

Louvain School of Management

La perception de l'intelligence émotionnelle par le management de proximité des PME et son impact sur les pratiques managériales

Auteur : Célestin Soupart

Promoteur : John Cultiaux

Année académique 2024-2025

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de

Master [120] en Sciences de Gestion à Finalité Spécialisée

Horaire de jour

Résumé

Ce mémoire a pour but de présenter la perception de l'intelligence émotionnelle du management de proximité des petites et moyennes entreprises, ainsi que ses impacts sur ses pratiques managériales. L'alliance contextuelle du management de première ligne ainsi que des PME permet une maximisation de la pertinence des émotions dans un contexte professionnel, par une centralisation poussée et des carences en ressources plus importantes. La recherche, qualitative, s'appuie sur dix interviews semi-directives. Leurs apports ont bénéficié de la méthode de l'incident critique de Flanagan (1954), en parallèle de la méthode de l'analyse thématique de Paillé et Mucchielli (2021). Les résultats suggèrent une conscientisation importante, bien que l'atteinte des objectifs managériaux prime de façon majeure et sans équivoque. Les perspectives relationnelles, l'un des grands points du sujet de l'intelligence émotionnelle, suggèrent que l'âge différencie la qualité et la nature des relations que les managers nouent avec leurs subordonnés. Les managers les plus jeunes avaient tendance à apporter plus d'attention à la qualité de cette relation, mais apportaient une considération plus poussée que leurs pairs à leur séparation vie privée/vie professionnelle. Enfin, une analyse des méthodes et outils de gestion émotionnelle a révélé la popularité du coaching individuel et de la méthode DISC (dite des couleurs, exclusivement dans les entreprises de taille plus importante). Ces résultats soulignent le rôle majeur des émotions au sein d'une organisation et dresse un état des considérations en résultant dans le contexte entrepreneurial des PME.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm

Déclaration sur l'usage d'outils d'intelligence artificielle

Durant la conception de mon mémoire, réalisé sous la supervision de John Cultiaux, j'ai mobilisé plusieurs outils d'intelligence artificielle (IA) à des fins académiques.

- J'ai mobilisé l'outil de transcription Leexi dans la retranscription de mes interviews. Un travail de vérification, de correction et d'anonymisation des propos a accompagné l'utilisation de cet outil, pour garantir la fiabilité des informations. Plus précisément, j'ai transféré les enregistrements audios provenant du dictaphone de mon téléphone vers l'application de Leexi, ce qui m'a permis de gagner un temps non négligeable.
- J'ai mobilisé l'IA Perplexity dans la conception de ma revue de littérature. Cet outil suggère des articles scientifiques et académiques sur base d'une requête, ce qui a renforcé la pertinence des propos de mon mémoire. Le service de Perplexity permet de mettre en lumière certains articles potentiellement intéressants, mais j'ai pris soin de maintenir mes capacités de jugement dans l'interprétation de la fiabilité académique des documents ainsi suggérés. Sa mobilisation reste cependant complémentaire.
- J'ai mobilisé l'IA ChatGPT dans le but d'améliorer la qualité globale de mon texte. Etant novice à la conception d'un mémoire, j'ai notamment utilisé l'outil pour bénéficier de suggestions concernant la structure (squelette) de certaines parties, à titre complémentaire. Je m'en suis également aidé à des fins réflexives pour obtenir un retour préliminaire, à différentes étapes de la conception de mon mémoire. Chaque idée de mon mémoire est cependant le fruit de mes propres recherches et réflexions.

Fait à Louvain-la-Neuve, le 7 août 2025

Célestin Soupart



Remerciements

Mon mémoire est la consécration de cinq années d'études qui m'ont permis de grandir, de me développer, et de créer ma personne. Je tiens à remercier toutes les personnes que j'ai eu la chance de côtoyer et qui m'ont aidé tout au long de mon développement.

Mes professeurs, m'ayant offert un enseignement et un accompagnement d'une riche qualité ;

Mes amis, avec qui j'ai partagé l'expérience du mémoire et des études supérieures ;

Mon promoteur, John Cultiaux, persévérant dans son soutien tout au long de mon parcours ;

Enfin, mon père, dont l'infatigable présence m'a soutenu dans mes moments de doute.

Table des matières

Déclaration sur l'usage d'outils d'intelligence artificielle	i
Remerciements.....	ii
Introduction	1
Chapitre 1 : Problématique	2
Section 1 : Question de recherche	2
Section 2 : Environnement de recherche.....	3
PME.....	3
Management de proximité.....	4
Section 3 : L'intelligence émotionnelle.....	5
Théories fondamentales de l'intelligence émotionnelle.....	5
Mayer & Salovey.....	5
Goleman.....	6
Importance de l'IE au sein du management	7
Succès managérial	7
Prise de décision	7
Climat organisationnel et culture d'entreprise.....	8
Recrutement et sélection.....	10
Motivation.....	10
Délégation des tâches	11
Un type d'intelligence parmi d'autres	11
Intelligence culturelle	11
Intelligence sociale	12
Du pareil au même ?.....	12
Un concept aux mesures floues et aux limites ambiguës	13
Chapitre 2 : Cadre théorique	14
Section 1 : La psychodynamique du travail – C. Dejours.....	14

Section 2 : Théorie de l'émotion construite – L. F. Barrett	16
Section 3 : Théorie de la contagion émotionnelle	19
Section 4 : Transferts analytiques.....	20
Chapitre 3 : Méthodologie	20
Section 1 : Interviews individuelles et méthode de l'incident critique	20
Section 2 : Groupe d'analyse	22
Section 3 : Méthode d'analyse	23
Section 4 : Limites méthodologiques	25
Chapitre 4 : Résultats.....	26
Section 1 : Situations vécues	27
Section 2 : Place des émotions	27
Section 3 : Théorie de la perception émotionnelle et intuition.....	28
Section 4 : Théorie de la contagion émotionnelle	29
Section 5 : Outils et formations.....	30
Coaching individuel.....	30
Expérience	31
DISC	32
Section 6 : Gestion d'équipe	33
Section 7 : Mentions particulières	35
Chapitre 5 : Discussion	36
Section 1 : Paradoxe	36
Section 2 : L'âge comme un facteur de différenciation ?.....	36
Section 3 : La méthode des couleurs comme un principe répandu en entreprise.....	38
Chapitre 6 : Conclusion	38
Bibliographie.....	41

Annexes	49
Annexe 1 : Définition de la taille d'une entreprise	49
Annexe 2 : Complément visuel – Théorie de Mayer & Salovey.....	50
Annexe 3 : Guide d'entretien	50
Annexe 4 : Tableau signalétique.....	52
Annexe 5 : Tableau récapitulatif des âges et de l'ancienneté des managers	52
Annexe 6 : Répartition du nombre de lignes par taille d'entreprise.....	53
Annexe 7 : Nombre d'extraits relatifs à la catégorie « Relations » par âge.....	53
Annexe 8 : Transcription d'interviews	53

Introduction

D'aussi loin que je me souviens, j'ai toujours été intrigué par Jonah Jameson. Le directeur du Daily Bugle, capricieux, colérique et impulsif génère chez moi une fascination pour son comportement, que ce soit dans la manière dont il s'adresse à Peter Parker lorsqu'il lui réclame des photos de Spider-Man, ou dans la façon dont il gère son quotidien. J'étais, enfant, bien incapable d'expliquer le sentiment de frustration qui m'habitait, et encore plus en peine pour comprendre la psychologie de ce personnage de fiction caractérisé par un franc-parler bien à lui. J'ai par la suite fini par comprendre que, bien qu'il soit iconique sur le grand écran, M. Jameson montre une maturité émotionnelle assez restreinte. Le contrôle qu'il présente de ses émotions et ses considérations pour les sentiments d'autrui sont pour ainsi dire inexistantes, abstraction faite de quelques subtilités scénaristiques. Cette dynamique est révélatrice d'un concept finalement omniprésent : celui de l'importance de l'intelligence émotionnelle dans les sphères managériales.

Ce type de comportement, témoin d'une tendance managériale dépassée, souligne les avancées modernes en matière d'émotions. Elles sont bien plus fréquemment mentionnées aujourd'hui, et rares sont les entreprises en faisant fi. Concept finalement ambigu et fourre-tout, l'intelligence émotionnelle est fréquemment présentée en contraste avec la notion de rationalité au sein de la société. Ses bienfaits sur la gestion managériale sont cependant substantiels, relatifs à l'efficacité managériale, au bien-être général au sein d'une organisation ou encore dans la compréhension des relations sociales.

Cette tendance est exprimée dans la littérature, au travers d'une myriade de travaux analysant l'influence des émotions sur une variété de facteurs. Ses fondements théoriques, proposés par John Mayer et Peter Salovey en 1990 ont bénéficié de l'intervention de Daniel Goleman, à l'origine de sa popularisation massive. Les impacts de l'intelligence émotionnelle (IE) sont analysés en masse, mais peu sont finalement les scientifiques et académiques s'intéressant à la perspective propre des managers tels que l'on les conçoit. La littérature leur explique la marche à suivre pour appliquer au mieux ce qui peut être considéré, d'une certaine façon, comme un ensemble d'outils. Les pratiques managériales en découlant ne sont donc que très peu abordées ; l'intérêt n'est pas porté à leur perception du concept, et ne l'est pas davantage sur la manière dont ils les considèrent en parallèle de leurs opérations quotidiennes. Car les émotions, effectivement, sont un travail de chaque instant.

Cette spontanéité dirige l'intérêt de mes recherches vers la tranche du management au cadre temporel le plus réduit, à savoir le management de proximité. Je justifie cette décision par l'impact du comportement et des performances des managers de première ligne, à la lumière de leur proximité avec la création de valeur d'une machine de production que représente une entreprise. Le contexte des petites et moyennes entreprises amplifie ces impacts, alors décuplés par la taille réduite des équipes. Dans ce cadre, mon objectif est de faire la lumière sur les considérations émotionnelles des managers ainsi que leurs effets concrets sur les pratiques managériales (comportements, propos, outils, dispositions, cadre, etc.). A ce titre, je m'interroge sur « la perception de l'intelligence émotionnelle du management de proximité des PME et son impact sur les pratiques managériales ».

Pour ce faire, je me suis entretenu avec dix managers pertinents évoluant dans des structures répondant aux critères de taille européens. J'ai analysé leurs propos au travers de la méthode de l'incident critique de Flanagan (1954), et l'ai complétée par la technique de l'analyse thématique de Paillé et Mucchielli (2021).

Chapitre 1 : Problématique

Section 1 : Question de recherche

L'intelligence émotionnelle bénéficie d'une abondance scientifique et académique remarquable. Il est très aisé de lire un article sur les impacts de l'IE au sein du management, que je présente au travers de cette problématique. Mon mémoire se concentre sur sa perception, dont la considération n'est pas aussi importante. Je m'intéresse à l'opinion que l'environnement de recherche de mon mémoire s'en fait et à la manière dont cette perception influence son travail et la nature de son comportement.

En ce sens, le point le plus critique vis-à-vis du sujet de la perception de l'intelligence émotionnelle au sein du management de proximité des PME consiste en la rareté des ressources académiques et scientifiques. Le lien entre ce niveau hiérarchique, cette configuration d'entreprise et la perception émotionnelle est pourtant considérable ; la distance hiérarchique avec la création de valeur, réduite, rend la gestion émotionnelle qui caractérise les fonctions des managers de première ligne fondamentales (notamment vis-à-vis de leurs subordonnés). Le contexte d'une PME, par ailleurs, intensifie encore ce rôle ; dans une grande entreprise, la décision d'un manager de proximité d'ignorer un facteur émotionnel dans la réalisation d'une tâche présente des conséquences nuancées. L'impact de cette décision sera monitoré et corrigé

par un ensemble de processus établis. Il n'en est pas de même pour une PME : les développements structurels et culturels moins poussés confèrent à chaque décision, chaque membre de l'entreprise une importance et une responsabilité décuplées. L'association de ce rôle et d'un tel contexte entrepreneurial confère aux émotions une place considérable : l'importance de sa bonne appropriation par les managers de proximité au travers de leur perception, dès lors, coule de source.

Malgré ce point majeur, aucun article n'offre la perspective des managers de première ligne, encore moins au sein d'un tel type de structure ; qu'en pensent-ils, que mettent-ils en place, en pratique ? La littérature semble accorder à l'IE une importance particulière, ce dont je ne doute pas suite à mes recherches préliminaires. Mais les managers de proximité en ont-ils conscience, comment la perçoivent-ils, et quels sont les mécanismes qui leur permettent d'appliquer les enseignements qu'ils en tirent ? Pour toutes ces raisons, je cherche à développer au travers de ce mémoire **la perception de l'intelligence émotionnelle du management de proximité des PME et son impact sur les pratiques managériales.**

Section 2 : Environnement de recherche

Le bon développement de ma question de recherche passe naturellement par une clarification de l'environnement de recherche. Il s'agit donc d'évoquer le concept de la PME, notamment au travers de la perspective légale, ainsi que le rôle et la nature du manager de proximité.

PME

Le droit européen affirme que « *La catégorie des micros, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros* »¹ (2003). Les PME sont marquées par un principe de proximité important émanant de leur nature propre. Les enjeux spatiaux, stratégiques, fonctionnels, temporels répondent tous à cette proximité qui caractérise la taille de l'entreprise. Cette dynamique permet au leader de l'entité de maintenir une forme de contrôle à plus ou moins long terme, au sein d'une organisation relativement centralisée, faiblement spécialisée, marquée par une certaine sobriété de systèmes et procédés de gestion (Torres, 2000).

La nature de ce type d'entreprise renforce le rôle du manager de proximité. Les effets cumulatifs de ses microdécisions et comportement induisent en effet les mêmes conséquences que de

¹ Annexe 1

grandes décisions dans des structures de taille plus importante. La gestion non professionnalisée de l'affectif et la précarité générale qui caractérise ce genre d'entité renforce le rôle pilier du manager de proximité (Bourion & Persson, 2006).

Management de proximité

Le rôle d'un manager est d'assurer l'atteinte d'objectifs collectifs dans le but d'offrir à l'entreprise une compétitivité et une position de choix dans son secteur d'activité. Pour ce faire, il manipule un ensemble de ressources dont la nature peut être financière, technique, culturelle, empirique et humaine. Il lui est demandé d'appliquer un ensemble de compétences relativement variées ainsi que de respecter certaines valeurs (e.g. éthiques, sociales) pour mener à bien ses missions, l'alliance des deux lui permettant de déterminer la répartition des ressources optimales vis-à-vis des contraintes auxquelles il fait face (Dincu & al., 2015 ; Dumwitru & al., 2015 ; Barlett & Ghoshal, 1992 ; Université Catholique de Louvain, consulté le 8 juin 2025 ; Estay & al., 2020).

Le management de proximité, également dit de première ligne ou opérationnel, constitue le niveau de management le plus proche des activités opérationnelles. L'Edhec (consulté le 1^{er} juin 2025) précise que ce rôle consiste à « [...] *assurer la gestion quotidienne des activités de son équipe et prendre majoritairement des décisions de court-terme* ». Ce management doit s'adapter à certaines contraintes particulières, telles que la disponibilité des compétences, l'absence de reconnaissance, etc. (Delsiaux, 2017).

L'essence du management de première ligne compte plusieurs facettes : il contrôle tout d'abord (reporting, cahier de charges, etc.), mesure ensuite (résultats commerciaux, rapports d'avancement, feedbacks divers et variés), et se charge de ce que l'on nomme la conformation, soit la fluidification des consignes. Ainsi, le manager de proximité fait le lien entre la ligne stratégique et sa mise en pratique (Martin, 2013 ; Mallard & Durat, 2022). Donc, il facilite l'harmonie entre le cadrage gestionnaire et les contextes productifs. L'on peut traduire cela par l'adéquation entre le travail prescrit, conçu par la hiérarchie et omettant une série d'éléments pratiques (spécificités du secteur, dysfonctionnements organisationnels), et le travail effectué (réel), qui correspond, quant à lui, à la réalité du terrain (Cultiaux, 2024).

L'allocation optimale des ressources du manager de proximité passe par une communication importante avec ses équipes (Benedetto-Meyer & al., 2021). Ainsi, il délègue des tâches à des subordonnés n'assurant eux-mêmes pas de fonction managériale ; la qualité de cette délégation constitue un élément pivot. Sun Tzu l'a déjà souligné cinq siècles avant notre ère : « *Si ses*

ordres ne sont pas clairs, alors le général est à blâmer ». Il redirige les actions de son équipe si nécessaire pour prévenir les écarts naissants, qualifiés de « micro-variations » (Théron, 2016). Souvent, la légitimité de sa délégation provient de son expérience passée des tâches qu'il délègue désormais (Benedetto-Meyer, 2021).

