

Travail de bachelor 2010

## Filière Economie d'entreprise

### L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE AU SEIN DE L'ENTREPRENARIAT



# Tables des Matières

---

<b>TABLES DES MATIÈRES</b>	<b>2</b>
<b>RÉSUMÉ</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>6</b>
CONTEXTE	6
CHOIX DU THÈME	6
OBJECTIF DU TRAVAIL DE BACHELOR	6
MÉTHODOLOGIE	7
FORCES ET FAIBLESSE DE CE TRAVAIL DE BACHELOR	9
<b>DESCRIPTIF DE L'ÉTUDE</b>	<b>10</b>
OBJECTIF	10
PROFIL DE L'ÉCHANTILLON	10
ÉLABORATION DU QUESTIONNAIRE	11
RÉCOLTE DE DONNÉES ET ANALYSE RÉSULTATS	12
<b>ETAT D'ART</b>	<b>13</b>
DÉFINITION	13
LES ÉMOTIONS	13
CLASSIFICATIONS DES ÉMOTIONS	13
DÉROULEMENT D'UNE ÉMOTION	14
COMMENT SE MANIFESTENT-ELLES ?	15
L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE	15
L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE SELON DANIEL GOLEMAN	16
LE MODÈLE DE DANIEL GOLEMAN	16
L'ENTREPRENARIAT	18
QI-IE	19
L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE DANS L'ENTREPRENARIAT	20
DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES (OUTILS)	22
<b>ETUDE DES ÉMOTIONS DANS L'ENTREPRENARIAT</b>	<b>24</b>
LES ÉMOTIONS PRIMAIRES DES ENTREPRENEURS	24
LES ÉMOTIONS SOCIALES DES ENTREPRENEURS	27
LES CAUSES ET DÉCLENCHEURS	29
ÉMOTIONS AGRÉABLES	29

ÉMOTIONS DÉSAGRÉABLES ET NEUTRES	30
<b>LES RÉACTIONS PHYSIOLOGIQUES DES ÉMOTIONS</b>	<b>30</b>
ÉMOTIONS AGRÉABLES	31
ÉMOTIONS DÉSAGRÉABLES	32
<b>GESTION DES ÉMOTIONS</b>	<b>33</b>
<b><u>CONNAISSANCE DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE DANS L'ENTREPRENARIAT</u></b>	<b>35</b>
<b>GÉNÉRALITÉ</b>	<b>35</b>
<b>L'IMPACT PSYCHOLOGIQUE DES ÉMOTIONS</b>	<b>35</b>
<b>DÉFINITION DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE</b>	<b>36</b>
<b><u>EVOLUTION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES</u></b>	<b>40</b>
<b>ANALYSE DES COMPÉTENCES SELON LES 4 DOMAINES MAJEURS</b>	<b>41</b>
<b>ANALYSE DES COMPÉTENCES SELON LES 20 COMPÉTENCES</b>	<b>43</b>
<b>IMPORTANCES DES COMPÉTENCES</b>	<b>45</b>
<b>COMPÉTENCES OBTENUES-COMPÉTENCES IMPORTANTES</b>	<b>46</b>
<b><u>PERSPECTIVES ET PROPOSITIONS DE DÉVELOPPEMENT</u></b>	<b>48</b>
<b><u>REMERCIEMENTS</u></b>	<b>51</b>
<b><u>ATTESTATION</u></b>	<b>52</b>
<b><u>RÉFÉRENCES</u></b>	<b>53</b>
<b>OUVRAGES ET PUBLICATIONS</b>	<b>53</b>
<b>TRAVAUX ET COURS</b>	<b>53</b>
<b>SITES INTERNET</b>	<b>53</b>
<b>ENTREPRISES INTERROGÉES</b>	<b>54</b>
VALAIS	54
HORS-VALAIS	54
<b><u>TABLES DES ILLUSTRATIONS</u></b>	<b>55</b>
<b><u>TABLES DES ANNEXES</u></b>	<b>56</b>
<b>PLANIFICATION DE PROJET</b>	<b>57</b>
<b>GRAPHIQUES</b>	<b>59</b>

<b>LISTES DES ÉMOTIONS</b>	<b>60</b>
LISTE DES ÉMOTIONS PRIMAIRES ET SECONDAIRES	60
LISTE DES ÉMOTIONS SOCIALES	61
LISTE DES ÉMOTIONS SECONDAIRES	61
<b>QUESTIONNAIRES</b>	<b>62</b>
QUESTIONNAIRE UTILISÉ LORS DES INTERVIEWS	62
QUESTIONNAIRE D'AUTO-ÉVALUATION	64
<b>DÉFINITIONS</b>	<b>67</b>
DÉFINITIONS DES 20 COMPÉTENCES DE DANIEL GOLEMAN	67
DEFINITION DES STYLES DE MANAGEMENT	71
MODÈLE BAR-ON	73

---

## Résumé

---

L'intelligence émotionnelle est un terme apparu au début des années 1990. Ce n'est cependant qu'en 1995 que ce concept fut popularisé par la publication d'un best seller de Daniel Goleman. Les études menées dans ce secteur sont donc relativement récentes et demeurent encore peu connues. Ainsi l'IE représente pour de nombreuses personnes une notion floue.

Le terme d'émotion est fréquemment opposé à la raison. Pendant longtemps, les qualités de l'esprit (la raison) ont été privilégiées aux dépens des émotions, ces dernières étant considérées comme néfastes.

Aujourd'hui encore, de nombreuses personnes considèrent les émotions ainsi que les sentiments comme étant des fonctions inférieures à la raison. S'agit-il d'une idée reçue, d'une constatation basée sur l'expérience ou d'une réalité scientifiquement démontrable ? De nombreuses études ont déjà été menées afin de répondre à ces questions. Mais quant est-il des émotions dans le monde professionnel et plus précisément dans l'entrepreneuriat ? Les émotions ont-elles un impact sur la productivité, la collaboration... ? Quelles compétences émotionnelles sont nécessaires pour la réussite des entrepreneurs ?

Ce document a été établi dans l'optique de répondre à ces questions. Ainsi, ce dossier est composé de trois parties :

Dans un premier temps, de nombreuses recherches et documentations ont permis de collecter et de répertorier les études existantes sur l'intelligence émotionnelle. Les informations émanant de cette partie proviennent principalement de sites internet ainsi que de l'ouvrage de référence de Daniel Goleman « l'intelligence émotionnelle ».

Puis, une étude qualitative a permis de compléter les informations existantes. Ce sondage était indispensable pour l'interprétation et la réalisation de ce document. Ces données statistiques ont été obtenues grâce à la collaboration de douze entrepreneurs de Suisse romande.

Les informations récoltées dans les deux premières parties ont permis d'aboutir à des propositions d'amélioration. La dernière partie du document est ainsi consacrée aux perspectives d'avenir & recommandations.

# Introduction

---

## CONTEXTE

Cette étude s'effectue dans le cadre de mon travail de Bachelor et s'inscrit sur une durée totale de 360 heures. Le but étant de mettre en pratique des éléments théoriques acquis durant ma formation à la HES-SO Valais.

## CHOIX DU THÈME

Lors de ma troisième année d'étude dans la filière économie d'entreprise à la HES-SO de Sierre, j'ai eu l'opportunité de suivre l'option « développement personnel et leadership ». Ce cours m'a permis de découvrir des notions qui m'étaient encore inconnues.

