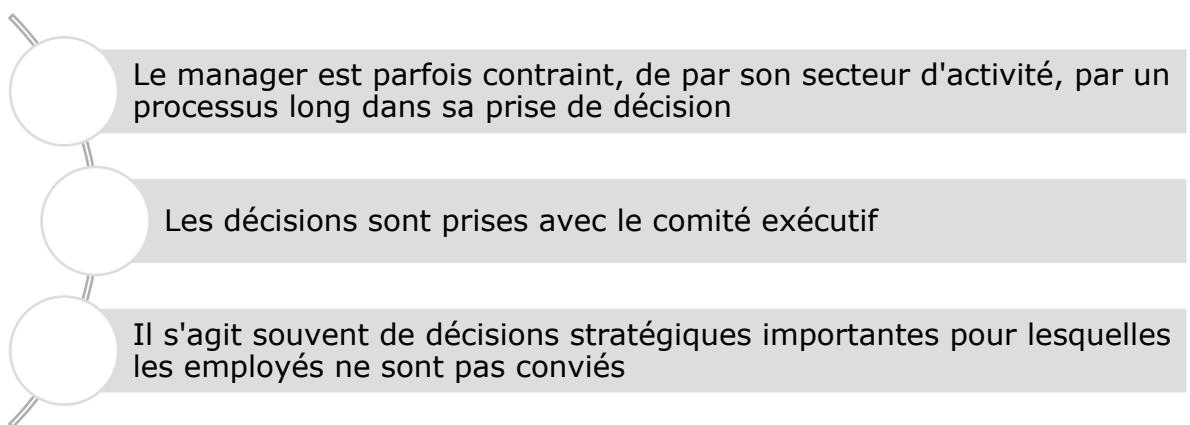
Le manager désire que son équipe soit en adhérence avec sa décision

• **Manager 5**

Le manager 5 explique que les prises de décision ne sont pas toujours simples dans son entreprise car ils sont dans le secteur médical. En effet, tant que le produit n'est pas mis sur le marché, il doit respecter un processus long qui contraint énormément leur autonomie.

Par contre, quand on sort de ce cadre, toutes les décisions sont prises avec le comité exécutif, à quatre. Ils sont toujours transparents et échangent leurs avis pour s'assurer d'avoir bien tout pris en compte avant de prendre une décision finale.

Pour les employés, c'est difficile de leurs offrir de l'autonomie car il s'agit souvent de décisions stratégiques importantes pour lesquelles les employés ne sont pas conviés.



• Manager 6

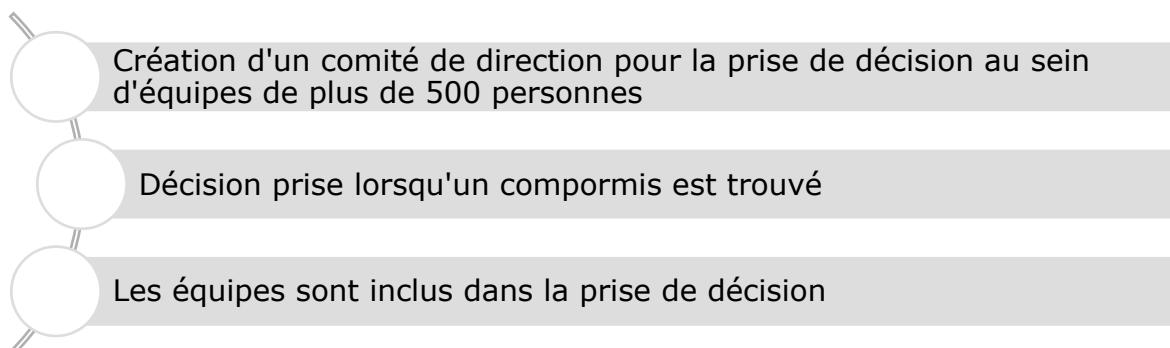
Le manager 6 a toujours suivi sa propre méthodologie pour la prise de décision. En effet, pour des équipes de plus de 500 personnes, le manager établit un comité de direction dans lequel chaque représentant a des capacités de leadership et la responsabilité de gérer son activité. L'objectif étant l'application d'un travail collectif pour que tout le monde puisse garder un œil sur l'état d'avancement de la décision.

Sa méthodologie pourrait être qualifiée de « démocratie gérée ». Le comité de direction décide des sujets à mettre sur la table et des décisions qui doivent être prises. Pour cela, tout le monde participe et introduit ses sujets en fonction de son rôle. Ensuite, il y a un débat pour entendre chaque partie prenante sur le sujet. Une fois que tous les points de vue sont entendus, il s'agira d'établir le meilleur compromis pour tout le monde.

Lorsqu'une décision est prise, soit tout le monde est d'accord et la réunion est terminée, soit le comité termine le débat en justifiant le choix de sa décision et s'assure que toutes les parties prenantes sont alignées avec la décision finale.

L'élément important dans cette prise de décision, c'est le timing car si la décision est prise trop tôt, ce n'est pas encore assez mûre et le comité de direction risque de perdre sa crédibilité.

A l'inverse, si la décision est portée par tout le monde, le comité a le soutien de son groupe et tout le monde va s'impliquer pour que la décision soit respectée.



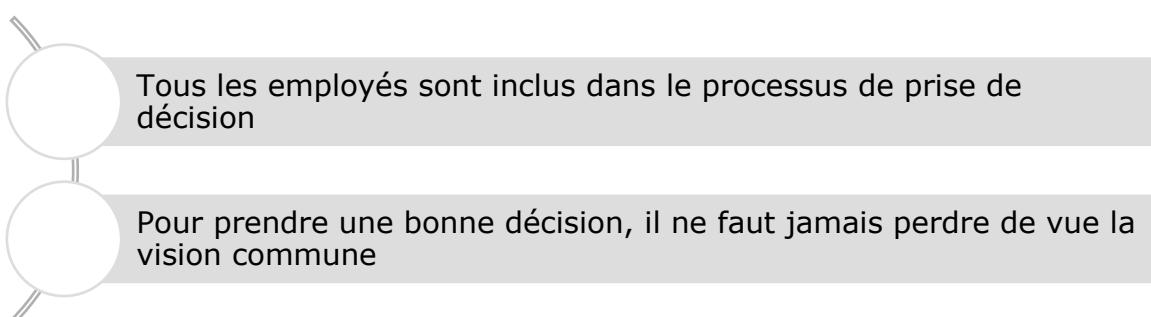
- **Manager 7**

Le manager 7 insiste sur le fait que, dans son entreprise, ils ont établi une vision commune ensemble. L'entreprise fonctionne en mode « par projet », donc chacun est libre de gérer ses projets comme il le souhaite tant qu'il peut justifier que c'est aligné à la vision commune.