Dans le contexte d'une PME, le management de proximité prend une forme moins nette que celle décrite ci-avant. Souvent, le manager assume une multiplicité des casquettes, notamment dûe à la rareté des ressources et des compétences qui caractérise ce contexte entrepreneurial. En d'autres termes, le manager de proximité représente davantage un concept et un ensemble de tâches au sein des PME plutôt qu'une personne à part entière, raison pour laquelle mon mémoire s'interroge sur le management de proximité et non pas sur les managers.

Section 3 : L'intelligence émotionnelle

La suite logique de mon développement introductif passe par le rôle de l'intelligence émotionnelle (IE) dans l'environnement développé. Le prochain point s'attelle à approfondir le rôle des émotions au sein du management.

Théories fondamentales de l'intelligence émotionnelle

Deux écoles principales forment le socle théorique de l'IE. Mayer & Salovey introduisent ce concept les premiers, et Goleman se révélera être un acteur clé dans sa popularisation (Dejoux & al., 2011, Minarova & al., 2015, Mignonac & al., 2003 ; Gayathri & Meenakshi, 2013).

Mayer & Salovey

En 1990, John Mayer & Peter Salovey publient leur modèle d'intelligence émotionnelle. Ils se basent sur le concept d'intelligence sociale de Thorndike (1920), également repris par Gardner (1983) dans sa théorie des intelligences multiples (Gayathri & Meenakshi, 2013). L'intelligence émotionnelle est décrite comme « *une forme d'intelligence sociale qui implique la capacité de contrôler ses propres sentiments et émotions et ceux des autres, de les différencier et d'utiliser ces informations pour guider sa pensée et son action* » (Salovey & Mayer, 1990). Leur modèle s'articule autour de la **reconnaissance (compréhension) des émotions** internes et celles d'autrui (verbal et non-verbal), de leur **régulation** (l'influence émotionnelle de la volonté) et de leur **utilisation** (redirection de l'attention, des capacités de concentration et motivation) au travers de compétences différentes².

² Annexe 2

Mayer & Salovey inscrivent les émotions dans le *mood* d'une personne (une forme d'humeur émotionnelle générale), plus durable dans le temps. Un *mood* positif est associé au développement des capacités analytiques, mémorielles, réactionnelles, organisationnelles, etc. En ce sens, une interprétation de leurs propos permet notamment à un manager de proximité d'optimiser sa gestion managériale.

L'empathie est présentée comme un élément important de leur théorie. Mayer & Salovey la définissent comme « [...] *la capacité à comprendre les sentiments de quelqu'un d'autre et à les expérimenter soi-même* ». Une nature empathique est associée à une personne chaleureuse, authentique, sociable. A l'inverse, les normes sociales font rimer une carence empathique avec des individus rustres, peu perspicaces (« boorish and oblivious »).

Goleman

En se basant sur les travaux de Mayer & Salovey de 1990, Goleman publie en 1995 son best-seller « *L'intelligence émotionnelle : pourquoi elle peut être plus importante que le QI* ». Il introduit d'abord le rôle biologique des émotions, qui serait à la base un mécanisme de défense. Il propose un lien entre les réactions physiques et les émotions ressenties, et évoque certains comportements qui semblent échapper à la raison stricte et objective. Il émet l'hypothèse de la faiblesse du rôle de l'intelligence cognitive dans l'atteinte du succès professionnel, en chiffrant son implication à seulement 10%.

En réponse, il propose un modèle basé sur un ensemble de compétences émotionnelles, dont la spécificité réside en ce qu'elles pourraient être apprises (Webb, 2009). Le modèle de Goleman s'articule autour de quatre branches majeures, à savoir la conscience de soi, l'autorégulation, la conscience sociale et la gestion des relations, qui se divisent elles-mêmes en vingt compétences clés (Gayathri & Meenakshi, 2013). Il fut le premier auteur à appliquer l'IE à la sphère professionnelle, en 1998. Il fait état de la corrélation entre une intelligence émotionnelle élevée et le succès qui caractériserait le travail de ceux que l'on désigne comme les meilleurs dirigeants et « super employés », soulignant leurs compétences relationnelles (Gayathri & Meenakshi, 2013).

Le modèle de Goleman est marqué par un paradoxe entre sa popularité et sa robustesse scientifique ; bien que fondateur du consortium pour la recherche sur l'intelligence émotionnelle au sein des organisations et disposant d'une licence de psychologie de Harvard, il rédige son best-seller depuis la position d'un journaliste scientifique. Ses positions manquent

d'une touche scientifique ; ses ouvrages sont caractérisés par une narration importante, s'étalant sur divers sujets sans se restreindre aux mécanismes émotionnels de son modèle.

Importance de l'IE au sein du management

Ces éléments induisent l'idée qu'une bonne intelligence émotionnelle, englobant notamment lesdites compétences, permet au manager d'accomplir au mieux les rôles qui lui incombent. Ces hypothèses sont empiriquement soutenues par les milieux managériaux, telles que défendues par la littérature que je présenterai ci-après.

Succès managérial

La performance et le succès collectif qu'un manager cherche à atteindre sont définis par Tahri et Al Maache (2023) comme relatifs à une équipe « *qui sait travailler ensemble de manière efficace et harmonieuse, en mettant en avant l'empathie et la compréhension mutuelle* ». L'interaction entre les membres de l'équipe est soulignée comme un élément clé de la performance d'une PME. Minarova & al. (2015) font état de l'importance du rôle de l'IE du manager dans le succès d'une entreprise, au travers de son degré de maturité personnelle et sociale. Les autrices précisent empiriquement les influences majeures de l'empathie, de la connaissance et de la maîtrise de soi. De manière générale, la littérature fait très souvent état, si pas de cause à effet, d'une corrélation marquée entre le succès d'une entreprise ou d'un manager tel que l'entend chaque étude, et le niveau d'intelligence émotionnelle tant des équipes (collectivité et individus seuls) que du manager en question (Boussena, 2015 ; Hong & al., 2010 ; María Bru-Luna & al., 2021 ; Jordan & al., 2002 ; Coronado-Maldonado, 2023 ; Dejoux & al., 2011 ; Cuéllar Molina & al., 2020), et plus particulièrement au sein des PME (Yousaf & al., 2022). Au-delà du succès collectif, l'IE influence également le succès de la carrière d'un manager. Il désigne l'impact psychologique positif que le manager construit, au travers de ses expériences et de l'atteinte d'objectifs dont le sens est personnel et subjectif (Tagiya & al., 2019). Par ailleurs, l'IE présente des vertus réduisant l'exposition à l'anxiété, permettant l'amélioration de la gestion du stress (Castro-Sanchez & al., 2019) et l'atténuation des risques de burn-out (Lee, 2017).

Prise de décision

Les capacités de prise de décision d'un manager constituent une étape importante dans l'atteinte du succès managérial tel que défini précédemment. L'IE y occupe également une place ; une décision est synonyme de la considération d'un grand nombre de facteurs et de biais décisionnels, que la prise de conscience et la régulation de ses propres émotions peut tout

d'abord réduire. Un biais décisionnel consiste à ne considérer qu'un ensemble d'informations en en omettant certaines, ce qui influence potentiellement l'issue d'un choix posé (sans pour autant être synonyme d'erreur décisionnelle). Les compétences émotionnelles influencent ces biais ; e.g., la gestion de ses propres émotions influence positivement l'aversion à la perte d'un manager (« [...] *tendance des personnes à préférer davantage l'évitement d'une plutôt que l'acquisition d'un gain* » (Kahneman & Tversky, 1979 dans Dejours & al., 2011)).

Dans le contexte entrepreneurial, l'impulsion qui caractérise les émotions est un élément dangereux vis-à-vis de la clarté d'une décision, jugées quelques fois néfastes pour le bien d'une entreprise (Jaboob & al., 2025 ; Tahri & Al Maache, 2023). Une responsabilité décisionnelle importante repose sur les entrepreneurs ; le contexte des PME, comparé aux grandes entreprises, implique en effet une carence en ressources et compétences plus importante, en parallèle du risque entrepreneurial. Cette configuration confère aux émotions une place accrue, ayant la capacité d'obstruer ou de renforcer un pouvoir décisionnel ; influence sur soi-même, conséquences sur le comportement et le bien-être d'autrui, etc. Parallèlement, il est dit que « [...] *les entrepreneurs émotionnellement stables sont plus susceptibles d'attirer des capitaux d'investissement et d'établir des partenariats mutuellement bénéfiques en raison de leur crédibilité et de leur réputation pour gérer efficacement leur propre santé mentale* » (Jaboob & al., 2025). Kotsou (2021) mentionne le rôle biologique des émotions, et s'appuie sur des travaux de Damasio (1997) en soulevant l'hypothèse que les conséquences décisionnelles des émotions sont mémorisées par l'organisme (faisant en fait référence à la théorie de la perception émotionnelle de Barrett (2018) qui sera développée plus loin). Cette hypothèse dit que lorsqu'une situation se reproduit, il envoie des signes dans le corps, au travers de sensations qu'il nomme « marqueurs somatiques ».

Climat organisationnel et culture d'entreprise

Défini comme la perception des employés vis-à-vis de leur organisation ainsi que leur comportement envers elle, le climat organisationnel consiste en un ensemble de caractéristiques la décrivant et la différenciant d'autres entreprises. Il s'agit de « l'atmosphère du lieu de travail », ou plus simplement, de la réponse à la question ; « Comment est-ce de travailler ici ? » (Forehand & Gilmer, 1964 ; Ayers, 2005 ; Baker, 1992). Le rôle du manager y est central, car la perception que les employés ont de leur management représente l'un des principaux facteurs influençant le climat de l'entreprise (Lyman, 2003).

Un climat organisationnel favorable offre de nombreux avantages : favorisation de l'engagement des employés, amélioration de l'efficacité et du succès généraux de l'entreprise, réduction de l'absentéisme, du turnover et de la résistance au changement, etc. (Baker, 1992). Les performances boursières des entreprises présentant une bonne culture d'entreprise sont supérieures (Tran & al., 2025), tout comme ceux des 100 entreprises disposant des meilleurs climats organisationnels lorsque comparées au S&P500 (Lyman, 2003). Cependant, cela est rendu possible par un comportement de marché particulier (Gerhart & al., 2003). L'un des facteurs d'influence semblerait être l'assimilation de la satisfaction des employés à un actif intangible, bien que sous-évalué par les tendances de marché (Edmans, 2011).

Bien que similaires dans leur importance et leur nature psychosociale, la culture d'entreprise diverge du climat organisationnel par la profondeur de ses implications. Elle concerne en effet un ensemble d'acteurs et un environnement beaucoup plus larges que le climat, reprenant les valeurs et les suppositions basiques guidant les grandes lignes d'une entreprise. La seconde notion se résume principalement par l'ensemble des perceptions partagées qu'ont les employés des pratiques de l'entreprise. A cela s'ajoute le caractère du sens des expériences qu'ils vivent sur leur lieu de travail, son mélange d'expertise et ses facettes innovatives (Ehrhart & al., 2016 ; Ehrhart & al., 2014 ; Barker, 2011, cité dans Köseadađı & Altındađa, 2015).

Le rôle de l'IE au sein de la culture d'entreprise est tout aussi important que dans le cas du climat organisationnel (Ugoani, 2015). La performance des employés et leur satisfaction professionnelle en dépend notamment, et est directement liée à l'intelligence émotionnelle (Junita & al., 2002). Des chercheurs turcs démontrent le lien significatif entre une culture d'entreprise innovante, l'IE du management et la performance des employés de l'entreprise (Köseadađı & Altındađa, 2015). Une étude chinoise souligne les bienfaits de l'IE sur la culture d'entreprise et la qualité du leadership des femmes (Hua Duan & al., 2021). Boyatzis & al. (2001) imputent plus d'un tiers des résultats à la culture d'entreprise, et l'institution Great Place to Work, se définissant comme « l'autorité mondiale en matière de culture d'entreprise » affirme qu'elle permet de multiplier jusqu'à 5 fois les résultats (s.d).

Un manager disposant d'une bonne IE renforce sa considération pour ses employés sur le long terme, alimentant une bonne atmosphère professionnelle (Cuéllar Molina & al., 2019). Ching Neong & al. (2022) font état des bénéfices d'une bonne connaissance générale de l'IE dans l'établissement d'une bonne culture, tandis que Momeni (2009) indique que plus de 55% du climat organisationnel est lié à l'IE des managers.

Recrutement et sélection

La qualité de la force de travail d'une entreprise joue un rôle majeur dans son succès. Le niveau de rétention d'employés (turnover) est fréquemment repris comme un indicateur de la qualité de sa culture et de son climat (Kotsou, 2021). Plusieurs facteurs influencent la robustesse de l'engagement des employés, sur lesquels le manager dispose d'une influence majeure directe ou indirecte (e.g. au travers d'un processus de sélection prudemment élaboré).

Une étude de l'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC) (2022) souligne l'insistance des managers à diriger eux-mêmes leurs recrutements, même en ayant la possibilité de déléguer le procédé. La principale raison qu'ils invoquent pour ne déléguer que les questions salariales réside dans la précision du match avec le poste à pourvoir. Ce point souligne l'importance de l'IE, qui renforce la capacité de reconnaissance de compétences et de talents d'un manager, au travers du renforcement des capacités de leadership qu'elle permet (Rahman & Bhattacharjee, 2014). En parallèle, les facettes plus informelles et intuitives qualifiant le recrutement au sein d'une PME contribuent à en faire un process majeur dans le succès d'une entreprise de cette taille (Cuéllar Molina & al., 2020 ; Jaboob & al., 2025). Cuéllar Molina & al. (2020) suggèrent qu'une PME bénéficierait de l'alliance entre la mobilisation de managers dotés d'une forte IE (traduite dans leurs capacités décisionnelles) et l'utilisation de politiques de gestion de ressources humaines (GRH), soit un set de procédures établies.

Motivation

La motivation d'un employé joue également un rôle important sur la qualité de son travail. Comme précédemment mentionné, l'engagement des subordonnés d'un manager assure effectivement à leur travail une qualité accrue, se traduisant par une efficacité générale améliorée. La littérature souligne par ailleurs le lien existant entre un bon climat organisationnel et la capacité des leaders à générer de la motivation, en faisant appel aux besoins d'accomplissement, de communauté et à la soif de pouvoir de l'humain (Momeni, 2009).

Une perspective différente porte sur la motivation nécessaire à assumer un rôle de manager. Des auteurs chinois séparent sa source en trois catégories, dont l'identité sociale-normative, soit une volonté de diriger basée sur la **perception personnelle** et la conformité à certaines **normes sociales**. Leurs résultats font état de l'impact de l'intelligence émotionnelle sur l'émergence des managers, de manière cependant indirecte (Hong & al., 2010).

Au-delà de l'influence managériale, l'IE des employés eux-mêmes contribue fortement à générer leur propre motivation. L'auteur conclut que des travailleurs aux émotions instables et

dont le contrôle émotionnel est faible, présentent un niveau d'engagement proportionnellement plus faible. Il poursuit : « *Il semble plus probable que l'intelligence émotionnelle soit un facteur dispositionnel qui précède la motivation.* » (Mohammed, 2021).

Délégation des tâches

Dans l'atteinte de ses objectifs, le manager dispose donc de ressources, tant matérielles, que financières et humaines. Ce dernier point constitue le cœur de mon mémoire. Les grandes théories de l'IE ont en commun qu'elles mettent en lumière son importance dans la gestion des relations sociales, qui passe également par la communication. La délégation des tâches est nécessaire dans l'accomplissement d'un objectif collectif ; nul ne peut remplir l'entièreté des étapes d'un projet. L'efficacité de cette délégation passe par une bonne régulation émotionnelle individuelle ainsi que l'expression de capacités d'empathie et motivationnelles de la part du corps managérial. Cela lui permet de facto de fluidifier la délégation de tâches (Rahman & Bhattacharjee, 2011).

Un type d'intelligence parmi d'autres

Une intelligence est considérée comme indépendante, distincte et avérée lorsque ses corrélations avec d'autres formes sont assez distinctes, sans pour autant être totalement différentes (Lamri, 2018). Certains modèles proposent jusqu'à 120 types d'intelligences différentes (Guilford & Hoepfner, cité dans Mayer & Salovey, 1997), tandis que d'autres sont critiqués pour leur manque de considération des perspectives émotionnelles (Lamri, 2018). Ces formes de raisonnement alternatives, qualifiées de « non académiques » par Mignonac & al. (2003), sont pour certaines liées à mon mémoire.