Je soupçonnais depuis longtemps l'existence d'une autre forme d'intelligence (mise à par le quotient intellectuel), mais ne savais pas la décrire. Ce cours m'a donc permis de mettre un nom aux nombreuses questions que je me posais. Il s'agit de l'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE. Cette notion que je venais de découvrir m'intéressait autant qu'elle m'intriguait. C'est donc tout naturellement que je me suis dirigée vers un travail de Bachelor en rapport avec ce thème.

Ma décision prise, je me suis renseignée auprès de mon professeur Eric Michellod afin de savoir si un sujet était disponible. Après diverses discussions, nous avons décidé d'un commun accord d'orienter ce travail sur l'impact de l'intelligence émotionnelle dans l'entrepreneuriat.

J'ai donc été mandatée par l'institut en entrepreneuriat & management de la HES-SO de Sierre, par l'intermédiaire de mon professeur responsable Monsieur Eric Michellod afin de mener cette étude. Ce document viendra compléter les nombreuses études déjà effectuées dans ce secteur par l'institut.

## OBJECTIF DU TRAVAIL DE BACHELOR

Le but de ce travail est d'analyser les études existant sur l'impact de l'intelligence émotionnelle dans l'entrepreneuriat puis d'effectuer une enquête qualitative afin de déterminer dans quelles mesures l'intelligence émotionnelle influence les entrepreneurs.

Les jeunes chefs d'entreprises sont sujets à de nombreuses prises de décisions et de risques. Cette aventure entrepreneuriale s'inscrit également dans un collectif humain où les émotions ont un rôle prépondérant. Dans ce contexte les entrepreneurs doivent posséder des compétences techniques mais également des compétences pour la gestion de leurs propres émotions ainsi que celles de leurs collaborateurs/employés. Ce travail de Bachelor va donc permettre d'analyser et d'étudier les informations sur ce sujet.

Les objectifs du travail de Bachelor sont :

- Réaliser un état de l'art sur la problématique des émotions dans l'entrepreneuriat
- Effectuer une enquête qualitative auprès d'un échantillon d'entrepreneurs romands

Ce second point permettra notamment de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les émotions les plus présentes chez les entrepreneurs
- Quels sont les facteurs et situations les plus « sensibles » dans l'entreprise qui sont sources d'émotions
- Quelles sont les principales ressources utilisées par les entrepreneurs pour la gestion des émotions
- Quelles sont les connaissances des entrepreneurs romands sur l'intelligence émotionnelle
- Quel est le profil moyen des compétences émotionnelles et relationnelles des entrepreneurs romands

## MÉTHODOLOGIE

Le présent document est composé de cinq principales parties. Chacune d'elles a pour but d'atteindre les deux objectifs fixés précédemment.

Pour réaliser le premier objectif qui était d'effectuer un état de l'art sur la problématique des émotions dans l'entrepreneuriat, il a fallu dans un premier lieu faire diverses recherches à la bibliothèque et sur internet.

Je connaissais l'intelligence émotionnelle que depuis peu et mon expérience sur ce sujet était restreinte. Je me suis documentée en lisant, plusieurs documents ainsi que des ouvrages de Daniel Goleman.

Suite à l'acquisition de ces notions théoriques, il m'était possible d'effectuer la première partie : Il fallait dans un premier temps définir et expliquer les termes « émotion », « intelligence émotionnelle », « entreprenariat », puis expliquer leurs impacts et exposer finalement les outils disponibles pour le développement de ces compétences. Après avoir développé tous ces éléments, une synthèse des études sur existant de l'intelligence émotionnelle chez les entrepreneurs a été réalisée. Cette première partie a donc pour but de dresser un inventaire des études existantes.

Le second objectif consistait à effectuer une enquête qualitative auprès d'un échantillon d'entrepreneurs romands. Les trois dernières parties de ce document se basent sur l'analyse des données émanant de ces interviews.

Ainsi la 2ème partie de ce document expose les émotions les plus présentes chez les entrepreneurs Suisse romands. Elle permet de localiser les causes et les déclencheurs de ces émotions puis d'analyser leurs réactions physiologiques. A la fin de ce chapitre, une analyse des réponses pour la gestion des émotions sera effectuée.

La troisième partie permet d'analyser les connaissances que possèdent les entrepreneurs sur l'intelligence émotionnelle. Ce chapitre analysera et interprétera les définitions des entrepreneurs sur l'IE.

Les auto-évaluations réalisées durant les entretiens seront étudiées dans la partie quatre. Ce chapitre intégrera également les auto-évaluations faites par 16 étudiants de la HES-SO de Sierre (filiale économie). Afin, de mettre en évidence les compétences les plus présentes chez les entrepreneurs, une comparaison entre ces deux échantillons sera effectuée.

Finalement des propositions personnelles d'amélioration seront suggérées à la fin de ce document. Celles-ci se baseront d'une part sur l'analyse de documents fait dans le chapitre 1 et d'une autre part sur les réponses émanant des entretiens.

A noter que les analyses et les hypothèses effectuées dans ce document se basent sur un ouvrage de référence :

Auteur : Daniel Goleman

Titre : l'intelligence émotionnelle 2

Édition : j'ai lu

## FORCES ET FAIBLESSE DE CE TRAVAIL DE BACHELOR

Les principaux atouts de ce document est son caractère innovant. A ce jour, aucune statistique sur l'impact de l'intelligence émotionnelle chez les entrepreneurs romand n'a été effectuée. Les études disponibles traitent toutes de l'impact des émotions sur les managers, mais aucune n'est spécifique à l'entrepreneuriat. Ainsi ce document est susceptible d'apporter des améliorations et des solutions aux futurs entrepreneurs.

Les entrepreneurs interrogés ont fortement contribué à ce travail. En effet, les douze entrepreneurs interviewés ont tous pris la peine de consacrer une heure pour exposer leur point de vue sur le sujet. L'obtention de ces renseignements et la collaboration des entrepreneurs interrogés étaient capitale pour le bon déroulement de cette enquête. Ces interviews apportent donc une réelle valeur ajoutée à ce document.

La plus grande faiblesse réside dans le fait que les affirmations faites dans ce document ne s'appuient généralement sur aucunes études, elles se basent uniquement sur les propos recueillis lors des entretiens. Les hypothèses émises dans ce document proviennent d'interviews réalisées sur douze entrepreneurs Suisse romand. Cet échantillon est relativement petit ce qui signifie que les affirmations avancées sont dans certain cas pas suffisamment représentatives.

De plus, il ne faut pas négliger un seuil d'erreur possible émanant des réponses faites par les personnes interrogées. Certaines réponses peuvent parfois ne pas refléter la réalité mais plutôt un état souhaité. Cette étude se base donc sur la bonne foi des entrepreneurs interrogés.

Afin que ce document soit le plus complet possible il aurait fallu disposer d'un plus grand échantillon ainsi que de plus de temps. Si ces deux éléments avaient été pris plus en considération, cela aurait permis d'étudier plus en détail certaines questions.

# Descriptif de l'étude

---

## OBJECTIF

Comme cité précédemment, l'un des objectifs de ce travail est d'effectuer une enquête afin de déterminer l'impact de l'intelligence émotionnelle au sein de l'entrepreneuriat. Ainsi après avoir recueilli et analysé les informations existant dans ce domaine, il était essentiel d'effectuer une analyse de marché auprès des entrepreneurs.