La marge de manœuvre que le manager attribue à chacun des employés est complète, ils ont leur autonomie pour atteindre leurs résultats.

Dans le cas où une décision doit être prise en équipe, chaque point de vue sera écouté, peu importe le niveau de hiérarchie. Prendre la bonne décision passe par une discussion ouverte.

Tout le monde collabore pour que chaque décision permette d'atteindre le rêve commun qu'ils se sont fixés.



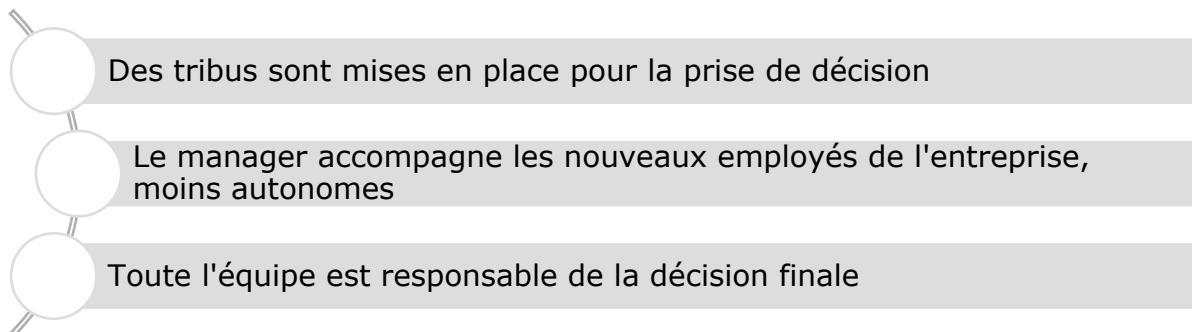
• Manager 8

Le manager 8 favorise l'autonomie et la coresponsabilité de ses équipes dans la prise de décision même si il accompagnera certain employé dans ce processus. En effet, un nouvel employé ne peut pas avoir la même autonomie qu'un employé qui est dans l'entreprise depuis 10 ans.

Pour prendre une décision face à une problématique, ils vont mettre en place une équipe, qu'ils appelleront « tribu », pour travailler sur la problématique. Cette tribu va alors coopter pour un leader qui sera le responsable du projet.

Cette personne aura un rôle de facilitateur avec une vision d'ensemble sur le projet et les décisions à prendre. Sa mission sera d'identifier les points bloquants et les menaces pour continuer à fluidifier le processus. Il anime, il veille à ce que les deadlines soient respectées et accompagne chaque personne du groupe.

Chaque décision est prise en équipe, cooptée et tout le monde est responsable de la décision finale.



• Manager 9

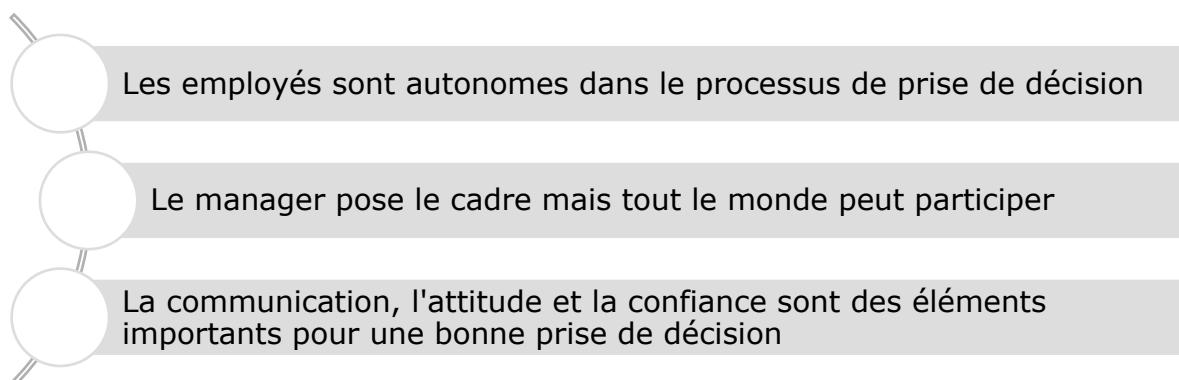
Le manager 9 explique que dans son entreprise, tout le monde est très autonome dans le processus de décision. Il pense qu'une décision fait toujours l'objet d'un rassemblement autour d'une table. Le manager donne la métaphore de la table ronde pour favoriser la prise de décision. Le fait qu'elle soit ronde favorise le partage de temps de parole et élimine tout rapport de force que l'on retrouve autour d'une table rectangulaire.

C'est le manager qui met en place le cadre et les éléments du contexte nécessaires pour prendre une bonne décision.

Une décision où chaque point de vue a été entendus. Il est important de mettre le contexte dans lequel le groupe se réunit : information, débat ou décision. On peut tout à fait passer d'un statut à l'autre tant que cela est communiqué car les gens ont besoin qu'on leur rappelle pourquoi ils sont ici. L'attitude est aussi un élément important. Cela va permettre d'aller beaucoup plus vite dans le processus général de décision.

Finalement, et cela rejoint le reste, il y a la notion de confiance. Peu importe le niveau de la hiérarchie, il est nécessaire de mettre les gens en confiance car c'est seulement à ce moment qu'il est possible d'atteindre la capacité à entrer en conflit (dans le respect) et alors avoir l'entièreté des perspectives sur un sujet. Grâce à la confiance, l'engagement des employés est développé.

Les employés engagés ont cette passion, se sentent responsables de l'équipe et ils prennent soin de l'équipe. A partir de ce moment-là, on obtient de bons résultats.



5.4. Quatrième hypothèse : lien entre IE et gestion des conflits

- **Manager 1**

Le manager 1 explique qu'il y a régulièrement des conflits dans son équipe, composée majoritairement de femmes. Selon le manager, il faut une présence masculine pour éviter les tensions. De manière plus générale dans la gestion d'un conflit, le manager va prendre les parties prenantes à part et ajouter une personne neutre. Il va trouver un terrain d'entente à 4 : la personne neutre, les deux personnes et lui-même pour tenter de dialoguer.

Dans un premier temps, le manager va écouter les deux versions. Ensuite, il va avoir une discussion avec la personne neutre pour calmer la tension et trouver des solutions.



Il faut une présence masculine pour éviter les tensions dans une équipe

Pour résoudre un conflit, il est préférable de faire appel à une personne neutre pour trouver des solutions

- **Manager 2**

Le manager 2 observe que, souvent, les employés éprouvent des difficultés à travailler ensemble. Lors d'un conflit, le manager va se positionner par le dialogue. Il explique que sa présence établit une certaine distance entre les deux employés et cela leur donne un peu d'air. Cela permet de diminuer les interactions entre eux, que les émotions descendent et que les deux employés puissent se calmer.