Intelligence culturelle

L'intelligence culturelle (IC) d'un manager, tout d'abord, désigne sa capacité à s'adapter à un environnement culturel nouveau et à fonctionner dans un contexte multiculturel. Elle prend principalement place dans des équipes dont la diversité culturelle est marquée et dans les situations d'expatriations (Ramsey & al., 2017 ; Cerdin, 2012 ; Cerdin & al., 2008). Elle permet une meilleure compréhension des différences culturelles ainsi qu'un ajustement comportemental et communicatif, significatifs dans l'atteinte d'objectifs professionnels (Crowne, 2013). L'IE et l'IC, bien que distinctes (la seconde comprenant un environnement multiculturel défini) se rejoignent sur différents points : dans le concept de la reconnaissance, de la compréhension et de la gestion des émotions, et principalement dans l'empathie et la communication (écoute active, styles de communication adaptatifs) (Bencikova, 2013 citée

dans Minarova & al., 2015). La sélection des managers expatriés gagnerait en qualité grâce à l'utilisation du concept d'IC lors du processus de sélection (Burakova & Filbien, 2020), de l'IE lors de l'évaluation du type de personnalité (une bonne IE réduit les chances d'écourter son séjour) (Cerdin & al., 2008), et enfin, d'un coaching individualisé tout au long de l'expérience, méthode réputée comme étant la plus efficace (Mendenhall, 2006).

Pour résumer, un manager utilise tant l'intelligence culturelle qu'émotionnelle, chacune étant proche l'une de l'autre tout en présentant certaines distinctions qui les rendent complémentaires l'une à l'autre. Elles lui permettent de fluidifier les échanges avec son entourage professionnel et d'atteindre des objectifs managériaux dans des contextes variés.

Intelligence sociale

En 1983, un psychologue américain du nom d'Howard Gardner offre à la communauté scientifique le modèle d'intelligence multiple. Il évoque un principe basé sur l'association de neuf types d'intelligence différentes, dont deux sont particulièrement pertinents dans le contexte de ces lignes : les intelligences intra et interpersonnelles, assimilées comme des synonymes de l'intelligence sociale. Dès le début du 20^e siècle, Thorndike (1920) la cite comme « *la capacité de compréhension par les hommes, femmes, enfants - d'agir avec sagesse dans les interactions humaines* », en reconnaissant que l'intelligence d'une personne réside également dans sa capacité de réaction face aux intentions et motivations, tant les siennes que celles des autres. Il donne notamment l'exemple d'une partie d'échecs entre un éditeur renommé et un interné psychiatrique, à l'issue surprenante. Plus récemment, le corps scientifique décrit l'intelligence sociale par la compréhension & l'interprétation des émotions, et la bonne gestion des relations sociales avec son entourage notamment au travers de la reconnaissance des signes non verbaux, (Ebrahimpoor & al., 2013). Sa définition présente de multiples redondances avec celle de l'IE, notamment dans ses dimensions relationnelles, motivationnelles et dans les notions comportementales qui la caractérise.

Du pareil au même ?

Alsawalqa (2019) regroupe les trois types (émotionnel, culturel, social) dans une analyse critique. Elle fait état d'un débat divisant la population scientifique, concernant l'émanation de l'intelligence sociale à partir de l'émotionnelle ou vice-versa, elle-même prenant parti pour la première option en justifiant sa position par la nature de l'intelligence. L'intelligence sociale et culturelle sont selon elle les précédents de l'intelligence émotionnelle, car les contextes sociaux et culturels (incluant entre autres les normes comportementales) déterminent la compréhension,

l'expression et l'organisation des émotions. Ramos-Galarza & al. (2024) corroborent ces propos en attribuant le manque de compétences sociales à la faible qualité des expériences sociales, normes, règles et perception des comportement sociaux. La première chercheuse renforce l'origine de l'interprétation des émotions dans le chef des différences de cultures, que le processus de sociabilisation permet de fluidifier. Elle résume sa pensée en écrivant que « *les émotions affectent et sont influencées par le flux d'interactions dans un construit social lui-même organisé par des valeurs, normes et croyances d'origine culturelles* ».

Un concept aux mesures floues et aux limites ambiguës

Le concept d'intelligence émotionnelle est cependant sujet à certaines remarques importantes. D'une part, la confusion qui l'entoure pose le doute sur sa nature d'intelligence distincte. Renvoyant aux critères de distinction des formes d'intelligence, une recherche établit une corrélation relativement poussée entre l'IE et le modèle des Cinq Personnalités (modèle de personnalité reconnu reprenant cinq traits de personnalités distincts). Cela pousse au questionnement la reconnaissance de l'IE et renforce l'ambiguïté l'entourant (Ree & al., 2004 ; Gayathri & Meenakshi, 2013).

Par ailleurs, la multiplicité des définitions et approches contribue à décrédibiliser le concept, dès lors parfois qualifié de « tendance » plutôt que de théorie établie (Gayathri & Meenakshi, 2013). Au-delà de la crédibilité scientifique de sa théorie précédemment mise à mal dans le chef des propositions de Goleman, la littérature de tests fait état de dizaines, centaines de mesures aux résultats questionnables. Le connu MSCEIT reconnaît une marge d'erreur de 10%, et les tests auto-administrés tels que le SSEIT (basé sur le modèle de Mayer & Salovey (1990)), très intéressant dans ses capacités prédictives (Schutte & al., 1998), ne sont pas exempts du répandu biais de désirabilité sociale.

Certains auteurs, notamment, nuancent le caractère sacro-saint de l'intelligence émotionnelle. Sans nier sa popularité grandissante au fil des ans ou son importance, ils réduisent son rôle dans les pratiques managériales. Une méta-étude nie par exemple sa nature centrale dans le leadership transformationnel (Harms & Credé, 2010), et l'absence de liens d'influence sur l'innovation produit/service est prouvée (Methamem Boudali & Mouelhi Jebabli, 2019).

Finalement, et c'est bien là le point le plus dérangeant, c'est l'utilisation de l'IE à des fins malveillantes. Mayer & Salovey (1997) font état du danger que représentent des personnes disposant d'une bonne intelligence émotionnelle dont les intentions sont malhonnêtes. Le terme de manipulation et certaines analogies à la sociopathie sont repris, renforçant la prudence

nécessaire face à ce genre de profils. Côté & al. (2011) soulignent également que de bonnes compétences émotionnelles peuvent par destination favoriser les comportements antisociaux.

Chapitre 2 : Cadre théorique

Afin de garantir une compréhension commune, une série de concepts se doivent d'être mis en lumière, soutenus par une littérature théorique fondée. En ce sens, il est important de se rappeler que mon mémoire s'articule autour de la perception de l'intelligence émotionnelle du management de proximité des PME et son impact sur les pratiques managériales.

La place des émotions au travail, ainsi, alimente les débats depuis plusieurs décennies. Certains la caractérisent comme une nuisance, d'autres comme un cadeau, mais tous s'accordent sur sa considération rendue nécessaire par sa nature biologique. La littérature n'y fait pas exception : de nombreux auteurs se sont attelés à dresser un cadre théorique entourant ce concept souvent jugé comme ambigu, en adoptant plusieurs approches. La psychodynamique du travail sera le premier apport théorique dans mon mémoire. Son père, Christophe Dejours, développe la nécessité d'un apport complémentaire à la prescription hiérarchique dans l'accomplissement des tâches du travailleur, apport caractérisé par une ambiguïté provenant de sa nature omniprésente et adaptative. Les émotions, en ce sens, constituent l'un de ces apports nécessaires au bon fonctionnement d'une entreprise par leur présence inévitable. Par la suite, la théorie des émotions construites permettra de développer le processus de conception de la perception émotionnelle - alors un concept propre à chacun, principalement basé sur l'expérience. Finalement, la théorie de la contagion émotionnelle mettra un peu plus en lumière les dynamiques émotionnelles qui façonnent une équipe de travail.

Section 1 : La psychodynamique du travail – C. Dejours

Christophe Dejours est connu pour sa théorie de la psychodynamique du travail. Dès les années 1970, il s'intéresse aux rapports à la souffrance et au plaisir sur le lieu de travail, ainsi qu'aux dynamiques de défense et d'interprétation des exigences vis-à-vis d'une situation de travail. La psychodynamique du travail distingue le travail prescrit du travail réel. Ce dernier consiste en un apport additionnel que le travailleur fournit pour répondre aux exigences du travail prescrit, soit le travail tel qu'il est entendu par l'organisme gestionnaire.

Le travail prescrit correspond à la vision du travail tel que conçu par le pouvoir gestionnaire d'une entreprise. Il est directement affecté par la nature de l'organisation, ainsi que ses processus humains et économiques. Il se différencie du travail que l'on dit « réel », en ce que

ce dernier désigne la réalité du travail, soit la manière dont il est concrètement effectué, moyennant un ensemble d'adaptations. Ces dernières sont entendues comme des réponses à des spécificités pratiques qui n'ont pas été anticipées par la hiérarchie à l'origine du travail prescrit. Le fait de travailler correspond donc au comblement de l'écart entre les deux, c'est-à-dire que le travailleur est amené à corriger la description de ce qu'on lui demande d'accomplir, dans le but de pallier l'imprécision et les aléas du travail. Ils peuvent prendre la forme de pannes, d'incidents, d'anomalies de natures diverses et variables, d'incohérences, etc.

« La caractéristique majeure du « travailler », c'est [qu']il est impossible d'atteindre la qualité en respectant scrupuleusement les prescriptions » (Dejours, 2003) ; cet apport supplémentaire, cet écart à la consigne est inhérent à la notion de travail. Le travail d'exécution n'existe pas ; le décalage entre travail prescrit et effectif est systématique. Cet apport complémentaire correspond au zèle ; « tout ce que les opérateurs ajoutent à l'organisation prescrite pour la rendre efficace » (Dejours, 1998).

Le zèle doit se faire dans le secret (ou moyennant une confiance et une loyauté exemplaires de la part de ses collaborateurs), et son omission provoquerait l'interruption pure et simple du processus de travail. C'est là le paradoxe que Dejours soulève ; l'absence de zèle paralyserait toute entité en faisant l'objet, qu'il s'agisse d'un service, d'une entreprise ou d'un état. Ainsi, cette interprétation implique que *« l'essentiel [...] du travail ne se voit pas et ne s'observe pas »* (Dejours, 2003). La complémentarité de la triche à laquelle les travailleurs sont contraints de s'adonner est rendue nécessaire à la réalisation de leur travail.

Le travail réel est par ailleurs source de souffrance au travail. Les deux concepts sont inséparables ; et proviennent premièrement de la nécessité de la triche à laquelle les employés se doivent de recourir. L'échec, rendu nécessaire dans l'établissement de la nature du réel du travail constitue une seconde source de souffrance ; nul ne peut déterminer la manière de mener à bien son travail sans fonctionner selon un principe d'essai-erreur. Sa différence avec la première source est que celle-ci permet l'amélioration des performances, par le principe d'apprentissage qui suit l'échec. Un ouvrier industriel, par exemple, devra s'y reprendre à plusieurs fois avant de comprendre sa machine ou son matériel.

De cette contrainte relève également une facette sociale importante. Dejours prend l'exemple d'un employé ferroviaire relevant l'incident de barrières ferroviaires ne s'étant pas activées au passage d'un train ; ses collègues soulignant l'absence de conséquences néfastes (en ce sens un heureux hasard), son insistance à comprendre et essayer de régler le souci lui valut au fil du

temps un reniement collectif. La charge de travail supplémentaire qu'il faisait planer sur ses collègues s'est traduite en une aliénation, ce qui dans ce cas précis a exposé le malheureux à d'importants maux psychologiques (Dejours, 1998).

Le travail réel constitue l'un des éléments invisibles du travail. Sa représentation, son explication, sa description sont rendues particulièrement ardues par la quasi-impossibilité de son observation. Un travailleur se sachant observé jouera une forme de comédie en opérant sa machine, ses mouvements seront réfléchis, et il mettra un point d'honneur à rester le plus fidèle possible au travail tel qu'on le lui a prescrit. Dans les faits, le travail effectif est presque synonyme d'un secret, puisque marqué par sa clandestinité face au caractère normatif de la prescription.

En ce sens, le travail du manager n'est pas uniquement la délégation de tâches à ses subordonnés, ou le reporting à sa hiérarchie. Ses fonctions consistent à respecter un ensemble de comportements permettant par exemple l'optimisation des conditions de travail, qu'elles soient environnementales, sociales, ergonomiques, humaines, etc. Le manager de proximité, par sa position hiérarchique cruciale, est directement concerné par ce besoin d'interprétation des consignes ; son manque de zèle mettrait à mal l'organisation dans son entièreté. L'émotion, concept biologique inné, est couplée à l'élément humain dans l'atteinte des objectifs de toute entreprise, bien qu'il ne soit que très rarement considéré dans l'établissement de la prescription. Il s'agit d'un facteur dont la considération est incontournable dans l'accomplissement des tâches de chacun, et par extension dans la charge de travail d'un manager : elle accompagne chacun de nos mouvements. Le contexte d'une PME, au sein de laquelle chaque décision présente une importance décuplée comparée à l'équivalence d'une grande entreprise, renforce encore cette dynamique. En ce sens, le rôle des managers de proximité dans ce contexte entrepreneurial est évident : sans ces facteurs émotionnels qui incarnent une forme de zèle, le manager de première ligne ne pourra pas servir les intérêts de la PME qui l'accueille.

Section 2 : Théorie de l'émotion construite – L. F. Barrett

En 2018, Lisa Feldman Barrett propose la théorie de l'émotion construite pour expliquer la perception des émotions. Au travers d'une analyse premièrement neurologique, son travail répond directement aux théories plus classiques distinguant cérébralement les schémas émotionnels de leur perception. Plus précisément, elle établit un socle théorique constructiviste basé sur une notion d'apprentissage permanent du cerveau, directement mise en contraste avec les modèles émotionnels classiques, aux idées marquées d'une certaine vétusté.

Selon les travaux de l'auteur américaine, le cerveau crée ses perceptions émotionnelles dans un but principal. Il s'agit pour lui de maintenir la coordination des ressources dans les différents systèmes du corps humain, par l'anticipation des besoins et de la disponibilité des ressources. Le but est d'anticiper la coordination des échanges et des réactions appropriées - ce que l'on appelle l'**allostase**, associée à la survie d'un organisme. Centrale, c'est cette même dynamique qui a, au fil de l'évolution, fait du cerveau une « machine prédictive » et qui pousse le cerveau à l'optimisation complète, l'action de la prédiction priorisant entre autres le coût métabolique le moins élevé.

La théorie de l'émotion construite, en effet, considère que l'organe cérébral de notre corps ne réagit pas seulement aux émotions : il les prédit. C'est en cette position que la théorie de l'émotion construite marque une rupture avec les théories traditionnelles qui établissent, elles, une dynamique de cause à effet séquentielle entre le stimulus émotionnel et les processus internes. Selon cette logique, le cerveau utilise en effet son **expérience** pour déterminer la suite des éléments la plus probable, ce qui implique plusieurs éléments.

Par la révision de situations vécues, il provoque premièrement des réactions comportementales et émotionnelles qui ont par le passé bien fonctionné. Le changement de ton dans une voix, un poing levé provoquent un sentiment d'inquiétude, de colère, un comportement défensif (e.g. mains devant le visage), etc. - des réactions tant émotionnelle que motrices. Le cerveau le fait, car il a appris à associer certains comportements et signaux à certaines émotions, dans le but d'adopter la réponse la plus optimale pour l'organisme. Dès lors, il a créé un **concept** : une multitude de prédictions, enracinées dans l'expérience antérieure et dans un contexte spécifique. L'organe cérébral identifie des similarités dans la multitude d'observations sensorielles qu'il perçoit avec certaines expériences passées, et analyse ces associations dans un but prédictif. En pratique, cela signifie qu'il n'existe aucune expression faciale biologiquement liée à la colère ; il existe seulement des mouvements faciaux et d'autres observations que le cerveau interprète empiriquement comme des stimulus émotionnels synonymes d'un état émotionnel désigné, dans un contexte défini, dont la représentation est tout à fait personnelle permettant l'adoption du comportement le plus adapté.

Ces concepts sont donc développés tout au long de la vie. Enfant, notre connaissance du monde et des émotions est limitée, et l'apprentissage est le maître-mot. En d'autres termes, ces concepts que le cerveau utilise dans un cadre allostatique sont refaçonnés par l'expérience vécue. Pour être plus précis, les signaux (comportement, voix, etc.) qui diffèrent de ce que l'on connaît correspondent à des signaux de précision (erreurs de prédiction), dès lors interprétées

comme des corrections dont la pertinence est soigneusement analysée. Le cerveau, finalement, construit du sens par une prédiction correcte et par un ajustement permanent sur base de sensations nouvelles (alors considéré comme du *feedback*). Il construit des simulations, couvrant une fourchette temporelle allant d'une poignée de millisecondes à plusieurs minutes, heures pour sélectionner la réaction la plus appropriée face à un contexte donné. Dans ce contexte, le langage constitue naturellement un élément fondamental dans la perception des émotions : il fournit notamment le socle de développement d'un individu dans l'alimentation de ses concepts durant l'enfance.