## PROFIL DE L'ÉCHANTILLON

Pour réaliser cette enquête, il était nécessaire dans un premier temps de déterminer le mode de sondage (qualitatif ou quantitatif), puis délimiter un échantillon (Suisse ; Suisse romande ; Valais). La solution retenue pour cette étude est de réaliser une étude qualitative, sur un échantillon d'entrepreneurs de Suisse romande.

Il a été décidé d'effectuer cette étude qualitative par le biais d'interview. Cette technique d'enquête a été sélectionnée car elle présente plusieurs avantages :

- Les questions peuvent être adaptées aux personnes interrogées
- La méthode permet de découvrir et d'approfondir des aspects importants qui auraient pu être négligés avec un questionnaire à questions fermées
- Les tiers ne peuvent pas influencer la personne interrogée
- La qualité des réponses

Cette enquête a été réalisée durant les mois d'avril et mai 2010. Les entrepreneurs interrogés proviennent des cantons du Valais, Vaud et Genève.

L'échantillon choisi pour l'étude se compose comme suit :

Homme

Femme

Pour cette étude

- La taille de cet échantillon est de 12 personnes. Celui-ci est composé de 9 hommes et 3 femmes.
- Parmi les entrepreneurs Valaisans, 2 exercent leur activité à Sion, 2 à Sierre, 1 à Martigny et le dernier à Monthey. Parmi les entrepreneurs vaudois, 2 possèdent leur entreprise à Lausanne, 2 à Vevey, 1 à Yverdon et 1 à Genève.
- La tranche d'âge des personnes interrogées (42%) se situe entre 40 et 45 ans. Vingt-cinq pourcent des entrepreneurs sont âgés de 30 à 35ans.
- Il s'agit d'entrepreneurs ayant créé leur entreprise entre l'année 2005 et 2009.
- Les sondés possèdent des entreprises composées en moyenne de 2 employés
- Ces entrepreneurs exercent leurs activités dans des secteurs tels que l'informatique (3 personnes) ; la formation (1 personne), l'office de placement (2 personnes)...

En annexe figure le détail des points cités ci-dessus.

## ÉLABORATION DU QUESTIONNAIRE

Les interviews réalisées ont servi de base à cette étude. Celles-ci se sont déroulées en deux parties. La première partie des interviews durent en moyenne 40 minutes et est rédigée dans un procès verbal. Celle-ci est composée d'un ensemble de questions ouvertes.

Ces questions ont été élaborées selon la méthode CROCUS. Cette technique a pour but de faciliter les interviews en optimisant le temps à disposition. Ci-dessous figure les éléments à prendre en compte afin d'appliquer au mieux cette règle.

### Règle CROCUS

#### Questions Courtes :

- L'intervieweur est mieux à même de diriger l'interview
- L'interviewé comprend mieux la question

#### Pas de questions Redondantes :

Les questions non redondantes

- Permettent à l'interviewé de consacrer moins de temps à l'interview
- Facilitent la rédaction du procès-verbal

#### Questions Ouvertes :

- Suscitent le désir de coopérer
- Encouragent à exprimer un nouveau point de vue

- Ne restreignent pas les possibilités de réponses

### Questions Concrètes

- Raccourcissent l'interview
- Freinent l'élan des bavards
- Facilitent la compréhension

### Une seule question à la fois

- Permet d'obtenir des réponses à toutes les questions, et non seulement à la dernière

### Pas de questions Suggestives

- Si l'on évite les questions suggestives l'interviewé est libre dans ses réponses

La seconde partie de l'interview est consacrée à une auto-évaluation. Cet instrument a été élaboré par des chercheurs afin de mesurer et de cibler les différentes compétences émotionnelles. Il permet de mesurer la capacité des individus à adapter leur style avec le niveau de développement des leurs collaborateurs. Cet instrument est fréquemment utilisé dans le milieu professionnel (recrutement). Cette auto-évaluation se présente sous la forme d'un questionnaire de 80 questions à choix multiples. La durée moyenne est de 15 minutes.

## RÉCOLTE DE DONNÉES ET ANALYSE RÉSULTATS

La récolte de données ne fut pas évidente. De nombreux entrepreneurs ont refusé de participer à cette étude. En effet, ils estimaient que le temps de l'interview (environ 1 heure) était trop long.

Une douzaine de personnes ont tout de même acceptés de répondre aux questions. Cependant les conditions dans lesquelles les interviews se sont déroulées n'étaient pas toujours optimales. Certaines de ces interviews se sont déroulées dans des lieux parfois bruyants (cafétéria).

Après chaque interview il a fallu informatiser les procès-verbaux. L'auto-évaluation proposée aux entrepreneurs se présente sous forme électronique ou papier. La majorité des personnes interrogées y ont répondu de manière écrite. Il a donc fallu saisir toute ces informations. Le programme utilisé pour la saisie et l'analyse de ces données est Excel.

## DÉFINITION

### Les émotions

L'émotion demeure une notion floue, qui est fréquemment opposée à la raison. Pendant longtemps, les qualités de l'esprit (la raison) ont été privilégiées aux dépens des émotions, ces dernières étant considérées comme néfastes. Aujourd'hui encore, les émotions et les sentiments sont définis comme étant des fonctions inférieures à la raison. Les mentalités commencent cependant à évoluer grâce notamment aux recherches des intellectuels et des psychologues.

Les émotions sont définies comme étant des réactions psychologiques et physiques à un événement extérieur ou intérieur. Elles déterminent les jugements moraux des individus et interviennent dans leurs prises de décision. Elles peuvent être classées en plusieurs catégories (émotions primaires, émotions secondaires, émotions sociales, émotions agréables/désagréables...).

- *Classifications des émotions*

Les expressions faciales ont permis aux scientifiques de localiser six émotions universelles. Paul Ekman professeur de psychologie est l'un des premiers scientifiques à avoir identifié ces six émotions dites primaires (la peur, la colère, la tristesse, la surprise, le dégoût et la joie). Il a démontré que ce lexique facial était universel, ce qui signifie que ces émotions fondamentales se retrouvent dans toutes les cultures indépendamment de la race, la religion des coutumes ou de la langue.

Les émotions primaires sont une base à partir de laquelle toutes les autres émotions émanent, on parle alors d'émotions secondaires ou d'émotions sociales. Celles-ci découlent donc des émotions primaires. Les émotions secondaires évoluent selon les souvenirs, l'éducation, et arrivent à maturation à l'âge adulte. Les émotions sociales sont quant à elles fortement liées à l'éducation et à la culture (voir tableau en annexe).

Comme cité ci-dessus les émotions sont souvent perçues comme un signe de faiblesse. L'une des raisons de ce mauvais jugement provient des émotions désagréables. Les individus ont tendance à exagérer les événements à caractères

désagréables et leurs donnent des proportions démesurées. Ainsi, pour se protéger ils préfèrent réprimer ces émotions plutôt que de les exprimer. Cette solution n'est pas souhaitable car au lieu de refouler ou de détruire les émotions désagréables les individus devraient les aborder différemment afin qu'elles atteignent des proportions acceptables. Une fois délesté de l'emprise des émotions désagréables, l'individu est apte à passer à l'action.

- *Déroulement d'une émotion*

Les émotions suivent habituellement toutes le même déroulement. Dans un premier temps, il y a un déclencheur interne ou externe, celui-ci engendre une réaction physiologique puis un comportement réactif associé à une pensée ou à une croyance. Ce n'est qu'à la fin de ce processus (d'une durée de 20 millisecondes) que l'émotion est identifiée.