Ensuite, par quelques feedbacks, le manager va tenter d'informer chaque employé sur la personnalité et le fonctionnement de l'autre employé. L'objectif étant de retrouver une bonne collaboration entre ces deux personnes.

Pour le bien de tous, il arrive, parfois, que le manager décide de congédier un employé. Effectivement, si cette personne entre trop souvent en conflit avec les autres, il devient nocif. Et cela, même si cet employé est qualifié et obtient de bons résultats. Le bien-être de toute son équipe avant tout.



Le manager intervient lors d'un conflit par le dialogue pour que les personnes concernées puissent se calmer

Le manager va essayer de créer une atmosphère agréable pour les personnes concernées

Pour le bien être de tous, le manager prend parfois la décision de se séparer d'un employé lorsqu'il génère trop de conflits au sein de l'entreprise

• Manager 3

Le manager 3 intervient peu dans les conflits entre employés. Selon lui, les employés se connaissent, sont capables de se comprendre, de s'écouter et de parvenir à trouver des solutions ensemble.

Maintenant, il est possible qu'un conflit persiste et dégrade l'ambiance générale. Le manager va alors analyser les sources de conflits et identifier pourquoi ils n'arrivent pas à se comprendre. Si il le faut, il rappellera les règles et le cadre de l'entreprise. Suite à cela, si un employé n'est pas d'accord, il préfère le congédier et s'en débarrasser.

A l'inverse, si les employés sont ouverts à la discussion, il cherchera un terrain de discussion où chacun peut comprendre l'autre et trouver ensemble des solutions. Ce n'est pas grave si des employés ne sont pas d'accord, tant qu'ils sont capables de s'écouter et trouver un terrain d'entente.



Le manager intervient peu dans les conflits entre employés

Lorsque le manager intervient, il met l'accent sur la discussion et l'écoute de l'autre

Si un employé entre trop souvent en conflit, le manager n'hésitera pas à s'en débarrasser.

• Manager 4

Le manager 4 explique que dans la gestion d'un conflit, il faut avoir une certaine maturité. Sans cette maturité, on peut avoir tendance à éviter ou à nier le conflit car c'est quelque chose de difficile à affronter.

Dans son cas, grâce à ses années d'expérience, il a acquis plus de maturité. Il classe alors le conflit en deux catégories : le conflit invisible et le conflit bénin. Pour le premier, il faut le faire apparaître délicatement en prenant le temps. C'est un conflit qui ne se règle pas immédiatement. Dans le deuxième cas, il est bénin et on peut le régler tout de suite.

Dans les deux cas, il attribue de l'importance à l'écoute. Pour cela, il va établir un environnement où il est possible de s'exprimer de façon honnête et sincère. Il s'agira de trouver un terrain d'entente, de faire réfléchir les parties prenantes de l'autre point de vue et de se comprendre.



La maturité est importante pour la résolution d'un conflit

Le manager classe le conflit en 2 catégories : le conflit invisible et le conflit bénin.

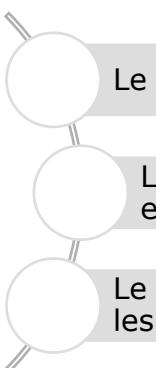
L'écoute est importante pour trouver un terrain d'entente, faire réfléchir les parties prenantes de l'autre point de vue et pour se comprendre

• Manager 5

Le manager 5 procède, en général, à des entretiens individuels avec les employés pour régler un conflit. Souvent, les employés vont lui demander d'être témoin du problème. Chose avec laquelle il n'est pas d'accord car il considère qu'ils doivent prendre leurs responsabilités en tant qu'adultes. Ils doivent être capable de trouver des solutions par eux-mêmes.

Sa plus grande difficulté est de faire comprendre à ses employés qu'il existe une distinction entre le monde professionnel et les affinités personnelles. Même si on ne s'entend pas forcément avec un collègue, il est possible de travailler ensemble et garder un certain professionnalisme.

Par contre, il ajoute qu'il est possible de diminuer le nombre de conflits lors du processus de recrutement. Lorsque l'on vérifie une cohésion entre les valeurs de l'entreprise et de la personne.



Le manager procède à des entretiens individuels pour régler un conflit

Les employés sont responsables et doivent trouver des solutions par eux-mêmes.

Le manager insiste sur la distinction entre le monde professionnel et les affinités personnelles

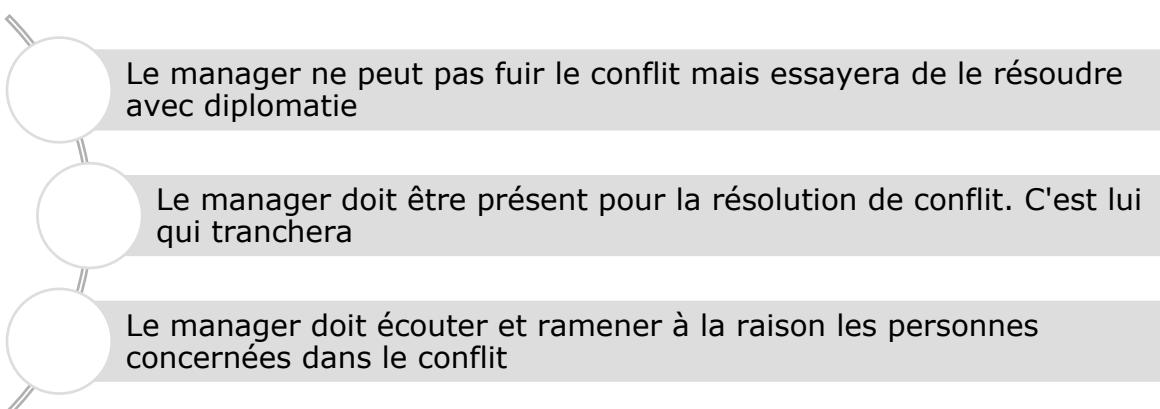
• Manager 6

Le manager 6 insiste sur l'importance de parler et écouter de façon diplomatique pour résoudre le conflit. Ce n'est pas toujours facile mais il y a, selon lui, deux façons de faire : soit le soft way en discutant et en étant diplomate soit en se positionnant de façon plus autoritaire.

En tant que manager, la pire chose à faire est de fuir le problème. Lorsque le conflit est présent et qu'il ne se résout pas, le groupe va se tourner auprès de son manager pour trancher. Il se doit donc d'être présent sinon il apparaîtra comme faible et peu crédible.

La crédibilité du manager est importante car une fois perdue, elle se récupère difficilement. Le manager doit écouter, influencer et aider les deux personnes concernées dans le conflit à revenir à la raison. L'objectif étant de trouver un compromis entre ces deux personnes.