En ce sens, la perception des émotions correspond plus exactement à la perception des événements vécus par une personne. L'émotion est dépendante du sujet qui la perçoit, et une émotion implique de facto toujours un perceuteur. Ainsi, le vécu de la personne façonne ses attentes, et l'expérience constitue la clé de voûte de la perception des émotions du sujet.

Pour être plus clair, la théorie de l'émotion construite définit la perception émotionnelle comme une boucle continue d'actualisation des prédictions cérébrales. Le cerveau analyse les stimulus émotionnels qu'il perçoit au travers d'événements et d'occurrences (posture, ton de la voix, vocabulaire, expressions faciales, etc.) pour lancer un processus de simulation, dans le but de prédire la suite des événements. Il le fait en interprétant la valeur des observations qu'il traite, en les assimilant soit à des situations vécues, soit en en tirant des apprentissages et en faisant évoluer les concepts qu'il utilise dans ses prédictions.

En résumé, la théorie de l'émotion construite défend un procédé interne inscrit dans le cadre de l'allostasie - la gestion efficace des ressources d'un être physiologique permettant de maximiser son développement, sa survie et sa reproduction. Il interprète les signaux sensoriels qu'il perçoit et les assimile aux concepts qu'il a créés, qui consistent en une multitude de représentations basées sur les expériences vécues par le sujet. Par l'établissement de similarités entre ses concepts et les informations qu'il perçoit, le cerveau prédit les événements à venir, avec l'objectif de répondre au mieux aux besoins du corps humain dans une logique d'optimisation des ressources et des échanges entre les différents systèmes corporels. Les informations nouvelles sont traitées, minimisées et catégorisées, et consolident les concepts de manière quasi-permanente. Une fois que l'erreur de prédiction est interprétée, une prédiction devient une perception ou une expérience, ce qui permet de diriger l'action qui convient le mieux à la situation présente.

Section 3 : Théorie de la contagion émotionnelle

La théorie de la contagion émotionnelle présente la tendance de l'être humain à répondre aux influences émotionnelles de son entourage. Les humains s'alignent le plus fréquemment avec les états émotionnels qu'ils perçoivent dans leurs interactions (Herrando & Constantinides, 2021). Familièrement, il s'agit d'une dynamique qui pousse des individus à « attraper » les émotions des personnes qui les entourent, en agissant de manière complémentaire ou identique (Hatfield & al., 1993). Au contraire des deux théories précédemment développées, sa conception ne résulte pas du travail d'un seul auteur mais bien d'une multitude.

Cette forme de synchronisation émotionnelle se traduit de plusieurs manières. En accord avec la théorie de l'émotion construite, le cerveau mobilise un système de feedback émotionnel. Ce dernier se traduit en pratique par les perceptions verbales, comportementales, faciales et posturales, procédé de réévaluation permanent auquel le sujet est subconsciemment soumis (Hatfield & al., 1993). Cependant, l'interaction verbale est prouvée comme dispensable ; l'observation du comportement d'autres personnes sur les réseaux sociaux ou la lecture d'évaluations en ligne permet de déclencher le procédé de transfert des émotions. La littérature, par ailleurs, se repose principalement sur l'étude du comportement facial dans le cadre de la mesure de la contagion émotionnelle, bien que des mesures neurologiques soient nettement plus adaptées (Herrando & Constantinides, 2021).

Parallèlement à ce feedback quasi-permanent, le genre humain présente une tendance à imiter le comportement (notamment émotionnel) de son interlocuteur. Par exemple, une personne adopte les expressions faciales de la personne à laquelle elle parle, ou opère les mêmes gestes ; elle répète les mouvements et réactions qu'elle observe. Certains qualifient cette imitation des mimiques d'autrui comme un réflexe humain (Hatfield & al., 1993).

Les procédés précédents sont notamment qualifiés par la littérature d'indirect. En face, l'empathie est présentée comme la forme de contagion émotionnelle directe par excellence. Ce que l'on désigne, pour rappel, comme la capacité à partager l'expérience de quelqu'un (Singer & Lamm, 2009, cité dans Herrando & Constantinides, 2021) est cependant moins fréquent. L'impact du transfert d'émotions sur la performance de l'entreprise ne peut être omis, élément clé dans l'établissement d'une bonne atmosphère professionnelle. La tendance psychologique humaine accrue au transfert des émotions « négatives » face aux émotions dites « positives » renforce cette position (Banerjee & Srivasta, 2019). Dans le cadre de mon mémoire, un lien évident se dessine avec le rôle du manager et sa position, centrale dans le contexte du climat de

travail d'une PME. La contagion émotionnelle positive est défendue comme un levier original, notamment utile dans la gestion des conflits et du changement (bien que présentant une facette manipulatoire nuancée) (Boisard-Castelluccia & Van Hoorebeke, 2010), intensifié par la centralisation qui caractérise la nature des PME.

Section 4 : Transferts analytiques

Ces différentes théories permettent d'encadrer le travail d'analyse de mon mémoire. A ce titre, la théorie de la psychodynamique de Dejours précise l'apport complémentaire que le manager se doit de fournir dans la bonne atteinte de ses objectifs. Moins explicite, la forme qu'il prend est très personnelle et il est intéressant d'observer en quoi il consiste dans ce contexte.

La théorie de l'émotion construite (Barrett, 2018) constitue l'un des piliers de ce mémoire. Au-delà de son utilité évidente dans la clarification du processus de conception même de la perception émotionnelle, elle souligne surtout l'importance du vécu. L'expérience d'un sujet façonne sa perception émotionnelle, assimilée à la perception des événements ; un intérêt tout particulier se dessine donc pour l'expérience passée des managers, traduit dans la méthodologie.

Finalement, la théorie de la contagion émotionnelle permet de mettre encore un peu plus en lumière le rôle majeur que jouent les émotions sur un lieu de travail, ainsi que dans la vie d'un manager.

Chapitre 3 : Méthodologie

Au vu de la nature du sujet de mon mémoire, j'ai opté pour une méthode de recherche qualitative au travers de dix interviews semi-directives et anonymisées, durant chacune environ 1h30. Mon objectif était de présenter la réalité pratique et conceptuelle des émotions au sein des PME. Pour ce faire, j'ai mobilisé une série de méthodes que je présente ci-dessous.

Section 1 : Interviews individuelles et méthode de l'incident critique

J'ai commencé par établir un guide d'entretien³ pour dresser le squelette de mes discussions, en accord avec la nature d'une interview semi-directive. Je me suis intéressé à la place que les émotions prenaient dans les fonctions des managers avec lesquels je me suis entretenu, ainsi qu'à plusieurs autres considérations pratiques : la notion de feedback, le contexte du recrutement, le panel d'outils et de formations que les managers utilisent et dont ils bénéficient, ainsi qu'aux relations qu'ils développent avec leurs employés. Ces concepts demandent tous, à

³ Annexe 3

leur manière, l'application de compétences émotionnelles. La problématique de mon mémoire a souligné l'application de compétences émotionnelles dans tous ces contextes, qu'il s'agisse de communication, de contrôle émotionnel ou de perception.

J'ai également fait recours à la méthode de l'incident critique établie par Flanagan (1954). L'objectif ici est de souligner l'occurrence de certains comportements importants dans l'accomplissement des tâches, au travers d'événements vécus dans des contextes précis. Plus exactement, elle permet la généralisation d'un comportement idéal découlant de certaines exigences critiques professionnelles vis-à-vis, par exemple, d'une activité. Elle présente une certaine nature prédictive dans les éléments comportementaux qu'elle met en évidence. Ces exigences peuvent concerner la précision de critères de recrutement, le développement de procédures ou de théories nouvelles, d'une checklist, de rapports de performance, etc. L'utilisation d'événements, de situations vécues correspond très bien à mon sujet de mémoire, puisque la perception des émotions est assimilée à la perception des événements (Barrett, 2018).

La qualité des situations relatées est donc l'un des facteurs clés influençant la qualité globale de mes recherches. Flanagan précise que les propos recueillis lors d'interviews individuelles se basent sur la qualité de la mémoire des sujets d'étude, soulignant une préférence pour des situations relativement récentes. Par ailleurs, il est utile que la personne interrogée soit claire sur ce qu'il était attendu d'elle. C'est pourquoi j'ai préalablement demandé à chaque personne interviewée de penser à plusieurs situations vécues sur le plan professionnel, en phrasant ma requête similairement à la question relative à la méthode de l'incident critique dans le guide d'interview.

La fluidité et la qualité de la discussion, quant à elles, sont favorisées en laissant le sujet s'exprimer librement. Son temps de parole est naturellement majoritaire, et il est considéré comme l'expert autour de la table. Les remarques qui lui sont faites sont neutres, permissives, et visent par exemple à développer une description factuelle jugée incomplète ou trop vague. E.g., Boyatzis (2018) utilise la technique de l'incident critique au travers d'une étude comportementale des émotions. Il demande à son sujet de relater une situation dans laquelle il s'est senti performant dans un premier temps, et non-performant dans un second. Ses questions de relance s'interrogeaient sur la suite des événements relatés, sur le comportement observé ou les propos tenus par la personne interrogée, sur son ressenti émotionnel, ses pensées, sentiments, etc. Dans ce cadre, j'ai mobilisé l'outil d'IA Leexi pour retranscrire mes interviews, qui propose notamment une série d'informations statistiques dont le temps de parole de chaque

personne. Ainsi, je suis en mesure d'affirmer qu'en moyenne, mes interlocuteurs ont occupé 89% du temps de parole des interviews, garantissant l'expression libre des managers interrogés.

Cependant, la littérature entourant la méthode fait état d'un manque de convention concernant les vérifications de crédibilité des observations. Butterfield & al. (2005) reprennent une série de vérifications au travers de leur revue de littérature. Dans le cadre de mes recherches, j'en mobiliserai principalement deux :

Flanagan précise la qualité d'une recherche par la fiabilité de la description d'un incident. Cela implique l'inclusion d'informations introductives (le contexte qui a amené à la situation relatée), une description détaillée de l'événement en tant que tel, ainsi que son issue. En d'autres termes, la **précision et la complétude des incidents relatés** sont présentés comme premiers garants de la qualité d'une recherche, en explicitant donc **le lieu, les personnes impliquées, le contexte et les activités (agissements) de chacun**. Il précise également que l'anonymisation des interviews est nécessaire pour pousser les interrogés à se livrer à son interlocuteur.

Butterfield & al. (2005) proposent également la méthode de taux de participation comme vérification de crédibilité. En effet, les catégories et généralisations sont considérées par Borgen & Amundson (1984) (mentionnés dans Butterfield & al., 2005) comme significatifs et scientifiquement assez robustes à partir de 25%. En d'autres termes, la **méthode de vérification par taux de participation** valide un incident/comportement lorsqu'il est évoqué par un quart des participants. Cela rejoint la théorie de Flanagan, qui fait état des bénéfices scientifiques apportés par un plus grand nombre de sujets autour d'un même item.

Section 2 : Groupe d'analyse

Mes interviews ont été réalisées avec dix managers actifs au sein de PME, dont les fonctions reprenaient celles d'un manager de proximité tel que défini précédemment. J'en ai rencontré certains au travers de mon stage réalisé au sein d'un espace de coworking s'adressant principalement aux PME et indépendants, et suis entré en contact avec d'autres via mon réseau personnel ou par des méthodes alternatives (LinkedIn, formulaires en ligne). La moyenne d'âge était de 39,3 années, leur ancienneté dans leurs fonctions actuelles de 8,78 ans, et tous étaient localisés dans le centre du Brabant-Wallon⁴. Ces managers respectaient une série de critères :

⁴ Annexe 4

- Leur **appartenance à une PME** correspondant aux critères européens. Cinq entreprises étaient des micros entreprises, deux étaient des petites, et trois, des moyennes⁵ ;
- L'expérience dont ils font preuve vis-à-vis de la gestion d'équipe ; tous avaient en effet une **expérience supérieure à deux ans** dans leurs fonctions actuelles, et dans la gestion d'équipe. La théorie de l'émotion construite a souligné l'importance de l'expérience vécue, ce qu'il est souhaitable de laisser transparaître dans la conception de mes procédés de recherche.
- Leur rôle de manager de proximité tel que développé plus tôt, dont les tâches reprennent au minimum **une délégation et un contact avec des subordonnés n'étant pas eux-mêmes managers**. La sélection des managers correspondait à la description du manager de première ligne précédemment proposée.

Section 3 : Méthode d'analyse

J'ai commencé par transcrire les enregistrements audios de mes interviews au moyen de l'outil d'IA Leexi, mentionné plus tôt⁶. Une étape fastidieuse de correction des propos retranscrits s'est révélée nécessaire, les performances de l'intelligence artificielle laissant une marge de progression aux pionniers du domaine.

En accord avec la méthode de Flanagan (1954), j'ai appliqué la méthode d'analyse thématique telle que développée par Paillé et Mucchielli (2021). Elle permet d'analyser certaines récurrences entre différents témoignages d'un même type, et « [...] concerne la capacité de tracer des parallèles ou de documenter des oppositions, des divergences, des complémentarités, etc. » (Paillé & Mucchielli, 2021). Pour être plus précis, il s'agira ici d'une thématization continue : une « démarche ininterrompue d'attribution de thème et, simultanément, de construction de l'arbre thématique » (Paillé & Mucchielli, 2021). Son alternative, la thématization séquencée, (consistant en l'établissement d'une grille d'analyse et en son application aux différents témoignages) confère une aisance analytique accrue au détriment de la qualité des résultats. Par souci de qualité et de préservation du détail, j'ai choisi de travailler avec la première option. Flanagan mentionne également ce recours à des catégories et sous-catégories, bien qu'il reste plus vague et insiste sur l'adaptation au cas-par-cas de chaque étude.

Sur Microsoft Excel, j'ai donc créé un tableau reprenant certaines informations sur les managers interrogés (âge, ancienneté, nom d'emprunt, etc.), et au moyen d'un système de listes

⁵ Annexe 1

⁶ Annexe 8

déroulantes dépendantes (en utilisant notamment la formule INDIRECT), j'ai appliqué à un ensemble d'extraits jugés pertinents un à trois tags, entendus comme des catégories et sous-catégories. Flanagan précise leur conception comme très subjectives et dénuées de consensus. Une première relecture des interviews m'a permis de déterminer une série de catégories, que j'ai continuellement actualisé jusqu'à avoir classifié l'entièreté des extraits pertinents des transcriptions, toujours en accord avec Flanagan. Mon panel de groupements comptait finalement 9 catégories principales et 71 sous-catégories. Certaines d'entre elles servaient à marquer un comportement ou une pratique précise ; e.g., la catégorie « OutilsFormations » et sa sous-catégorie « DISC(couleurs) » ont servi à taguer les propos relatifs à la formation managériale dite « des couleurs », ce qui permet très vite d'observer une forme de popularité parmi la population interrogée. D'autres, en revanche, permettaient de classifier certains propos. Par exemple, la sous-catégorie « Grandes entreprises » m'a permis de grouper l'ensemble des propos relatifs aux stéréotypes sur les grandes entreprises émis par les managers interrogés. Bien que générant un grand intérêt, ce genre de tag ne permet pas l'élaboration d'une observation brute comme c'est le cas pour la formation DISC ; un effort d'interprétation supplémentaire est nécessaire.

La base de données ainsi créée comptait 514 lignes, sachant qu'une ligne correspondait à l'alliance d'un extrait ainsi que d'un tag. Nous pouvons donc assimiler une ligne à un élément d'information. Ce tableau présentait logiquement des doublons, mais la fonction NBVAL(UNIQUE) permet de chiffrer le nombre d'extraits uniques à 420. Cela signifie que 94 extraits étaient tagués deux à trois fois. L'utilisation d'un premier tableau pivot (aussi appelé tableau croisé dynamique) a permis l'application du second critère de fiabilité : le taux de participation. Tant Flanagan que Butterfield & al. se sont montrés explicites sur la multiplicité des récurrences d'un tag pour valider sa fiabilité, ce que j'ai respecté dans ma méthode. Ainsi, j'ai éliminé les sous-catégories que moins de trois managers partageaient (<25%). Cela m'a permis de réduire leur nombre à 51 (élimination de 21 sous-catégories), et le nombre de lignes à 484 (399 extraits uniques, élimination respective de 30 lignes et 21 extraits uniques).

Une fois ma base de données ayant été soumise aux critères de fiabilité mentionnés, je me suis attelé à son analyse au moyen de tableaux pivots et en manipulant les données relatives à l'âge, l'ancienneté, la taille d'entreprise et les sous-catégories (les catégories étant principalement utiles dans l'établissement des sous-catégories). Je n'ai pas considéré le genre, puisque mon groupe d'analyse ne comportait que deux femmes. Cela m'a permis d'établir quelques

observations statistiques préliminaires et, bien qu'observées sans l'aide d'outil statistique, elles m'ont permis de conclure certaines dynamiques liées à l'âge de mes répondants.