Exemple :

- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| ① J'ai rendez-vous chez le dentiste           | (déclencheur externe)           |
| ② Accélération du rythme cardiaque            | (réaction physiologique)        |
| ③ J'annule le rendez-vous                     | (comportement réactif)          |
| ④ J'évalue les faits : les dentistes font mal | (pensée et croyances associées) |
| ⑤ J'étais angoissée                           | (Identification de l'émotion)   |

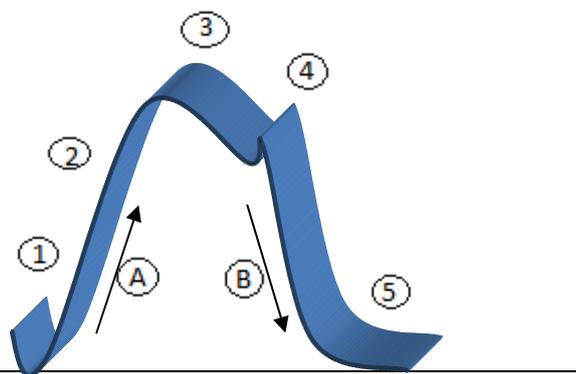


Figure 3 : déroulement d'une émotion

- Ⓐ Montée en tension + charge émotionnelle
- Ⓑ Relâchement + décharge émotionnelle

Tous les individus ne réagissent pas de la même manière face à un déclencheur. En effet, une personne peut être très angoissée par les dentistes alors qu'une autre pas. L'intensité d'une émotion varie donc selon les croyances et les pensées, ce sont elles qui donnent un sens à un événement. Ainsi un même déclencheur peut produire des effets affectifs différents selon les individus.

- *Comment se manifestent-elles ?*

Les émotions ont des incidences physiologiques et psychologiques. Toutefois, les émotions se manifestent en premier lieu sur le corps par des changements corporels tels que les postures, les gestes ou les expressions faciales.

Exemples :

La colère : afflue le sang vers les mains et engendre une sécrétion massive d'hormone, elle se manifeste lors de la rencontre d'un obstacle

La surprise : provoque un haussement de sourcil et incite les individus à la découverte

=> Chaque émotion possède une expression corporelle spécifique.

La peur des émotions est malheureusement assez généralisée. Mais un monde sans émotions, un monde dépourvu de joie et de malheur ferait des individus des robots dépourvus d'amour. Alors Les émotions sont certes complexes et difficiles à apprivoiser, il est néanmoins indispensable de prendre conscience de leur existence et de savoir les écouter afin de les vivre pleinement. Une bonne gestion des émotions peut devenir un moteur de réussite et un fidèle allié.

## **L'intelligence émotionnelle**

La notion d'intelligence émotionnelle (IE) est apparue au début des années 1990 avec les études menées par Peter Salovey et John Mayer. Auparavant, des scientifiques tels que Gardner, Thurston, Wayne Leon Payne avaient effleuré certains aspects de l'intelligence émotionnelle en prenant notamment en considération des aspects plus personnels et sociaux de l'intelligence (interpersonnelle, intrapersonnelle...).

- *L'intelligence émotionnelle selon Daniel Goleman*

Ce n'est qu'en 1995 que ce concept fut popularisé par la publication du best seller de Daniel Goleman. Ce psychologue a su susciter l'intérêt d'un grand nombre de personnes à travers son ouvrage intitulé Emotional Intelligence. Il aborde le sujet de l'IE avec simplicité et optimisme et démontre à travers diverses études le rôle prépondérant de l'intelligence émotionnelle par rapport au quotient intellectuel.

Daniel Goleman définit l'intelligence émotionnelle comme un ensemble de compétences émotionnelles & sociales qui détermine les relations avec les autres et soi-même, la capacité à identifier ses propres sentiments et ceux des autres ainsi que l'aptitude à se motiver. Il considère que l'intelligence émotionnelle peut être développée et entraînée. Daniel Goleman ainsi que plusieurs de ses confrères scientifiques considèrent qu'une bonne gestion de l'IE permettrait de favoriser les relations personnelles et privées.

- *Le modèle de Daniel Goleman*

Les études menées par Daniel Goleman se basent sur quatre concepts qu'il a lui-même élaborées. Ces quatre capacités regroupent vingt compétences émotionnelles. Le tableau ci-dessous expose ces différentes sphères.

#### 1) CONSCIENCE DE SOI :

Etre conscient de ses émotions
Chercher à évoluer
Croire en ses possibilités

#### 3) CONSCIENCE DES AUTRES :

Ecouter et s'ouvrir aux autres
Déchiffrer les rapports d'influence
Posséder le sens du service

#### 2) GESTION DE SOI:

Rester maître de soi
Faire preuve d'intégrité
Faire preuve de conscience professionnelle
Etre ouvert aux changements
Chercher l'excellence
Prendre des initiatives
Avoir un esprit positif

#### 4) GESTION DES RELATIONS:

Inspirer les autres
communiquer avec persuasion
Favoriser le développement des autres
Initier le changement
anticiper et gérer les conflits
Construire des liens
Collaborer efficacement

Figure 4 : 20 compétences de Daniel Goleman

### 1. La conscience de soi :

La conscience de soi est l'aptitude à comprendre ses émotions, à reconnaître leurs influences et à les utiliser pour guider ses décisions. Cette notion est souvent négligée dans les entreprises, elle représente pourtant le domaine de base sur lequel reposera les autres domaines. En effet, si nous ne savons pas localiser et gérer nos propres émotions nous serons moins capables de les comprendre chez les autres. Cette compétence regroupe des valeurs telles que la capacité à prendre du recul, à être en harmonie avec ses valeurs (authentiques, francs), à parler ouvertement de ses émotions, à progresser, à avoir confiance en soi... Les personnes dépourvues de cette compétence ont donc des difficultés à comprendre ce que ressentent les autres étant donné qu'ils ne comprennent pas ou n'écoutent pas leurs propres émotions.

### 2. La maîtrise de soi

Les personnes conscientes des leurs émotions peuvent agir sur celles-ci afin de ne pas se laisser envahir. La gestion de soi consiste donc à contrôler ses émotions et ses impulsions, afin de s'adapter à l'évolution de la situation. Cette compétence regroupe des valeurs telles que rester imperturbable face à une situation pénible, savoir reconnaître ses erreurs, avoir un comportement éthique, tenir ses engagements, faire preuve de flexibilité...

### 3. La conscience des autres

Cette troisième compétence regroupe la capacité à détecter et à comprendre les émotions des autres et donc à faire preuve d'empathie. Les personnes possédant cette capacité savent notamment écouter et comprendre les autres. Ce domaine englobe également la capacité à créer un climat émotionnel favorable et la faculté à nouer des relations positives avec les autres.

### 4. La gestion des relations

La gestion des relations correspond à la capacité à inspirer et à influencer les autres tout en favorisant leur développement. Ce domaine comprend la capacité à gérer les conflits, à aider les autres à se développer, à les inspirer, et à communiquer. Les gestions de relations interpersonnelles consistent donc à faire avancer les autres dans la bonne direction. Les personnes dotées de talents sociaux sont souvent en relation avec un grand nombre de personnes et savent nouer et conserver des liens avec autrui.

Toutes ces compétences sont étroitement liées entre elles, cependant les individus ne développent que certaines de ces capacités. Chaque personne a ses forces et ses limites. L'intelligence émotionnelle peut néanmoins se développer, il suffit pour cela de localiser et gérer les informations essentielles que le corps reçoit, de prendre en considération les éléments provenant de l'environnement extérieur. Après avoir recueilli toutes ces informations, un plan d'action approprié peut être mis en place afin de développer l'intelligence émotionnelle. La prise en considération de ces éléments est donc primordiale faute de quoi nous risquons fort de restreindre notre intelligence émotionnelle.