De plus, le manager n'hésite pas à rappeler la vision de l'entreprise, les valeurs pour ramener les gens dans la même direction lors des conflits.



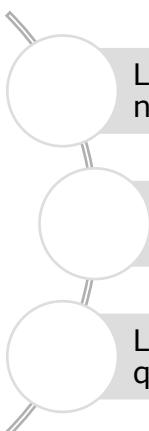
• Manager 7

Le manager 7 explique que les conflits sont nombreux dans une entreprise. Pour y faire face, il prend le temps d'écouter, d'échanger et d'analyser pour ensuite, trouver un compromis. En tant que manager, il est là pour prendre du recul et tenter d'apporter à chacun les réponses dont ils ont besoin.

Le manager n'hésite pas rappeler la métaphore du bateau. Un bateau dans lequel les employés réfléchissent dans la même direction. Lorsqu'une entreprise entière est alignée, on y voit plus clair et la résolution de conflit se fait de façon plus efficace.

De plus, il ajoute qu'un aspect win-win permet une meilleure résolution du conflit. Si la personne en face est convaincue qu'il va gagner quelque chose à résoudre le conflit, la motivation et la compréhension seront meilleure pour atteindre un compromis. C'est tout l'art de l'écoute active.

Finalement, il passe beaucoup de temps à créer de l'interaction entre les équipes de l'entreprise pour que celles-ci restent soudées et ne travaillent pas l'unes contre les autres. Le manager veillera à ce que la collaboration ne se perde pas à cause de la formation de petits groupes. Sinon, c'est là que les blocages et les conflits apparaissent.



Le rôle du manager est de prendre du recul et apporter les réponses nécessaires pour trouver un compromis

Il faut un aspect win-win pour faciliter la résolution de conflit

Le manager veillera à une bonne collaboration interéquipes pour éviter que des groupes ne se forment

• Manager 8

Le manager 8 explique que les gens ont peur des conflits alors qu'en réalité un conflit représente un changement. Nous vivons tous les jours des conflits que ce soit au niveau intérieur, face à nous même, ou avec le monde extérieur. Nous vivons dans un monde systémique où chacun est en permanence dans des systèmes différents ce qui fait que c'est parfois compliqué, face à une problématique, d'exprimer son sentiment par rapport à l'autre. Il est important que chaque employé en prenne conscience.

Pour y arriver, il pousse ses employés à parler en "je". Le manager est un médiateur dans le conflit, il est là pour aider ses employés à trouver la meilleure solution pour continuer à travailler ensemble, dans le même système. C'est ce qu'il appelle une régulation.

De plus, le manager forme ses employés dans la résolution des conflits pour pouvoir tirer l'aspect positif d'un désaccord. Il existe plusieurs d'outils pour réguler des conflits. De cette manière, il est possible de régler rapidement un différend avant que celui-ci n'apparaît comme un réel problème.



Le conflit est source de changement, donc pas toujours négatif, selon le manager

Le manager est un médiateur et encourage ses employés à parler en "je"

Le manager forme ses employés à la résolution de conflit

- **Manager 9**

Le manager 9 associe la gestion du conflit au recrutement. Selon lui, il faut apprendre tous les jours car il n'y a pas de science exacte au niveau de la gestion de conflit.

Il ajoute également que, le plus important dans un conflit, c'est la confiance. C'est parce que son employé lui fait confiance qu'il viendra lui exprimer son désaccord. Le rôle du manager est donc d'arriver à établir une confiance entre chacun des employés.

Instaurer une certaine régulation entre ses employés. Réguler signifie toujours insister auprès des employés qu'il suffit de trouver le bon moment pour exprimer son point de vue. Et bien sûr, l'exprimer de la bonne façon dans un climat de confiance.

Un conflit n'est pas toujours quelque chose de négatif. Le manager se focalise sur cette régulation pour donner à chacun les outils pour pouvoir se parler et se comprendre.



La confiance est très importante lors d'un conflit. Grâce à elle, l'employé viendra se confier plus facilement

Le manager associe la gestion de conflit au recrutement

Le manager offre des outils à ses employés pour favoriser la résolution de conflit

Chapitre 6 : Discussion

Nous avons présenté, dans le chapitre précédent, les résultats obtenus au cours de notre recherche. Le présent chapitre en expliquera les conclusions principales, présentera leurs implications théoriques et pratiques, énoncera quelques limites de notre recherche et envisagera plusieurs thèmes de recherches futures. Les quatre hypothèses que nous avons testées nous amènent à des conclusions intéressantes, nous les discuterons en les liant ensemble.

Plus précisément, nous allons pouvoir analyser les résultats décrits et obtenus dans le chapitre précédent. C'est la partie qui nous permettra de reprendre les éléments du discours de chacun des managers, de les catégoriser et ensuite les comparer avec leur niveau d'intelligence émotionnelle.

6.1. Lien entre l'intelligence émotionnelle et les modèles managériaux

Nous allons dans un premier temps reprendre les discours, indicateur par indicateur pour ensuite avoir une vision d'ensemble sur les résultats obtenus. Après, nous regarderons par rapport aux résultats de l'intelligence émotionnelle.

6.1.1 Le recrutement

A propos du recrutement, nous pouvons catégoriser les managers en trois groupes :

- Vision scientifique : le manager 1
 - Vision participative : les managers 2, 3, 4 et 5
 - Vision collaborative : les managers 6, 7, 8 et 9
- **Vision scientifique**

Comme vu dans la théorie de Collart et Benedick, le recrutement scientifique consiste en une certaine procédure qui se base sur les compétences des candidats. De plus, elle est segmentée et les décisions à prendre sont menée par le manager ou le département des ressources humaines.

Dans l'entretien, le manager 1 fait référence à la segmentation des tâches : les ressources humaines sont responsables du recrutement et doivent s'occuper de faire le tri dans les CV pour trouver le profil adéquat.

De plus, dans cette vision hiérarchique, le manager reçoit les profils sélectionnés, il les parcourt et rencontre les candidats qu'il souhaite.

La décision finale lui revient car il considère que son équipe n'a pas son mot à dire.

Nous pouvons donc conclure que le manager 1 fait référence à une vision scientifique du recrutement.

- **Vision participative**

Comme vu dans la théorie de Collart et Benedick, le recrutement participatif conserve le même processus tout en essayant d'amener un peu plus les autres employés dans la sélection des candidats. Le recrutement participatif a pour objectif d'également d'analyser sur les compétences techniques et les compétences interpersonnelles.

Lors des entretiens, les managers 2, 3, 4 et 5 impliquent les employés à la fin du processus. La procédure entière est gérée par le manager.

En effet, les manager s'assurent que la personnalité du candidat soit alignée avec les valeurs de l'entreprise et avec celles de l'équipe. En revanche, les employés sont capables de s'en assurer eux-mêmes et donc, n'ont pas besoin de participer au processus intégral.