Par la suite, un second tableau croisé dynamique (TCD) m'a permis de mettre en lumière des tendances plus générales, dont j'ai présenté les plus intéressantes. Plus précisément, j'ai sélectionné une série de critères, en mobilisant cette fois les catégories, pour rassembler les extraits d'interviews relatifs à une catégorie/sous-catégorie, le but étant d'accomplir la logique de base de la méthode de Flanagan, à savoir une généralisation. Mon intérêt était influencé par mes conclusions préliminaires personnelles, établies par instinct durant les entretiens, préalablement à l'analyse menées au travers des TCD. J'ai cependant pris soin d'être complet dans mes recherches, pour ne pas omettre une pratique se révélant intéressante.

Finalement, j'ai reconsulté la première base de données, réalisée avant l'application du taux de participation, pour proposer certains propos très intéressants bien que qualifiés de « niche ». Par exemple, l'utilité d'un animal de compagnie au niveau émotionnel émise par l'intervenant 5. Ce genre de propos ne répond pas aux critères de fiabilité, mais j'ai estimé que leur pertinence mérite un transfert du fichier Excel vers mon mémoire, à titre suggestif.

Ces analyses m'ont permis de tirer certaines conclusions générales alliant des perspectives émotionnelles et le profil des managers & de leurs entreprises. J'ai également pu tirer certaines conclusions sur les pratiques managériales observées.

Section 4 : Limites méthodologiques

Ma méthode, bien que bénéficiant d'enseignements théoriques d'auteurs reconnus tels que Flanagan, Boyatzis, Butterfield & al., n'est pas sans faille.

Tout d'abord, le lecteur aura remarqué qu'aucun secteur d'activité particulier n'est observé. Mon sujet de mémoire insiste sur la dynamique émotionnelle du fonctionnement managérial d'une entreprise. L'accent est mis sur les pratiques managériales provenant de la perception des émotions d'un certain type de management bien précis ; j'évoque au travers de ce mémoire une dynamique de travail, une méthode de travail, et non pas la situation d'un domaine d'activité. Bien que cela puisse nuire à la précision de mes résultats, l'envergure de ma recherche ne se concentre pas sur un marché ou un environnement économique particulier, si ce n'est le choix de la taille des entreprises dont j'ai contacté les membres, pour des raisons déjà évoquées. Cette conclusion méthodologique se dresse en résultante de nombreux moments de réflexion et de discussions avec mes proches. Cependant, les managers que j'ai questionnés provenaient tous

du centre du Brabant-Wallon, et étaient actifs dans des activités de service, entendue comme la prestation d'une activité intangible dont l'issue est immatérielle (et non pas un objet matériel faisant l'objet d'un transfert de propriété) (Johns, 1998). L'intervenante 10, cependant, occupait une fonction de responsable au sein d'un magasin, mais proposait également une activité de service non-négligeable, bénéficiant d'une considération hiérarchique distincte ainsi que d'une surface d'activité importante.

L'échantillon qui forme la base de mes recherches présente également certaines ambiguïtés. Tout d'abord, la répartition du type d'entreprise n'est pas égalitaire ou représentative de la réalité. 5 micros entreprises, 2 petites entreprises et 3 entreprises de taille moyenne influencent probablement l'issue de mes conclusions, sans pour autant les décrédibiliser totalement. La nature des propos recueillis reste crédible, dans le sens où des tendances ressortent quoi qu'il arrive de mes analyses. Par ailleurs, la répartition des genres n'est pas respectée, mon échantillon présentant 1 femme pour 4 hommes. L'âge des managers, cependant, est beaucoup plus représentatif si l'on fait abstraction de leur taille d'entreprise. La tranche d'âge s'étend de 25 à 61 ans, couvrant davantage de profils. Cependant, il existe un certain biais de sélection ; je connaissais déjà 80% des managers que j'ai interrogés, bien que nos relations n'étaient pas personnelles. Cet élément est cependant nuancé par la littérature, la familiarité étant un élément permettant d'atténuer le biais de désirabilité sociale (Kühne, 2018). Ainsi, la fiabilité de mon groupe d'études pourrait être influencée par mes propres critères socio-démographiques, bien que la nature qualitative de mes recherches nuance fortement cette faiblesse. Certaines analyses sont cependant plus quantitatives ; je présente notamment une corrélation entre l'âge et l'ancienneté des managers questionnés, ce qui, sur un échantillon de 10 personnes, est principalement indicatif.

Chapitre 4 : Résultats

Je me suis d'abord intéressé aux relations entre l'âge, l'ancienneté et la taille des entreprises. La moyenne d'âge des managers interrogés provenant des micro-entreprises était de 30,8 années, celle des managers provenant des petites entreprises, de 50 ans, et provenant des moyennes, 46,33 ans. Concernant la répartition des lignes, que l'on peut assimiler à la quantité d'informations fournies, 51% appartenaient à une micro-entreprise, 19% à une petite, et 29% à une entreprise de taille moyenne⁷.

⁷ Annexe 6

Section 1 : Situations vécues

Les managers avec lesquels je me suis entretenu m'ont accordé leur confiance au travers un total de 34 situations vécues. Tantôt de façon autonome et à titre exemplatif, tantôt en réponse à ma demande explicite, ils m'ont relaté des situations vécues sur le plan professionnel, ayant alloué aux émotions une place importante. Les deux types de situation les plus fréquentes étaient des situations professionnelles (7, comprises dans le contexte de l'activité et relatives à des phénomènes macro-économiques ou aux spécificités de leur activité), et à des situations de licenciement qui se sont révélées chargées en émotions pour les managers concernés (6).

Section 2 : Place des émotions

Mon analyse s'est d'abord penchée sur la place que les managers accordaient aux émotions ; la totalité des managers ont exprimé une très grande considération pour les émotions. Le biais de la question ne peut, pour ce point, cependant pas être ignoré : personne n'exprimera une considération nulle pour le domaine des émotions. Certaines positions, en parallèle, traduisent le but premier d'une entreprise, à savoir l'atteinte d'objectifs d'entreprise que huit managers sur les 10 interrogés ont mentionné.

« Moi, ce qui me regarde, c'est de faire en sorte que mon entreprise et le bien-être de mes collaborateurs restent favorisés et que ça grandisse. S'ils sont un obstacle à ça, c'est que je dois m'en séparer. Les émotions, elles sont de côté. Et si ça ne convient pas, c'est au revoir. » (i7)

« Comme je l'ai dit, il faut que le service soit délivré [...] ça reste notre priorité. Le but reste que le service se passe correctement. [...] Il y a un moment où il faut trancher et il faut « taper dedans » parce que la situation l'exige. Ce ne sera pas personnel envers la personne, mais ce sera envers la fonction. » (i1)

« Mais voilà, on travaille dans un commerce et le but du commerce, [...] c'est quand même [de] pouvoir payer les charges, [de] pouvoir payer les salaires. » (i10)

Mes recherches ont révélé que bien que les émotions étant considérées comme importantes, l'intensité de l'activité peut toutefois mettre leur considération à mal.

« C'est vrai que parfois, dans le rush, on y pense peut-être un peu moins. C'est parfois en prenant du recul en fin de journée ou après un gros événement qui a été stressant. Là, on aurait peut-être pu faire mieux soi-même ou les collègues auraient peut-être pu faire mieux non certaines situations. » (i1)

« La semaine de rentrée, là, on est dans la logistique pure, dans le management pur, il faut que ça roule. Alors là, je suis vraiment un robot. » (i10)

« Ça m'est arrivé, avec l'expérience, ça se passe moins souvent, mais de m'énerver sur des gens parce que j'étais moi-même sous stress dans le projet. » (i9)

Dans l'optique de l'atteinte des objectifs, un comportement particulier est sorti du lot : l'investissement personnel accru du manager.

« Les gens qui se sentaient moins bien c'est parce qu'ils avaient souvent trop de charges donc hop, je remettais ça sur moi et c'est moi qui m'en occupais. » (i3)

*« J'ai proposé mon aide, j'ai dit « Si tu veux je vais à ***** deux fois/semaine et je m'occupe de toute la gestion commerciale », et ***** (manager) m'a dit qu'il allait le faire lui-même, ce qu'il n'a pas fait depuis un an. » (i2) (dans le cadre d'un souci de performance d'un commercial)*

« Et mon autre collègue et moi, on a pris le lead. Et à ce moment-là, on a récupéré ce qui devait être récupéré comme travail pour que ça se passe au mieux. » (i1)

Section 3 : Théorie de la perception émotionnelle et intuition

L'intuition s'est révélée être un élément crucial dans la gestion décisionnaire des managers, sous plusieurs noms : « intuition » (i3), « 6^e sens » (i10), « antennes » (i7), « feeling » (i9), « instinct » (i5), « petite lumière » (i1). Plusieurs d'entre eux ont souligné l'importance des signaux que le corps envoie au travers des émotions et qu'il est fondamental de reconnaître.

« Et puis surtout, l'intime conviction que si j'ai fait une erreur dans ce process là, c'est de ne pas l'avoir fait plus tôt parce que quand toutes nos émotions, quand tous nos radars et l'émotionnel nous envoient des flags à longueur de journée, on ne peut pas se voiler la face et dire « ça va aller ». Non, en fait. Si je perçois trop de négatif, c'est que ça va pas et je dois directement le considérer. » (i7)

« Mais je pense que quand même au quotidien, il y a une petite lumière qui reste dans la tête, en se disant « attention ». Après les situations, on les sent arriver, quand il y a une tension entre certaines personnes dans un bureau, entre deux départements, la petite lumière s'allume très vite. » (i1)

Cette intuition s'est également manifestée dans le cadre du processus de recrutement des entreprises dont j'ai interrogé les managers.

« Moi, à la fin, ce qui prime quand même, c'est ce que la personne me renvoie et comment je me sens en face de lui. [...] Et j'ai lu une phrase que j'aime bien, en recrutement, quand il y a doute, il n'y a pas de doute. Je crois qu'il faut écouter ses antennes ». (i7)

« On en parle quand je sens quelqu'un. Ça m'est arrivé il y a quelques semaines, j'ai tout de suite dit aux RH, j'ai dit, « Ecoute, elle, dès qu'on a la possibilité, je la sens bien, je la sens vraiment bien ». (i8)

« Et qu'est-ce qui fait que tu vas choisir un candidat plutôt qu'un autre ? » « Les compétences, le CV, mais après, il y a beaucoup de feeling ». (i9)

Ce 6^e sens s'inscrit pleinement dans la théorie de l'émotion construite de Barrett (2018). Pour rappel, elle définit la perception émotionnelle comme la résultante de prévisions basées sur les enseignements tirés de l'expérience d'un individu.

« Je n'agis pas de la même façon avec une personne ou une autre personne parce que je les connais et je connais leurs réactions » (i9)

« Il y a ce truc en fait de vraiment, ton corps sait ce qui se passe, ton corps sait comment ça va se passer. » (i3)

Les informations que ce feeling fournit sont cependant souvent nuancées par une forme de rationalité, par la prise de recul. Cela prend généralement la forme d'un temps de réflexion que le manager s'impose dans le cadre d'une décision.

« Les émotions, elles t'excitent. En fait, elles te poussent presque un peu à dire « amen », à signer le contrat, peu importe les conditions, le bruit, etc. [...] Chaque fois, je me forçais à ne pas répondre au mail directement, mais le lendemain, comme ça, ça me laisse le temps de dormir une fois sur chacun des éléments de négociation qui reviennent. » (i7)

« Ce qui est important, c'est essayer de régler le conflit, c'est bien, mais il faut aussi laisser le temps à chacun que ça mûrisse dans sa tête. » (i9)

Section 4 : Théorie de la contagion émotionnelle

Je me suis ensuite intéressé à la confrontation de la théorie de la contagion émotionnelle vis-à-vis du cadre de mon mémoire. J'ai utilisé le tag de la contagion émotionnelle auprès de pas moins de 5 managers, qui m'ont expliqué que les émotions se transmettent et influent énormément sur la motivation et sur le climat d'une équipe.

« C'est horrible, mais à partir du moment où elle a remis son certificat médical, l'ambiance est redevenue vraiment meilleure. [...] à nous trois, on gardait cette émulsion. Et puis, quand elle était là, c'était vraiment compliqué. » (i10)

« Je commençais à perdre patience, je commençais à être juste de mauvaise humeur parce que je passe 8 heures de la journée, 5 fois par semaine avec des gens que je ne veux plus voir, ça crée un mauvais climat, et tout le monde s'en rend bien compte. Tous les étudiants s'en rendent bien compte, une partie qui est démotivée d'être en lien avec ces team leaders qui ne sont pas agréables. » (i7)

L'importance du manager dans cette dynamique de contagion fut également soulevée, notamment comparé à une locomotive (i10).

« On met un chef à disposition. Il est censé être là pour rassembler [le personnel du client], et donc si lui flanche un peu, fatalement l'équipe du client va se sentir un peu moins portée et ça peut vite tomber par terre. » (i8)

« Mon équipe me voyait afficher des têtes découragées. Et je voyais qu'eux-mêmes étaient dans une énergie de marasme, comme ça, tu vois. [...] Et donc, je pense que le fait de transmettre cette motivation, c'est au quotidien. » (i10)

Section 5 : Outils et formations

Je me suis ensuite penché sur les outils et les formations qui encadraient le travail des managers, au travers de la catégorie OutilsFormations. J'ai choisi de fusionner les catégories des outils et des formations, car selon la perspective, chaque item peut être soit l'un, soit l'autre.

Coaching individuel

L'accompagnement le plus populaire consiste en la méthode du coaching individualisé. Résonnant avec les recherches de Mendenhall (2006) déjà mentionnées, l'entraînement individualisé incarne une méthode fréquente et efficace dans le développement d'un manager.

« C'est beaucoup plus onéreux, mais c'est beaucoup plus efficace. [...] Ça permet d'avoir un dialogue, c'est principalement basé sur le bon sens, sur les émotions dans le sens où on s'intéresse à sa position par rapport à telle décision, telle chose, tel truc. Ça désamorce un max de petites choses, qu'on en soit conscient ou pas. [...] c'est un coach qui a vu tout le monde ici, vraiment, jusqu'au big boss. » (i8)

« J'ai un coach business que je vois de temps en temps quand j'ai des situations un petit peu plus délicates, où justement les émotions sont trop présentes. J'aime bien en parler

à quelqu'un qui me donne un point de vue extérieur, qui me donne un petit peu des outils.
(i7)

Son efficacité, réputée, présente cependant des défauts sur la durée dans certains cas.

« On a constaté des améliorations. [...] Malheureusement, après un petit temps, je constate que le naturel revient. » (i9)

Expérience

Le recours à sa propre expérience passée ainsi que le partage d'expérience fut mentionné par certains managers comme un outil, de communication. Il consiste, soit à échanger avec des pairs pour bénéficier de leur expérience ;

« Je n'ai pas de coaching à proprement parler, mais le fait de discuter avec ces gens-là, de manger avec eux, d'être copains avec eux, ils expliquent les situations qu'ils vivent, chacun à leur niveau, comment est-ce qu'ils l'ont géré. Et en fait je trouve que c'est là que tu apprends le plus. Et là, en parlant d'émotion, tu vis l'émotion de la personne parce qu'elle est dedans, quand elle l'explique. » (i5)

« En fait, je me nourris un peu des expériences des autres, c'est pour ça que j'aime bien parler aux gens, c'est que finalement tu as toujours plein de choses à apprendre des gens. » (i4)

« Et alors ce qu'on fait une fois par mois, c'est ce qu'on appelle une réunion opérationnelle et on arrive tous avec nos problèmes etc., on se met là dans la salle et on met tout en commun. [...] J'ai un souci, j'en parle à un collègue qui est déjà là depuis 10 ans dans la ligne opérationnelle. Il va me dire, « ah ouais, mais ce type de problème, j'ai déjà eu, attends », et puis va revoir, et puis on en parle, et on se rend compte que c'est récurrent. » (i8)

Soit, aller puiser dans sa propre expérience en réaction à une situation nouvelle.

« Donc là, ça a été une situation où ça impliquait l'émotionnel de quelqu'un de mon équipe, mais le mien aussi, parce que quand elle m'en a parlé, ça a été une résonance assez grosse. C'était encore assez récent chez moi, donc c'était normal de réappliquer certaines choses qui ont pu m'aider à passer certains caps aussi, donc ça c'était primordial. Là, c'était nécessaire. [...] En tout cas, je me suis dit, quand ma collègue a été dans cette situation-là, à moi de remettre, peut-être ce schéma-là en route. » (i1)

J'ai également été témoin d'une expérience de terrain passée auprès d'une série de managers, qui correspond aux propos de Benedetto-Meyer (2021), mentionné dans le développement du management de proximité du présent mémoire.