## **L'entrepreneuriat**

L'aventure entrepreneuriale est l'action qui consiste à créer une entreprise. Ces nouveaux chefs d'entreprises prennent un certain nombre de risques et investissent des capitaux dans le but de développer leur activité. La création d'entreprise offre aux entrepreneurs une grande indépendance ainsi que la possibilité de réaliser des objectifs en accord avec leurs valeurs. En règle générale, ces personnes sont motivées par un besoin d'indépendance et de réalisation. Cette aventure représente un changement radical dans une vie.

La création d'entreprise est accessible à tous les individus indépendamment de l'âge, du statut social, du niveau d'étude, ce qui signifie que l'entrepreneuriat est une discipline abordable, mais complexe. En effet, les démarches nécessaires pour la création d'entreprise ainsi que le facteur « risque » découragent un grand nombre de personnes. Par conséquent de nombreuses structures (manuels, sites internet, associations) existent aujourd'hui pour aider les futures entrepreneurs dans leurs démarches.

Selon l'office fédéral des statistiques les chances de survie des nouvelles entreprises divergent fortement selon le secteur d'activité. Cette enquête révèle que 81% des entreprises créées en 2007 sont toujours actives une année après leur naissance. Ce taux diminue cependant à 50% après cinq ans de création. Ainsi le nombre d'entreprises survivantes diminue avec les années, celles qui subsistent ont toutefois tendance à créer de nouveaux emplois.

Suite à la crise économique de 2008, la création d'entreprise a diminué. Ainsi en 2009, les nouvelles inscriptions de société ont chuté pour atteindre le nombre de 4'300, contre 5'787 pour la même période en 2008. Les effets de la crise économique se ressentent également sur le nombre de faillites. Celles-ci sont en nettes augmentation.

*Source : office fédérale de la statistique*

## QI-IE

Une étude menée par Daniel Goleman sur la différence entre le QI et l'IE a révélé des résultats pour le moins étonnant. L'analyse de ces données a démontré que les compétences techniques telles que les aptitudes cognitives et l'esprit de synthèses se révèlent primordiales. Cette étude a toutefois prouvé que les compétences relatives à l'intelligence émotionnelle jouaient un rôle croissant aux niveaux les plus élevés de l'organisation. Cela signifie que l'intelligence émotionnelle apparaît comme l'une des raisons principales de la réussite professionnelle des bons dirigeants. Cette hypothèse s'applique uniquement aux hauts niveaux hiérarchiques.

Cette étude a révélé que les futurs managers doivent présenter un QI se situant entre 110 et 120 pour obtenir un diplôme supérieur (MBA). Pour être embauché à un haut niveau hiérarchique, il faut en général posséder un diplôme de type MBA. Cela signifie donc que les managers possèdent généralement le même niveau intellectuel (entre 110 et 120). Il y a de grandes divergences entre les capacités émotionnelles de ces dirigeants. Ainsi, Daniel Goleman arrive à la conclusion que l'intelligence émotionnelle est beaucoup plus importante que le quotient intellectuel pour les performances de leadership. Il considère que l'intelligence émotionnelle compte pour 80 à 90% des compétences distinguant un grand leader des autres.

*Source : l'intelligence émotionnelle au travail de Daniel Goleman*

Daniel Goleman n'est pas le seul à avoir effectué des recherches sur le QI-QE. D'autres études révèlent que les managers doivent incontestablement posséder des compétences techniques. Ce qui distingue cependant les bons chefs d'entreprises, c'est leurs compétences émotionnelles. Selon certaines de ces études le quotient intellectuel prédit au mieux 20% du succès professionnel et privé. L'intelligence émotionnelle permet de remplir les 80% restant. D'autres chercheurs estiment que l'intelligence émotionnelle pourrait être au moins aussi importante que le quotient intellectuel.

A ce jour, Les chercheurs ont tous leur propre théorie sur la question. Certains estiment que les notions de QI et QE sont deux notions bien distinctes d'autre au contraire, considèrent que ces deux termes ne peuvent être dissociés. Il existe même, à l'heure actuelle, des chercheurs qui estiment que le QE ne joue aucun rôle dans la réussite professionnelle (ces derniers sont de moins en moins nombreux).

Les avis divergent, toutefois, tous les chercheurs s'entendent à dire que les compétences émotionnelles ont été trop longtemps sous-estimées, et qu'elles occupent une place non négligeable dans notre quotidien. La majorité d'entre eux reconnaissent qu'un dirigeant pourvu d'une forte intelligence émotionnelle est un meilleur leader.

Pour ce travail de Bachelor, il a été décidé d'effectuer une étude sur l'impact de l'intelligence émotionnelle chez les entrepreneurs. Ces jeunes chefs d'entreprises sont amenés à exercer leurs fonctions à un haut niveau hiérarchique. La comparaison IE-QI est donc, considéré dans ce sous-chapitre, la même chez les entrepreneurs et les managers. Ainsi, comme cité précédemment, plus on occupe une place importante dans la hiérarchie plus l'IE joue un rôle crucial.

L'intelligence intellectuelle (QI) permet de mesurer des compétences telles que l'esprit de synthèse, les connaissances acquises, l'esprit de décision, la logique... L'intelligence émotionnelle quant à elle consiste à mesurer toutes les compétences non intellectuelles. Elle permet notamment d'utiliser les émotions afin d'en faire des alliés. La combinaison de ces deux éléments (l'intelligence émotionnelle et de l'intelligence intellectuelle) permettrait d'optimiser notre quotidien.

## L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE DANS L'ENTREPRENARIAT

Cette partie a pour but de récolter et d'analyser les études existantes sur l'impact de l'intelligence émotionnelle au sein de l'entrepreneuriat. Dans ce sous-chapitre une comparaison de toutes les études existantes dans ce secteur sera effectuée.

L'intelligence émotionnelle suscite depuis quelques années, l'intérêt de beaucoup d'individus. Cette notion représente un véritable effet de mode. Ainsi, il existe actuellement de nombreux ouvrages et études portant sur l'intelligence émotionnelle. Mais qu'en est-il de l'intelligence émotionnelle dans l'entrepreneuriat.

Afin de répondre à cette question, il a fallu effectuer de nombreuses recherches. Celles-ci se sont principalement déroulées sur internet ainsi que sur plusieurs ouvrages.

Après de maintes recherches il c'est avéré que les études portant sur l'impact de IE chez les entrepreneurs étaient quasi inexistantes. Il a donc fallu modifier les méthodes de recherches. Elles ont ainsi été orientées vers les études universitaires.

Ces nouvelles recherches n'ont toutefois pas abouties. Ainsi, il paraît évident qu'il y a un réel manque d'informations dans ce secteur.