Les managers estiment que c'est plus intéressant de les impliquer à la fin du processus, avant la proposition du contrat.

Dans cette vision, au-delà de la personnalité, les capacités de leadership et les valeurs du candidat doivent aussi être alignés aux valeurs de l'entreprise et de l'équipe. C'est la raison pour laquelle, à la fin du processus, les managers permettent aux employés de donner leur avis sur le candidat.

Nous pouvons donc conclure que les managers 2, 3, 4 et 5 font référence à une vision participative du recrutement.

- **Vision collaborative**

Comme vu dans la théorie de Collart et Benedick, le recrutement collaboratif tente d'aller une étape plus loin.

Il prend en importante considération les capacités interpersonnelles et les collaborateurs sont impliqués au maximum dans le processus dès la première étape.

Lors des entretiens, les manager 6, 7, 8 et 9 évoquent l'importance de s'assurer que la personnalité, les capacités de leadership et les valeurs soient alignés aux valeurs de l'entreprise et celles de l'équipe.

De plus, pour s'en assurer, ils considèrent que les employés doivent faire partie du processus. Pour parvenir à mesurer la personnalité d'un candidat, il faut neutraliser l'aspect subjectif et donc faire intervenir plusieurs avis. C'est la raison pour laquelle les managers impliquent leurs équipes dans le processus.

Nous pouvons donc conclure que les managers 6, 7, 8 et 9 font référence à une vision collaborative du recrutement.

6.1.2. Les valeurs

Au niveau des valeurs, nous pouvons à nouveau classer les managers en 3 groupes :

- Vision scientifique : le manager 1 et 2
 - Vision participative : le manager 3, 4 et 5
 - Vision collaborative : le manager 6, 7, 8 et 9
- **Vision scientifique**

Comme vu dans la théorie de Collart et Benedick, la vision scientifique des valeurs fait plus référence à une vision du dirigeant de l'entreprise et un moyen d'évaluer ses employés.

Lors des entretiens, les managers 1 et 2 définissent les valeurs comme vecteur de motivation pour les employés. Les valeurs sont définies par l'entreprise et le top management pour ensuite être véhiculées par les managers qui vont s'assurer, par les évaluations, que les employés sont bien alignés avec celles-ci.

En d'autres mots, les employés ne sont pas impliqués dans le choix des valeurs mais celles-ci sont un moyen de les évaluer et de les motiver.

Nous pouvons donc conclure que les managers 1 et 2 font référence à une vision scientifique des valeurs.

- **Vision participative**

Comme vu dans la théorie de Collart et Benedick, les valeurs participatives impliquent d'avantage les employés. Au niveau de l'alignement entre leurs valeurs des personnes qui rentre dans l'entreprise et celle de l'entreprise. En revanche, elles sont toujours établies par le dirigeant.

Lors des entretiens, les managers 3, 4 et 5 attribuent une importance à la corrélation entre valeurs de l'employé et celles de l'entreprise. Les valeurs de l'entreprise sont déjà définies par les fondateurs.

Pour rendre cela possible, lors du recrutement, il s'agira de trouver des personnes alignées aux valeurs de l'entreprise. Il est important que tout le personnel partage la culture de l'entreprise. L'adhésion des valeurs se fait lors du recrutement, et ensuite, autour de mêmes valeurs, le personnel va avancer dans la même direction.

Nous pouvons donc conclure que les managers 3, 4 et 5 font référence à une vision participative des valeurs.

- **Vision collaborative**

Comme vu dans la théorie de Collart et Benedick, la vision collaborative des valeurs fait référence à l'implication des employés dans le choix des valeurs et la manière de les faire vivre.

Lors des entretiens, les managers 6, 7, 8 et 9 vont une étape plus loin. Ils estiment que tous les employés doivent contribuer à la définition des valeurs. Que ce soit dans le choix des valeurs ou dans la façon de les faire vivre dans l'entreprise.

Ces valeurs permettent la création d'une culture d'entreprise où tout le monde se retrouvent à travers elle. Pour y parvenir, les managers proposent des séminaires, des activités hors travail pour faire vivre ces valeurs et renforcer la culture de l'entreprise.

Pour pouvoir réaliser ce rêve commun, cette vision, chacun doit se sentir à sa place dans l'entreprise pour alors pouvoir apporter sa pierre à l'édifice.

Nous pouvons donc conclure que les managers 6, 7, 8 et 9 font référence à une vision collaborative des valeurs.

6.1.3. La prise de décision

Au sujet de la prise de décision, trois groupes apparaissent :

- Vision scientifique : le manager 1
- Vision participative : le manager 5
- Vision collaborative : le manager 2, 3, 4, 6, 7, 8 et 9

• **Vision scientifique**

Comme vu dans la théorie de Collart et Benedick, la prise de décision scientifique évoque une hiérarchie entre le manager et ses employés. Il se réfère à son intuition et ses compétences. Il peut éventuellement consulter son équipe mais il est le centre de la prise de décision.

Lors des entretiens, le manager 1 considère que les décisions doivent toujours être prises par le manager. Certes, il peut écouter ses équipes et entendre les différents points de vue mais la décision finale lui reviendra. Au plus le groupe est grand, au plus il juge compliqué de prendre le temps d'écouter tout le monde. Avec 100 avis différents, c'est ingérable pour le manager.

Nous pouvons donc conclure que le manager 1 partage une vision scientifique de la prise des décisions.

• **Vision participative**

Comme vu dans la théorie de Collart et Benedick, la prise de décision participative réfère à impliquer d'avantage l'équipe dans les décisions à prendre. En revanche, on garde toujours une certaine centralisation autour du manager.

Lors des entretiens, le manager 5 exprime une vision participative car le secteur médical dans lequel se trouve son entreprise le contraint beaucoup dans la prise de décision. Il a peu d'autonomie et doit faire face à des processus longs pour pouvoir sortir un nouveau produit sur le marché.

En conséquence, beaucoup de décisions de l'entreprise se réfèrent au top management. Il laisse peu d'autonomie et de marge de manœuvre à ses employés. Cependant, quand il le peut, il va toujours essayer d'agir de façon collégiale.

C'est-à-dire, prendre le temps d'écouter l'avis de chacun, essayer de privilégier le compromis et de respecter la position de chaque employé. Mais, il défend tout de même que c'est au top management de prendre la décision finale.

Nous pouvons donc conclure que le manager 5 évoque une vision participative de la prise de décision.

- **Vision collaborative**

Comme vu dans la théorie de Collart et Benedick, la vision collaborative ici exige de trouver le plus de moyen possible pour faire participer les employés dans les décisions. On parle même de les laisser les prendre eux-mêmes de façon autonome.