« Non, parce que déjà, je viens de là. C'est un parcours où je viens de là. J'ai commencé par là. [...] Dans l'échange, ce qui est intéressant, c'est que les gens avec qui je collabore le savent. Ils savent que j'ai fait du terrain avant. Et donc, en général, c'est un message qui est quand même bien accueilli. [...] Je parle la même langue. C'est la langue opérationnelle, finalement. J'ai cuisiné aussi. Je vois ce que tu peux rencontrer comme problème. » (i8)

« [...] le fait d'avoir une certaine expérience aussi, aujourd'hui en événementiel. Je sais à quel point il faut faire vraiment attention et ce qui va être important pour un client, ce qui peut passer totalement superflu pour des plus jeunes en équipe qui n'ont jamais fait d'événementiel. » (i1)

DISC

Un outil également très répandu était la méthode DISC, dite des couleurs, que cinq managers sur 10 ont rencontré durant leur parcours et utilisent régulièrement, pour certains. Ainsi, j'ai rencontré 3 managers bleus (i1, i9, i10) et 2 verts (i4, i6). La formation, *« qui était très bien faite d'ailleurs » (i4)* a généré chez les managers un intérêt tout particulier.

« J'ai vraiment beaucoup appris sur cette formation, c'était vraiment pour moi très intéressant. » (i10)

« Il avait montré un truc qui était super intéressant, c'était comment classifier les gens selon des thèmes par des couleurs » (i9)

Étalée sur un coaching de deux heures (i9), d'une semaine (i4), voire deux (étalées sur 3 mois, i1), elle s'enseignait principalement par l'intervention d'un coach. Dans certains cas, ce dernier invitait les managers à déterminer leur propre couleur au travers d'un questionnaire à choix multiple très complet (*« interminable »*, (i10)), prenant même la forme d'un questionnaire 360° dans les formules les plus onéreuses (i1) (que des managers remplissaient les uns pour les autres). Un élément intéressant est le fait que le manager ayant bénéficié de la formation la plus longue a plusieurs fois fait des références à ces couleurs au détour de sujets divers.

« La responsable de la réception avait une personnalité radicalement différente de la mienne donc on a eu pas mal de discussions à deux. Elle était rouge, bleue, rouge sur

certain points, on s'est rapprochés énormément.» (i1) (en parlant de la promotion d'une réceptionniste)

*« Je pense que j'ai la chance d'avoir un directeur aujourd'hui qui était déjà le mien au ***** qui est assez ouvert à la discussion. C'est quelqu'un qui a aussi un profil de type rouge. » (i1)*

L'objectif de cette formation était de mieux se comprendre, de se préparer à faire face à certaines situations possibles, et de tirer certaines généralités comportementales.

« Quelqu'un qui va être empathique, par exemple, il ne va jamais dire non. [...] Le vert empathique, c'est très bien. C'est une bonne ambiance de travail. Il aide volontiers les collègues [...] Point négatif, il ne faut pas lui demander de respecter un planning. » (i9)

« Après coup, je me suis rendu compte que selon les profils, il y a des gens qu'il faut convaincre, il y a des gens, il suffit de leur dire « non, tu le fais », et ils font confiance, et ils vont le faire. » (i9)

« J'en reviens un peu à cette formation que j'ai fait il y a quelques années il faut aussi être capable de s'adapter en fonction de qui on a en face de soi aussi. » (i1)

La particularité de l'outil « des couleurs » est qu'il était exclusivement présent dans les tranches d'âge les plus avancées de mon groupe d'interlocuteurs, à partir de 39 ans, ce qui va de pair avec les tailles d'entreprises les plus importantes.

Section 6 : Gestion d'équipe

Le système de catégories que j'ai utilisé s'est attardé sur la gestion des équipes des managers, dans leur entretien et leur qualité. Plusieurs comportements permettent de soigner la qualité de la relation entre un manager et un employé. Le premier consiste en la présence marquée du manager auprès de l'employé, par l'invitation tant physique que verbale à la discussion.

« Je peux difficilement être plus au contact de mon équipe, je fais zéro jour de télétravail par an, ce qui, je pense, n'existe pas. La porte de mon bureau, elle est toujours ouverte, [...] et n'importe qui peut venir me poser une question, me donner un feedback, toquer à ma porte pour me prendre deux minutes, ça ne me dérange jamais. » (i7)

« J'essaie d'instaurer le plus de proximité possible. Tout le monde se tutoie. Je check tout le monde. [...] Je veux être quelqu'un qui est accessible et je veux être proche de mon équipe. Ça, je pense, ça crée cette confiance et ce lien. » (i7)

« Un exemple concret, c'est aujourd'hui, je ne vais pas venir ici dans l'open space, je vais aller dans le bureau d'un des cuisiniers, je vais aller travailler là et je suis là toute la journée. Et en fait, s'il a un truc qui lui passe par la tête avant, il vient me voir, [...] Et donc en général, ça favorise vraiment la discussion » (i8)

L'âge est un facteur qui favorise la relation, lorsque l'écart est réduit.

« Et c'est aussi lié à l'âge, parce que en général avec les stagiaires on est assez proches. [...], c'est dans une tranche d'âge de laquelle je me sens proche, plus proche que parfois avec d'autres personnes du travail. Donc, j'ai un lien, assez, un vocabulaire plutôt informel, plutôt amical et un lien assez proche vu qu'on est de la même génération, on est jeunes. » (i2)

*« J'ai la chance dans l'équipe d'avoir *****, ma petite collègue, qui, elle, est beaucoup plus proche des jobistes, mais parce qu'elle est aussi beaucoup plus jeune, elle n'a pas 30 ans. [...] Moi je prends de l'âge et puis je me rends compte que parfois il n'y a rien à faire, il y a un décalage de génération qui commence à se faire. » (i10)*

« J'ai 27 ans, je suis de la même génération. » (i7)

Similairement, divers points communs permettent de soigner la relation de travail.

« On a beaucoup de profils qui se ressemblent, parce que tous issus de Bac 3 ou de Master à l'université. Ça aide à créer quelque chose qui soit cohérent. » (i7)

Certains managers développent cette relation en dehors du travail, en se voyant dans un cadre privé. Cependant, seuls les managers les plus âgés ont exprimé ce comportement.

« Un bon souper tous ensemble, et ça, on le fait de temps en temps, tu vois. Ça se rassemblait même chez un des journalistes. Quand j'étais [journaliste] sportif, j'avais créé ce qu'on appelait les business meetings. Donc, on allait voir des matchs de foot chez un collaborateur. [...] Donc moi, leur situation même privée, je la connais super bien parce que souvent même, on se croise en niveau privé. » (i4)

« Et mon équipe, oui, on est vraiment proches. On se fait des restos, on fête les anniversaires. Ils viennent encore manger chez moi au mois d'août, on fait un barbecue dans le jardin. [...] on est vraiment devenus amis depuis toutes ces années. » (i10)

« Est-ce que tu vois tes collègues en dehors du travail ? » « Pas fréquemment, mais ça arrive. On peut faire une petite sortie ou bien quelque chose comme ça. » (i9)

En lien avec le second sous-point de mes résultats, le témoignage d'empathie par l'allègement des horaires, lorsque le besoin s'en fait ressentir, permet d'améliorer les relations professionnelles, en maintenant la priorité du service.

« Mais il m'a clairement dit, [...] Si à un moment il faut décaler mes horaires, si à des moments ça va pas et qu'il faut quitter plus tôt, etc., il l'avait clairement dit. » (i1)

*« Et puis, j'ai vu que ***** (manager) était assez compréhensif. Quand je lui ai expliqué, il m'a laissé ma demi-journée. » (i2)*

L'environnement, finalement, est souligné comme un facteur influençant fortement les relations, ainsi que la profondeur et la nature des discussions. L'intervenant 3 mentionne le concept du 3^e lieu, élément providentiel dans la tenue d'une discussion semi-formelle.

« Psychologiquement, on est dans un autre environnement, on peut parler d'autres choses. Et c'est là qu'on arrive à la discussion la plus profonde. Comme quoi, l'environnement de travail joue beaucoup sur les émotions aussi. » (i3)

« [...] je les sors quand même de l'environnement, de la cuisine qu'ils connaissent pour pouvoir les changer d'air. Ils ne sont plus dans leur quotidien du travail, et donc pour moi, ils communiquent mieux à ce moment-là. » (i8)

Section 7 : Mentions particulières

L'application de la méthode du taux de participation m'a permis d'éliminer environ 30% de sous-catégories. Cependant, j'ai mentionné le fait que certains de ces groupements, niche, restent très pertinents et méritent leur place dans mon mémoire.

Le premier est l'utilisation de l'outil DESC, notamment dans le contexte du feedback. Acronyme de description, émotions, solution, clarification, il permet « [d']éviter d'avoir l'émotion qui parle et [permet d']avoir quelque chose, au contraire, qui soit très structuré et bien réceptionné dans la personne » (i7). Il permet d'atteindre des solutions que l'intervenant 6 qualifie de « *plus constructives* », et présente un intérêt dans le contexte managérial.

L'intervenant 5, lui, a mentionné la présence d'un chien comme un régulateur doublé d'un filtre émotionnel. Il permettrait de canaliser les émotions de tout le monde, et de relaxer les gens (clients compris). De plus, les gens présentant un dégoût, une haine profonds pour l'animal (explicitement différencié du sentiment de peur) seraient des « *red flags* », soit des personnes au comportement émotionnel plus que douteux. Une étude de Grima et Chaudat (2018) confirme le rôle du chien dans la réduction du stress au travail, mais nuance cependant sa

place. Sa présence seule ne suffit pas à expliquer ce phénomène, le jugement porté par le salarié sur l'animal, sa propriété ainsi que le genre et l'âge influençant également cette dynamique.

Chapitre 5 : Discussion

Section 1 : Paradoxe

Plusieurs enseignements peuvent être tirés des résultats de cette analyse. La première, évidente, prend la forme du paradoxe qui existe entre la reconnaissance accordée au rôle des émotions et sa confrontation avec la rationalité de l'entreprise. Si l'on pousse cette dynamique à l'extrême, les émotions sont un luxe que l'on peut se permettre lorsque la situation ne présente pas de retournement majeur. Cela se confirme qualitativement : les réponses de l'intervenant 4, traversant des difficultés économiques majeures, sont les plus rationnelles. « *Qu'il pleuve, qu'il vente ou qu'il neige, le service doit être accompli. Et si nous pouvons nous le permettre, alors oui, nous allouons aux émotions une très grande considération* » est en d'autres termes ce que ces dix managers m'ont expliqué.

La logique est extrêmement rationnelle et louable ; mon but n'est aucunement de remettre en question l'éthique ou l'empathie qui caractérise les lignes managériales de mes interlocuteurs. Parallèlement aux besoins émotionnels, nous nous approchons ici de besoins physiologiques ; le salaire est, d'une certaine façon, un concept associé à l'allostase de la théorie de l'émotion construite. Ce paradoxe prend également une forme cérébrale : Barrett (2018) précise que le cerveau reptilien, responsable des émotions, constitue la base physique du cerveau, ce que les enjeux managériaux exprimés nient.

Cette importance, notamment, est traduite par la confiance que les managers que j'ai interrogés placent en leur intuition. Ils expriment l'importance de l'écoute de leurs émotions, approximant ces dernières à un message que le corps souhaite transmettre sur la marche à suivre. Ils n'hésitent pas à donner de la crédibilité à ces informations, et à en valider la pertinence. Cela correspond une fois encore à la théorie de la perception émotionnelle de Barrett (2018), bien que la notion de prédiction soit restée dans l'ombre durant mes entretiens.

Section 2 : L'âge comme un facteur de différenciation ?

Une analyse attentive révèle certains enseignements très intéressants liés à l'âge des managers de mon étude. Tout d'abord, une certaine corrélation existe entre leur âge et leur ancienneté, ce

qui est finalement logique⁸. Elle est calculée à 83% (utilisation de la formule COEFFICIENT.CORRELATION). Il est cependant impossible d'établir une relation entre le nombre de lignes pertinentes (association d'un extrait d'interview et d'un tag) et l'âge/ancienneté des managers, ce qui laisse supposer que l'âge d'un manager n'est pas un facteur influençant sa maturité émotionnelle (la même formule révèle un chiffre à 59%).

Par ailleurs, certains résultats explicitent la tendance des managers plus âgés à développer des relations personnelles avec leurs subordonnés. Là où les intervenants 4 et 10 évoquent explicitement le terme d'« ami » pour qualifier leurs relations, les intervenants 3 et 8 déclarent :

« Moi j'ai toujours fait la part des choses que, aussi bien je les apprécie tous, même si ce ne sont pas mes potes à proprement parler. D'autant plus quand tu as cette relation d'employé-employeur, etc. » (i3)

« D'ami à ami, je ne dirais pas. On est dans une relation de contrat de travail quand même. Il y a un service attendu et en échange il y a une rémunération. » (i8)

Il arrive fréquemment que les managers fréquentent leurs employés en dehors du cadre de travail. Le cadre privé du domicile d'une personne est relationnellement plus poussé qu'une sortie au restaurant. Une tendance se dessine dans l'âge des managers, tant à la fréquentation de leurs collègues qu'au lieu de fréquentation. Le facteur secondaire est logiquement l'âge de leurs employés, qui influence la relation comme les résultats l'ont souligné.

Le tableau ci-dessous récapitule les mentions de ces fréquentations. Une croix est synonyme d'une sortie hors du cadre extérieur (restaurant, sortie), une seconde est révélatrice d'un moment partagé au sein même de l'habitation du manager ou de son employé.

Nom	i2	i7	i3	i5	i1	i8	i6	i10	i9	i4
Age	25	26	27	33	39	39	43	46	54	61
Mention				X				X X	X	X X

Tableau 3 : Moments de partage avec des collègues dans le cadre privé comparé à l'âge

De manière générale, j'ai cependant perçu une plus grande considération de la part des managers les plus jeunes pour le soin apporté aux relations avec leurs employés. Cela se transmet notamment par le nombre de lignes pertinentes mentionnées dans la catégorie

⁸ Annexe 5

« Relations », relative aux pratiques et aux attentions permettant de favoriser la relation manager-employé⁹.

Cela laisse penser que les relations professionnelles bénéficient de plus d'attention de la part des managers les plus jeunes. Mes résultats suggèrent qu'ils mettent l'accent sur des relations saines, et sont plus sensibles aux pratiques et artefacts tant verbaux que comportementaux les influençant. Cependant, ils insistent sur la séparation entre leur vie privée et professionnelle bien davantage que ne le font les managers les plus expérimentés (âgés), qui développent des relations dépassant plus facilement les frontières du cadre de travail. Une analyse plus poussée permettrait de considérer l'âge des employés, facteur plus que probablement crucial dans la nature de ces fréquentations.

Bien que mon échantillon soit réduit, une tendance se dessine et il serait intéressant de porter plus d'intérêt à cette dynamique. L'envergure et la nature de ma méthode ne me permettent pas de généraliser à la population, mais il ressort toutefois un paterne de ma recherche.

Section 3 : La méthode des couleurs comme un principe répandu en entreprise

La méthode des couleurs est la méthode la plus répandue parmi les managers que j'ai questionnés. Cinq d'entre eux m'en ont parlé, et l'âge présente ici également certaines facettes. Les managers ayant fait mention de la méthode DISC avaient 39, 43, 46, 54 et 61 ans. Une supposition facile serait d'affirmer que les générations les plus avancées sont plus susceptibles d'être soumises à cette formation, mais la taille de leur entreprise est bien plus pertinente pour expliquer cette tendance. En effet, parmi les 5 intervenants mentionnés ci-avant, deux provenaient d'entreprise de taille moyenne, deux de petites entreprises et un seul, d'une micro-entreprise. Cela suggère donc que la formation des couleurs est l'un des principaux outils mobilisés dans le cadre émotionnel, et qu'il l'est principalement au sein des structures de taille plus importante.

Chapitre 6 : Conclusion

L'objectif de mon mémoire était de présenter la perception que le management de proximité des PME se fait des émotions, en s'intéressant également à ses impacts sur les pratiques managériales. Ce contexte présentait des spécificités offrant aux émotions un cadre d'observation particulièrement intéressant, ce que j'ai observé au travers de dix interviews avec

⁹ Annexe 7

des managers pertinents. Leurs entreprises couvraient les trois tailles de PME tels que conçues par la Commission Européenne. L'alliance de la méthode de l'incident critique de Flanagan (1954), de la méthode de l'analyse thématique de Paillé & Mucchielli (2021) (au travers d'un système de doubles catégories sur Microsoft Excel) et du respect des vérifications de fiabilité suggérés par Butterfield & al. (2005) m'ont permis de mettre en lumière certaines tendances particulièrement intéressantes dans la compréhension du paysage émotionnel et relationnel au sein des PME.