De nombreux ouvrages et sites internet abordent et analysent les effets de l'intelligence émotionnelle sur les managers, mais très peu aborde les effets sur les entrepreneurs. Seules quelques études portant sur ce sujet ont tout de même été trouvées. Ci-après figure la synthèse des ces études :

L'une des premières études portant sur ce sujet a été réalisée par un institut nommé « human resources improvements »(HRI). L'auteur de ce document, évoque à travers un document d'une quinzaine de pages, les effets des émotions pour une start-up. Cette étude évoque dans un premier temps l'importance des compétences techniques. Par la suite, elle explique que l'une des raisons du succès des start-up réside dans la complémentarité des personnalités d'une équipe. Autrement dit, la communication ainsi que la collaboration des employés sont primordiales pour atteindre la perfection. Cette étude relève donc l'importance de l'esprit d'équipe et de la cohésion de groupe. Ce document du GRI s'appuie sur une étude réalisée sur un seul entrepreneur fictif. Des hypothèses sont alors proposées, celles-ci portent sur des approches telles que la différence entre l'inné et l'acquis, les effets des comportements sur notre cerveau, il s'agit des effets psychologiques des comportements sur le cerveau. Ces aspects sont plutôt théoriques. Pour la réalisation de ce travail de Bachelor, il a été décidé de ne pas aborder le rôle des fonctions cérébrales (ex : l'amygdale). Le document réalisé par HRI est un complément de ce travail de Bachelor. Cette étude ne répond toutefois pas aux questions abordées dans ce document.

D'autres études d'une moins grande ampleur (environ 1 page chacune) évoquent l'importance pour un entrepreneur de s'entourer de collaborateurs qualifiés. Celles-ci estiment que la survie d'une jeune entreprise est fortement liée aux capacités techniques mais également aux relations qu'entretiennent les employés. Certaines études estiment également que la sphère familiale joue un rôle non négligeable. Ces dernières considèrent que si le conjoint ou la famille proche ne soutiennent pas l'entrepreneur dans ses démarches, cela pourrait avoir des effets négatifs sur sa productivité ainsi que sa concentration.

Toutes ces études restent cependant très peu précises. En effet, aucunes d'elles n'appuient ses affirmations par des données chiffrées. On peut donc en déduire que ces recherches ne se basent sur aucunes études de marché. Ces informations émanent toutes de sites internet, leur fiabilité peut donc être remises en cause.

En conclusion, les études sur l'impact de l'intelligence émotionnelles dans l'entrepreneuriat sont peu fiables et presque inexistantes. C'est pour cette raison que les hypothèses faites dans la suite de ce document se baseront principalement sur les interviews réalisées ainsi que sur les ouvrages de Daniel Goleman.

## DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES (OUTILS)

La plus part des scientifiques ne considère pas les compétences émotionnelles comme des talents innés, mais plutôt comme des capacités apprises qu'il faut développer et perfectionner. Contrairement au quotient intellectuel, elles peuvent se développer avec l'expérience.

Avant d'énumérer les différents outils permettant d'améliorer l'intelligence émotionnelle, il semble utile de décrire les modèles permettant de mesurer et de localiser les compétences émotionnelles. Ces tests sont de plus en plus nombreux. Il a ainsi été décidé de décrire l'un des plus connu :

### Modèle Reuven Bar-On

Reuven Bar-On a mis au point une des premières mesures de l'intelligence émotionnelle. Son modèle a pour but de mesurer un ensemble de capacités émotionnelles et sociales, basé sur cinq compétences de base :

- **Intrapersonnel** : Ce domaine regroupe notamment, la conscient de ses émotions et de soi, la réalisation personnelle.
- **Interpersonnel** : Ce domaine regroupe la capacité à être conscient des autres, les comprendre et entretenir des rapports avec eux. Cela signifie en d'autre terme faire preuve d'empathie.
- **Adaptation** : ce domaine regroupe les aptitudes à s'adapter aux changements, évaluer les solutions, régler des problèmes de nature sociales ou personnels.
- **Gestion du stress** : ce domaine regroupe la capacité à faire face à la pression en sachant garder le contrôle.
- **Humeur générale** : ce domaine regroupe la capacité des individus à être optimiste. C'est savoir profiter du présent en créant une ambiance positive.

Ce modèle peut être appliqué dans différents secteurs d'activités afin d'évaluer le degré général de l'intelligence émotionnelle. Ce test permet à ses utilisateurs de localiser les secteurs émotionnelles les moins développés afin qu'ils puissent par la suite les travailler pour les améliorer. (Voir annexe pour plus de détail).

Les tests permettant de mesurer l'intelligence émotionnelle sont de plus en plus fréquents. Les multinationales les utilisent couramment lors d'entretien d'embauche, les PME y ont également de plus en plus recours. Ces tests peuvent se révéler être décisifs pour une carrière. Une personne ayant une intelligence émotionnelle restreinte, risque fort d'échouer à ces tests. Ces individus peuvent cependant entreprendre différentes démarches afin d'acquérir ou augmenter leurs compétences.

Ainsi face à une demande grandissante, il existe un certain nombre de méthodes permettant de développer l'intelligence émotionnelle :

- Les séances de formation représentent actuellement un effet de mode. Celles-ci se présentent sous forme de séminaire et durent une semaine environ. Ces formations se déroulent sur une courte durée, cependant le développement des compétences devra se poursuivre sur une plus longue période. Il s'agit d'un travail de longue haleine permettant de modifier certaines habitudes et états d'esprit.

Chacun de ces cours permet de développer certaines compétences émotionnelles. Les individus peuvent notamment apprendre à gérer leurs émotions, à ressentir plus d'empathie et à gérer des conflits. Ces formations permettent donc de mieux se connaître et à accepter ses limites.

- Dans certain cas la sophrologie permet également d'améliorer des compétences telles que la tolérance au stress ou le contrôle des impulsions. Cette méthode peut notamment apporter des solutions dans la résolution de problèmes.
- Il existe toutefois des méthodes plus simples pouvant s'effectuer chez soi. Ainsi chaque individu peut développer un état d'esprit positif en ne donnant pas des proportions démesurées aux émotions à caractères désagréables. Les émotions positives favorisent la motivation ainsi que la productivité des employés. Il est également possible de favoriser la communication en acceptant notamment d'affronter les problèmes au lieu de les ignorer.

En conclusion les individus sont tous différents les uns des autres. Ainsi il est essentiel d'axer un développement individuel et personnalisé.

## Etude des émotions dans l'entrepreneuriat

---

L'objectif de ce chapitre consiste à déterminer l'impact des émotions sur les entrepreneurs interviewés. Tout au long de cette partie, des graphiques et des tableaux permettront de commenter les réponses récoltées. La démarche retenue pour cette étude est de ne pas traiter les questions une à une mais plutôt de corrélérer les réponses afin de ne retenir que les résultats les plus appropriés.

**Rappel :** les résultats analysés ci-dessous proviennent des interviews réalisées sur 6 entrepreneurs Valaisans et 6 entrepreneurs Genevois & Vaudois. Cet échantillon est composé de 9 hommes et 3 femmes. (Pour plus d'informations sur les interviews veuillez vous référer au chapitre « *Descriptif de l'étude* »).

### LES ÉMOTIONS PRIMAIRES DES ENTREPRENEURS

Afin de déterminer les émotions les plus présentes chez les entrepreneurs, une liste d'émotions (voir annexe) leur a été transmise lors des interviews. Les sondés devaient sélectionner sur cette liste, entre 5 et 10 émotions qu'ils ressentaient le plus fréquemment dans leur travail.