Lors des entretiens la majorité des managers (2, 3, 4, 6, 7, 8 et 9) pratiquent la cooptation et le partage des avis des employés pour prendre une décision.

Dans cette vision, le rôle du manager est de poser le cadre, les limites et les objectifs de la décision. Ensuite, il se réfère à ses employés pour pouvoir avoir une bonne vue d'ensemble.

Après la proposition de plusieurs solutions, il prend à nouveau, le temps d'écouter les avis de chacun pour finalement prendre une décision avec tout le monde. Le manager joue un rôle d'animateur dans le processus de prise de décision.

Nous pouvons donc conclure que ces managers partagent une vision collaborative de la prise de décision.

6.1.4. La gestion des conflits

Pour la gestion des conflits, nous pouvons distinguer trois groupes dans les résultats :

- Vision scientifique : le manager 5
- Vision participative : les managers 1, 2, et 4
- Vision collaborative : les managers 3, 6, 7, 8 et 9

- **Vision scientifique**

Comme vu dans la théorie de Collart et Benedick, la vision scientifique de la gestion des conflits rationnalise les échanges qui peuvent apparaître et rappelle à chacun quels sont leurs tâches.

Lors des entretiens, le manager 5, seul dans cette vision, chaque membre de l'entreprise a ses tâches. Selon lui, on s'y tient et on règle nos différents hors du monde professionnel car les employés sont assez matures pour régler leurs conflits eux-mêmes. Le manager est là pour rappeler le cadre et chacun doit prendre ses responsabilités pour faire en sorte que le travail soit bien fait.

Nous pouvons donc conclure que le manager 5 partage une vision scientifique de la gestion des conflits.

- **Vision participative**

Comme vu dans la théorie de Collart et Benedick, la vision participative humanise la gestion des conflits et tente d'amener le point de vue de chaque partie pour arriver vers un consensus.

Dans cette vision participative, les managers 1, 2 et 4 ont une façon de faire assez pragmatique : ajouter une personne neutre et le manager dans le conflit pour être le plus objectif possible. Ensuite, par le biais d'une discussion, trouver des solutions.

Il est important de prendre le temps d'écouter les deux parties prenantes dans le conflit pour, qu'ensuite, celles-ci puissent trouver un terrain d'entente ensemble. La présence d'une personne neutre et/ou du manager permet aux personnes impliquées dans le conflit de prendre du recul et faire redescendre les émotions.

Nous pouvons donc conclure que les managers 1, 2 et 4 partagent une vision participative de la gestion des conflits.

- **Vision collaborative**

Comme vu dans la théorie de Collart et Benedick, la vision collaborative cherche à aller une étape plus loin en essayant de comprendre la raison du conflit et en quoi il divise deux personnes qui sont sensé avoir une vision commune : les valeurs et la vision de l'entreprise. Les conflits sont donc un moyen pour le manager de ramener ses employés vers la vision commune.

Lors des entretiens, les managers 3, 6, 7, 8 et 9 considèrent que l'essentiel se situe dans l'écoute, une communication diplomatique et la confiance. Pour eux, le conflit n'est pas toujours négatif donc il est préférable de l'affronter plutôt que de le fuir. Lors de conflits, ces managers vont se montrer présents par leur écoute, leur influence et dans le rappel du cadre.

En effet, le manager doit parvenir à fédérer les deux parties en conflit pour les ramener dans la même direction. Il faut un fonctionnement où les employés sont alignés pour atteindre le rêve commun de l'entreprise.

Pour le manager, il ne s'agit pas uniquement de résoudre un conflit, mais de réguler les employés, d'instaurer un climat de confiance et d'avoir un rôle de médiateur. De cette manière, les employés arriveront à se livrer, à comprendre le point de vue de l'autre et à continuer de travailler ensemble.

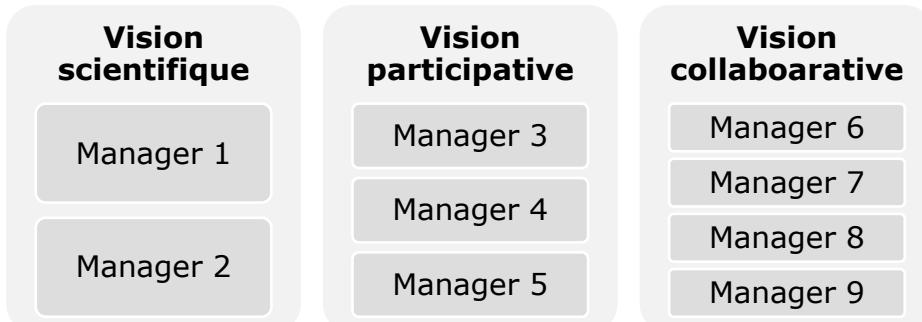
Nous pouvons donc conclure que les managers 3, 6, 7, 8 et 9 développent une vision collaborative de la gestion des conflits.

6.2. Récapitulatif de l'analyse des résultats

Dans la première hypothèse sur le recrutement :



Dans la deuxième hypothèse sur les valeurs :



Dans la troisième hypothèse sur la prise de décision :



Dans la quatrième hypothèse sur la gestion des conflits :



Selon cette méthodologie, nous avons 4 managers qui se sont systématiquement manifestés de manière collaborative, le manager 6, 7, 8 et 9. Le manager 1 s'est plutôt manifesté de façon scientifique à l'exception de la gestion des conflits où il partageait une vision participative.

Finalement, les autres managers se sont situés entre le participatif et le collaboratif. Le manager 2 a toutefois partagé une vision scientifique au niveau des valeurs.

6.3. Auto-évaluation des candidats de leur intelligence émotionnelle

Maintenant que nous avons parcouru le discours de chaque manager au niveau des 4 indicateurs, nous pouvons analyser le niveau d'intelligence émotionnelle des managers. Ensuite, nous étudierons la possibilité d'un lien entre le collaboratif et l'intelligence émotionnelle du manager.

Nous allons reprendre un tableau qui reprend chaque candidat et chaque niveau d'intelligence émotionnelle de Daniel Goleman : compréhension de ses émotions, maîtrise de ses émotions, conscience sociale et gestion des relations.

Candidat	Compréhension de ses émotions	Maîtrise de ses émotions	Conscience sociale	Gestion des relations	Moyenne
Manager 1	8,4	6,3	7,1	6,08	6,97
Manager 2	7,8	7,3	7,54	7,33	7,49
Manager 3	8,8	7,61	7,81	7,66	7,97
Manager 4	8,2	6,69	6,09	5,41	6,59
Manager 5	8,2	7,4	7,1	7,08	7,44
Manager 6	9	6,15	7,81	8,75	7,92
Manager 7	9	7,7	8,6	8,5	8,45
Manager 8	7,8	5,15	8	8,16	7,27
Manager 9	9	7,5	7,63	8	7,74

Grâce à ce tableau, nous avons un aperçu visuel des résultats du test d'auto-évaluation d'intelligence émotionnelle. L'analyse se portera sur la moyenne des 4 niveaux mais également en fonction de chacun des niveaux. De cette manière, nous pourrons observer quels sont les liens entre le collaboratif et l'intelligence émotionnelle.