Mes résultats suggèrent la priorisation absolue et universelle de l'activité sur les émotions. L'entièreté des managers que j'ai interviewés m'ont effectivement fait part de leurs considérations pour le domaine des émotions dans leur quotidien, leurs relations et leur gestion décisionnaire, mais ont également souligné l'importance de l'atteinte des objectifs d'entreprise. En outre, l'intensité de leur activité influence fortement l'attention et les ressources qu'ils allouent aux émotions. Mes recherches font également état de la pertinence des émotions comme intuition porteuse de sens aux yeux des managers interrogés, qu'il convient d'écouter à titre d'outil biologique indicatif.

L'âge influence également la manière dont les managers gèrent leurs relations avec leurs employés. Mes recherches suggèrent que les managers les plus jeunes apportent davantage d'attention à la qualité de la relation, en mobilisant une série de perspectives, mais que la séparation vie privée-vie professionnelle est plus importante pour eux. Les managers les plus expérimentés et âgés, effectivement, développent des relations plus privées avec leurs employés. Un facteur cependant important à considérer est l'âge des employés, ce qui n'a été que très brièvement pris en compte ici et représente une limite importance dans la précision de mes résultats.

Enfin, les outils principaux se révèlent être la méthode DISC, dite des couleurs, et le coaching individuel dans le développement émotionnel et relationnel des managers. Ces outils sont réputés les plus efficaces et les plus répandus, le premier étant cependant principalement présent au sein des entreprises de taille plus importante. L'expérience constitue également un outil important, qui passe notamment par son partage avec des pairs.

Ces résultats rejoignent la théorie de l'émotion construite de Barrett (2018) par les prévisions émotionnelles que le cerveau produit, basés sur l'expérience de l'individu. Les outils présentés visent en effet à développer cette pluralité d'expériences, dans le but d'affiner le panel de compétences d'un manager. La psychodynamique du travail de Dejours agit comme une toile

de fond vis-à-vis de ce contexte, soulignant l'intégration progressive des émotions dans le concret du travail et des processus d'entreprise. Finalement, les enseignements de la théorie de la contagion émotionnelle, soit la transmission des émotions, se sont révélés être une influence majeure dans le climat d'une équipe de travail.

Mon mémoire gagnerait en fiabilité avec la collaboration d'un nombre plus important de managers, partageant un meilleur équilibre dans les tailles d'entreprise. Par ailleurs, le biais de sélection lié à la prise de contact des managers interrogés se doit d'être soulevé, possiblement affecté par mes propres caractéristiques socio-démographiques.

Les émotions sont plus que jamais un sujet d'actualité au sein de notre société. Le monde professionnel n'y fait pas exception, animé par des tendances et pratiques poussant à leur intégration croissante. Du travail reste à fournir pour en saisir toutes les subtilités et implications, mais une chose est certaine : « Nous ne sommes pas des machines à réfléchir qui ressentent ; nous sommes des machines à ressentir qui réfléchissent » (Damasio, 1994).

Bibliographie

- Alsawalqa, R. O. (2019). The relationship between social intelligence and emotional intelligence: a critical analysis. *Opción. Revisten de Ciencias Humanas y Sociales*, 35 (24), 837-847. ISSN 1012.1587
- Altındağ, E., & Köseadağı, Y. (2015). The Relationship Between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 210, 270-282. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.367>
- Association Pour l'Emploi des Cadres (2022). Le rôle des managers dans les recrutements. En ligne. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/le-role-des-managers-dans-les-recrutements.html>
- Association Pour l'Emploi des Cadres. (2024). Le recours des PME aux cabinets privés de recrutement. En ligne. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/le-recours-des-pme-aux-cabinets-prives-de-recrutement-.html>
- Ayers, D. F. (2005). Organizational Climate in Its Semiotic Aspect: A Postmodern Community College Undergoes Renewal. *Community College Review*, 33(1), 1-21. 10.1177/009155210503300101
- Baker, G.A. (1992). *Cultural Leadership: Inside America's Community Colleges*. Washington D.C. : Community College Press.
- Banerjee, P., & Srivastava, M. (2019). A Review of Emotional Contagion. *Journal of Management Research*, 19 (4), 250-256. https://www.academia.edu/42793311/A_Review_of_Emotional_Contagion_Research_Propositions
- Barlett, C. A., & Ghoshal, S. (1992). What is a Global Manager? *Harvard Business Review*, 81 (8), 101-108. <https://edu.astutehorse.com/wp-content/uploads/2017/02/What-Is-a-Global-Manager.pdf>
- Barrett, L. F. (2018). The theory of constructed emotion: an active inference account of interoception and categorization. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 1 (23). <https://doi.org/10.1093/scan/nsw154>
- Benedetto-Meyer, M., Hugot, N., & Ughetto, P. (2021). Connaître et reconnaître le travail des managers de proximité. *Sociologies Pratiques*, 42(1), 1–9. <https://doi.org/10.3917/sopr.042.0001>
- Boisard-Castelluccia, S., & Van Hoorebeke, D. (2010). Le management de la diversité des équipes par la contagion émotionnelle, au cœur de la performance de groupe ? *Audit Social et Qualité de Vie au Travail, Management & Avenir*, 8 (38), 240-256. https://documentation.insp.gouv.fr/insp/doc/CAIRN/_b64_b2FpLWNhaXJuLmluZm8tTUFw

XzAzOF8wMjQw/le-management-de-la-diversite-des-equipes-par-la-contagion-emotionnelle-au-c%20ur-de-la-performance-de

- Bourion, C., & Persson, S. (2006). Spécificités du management de proximité en petites entreprises – Etude de l’effet de seuil de 70 salariés à partir de 445 récits d’expérience. http://cbourion.free.fr/Articles%20sur%20site/2006_Sp%E9cificit%E9_du_management_de_prox_en_PME.pdf
- Boussena, F. (2015). L’intelligence émotionnelle En Milieu Du Travail, Le Facteur Clé De La Réussite Professionnelle. *Cahiers de sociologie*, 3 (2), 53-68. <https://asjp.cerist.dz/en/article/204413>
- Boyatzis, R. E. (2018). The behavioral level of emotional intelligence and its measurement. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01438>
- Boyatzis, R., Goleman, D., & McKee, A. (2001). Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. *Harvard Business Review*, 79 (9). <https://www.researchgate.net/publication/40964875>
- Bru-Luna, L. M., Martí-Vilar, M., Merino-Soto, C., & Cervera-Santiago, J. L. (2021). Emotional Intelligence Measures: A Systematic Review. *Healthcare*, 9(12), 1696. <https://doi.org/10.3390/healthcare9121696>
- Burakova, M. & Filbien, M. (2020). Intelligence culturelle comme prédicteur de la performance au travail en expatriation : rôle médiateur de l’ajustement culturel. *Pratiques psychologiques*, (26), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2019.03.003>
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., & Maglio, A. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond. *Qualitative Research*, 5 (4), 475–497. <https://doi.org/10.1177/1468794105056924>
- C. Dejours. (1998). *Souffrance en France. La Banalisation de l’Injustice Sociale*. Paris : Editions du Seuil.
- C. Dejours. (2003). *L’évaluation du travail à l’épreuve du réel*. Versailles : Éditions Quæ
- Castro-Sánchez, M., Zurita-Ortega, F., Ubago-Jiménez, J. L., González-Valero, G., García-Mármol, E., & Chacón-Cuberos, R. (2019). Relationships between Anxiety, Emotional Intelligence, and Motivational Climate among Adolescent Football Players. *Sports*, 7(2), 34. <https://doi.org/10.3390/sports7020034>
- Cerdin, J.-C. (2012). Les compétences interculturelles : un défi pour la sélection et la formation des employés expatriés. *Gestion*, 37 (2), 6-14. <https://doi.org/10.3917/riges.372.0006>

- Cerdin, J.-C., Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Poelmans, S., Brislin, R., Pekerti, A., Aycan, Z., Maznevski, M., Au, K., & Lazarova, M. B. (2008). Cultural intelligence. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 123–143. <https://doi.org/10.1177/1470595808091787>
- Ching Neong, S., Md Isa, Z., & Rizal Bin Haji Abdul Manaf, M. (2022). Emotional Intelligence And Organisational Culture: A Systematic Literature Review. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13 (5), 1582-1592. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.%20S05.249>
- Commission Européenne. (2003). RECOMMANDATION DE LA COMMISSION du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises. *Journal officiel de l'Union européenne*, 124, 36-41. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:fr:PDF>
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
- Côté, S., DeCelles, K. A., McCarthy, J. M., Van Kleef, G. A., & Hideg, I. (2011). The Jekyll and Hyde of emotional intelligence. *Psychological Science*, 22(8), 1073–1080. <https://doi.org/10.1177/0956797611416251>
- Crowne, K. A. (2013). An Empirical Analysis of Three Intelligences. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 45 (2), 105-114. doi.org/10.1037/a0029110
- Cuéllar Molina, D., Déniz-Déniz, C., & García-Cabrera, A. M. (2019). The HR decision-maker's emotional intelligence and SME performance. *Management Research Review*, 43 (1), 56-81. doi.org/10.1108/MRR-10-2018-0373.
- Cultiaux, J. (2024). Partie 2 : Éclairages Théoriques. LLSMS2072 - Sociologie Clinique du Travail. Diapositives de cours. https://moodle.uclouvain.be/pluginfile.php/565873/mod_resource/content/1/Sociologie%20clinique%20du%20travail%20-%20psychodynamique%20du%20travail%20support%20de%20pr%C3%A9sentation_2023.pdf
- Damasio, A. (1994). *Descartes' Error : Emotion, Reason, and the Human Brain*. New-York City : Penguin Publishing Group.
- Dejoux, C., Dherment-Ferer, I., Wechtler, H., Ansiau, D., & Bergery, L. (2011). Intelligence émotionnelle et processus de décision. *Gestion 2000*, 3 (28), 67-81. <https://shs.cairn.info/revue-gestion-2000-2011-3-page-67?lang=fr>

- Delsiaux, V., Firket, P., Slaviero, M., & Jemine, M. (2017). Managers de proximité : bien-faire et bien-être au travail guide de Formation aux risques psychosociaux. SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale.
https://beswic.be/sites/default/files/public/content/download/files/brochure_managers_proximite_2018.pdf
- Dincu, A.-M., Brad, I., Ciolac, R., & Gherman, R. (2015). Manager and its Role in an Organization. *Scientific Papers: Animal Science and Biotechnologies*, 48 (1), 320-323.
https://spasb.ro/index.php/public_html/article/view/287
- Dumitru, A., Gerogiana Motoi, A., & Andrei Budica, B. (2015). What kind of leader is a manager? *Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication and Management*, 1 (1), 50-60. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=760047>
- Ebrahimpoor, H., Zahed, A., & Elyasi, A. (2013). The Study of Relationship Between Social Intelligence and Organizational Performance (Case Study: Ardabil Regional Water Company's Managers). *International Journal of Organizational Leadership*, 2 (1), 1-10.
https://ijol.cikd.ca/article_60352_0b1296173adcd7ede114d6f42c02f2af.pdf
- Edhec. (2025). Comment devenir manager? Nos 3 conseils clés. Edhec Business School.
<https://www.edhec.edu/fr/news/conseils-comment-devenir-manager>, consulté le 1^{er} juin 2025
- Edmans, A. (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial Economics*, 101(3), 621-640.
<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.03.021>
- Ehrhart, M. G., & Schneider, B. (2016). Organizational Climate and Culture. Oxford Research Encyclopedia. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.3>
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388.
[10.1146/annurev-psych-113011-143809](https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809)
- Estay, C., Lakshman, C., Bompar, L., & Yanat, Z. (2020). Comment un manager peut-il faire réussir un collaborateur en situation d'échec ? *Question(s) de Management ?*, 28, 65-75.
<https://shs.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-2-page-65?lang=fr>
- Flanagan, J. C. (1954). The Critical Incident Technique. *The Psychological Bulletin*, 51 (4), 327-358.
<https://doi.org/10.1037/h0061470>
- Forehand, G.A., & Von Haller, G. (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. *Psychological Bulletin*, 62 (6), 361-382. [10.1037/h0045960](https://doi.org/10.1037/h0045960)

- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New-York City : Basic Books.
- Gayathri, N., & Meenakshi, K. (2013). A Literature Review of Emotional Intelligence. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 2 (3), 42-51. https://www.researchgate.net/publication/281361394_A_Literature_Review_of_Emotional_Intelligence
- Gerhart, B., Smithey Fulmer, I., & Scott, K. S. (2003). Are The 100 Best Better? An Empirical Investigation Of The Relationship Between Being A “Great Place To Work” And Firm Performance. *Personnel Psychology*, 56(1), 965-993. doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00246.x
- Gignac, G. E., Palmer, B. R., Manocha, R., & Stough, C. (2005). An examination of the factor structure of the Schutte self-report emotional intelligence (SSREI) scale via confirmatory factor analysis. *Personality and Individual Differences*, 39(6), 1029–1042. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.03.014>
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New-York City : New York Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working With Emotional Intelligence*. New-York City : New York Bantam Books.
- Great Place To Work Institute. (s.d.). Employee Survey. https://www.greatplacetowork.be/images/2023/Website/Trust_Index_2024.pdf
- Grima, F., & Chaudat, P. (2018). La présence de l’animal de compagnie au travail a t’elle un impact sur l’engagement organisationnel et le stress ? Une recherche à partir de la théorie de la facilitation sociale. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels – RIPCO*, 56(23), 283-307. <https://shs.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2017-56-page-283?lang=fr>
- Harms, P., & Credé, M. (2010). Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5–17. <https://doi.org/10.1177/1548051809350894>
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional Contagion. *Current Directions In Psychological Science*, 2(3), 96-100. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770953>
- Herrando, C., & Constantinides, E. (2021). Emotional Contagion: A brief overview and future directions. *Frontiers in Psychology*, 12(1). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.712606>

- Hong, Y., Catano, V. M., & Liao, H. (2010). Leader emergence: the role of emotional intelligence and motivation to lead. *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (4). 10.1108/01437731111134625
- Hua Duan, W., Asif, M., Hasnaa Nik Mahmood, N., & Normeza Wan Zakaria, W. (2021). Emotional intelligence and high-performance leadership of women leaders: the mediating role of organization culture. *Management Research Review*, 46 (1), 100-115. 10.1108/MRR-06-2021-0419
- Jaboob, M., Iqbal, S., & Hameed, S. F. (2025). How do emotional intelligence and psychological well-being affect decision making in Omani SMEs? Mediating role of entrepreneurial intention? *Current Psychology*, 44(1), 8257-8271. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-07186-9>
- Johns, N. (1999). What is this thing called service? *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 958–974. <https://doi.org/10.1108/03090569910285959>
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12 (2), 195-214. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00046-3](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00046-3)
- Junita, B., Kurniawan Subagja, I., & Hakim, A. (2022). The Effect of Organizational Culture and Emotional Intelligence on Employee Performance of Bri Bank Kalimalang Branch Office through Job Satisfaction. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 4(4), 1255-1264. 10.35629/5252-040412551264
- Kotsou, I. (2021). Intelligence Emotionnelle et Management : Comprendre et utiliser la force des émotions, 151-176. Louvain-la-Neuve : Editions De Boeck Supérieur.
- Kühne, S. (2018). From strangers to acquaintances? Interviewer continuity and socially Desirable responses in panel surveys. *Survey Research Methods*, 12(2), 121-146. <https://doi.org/10.18148/srm/2018.v12i2.7299>
- Lamri, J. (2018). Chapitre 4. Les grandes théories de l'intelligence. Dans Lamri, J, Barabel, M, & Meier, O. (2018). *Les compétences du 21e siècle : Comment faire la différence ? Créativité, Communication, Esprit Critique, Coopération*, 83-111. Paris : Dunod.
- Lee, H. J. (2017). How emotional intelligence relates to job satisfaction and burnout in public service jobs. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 729–745. <https://doi.org/10.1177/0020852316670489>

- Lyman, A. (2003). Building Trust in the Workplace. *Strategic HR Review*, 3 (1), 24-27. <https://thepeoplegroup.com/wp-content/uploads/2008/04/article-building-trust-in-the-workplace1.pdf>
- Mallard, S., & Durat, L. (2022). La prise en compte des émotions en formation de managers, entre prescriptions et réalité. *Savoirs*, 58 (1), 13-29. <https://shs.cairn.info/revue-savoirs-2022-1-page-13?lang=fr>
- Martin, E. (2013). Pourquoi a-t-on encore besoin de managers de proximité ? Une analyse du travail d'encadrement à EDF. *La Revue de L'Ires*, 76 (1), 3-27. <https://shs.cairn.info/revue-de-l-ires-2013-1-page-3?lang=fr&ref=doi>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence? Dans Salovey, P., & Sluyter, D. J. (1997). *Emotional Development and Emotional Intelligence : Implications for Educators*, 3-31. New-York City: Basic Books.
- Mendenhall, M. E. (2006). The Elusive, yet Critical Challenge of Developing Global Leaders. *European Management Journal*, 6, 422 - 429. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2006.10.002>
- Methamem Boudal, R. & Mouelhi, S. (2019). L'impact de l'intelligence émotionnelle et de l'intelligence morale sur l'innovation produits/services : rôle du Customer Knowledge Management. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 296, 35-52. <https://shs.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2019-2-page-35?lang=fr>
- Mignonac, K., Gond, J.-P., & Herrbach, O. (2003). L'intelligence émotionnelle en questions. *La Revue Des Sciences De Gestion : Direction Et Gestion*, 38 (201-202), 83-98. 10.1051/larsg:2003015
- Minarova, M., Denisa, M., & Mariana, S. (2015). Emotional Intelligence of Managers. *Procedia Economics and Finance*, 26, 1119-1123. 10.1016/S2212-5671(15)00939-9
- Mohammed, S. (2021). The Influence of Emotional Intelligence on Work Motivation. An Empirical Assessment. *International Journal of Scientific Research and Management*, 9 (11). 10.18535/ijstrm/v9i11.em11
- Momeni, N. (2009). The Relation Between Manager's Emotional Intelligence and the Organizational Climate They Create. *Public Personnel Management*, 38 (2), 35-48. <https://doi.org/10.1177/009102600903800203>
- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Collection U. Paris : Editions Armand Colin.