Voici les résultats obtenus :

Peur	Colère	Tristesse	Surprise	Dégoût	Joie
1 Angoissé	3 Agacé	1 Abattu	1 Emerveillé	2 Contrarié	5 A l'aise
2 Anxieux	2 Contrarié	2 Déçu	8 Enthousiaste	1 Froissé	4 Content
2 Craintif	2 Frustré		1 Etonné		8 Enthousiaste
1 Incertain	1 Froissé		3 Impatient		1 Flatté
2 Indécis	3 Impatient		1 Insécurisé		4 Heureux
2 Inquiet	1 Irrité		1 Stupéfait		7 Optimiste
1 Insécurisé					2 Passionné
3 Méfiant					1 Ravi
1 Préoccupé					1 Réjoui
2 Soucieux					4 Satisfait

Figure 5 : Détail des émotions ressenties par les entrepreneurs

Comme le démontre ce tableau, les émotions les plus couramment ressenties sont « l'enthousiasme » et « l'optimisme ». Huit entrepreneurs sur douze estiment être

enthousiastes et 7/12 révèlent être optimistes dans leur travail quotidien. Ces deux émotions se sont également manifestées lors des interviews. En effet, les personnes ayant choisies ces deux émotions parlaient avec beaucoup plus de conviction et de persuasion de leur entreprise. Les émotions agréables telles que l'optimisme peuvent cependant présenter des inconvénients. Ainsi selon une étude menée par Daniel Goleman, un trop grand optimisme peut conduire les individus à ignorer les dangers. Cela ne signifie en aucun cas que les émotions agréables doivent être refoulées. Elles sont indispensables à notre quotidien, il faut néanmoins ne pas tomber dans l'extrême. Le fait de ressentir la même émotion à une trop grande fréquence peut par conséquent engendrer les effets décrits par Daniel Goleman.

Pour ce qui est des autres émotions sélectionnées, il y a moins de similitudes entre les entrepreneurs, en d'autres termes, les émotions sélectionnées varient selon la personnalité des sondés.

Par la suite, une analyse a été effectuée afin de déterminer la probabilité qu'il puisse y avoir une corrélation entre le style de management de ces entrepreneurs et les émotions qu'ils avaient sélectionnées. Il c'est avéré qu'il n'existe aucune relation entre ces deux termes. Ainsi les entrepreneurs qui appliquent un style de management autoritaire, ressentent principalement aussi bien des émotions agréables que désagréables. Il en va de même pour tous les styles de management. Il n'existe donc pas de relations entre les émotions ressenties par les entrepreneurs et leur style de management.

Le tableau ci-dessus présentait les émotions sélectionnées par les entrepreneurs. Ces émotions secondaires peuvent se regrouper en 6 catégories, nommées émotions primaires (la joie, la peur, la surprise, la colère, la tristesse, le dégoût). Le tableau ci-dessus ne quantifie toutefois pas la proportion de chacune des catégories(en %) Ainsi le graphique ci-dessous découle du tableau « *Détail des émotions ressenties par les entrepreneurs* » et met en avant le pourcentage de chacune des émotions primaires.



Figure 6 : les 6 émotions primaires ressenties par les entrepreneurs interrogés

L'information principale découlant de ce graphique est que les entrepreneurs de Suisse romande ressentent à 37.43% des émotions liées à la joie. En se basant uniquement sur ce graphique on peut arriver à la conclusion que la peur représente qu'un faible pourcentage par rapport à la joie et donc que les entrepreneurs ressentent environ deux fois plus de joie que de peur.

Afin de confirmer cette hypothèse, une seconde analyse était nécessaire. Il a été décidé de reprendre les 6 émotions primaires et de les regrouper en trois catégories : émotions désagréables (la peur, la colère, la tristesse, le dégoût), émotions agréables (la joie) et émotions neutres (la surprise). Les résultats obtenus dans le graphique « *Les 6 émotions primaires* » ont été classés dans l'une de ces trois catégories.

Voici les résultats obtenus :

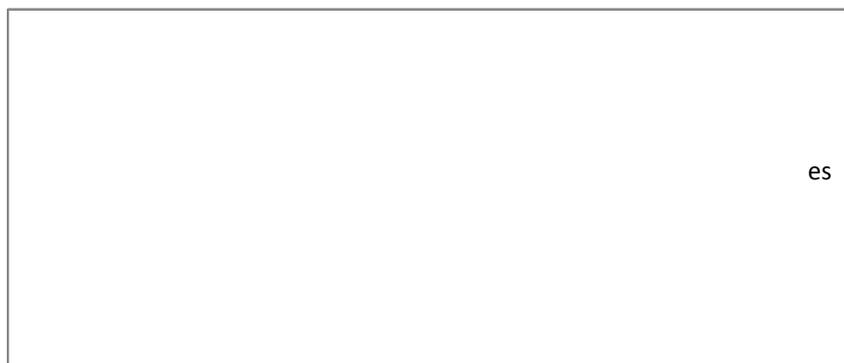


Figure 7 : les émotions primaires regroupées en trois catégories

Il est surprenant de constater qu'il y a une quasi similitude entre les émotions désagréables et les émotions agréables ressenties par les entrepreneurs. L'hypothèse faite ci-dessus selon laquelle les entrepreneurs éprouvent deux fois plus de joie que de peur n'est pas vérifiée. Les entrepreneurs de Suisse romande sont donc confrontés dans leur travail quotidien à part égale aux émotions désagréables (40%) et agréables (43%).

Une mauvaise interprétation de ces renseignements pourrait fausser le jugement de certaines personnes. Comme le démontre le graphique ci-dessus un peu moins de la moitié des émotions ressenties par les entrepreneurs de Suisse romande sont des émotions désagréables. Cela ne signifie cependant pas que ces émotions doivent être refoulées ou rejetées. Car rappelons le, le fait d'ignorer ces émotions désagréables n'est pas une solution. En effet, les personnes qui refoulent les émotions qu'ils jugent problématiques ne font que les reporter. Celles-ci reviendront en d'autres lieux, à d'autres moments, dans d'autres situations et de façon plus forte. Il faut donc essayer

de comprendre leurs influences afin de pouvoir développer des plans d'action pour diminuer leur intensité.

Par la suite, les émotions des entrepreneurs du Valais et hors-Valais (voir annexe) ont été comparé, afin de vérifier s'il existe une corrélation entre ces deux termes. Après analyse il est étonnant de constater que les émotions primaires sont présentes à fréquence presque égale chez les entrepreneurs du Valais et hors-Valais. Il existe néanmoins une légère différence pour « la tristesse ». Les entrepreneurs valaisans éprouvent apparemment moins de sentiments de tristesse que leurs confrères Genevois & Vaudois. Cet écart peut éventuellement s'expliquer par le climat paisible qu'il règne en Valais.

Il est également intéressant d'effectuer une analyse afin de déterminer une éventuelle relation entre les émotions ressenties par les femmes et les hommes. Une fois de plus il existe une quasi similitude entre les deux sexes. Les hommes éprouvent néanmoins légèrement plus de sentiments de joie, et de surprise que les femmes.

Finalement, qu'on soit un homme ou une femme, qu'on vive en Valais ou hors du Valais, il ne subsiste pas de différences majeures au niveau des émotions. Toutes ces émotions primaires font partie du quotidien des entrepreneurs et des personnes en générale, raison pour laquelle il est indispensable de les identifier afin de pouvoir les gérer au mieux et d'en faire un allié.

## LES ÉMOTIONS SOCIALES DES ENTREPRENEURS

Les émotions choisies par les interviewés peuvent être classées en différentes émotions sociales. Ces dernières sont inhérentes à la relation avec autrui et s'acquièrent notamment avec l'éducation et la culture.