6.4. Lien entre l'intelligence émotionnelle et le collaboratif

Les recherches littéraires sur l'intelligence émotionnelle et le collaboratif nous ont révélées qu'un manager collaboratif avait nécessairement besoin de bonnes capacités de leadership. De plus, nous avons vu qu'un niveau d'intelligence émotionnelle élevée impliquait de bonnes capacités de leadership.

Cette analyse nous a conduit à établir l'hypothèse d'un lien entre l'intelligence émotionnelle et le collaboratif. Il est maintenant question de confirmer ou infirmer cette hypothèse.

6.5. Discussion du résultat

Le principal résultat obtenu dans cette recherche corrobore l'hypothèse d'un lien entre l'intelligence émotionnelle et le collaboratif.

En effet, les managers 6, 7, 8 et 9 ont manifesté un point de vue collaboratif sur les 4 indicateurs. Ils insistaient sur l'importance d'élaborer des entreprises dans lesquelles la cohésion des employés et la considération de l'autre étaient des éléments importants pour arriver aux objectifs fixés.

Lorsque l'on s'attarde sur les résultats de ces quatre managers, on peut constater qu'ils ont un niveau élevé d'intelligence émotionnelle.

Le manager 7 a la meilleure moyenne avec **8,45** tandis que les trois autres ne sont pas loin avec **7,92** pour le manager 6, **7,27** pour le manager 8 et **7,74** pour le manager 9. Ils ont donc un niveau élevé d'intelligence émotionnelle et travaillent dans une vision collaborative.

Cette première approche nous permet de valider notre hypothèse générale qui dit qu'**une intelligence émotionnelle élevée amène à de la collaboration.**

Si on pousse l'analyse un peu plus loin, prenant compte des autres managers et de leurs niveaux d'intelligence émotionnelle, on peut constater certaines limites.

En effet, le manager 2, 3 et 5 ont aussi un bon niveau d'intelligence émotionnelle. Le manager 2 s'auto-évalue avec en moyenne **7,49**, le manager 3 avec **7,97** et le manager 5 avec **7,44**. Pourtant, ils n'ont pas évoqué un point de vue forcément collaboratif sur les quatre indicateurs.

De plus, le manager 5 qui a une moyenne un peu plus basse de 6,59 évoquait une vision participative. Le manager 1, lui par contre, a une vision scientifique du travail en équipe et a une moyenne de 6,97.

Ces résultats montrent certaines limites dans cette approche et ne permettent pas de confirmer de façon scientifique notre hypothèse générale. Il convient de les compléter et de les nuancer pour apporter des conclusions à notre recherche.

En effet, une analyse plus précise est nécessaire. Lorsqu'on distingue les 4 dimensions de l'intelligence émotionnelle des managers, on peut apercevoir que les 4 managers qui se sont attribués les meilleures notes au niveau de **la gestion des relations**, 4e dimension de Daniel Goleman, sont les managers qui partagent une vision collaborative dans une entreprise. En effet, leur note va de **8 à 8,75** alors que les 5 autres managers se sont attribué une note inférieure à 8.

La recherche ne permet pas de conclure qu'un niveau élevé d'intelligence émotionnelle amène forcément à de la collaboration. Cette recherche met en valeur que la 4e dimension de Daniel Goleman, la gestion des relations, amène à de la collaboration. En effet, les 5 autres managers se sont attribué une note plus basse à ce niveau.

De plus, suivant les résultats sur les trois autres dimensions, cette recherche ne semble pas évoquer une certaine corrélation avec une des autres dimensions et le collaboratif.

L'étude nous permet donc de confirmer, selon ces résultats, une corrélation entre **la gestion des relations de l'intelligence émotionnelle et du collaboratif**.

Conclusion générale

Comme nous avons pu le voir, la notion d'intelligence émotionnelle et les modes d'organisation des entreprises suscitent de plus en plus d'intérêt de la part du grand public mais également de la part du monde professionnel. Sur ces deux champs, il est impressionnant de voir le nombre de recherches qui ont été menées ces dernières années.

Nous sommes depuis notre enfance dans un monde où nous apprenons et développons des compétences essentiellement techniques. Or, au vu de l'intérêt grandissant pour l'intelligence émotionnelle au sein des organisations, nous nous sommes demandé quels liens pouvaient exister entre l'intelligence émotionnelle des managers et l'organisation de son équipe, en dehors de toutes compétences techniques. Plus précisément nous avons cherché à comprendre : **« L'intelligence émotionnelle du manager influence-t-elle le niveau de collaboration dans ses équipes ? »**

Pour tenter de répondre à cette question, la première démarche a été de se documenter afin de découvrir ce que la théorie pouvait nous apprendre sur le management et l'intelligence émotionnelle.

Concernant le management d'abord, trois aspects principaux du management ont retenu notre attention: l'évolution des modèles d'organisations des entreprises (du scientifique au collaboratif), la place et le rôle du manager dans un modèle collaboratif et les avantages qui découlent d'une évolution de l'entreprise vers une organisation collaborative. Enfin, nous avons étudié les quatre indicateurs de Collart et Benedick, à savoir (1) le recrutement, (2) les valeurs, (3) la prise de décision et (4) la gestion des conflits, l'évaluation de ces indicateurs nous permettant de définir le modèle managérial d'une entreprise (scientifique, participatif ou collaboratif).

Au niveau de l'intelligence émotionnelle ensuite, nous nous sommes attardés sur trois premiers ouvrages de Mayer et Salovey, les travaux de Bar-On et ceux de Daniel Goleman. Nous avons longuement analysé les 4 niveaux modélisant l'intelligence émotionnelle de Daniel Goleman: (1) la compréhension de ses émotions, (2) la maîtrise de ses émotions, (3) la conscience sociale et (4) la gestion des relations. Enfin, nous avons évoqué les liens entre les capacités de leadership et l'intelligence émotionnelle ainsi que l'intérêt de ces deux dimensions pour les organisations.

Dans ces deux dimensions parallèles, modes de management et intelligence émotionnelle, les capacités de leadership sont un aspect qui est revenu à la fois dans les caractéristiques d'un manager collaboratif et dans les apports d'une bonne intelligence émotionnelle. Nous nous sommes demandé s'il existait des liens entre les deux et nous avons exprimé l'envie de le tester.