- Rahman, S., & Bhattacharjee, S. (2011). Exploring the Relationship Between the Components of Emotional Intelligence and Effective Delegation: An Empirical Study. *The Chittagong University Journal of Business Administration*, 26(1), 137-158. https://www.researchgate.net/publication/325513712_Exploring_the_Relationship_between_the_Components_of_Emotional_Intelligence_and_Effective_Delegation_An_Empirical_Study
- Rahman, S., & Bhattacharjee, S. (2014). Role of Emotional Intelligence in Delegation and Empowering Leadership: An Empirical Study on Bangladesh. *The Chittagong University Journal of Business Administration*, 29, 15-32. <https://www.researchgate.net/publication/330292274>
- Ramos-Galarza, C., Rodríguez-Naranjo, B., & Brito-Mora, D. (2024). Relationship between Emotional Intelligence, Social Skills, and Anxiety: A Quantitative Systematic Review. *Emerging Science Journal*, 8 (6), 2570-2584. <http://dx.doi.org/10.28991/ESJ-2024-08-06-025>
- Ramsey, J. R., Rutti, R. M., Lorenz, M. P., Barakat, L. L., & Sant'anna, A. S. (2017). Developing global transformational leaders. *Journal of World Business*, 52, 461-473. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2016.06.002>
- Ree, M. J., Schulte, M. J., & Carretta, T. R. (2004). Emotional intelligence: not much more than g and personality. *Personality and Individual Differences*, 37(5), 1059–1068. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2003.11.014>
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences* 25, 167-177. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4)
- Sun Tzu. (2017). *L'Art de la Guerre* (Wang, F.). Paris : Flammarion. (Œuvre originale écrite au 6^e siècle avant J.-C.).
- Tagiya, M., Sinha, S., & Chakrabarty, A. (2020). Emotional intelligence of Mid-Level Service Manager on Career Success: An Exploratory study. *Proceedings of 5th International Conference on Computers & Management Skills (ICCM)*, 135-140. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3517672>
- Tahri, H., & Al Maache, M. (2023). L'importance de l'intelligence émotionnelle pour la réussite des équipes dans les PME marocaines. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(1-2), 245-261. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7582338>
- Théron, C. (2016). *Le Management de Proximité. Les Organisations : Etat des Savoirs*, 375-380. Auxerre : Editions Sciences Humaines.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and Its Use. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.

- Torres, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. [Conférence]. Congrès International Francophone sur la PME. <http://pascal-francis.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&idt=14322681>
- Tran, T., Nguyen, H., & Hang Pham, M. (2025). Do financial markets value corporate culture ? International Review of Financial Analysis, 98. doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103823
- Ugoani, J. N. N. (2015). Emotional Intelligence And Organizational Culture Equilibrium – A Correlation Analysis. Journal of Advances in Social Sciences Humanities, 1 (1), 36-47. <http://dx.doi.org/10.15520/2015006>
- Union Européenne. (2020). Guide de l'utilisateur pour la définition des PME. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921/attachments/1/translations/fr/renditions/native>, consulté le 21 mai 2025
- Université Catholique de Louvain - LSM. (s.d.). Master [120] en sciences de gestion – Compétences et acquis au terme de la formation. uclouvain.be. https://uclouvain.be/prog-2024-gest2m-competences_et_acquis, consulté le 22 mai 2025
- Webb, K. S. (2009). Why Emotional Intelligence Should Matter to Management: A Survey of the Literature. SAM Advanced Management Journal, 74 (2), 32-42. http://mhst.weebly.com/uploads/3/0/3/4/3034522/why_emotional_intelligence1.pdf
- Yousaf, Z., Javed, A., & Badshah, W. (2022). Unlocking the Power of Minds: Understanding the Interaction of Organizational Culture, Innovative Work Behavior, and Emotional Intelligence for Improved Employee Performance. Journal of the Knowledge Economy, 15, 17390-17406. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01831-1>

Annexes

Annexe 1 : Définition de la taille d'une entreprise

Catégorie d'entreprise	Effectifs: unités de travail par an (UTA)	Chiffre d'affaires annuel	Total du bilan annuel
Moyenne	< 250	≤ 50 millions d'euros	≤ 43 millions d'euros
Petite	< 50	≤ 10 millions d'euros	≤ 10 millions d'euros
Micro	< 10	≤ 2 millions d'euros	≤ 2 millions d'euros

Tableau 1 : Définition de la taille d'une entreprise selon les critères européens. Source : Union Européenne. (2020). Guide de l'utilisateur pour la définition des PME.

Annexe 2 : Complément visuel – Théorie de Mayer & Salovey

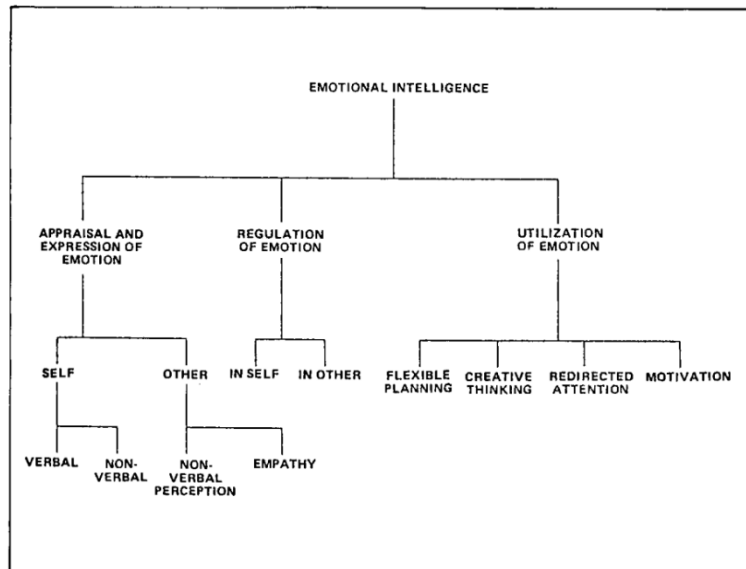


Schéma 1 : Schéma complémentaire à la théorie de Mayer & Salovey. Source : Mayer, J. D. & Salovey, P. (1990). *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

Annexe 3 : Guide d'entretien

Introduction

- Pourriez-vous vous présenter, s'il vous plait ?
- Depuis combien de temps occupez-vous ces fonctions ?
- Combien de personnes compte l'équipe que vous dirigez ?

Place des émotions

- Quelle place accordez-vous aux émotions tant dans le cadre de vos fonctions que sur le plan personnel ?
- Si la réponse n'a pas été donnée : considérez-vous les émotions dans vos prises de décision ?
- Pensez-vous qu'un manager doit plutôt montrer ou cacher ses émotions ? Pourquoi ?
- En quoi est-ce que la gestion des émotions est différente lorsque vous travaillez à distance ?
- Avez-vous perçu des différences dans vos perspectives entre le début de votre carrière et aujourd'hui ? Qu'est-ce qui les a façonnées, selon vous ?

- Considérez-vous certaines perspectives émotionnelles dans vos processus de recrutement ?

Méthode de l'incident critique

Pourriez-vous me raconter une situation professionnelle relative à la gestion de vos équipes, que vous avez personnellement vécue, marquante et significative pour vous, dans laquelle des émotions assimilées comme étant positives ou négatives étaient fortement présentes, que ce soit chez vous ou chez un membre de votre équipe ? Cela peut être une situation conflictuelle, une démission, un avis client défavorable, ou même plus positivement l'embauche d'un nouveau collaborateur, une diminution de vos coûts, l'acquisition de nouveau matériel, une démission, des événements positifs ou négatifs à l'importance plus ou moins importante, etc.

Questions de relance :

- Quels sont les éléments qui vous ont amené à ce contexte ?
- Comment décririez-vous les émotions que vous avez ressenties ?
- A quoi perceviez-vous une certaine dose d'émotions dans ce comportement ?
- Quel comportement particulier, individuel ou de la part d'un membre de votre équipe, a permis/aurait permis d'atteindre une issue plus optimale, à votre avis ?

Questions subsidiaires dans le cas où leur réponse n'aurait pas été soulignée précédemment

- Pensez-vous avoir retiré quelque chose de ces situations ?
- Quels apprentissages avez-vous tiré de votre expérience professionnelle avec les facettes émotionnelles ?
- Etes-vous outillé pour répondre aux facettes émotionnelles de votre contexte professionnel ?
- Quelles pratiques avez-vous développées pour faire face à ce type de perspectives ?
- Comment fournissez-vous du feedback à vos équipes ?

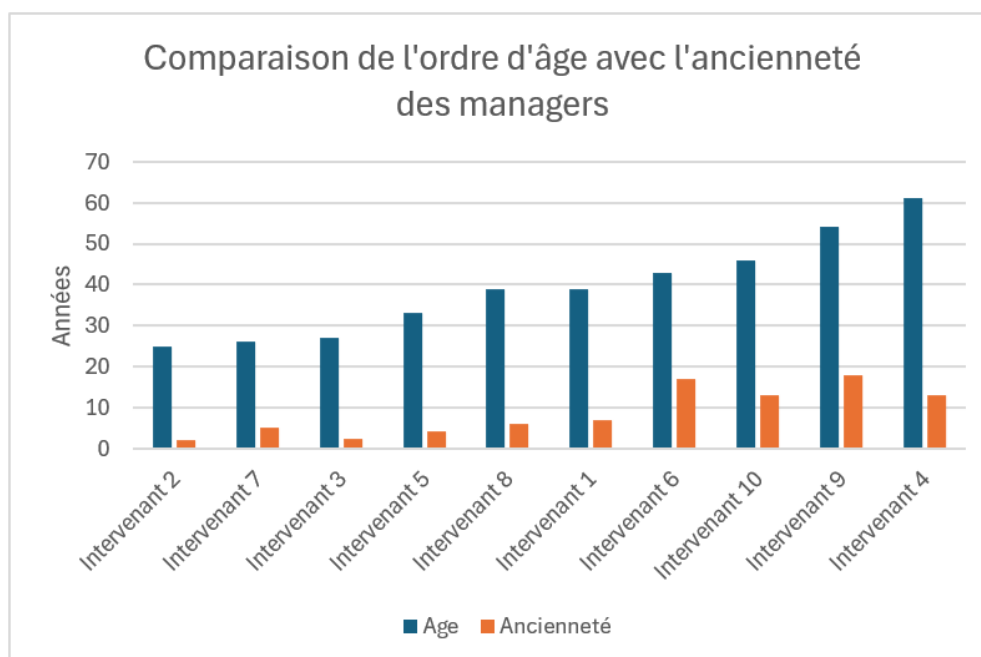
Annexe 4 : Tableau signalétique

Nom	Age	Genre	Fonction	Secteur	Taille d'entreprise	Taille de l'équipe à charge	Ancienneté (années)	Origine du contact
Intervenant 1	39	Homme	Event manager	Horeca	Moyenne	3-25	7	Autre
Intervenant 2	25	Femme	Community, operations and sales coordinator	Coworking	Micro	4	2	Stage
Intervenant 3	27	Homme	Co-fondateur	Consultance	Micro	4	2.5	Stage
Intervenant 4	61	Homme	Chef d'édition	Presse	Moyenne	7-27	13	Stage
Intervenant 5	33	Homme	Administrateur	Marketing digital	Micro	6	4.3	Stage
Intervenant 6	43	Homme	Directeur	Comptabilité	Micro	15	17	Stage
Intervenant 7	26	Homme	Fondateur	Business Development	Micro	60 (20 ETP)	5	Job étudiant
Intervenant 8	39	Homme	Responsable de secteur	Catering	Moyenne	35	6	Autre
Intervenant 9	54	Homme	R&D manager	Informatique de gestion	Petite	10	18	Autre
Intervenant 10	46	Femme	Responsable	Impression	Petite	13	13	Job étudiant

Tableau 2 : Informations signalétiques des managers interrogés

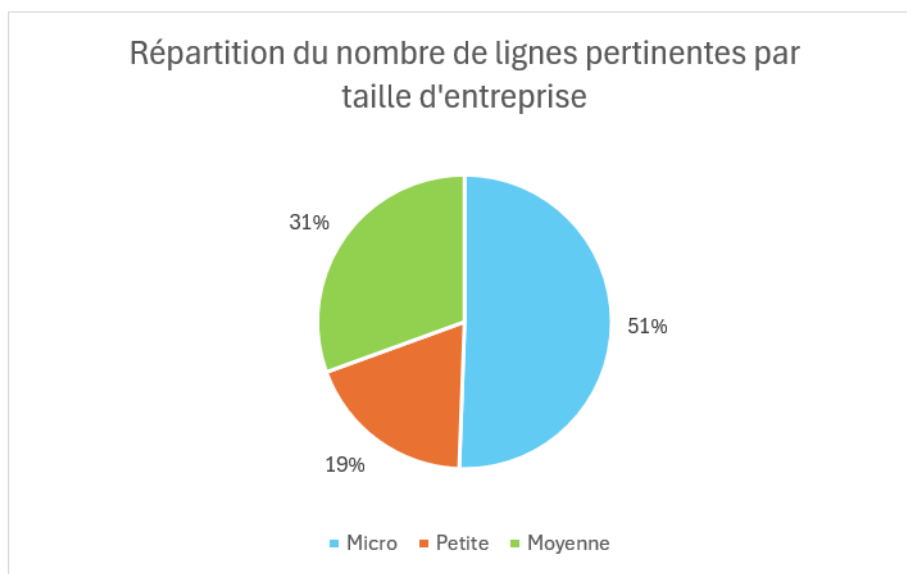
* La fourchette qui caractérise la taille de certaines équipes est propre à la nature de l'activité des managers

Annexe 5 : Tableau récapitulatif des âges et de l'ancienneté des managers



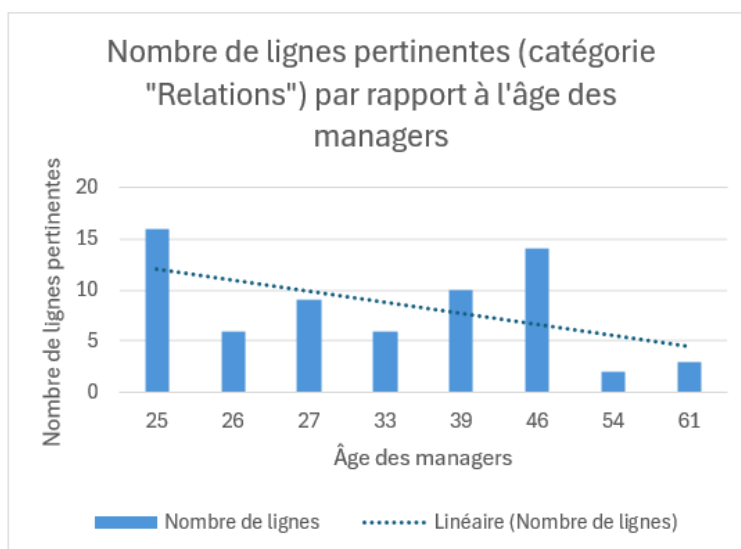
Graphique 1 : Comparaison de l'ordre d'âge avec l'ancienneté des managers

Annexe 6 : Répartition du nombre de lignes par taille d'entreprise



Graphique 2 : Répartition du nombre de lignes pertinentes par taille d'entreprise

Annexe 7 : Nombre d'extraits relatifs à la catégorie « Relations » par âge



Graphique 3 : Nombre de lignes pertinentes (catégorie « Relations ») par rapport à l'âge des managers

Annexe 8 : Transcription d'interviews

Disponible en Annexe au présent mémoire.