Le décor théorique une fois planté, la seconde démarche permettant de répondre à notre question de recherche fut davantage d'ordre pratique, voire empirique. Au cours de cette étude, nous avons rencontré des managers d'un certain calibre, disposant d'une marge de manœuvre significative dans l'organisation pour laquelle ils travaillent. A titre d'exemple, nous avons interrogé un manager ayant supervisé dans sa carrière près de 500 personnes.

Avant d'aborder les résultats, revenons d'abord brièvement sur la méthodologie adoptée. Dans un premier temps, nous avons testé le niveau d'intelligence émotionnelle de notre échantillon en administrant aux managers un test d'auto-évaluation pensé et construit sur base du modèle de Daniel Goleman. Dans un deuxième temps, nous avons mené des entretiens semi-directifs afin de rencontrer des managers, en sondant leur vision personnelle sur les 4 indicateurs de Collart et Benedick. Ces deux outils, test d'auto-évaluation et entretiens semi-directifs nous ont permis d'étudier à la fois l'intelligence émotionnelle des managers et le modèle d'entreprise qu'ils dirigent.

En croisant les résultats des tests d'auto-évaluation et ceux des entretiens, qu'en est-il des conclusions ? L'analyse révèle qu'il existe effectivement un lien entre l'intelligence émotionnelle et le modèle de gestion collaboratif. En effet, les managers qui s'attribuent une bonne note sur la *gestion des relations* (soit le niveau 4 de Goleman) ont parallèlement un discours collaboratif au niveau des 4 indicateurs de Collart et Benedick.

En d'autres mots, **le niveau de gestion des relations de l'intelligence émotionnelle du manager favorise un modèle de travail collaboratif.** C'est ce que cette étude révèle: le quatrième niveau, prédomine dans la capacité d'un manager à faire travailler son équipe de manière collaborative.

En revanche, l'analyse des résultats ne permet pas d'établir une conclusion sur les trois autres niveaux de l'intelligence émotionnelle. Le test sur ces trois niveaux n'a pas donné de résultat significatif. Autrement dit, un manager peut s'attribuer un haut niveau d'intelligence émotionnelle sur les trois premiers niveaux sans pour autant développer une façon de travailler collaborative. Ces résultats montrent les nuances importantes à préciser lorsqu'on parle d'un concept tel que l'intelligence émotionnelle, particulièrement quand il s'agit de le lier avec le monde professionnel.

Pour faire écho à ce qui était évoqué en introduction de cette recherche, il est intéressant de s'interroger sur la question du développement de l'intelligence émotionnelle au sein des programmes scolaire et universitaire, en particulier dans les filières économiques et managériales. En effet, les managers de cette enquête ont témoigné un intérêt certain pour les compétences émotionnelles, surtout sur la question du recrutement. Bien sûr, ils affectent également les compétences techniques mais les compétences émotionnelles ont souvent été soulignées et même avancées comme un atout aussi important que le bagage technique d'un employé.

Cette étude amène donc une réflexion beaucoup plus large. On est en droit de se questionner sur l'absence de la dimension émotionnelle et relationnelle dans le parcours des étudiants. Et surtout comment pourrions-nous développer autant les compétences techniques que relationnelles avant de rentrer dans le monde professionnel ?

Bibliographie

- Baudin, M. (2010, janvier). *Taylor*. <http://chohmann.free.fr/taylor.htm>
- Bobot, L. (2010). L'intelligence émotionnelle est-elle un atout en négociation commerciale? *Cairn*, 407-430. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-1-page-407.htm>
- Collart, R. et Benedick, M. (2018). *Bâtir une organisation collaborative*. (APS-ie éd.). Pearson.
- Collin, C. (2019, 3 septembre). *Quels sont les avantages du travail collaboratif?* <https://ordiges.com/avantages-travail-collaboratif/>
- Drucker, P. et al. (2016). Le must du leadership. *Harvard Business Review France*,
- Gélinier, O. (1966). *Le secret des structures compétitives*. Broché.
- Gélinier, O. (1968). *Direction participative par objectifs*. Fenixx.
- Getz, I. (2016). *La liberté, ça marche ! L'entreprise libérée*. Flammarion.
- Goleman, D. (2014). *L'intelligence émotionnelle, intégrale*. J'ai lu.
- Harvard Business Review. (2020). *Réveillez le leader qui est en vous*. Pocket.
- Jacquet, S. (2014). *Du management participatif... au management coopératif: coopérer pour construire et donner du sens au management*. https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/management_participatif.pdf
- Laloux, F. (2017). *Reinventing organizations*. Diateino.
- Mattei, G. (2012). Sur le management à l'épreuve de la complexité et du paradoxe ou les avatars du management scientifique et technocratique. *Humanisme et entreprise*. *Cairn*, 307, 17-28. <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2012-2-page-17.htm>
- Naissance et essor du management scientifique*. (2016). Observatoire innovation managérial. <https://www.observatoire-management.org/single-post/2016/10/24/Management-Scientifique-1#:~:text=En%201911%2C%20Frederick%20Winslow%20Taylor,d%C3%A9signera%20plusieurs%20d%C3%A9cennies%20plus%20tard>

Plane, J-M. (2015). Leadership et management dans un monde qui change. *Cairn*, 99-147. <https://www.cairn.info/theories-du-leadership--9782100720385-page-99.htm>

Likert, R. (1961). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. Broché

Roux, F. et Pyronnet, P. (2010). *Manager l'irrationnel*. Broché

Securex (2018). *Étude de Securex: 1 salarié belge sur 3 ne fait pas confiance à son manager*. <https://press.securex.be/etude-de-securex-1-salarie-belge-sur-3-ne-fait-pas-confiance-a-son-manager>

Stein, J. & Dorn, F. (2018). *L'intelligence émotionnelle pour les nuls*. First.

Taylor, F. (1911). *Principes d'organisation scientifique des usines*. Paris : H. Dunod et E. Pinat.

Compléments bibliographiques

Bourguignon, T. (2018). *Entreprises vers l'excellence : une méthodologie de la performance par le management agile*. Dunod.

Crozier, M. (1989). *L'entreprise à l'écoute*. InterEditions.

Harvard Business Review (2011). *Réveillez le leader qui est en vous*. Pocket.

Jacquet, S. (2017, 24 janvier). *Le management émotionnel : vers une prise en compte de l'intelligence émotionnelle en entreprise*. <https://creg.ac-versailles.fr/le-management-emotionnel>

Noubel, J-F. (2004). *Intelligence collective, la révolution invisible*. The transitioner.

Piquet, A. (2009). *Guide pratique du travail collaboratif : théories, méthodes et outils au service de la collaboration*. Telecom Bretagne.

Zara, O. (2008). *Le management de l'intelligence collective : vers une nouvelle gouvernance*. M21 éditions.