Voici les résultats obtenus :

Peur	Colère	Tristesse	Surprise	Dégoût	Joie
1 Coupable	/	/	/	1 Coupable	4 Confiant
3 Méfiant					8 Enthousiaste
1 Timide					1 Flatté

Figure 8 : les émotions sociales ressenties par les entrepreneurs interrogés

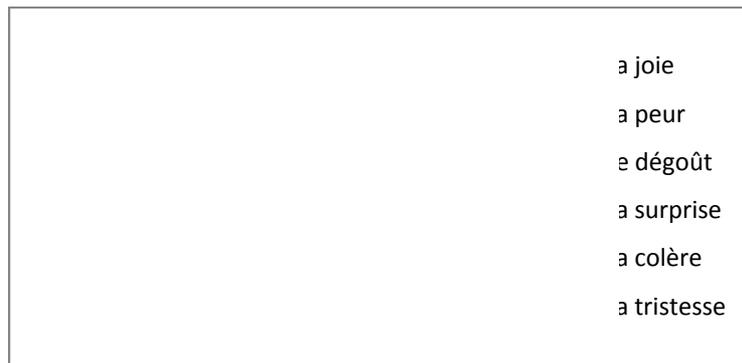


Figure 9 : représentation graphiques des émotions sociales

Ce tableau révèle que les entrepreneurs interrogés ressentent en majorité soit de la peur soit de la joie comme émotions sociales. L'enthousiasme est l'émotion qui revient le plus fréquemment, elle est présente chez huit entrepreneurs sur douze. Certaines émotions telles que « coupable » se retrouvent dans plusieurs colonnes, car elles sont composées de plusieurs émotions primaires.

La représentation graphique de la figure 8 démontre que la joie est largement majoritaire (69%). Cela peut notamment s'expliquer par le fait que la plus part des entrepreneurs interrogés accordent une importance capitale à leurs clients. En effet, lors des interviews il a été demandé aux sondés d'expliquer dans quelles circonstances ils ressentent les émotions qu'ils avaient sélectionnées. Lorsqu'il a fallu expliquer les émotions figurant da la catégorie « joie » ceux-ci ont souvent mis en avant leurs liens avec leurs clients. Ainsi les émotions figurant dans cette catégorie ont été évoqué par rapport aux clients et non par rapport aux employés.

La peur quant à elle représente 26% du total, la principale émotion figurant dans cette catégorie est « la méfiance ». Les personnes questionnées ont souvent fait part de leurs craintes vis-à-vis de la continuité de leur entreprise, raison pour laquelle le terme « méfiant » revient trois fois de suite.

Il est surprenant de constater que parmi les émotions choisies aucunes ne fait référence aux relations avec les collaborateurs de travail. En effet, lors des entretiens, il était étonnant de constater que très peu d'entrepreneurs évoquaient les relations avec leurs employés. Il a été demandé à ces entrepreneurs la raison pour laquelle les émotions sélectionnées ne faisaient pas référence à leurs subordonnés. Leur réponse fut que leurs relations avec leurs employés étaient relativement bonnes et qu'ils ne jugeaient pas important de l'évoquer. On peut donc en déduire que la relation employeur/employés est fortement négligée.

En conclusion, les émotions sociales choisies par les entrepreneurs Suisse romands concernent uniquement leurs relations avec leurs clients, leurs fournisseurs ou le monde économique en générale. Les personnes interrogées n'ont jamais évoquées leurs relations avec leurs employés. Cela peut s'expliquer par le fait que d'une part quatre entrepreneurs sur douze travail seul, et d'une autre part ces chefs d'entreprise jugent normale et anodin leurs bonnes relations avec leurs salariés.

## LES CAUSES ET DÉCLENCHEURS

Après avoir identifié les émotions ressenties par les entrepreneurs interrogés, il semblait important d'étudier leurs causes. Comme cité auparavant, tous les individus ne réagissent pas de la même façon face à un déclencheur. L'intensité d'une émotion varie selon les croyances et les pensées. Ainsi un même déclencheur peut produire des effets affectifs différents selon les individus.

Il se peut toutefois que certains déclencheurs produisent chez les individus la même émotion. C'est ce qu'on a cherché à déterminer dans ce sous-chapitre. Afin de déterminer s'il existe des similitudes, il a été décidé de reprendre les émotions les plus fréquemment sélectionnées par chacune des personnes interrogées et de comparer leurs déclencheurs. Il a ainsi été décidé d'analyser deux émotions agréables « l'enthousiasme » et « l'optimisme » ainsi que deux émotions désagréables « méfiant » et « agacé », ainsi qu'une émotion neutre « impatience ».

### Émotions agréables

Plus de 58% des entrepreneurs interrogés déclarent ressentir de l'optimisme dans leur travail quotidien. En analysant les déclencheurs de cette émotion on constate que 4/7 des personnes interrogées ressentait de l'optimisme dans leur vie en générale. Ces quatre personnes ne se connaissent pas, elles ont toutes une vie différente, un passé différent et pourtant leurs mode de vie déclenche chez tous ces individus la même émotion à savoir l'optimisme. Les trois autres personnes ayant sélectionnées cette émotion ont formulé différemment leur déclencheur. L'une d'elle estime être optimiste sur l'avenir, une autre sur son travail et la dernière estime que l'optimisme est un état d'esprit. Malgré une formulation légèrement différente, on peut estimer que tous ces déclencheurs sont fortement ressemblants.

Les déclencheurs qui provoquent chez les entrepreneurs « l'enthousiasme » présentent certaines similitudes. Cette émotion est provoquée chez 50% des

entrepreneurs par la conclusion d'un nouveau projet professionnel. Les 50% restant éprouvent de l'enthousiasme face aux clients, à leur activité professionnelle ou d'autres collaborations.

En conclusion un même déclencheur peut provoquer chez plusieurs personnes la même émotion. Dans les deux exemples cité ci-dessus le même déclencheur provoque la même émotion chez plus de 50% des sondés.

## Émotions désagréables et neutres

Pour analyser les déclencheurs des émotions négatives et neutres, il a fallu reprendre les émotions les plus fréquemment sélectionnées par les sondés. Les émotions analysées sont : « méfiant », « agacé », « impatient ». Ces trois émotions ont été choisies par trois entrepreneurs sur douze. En analysant, ces différentes émotions, on constate qu'il n'y a pas de grandes similitudes entre ces déclencheurs. Certains entrepreneurs par exemple se sentent méfiant par rapport aux concurrents alors que d'autres chefs d'entreprises éprouvent cette émotion par rapport à leurs employés. On peut donc en conclure qu'il n'existe pas de similitudes pour les déclencheurs des émotions désagréables. Cependant, cette conclusion n'est pas toute à fait correcte. En effet, cet échantillon de trois personnes n'est pas très représentatif. Dans ce cas présent, il s'agit plutôt d'une tendance que d'une affirmation applicable à tous les entrepreneurs.

## LES RÉACTIONS PHYSIOLOGIQUES DES ÉMOTIONS

Après avoir identifié et analysé les émotions et les causes ressenties par les entrepreneurs, on se devait de connaître leurs manifestations physiques. Il était nécessaire de savoir quels impacts physiques provoquent les émotions sélectionnées auparavant. Car il est important de rappeler que les émotions se manifestent en premier lieu sur notre physique, ainsi le non-verbale représente une part non négligeable pour cette analyse.

Voici la question posée aux interviewés : « pouvez-vous me décrire une à une les manifestations physiques des 10 émotions que vous venez de sélectionner ? ». Parmi les 12 entrepreneurs interrogés aucune n'a su décrire comment s'exprime physiquement chacune de leurs émotions. La raison de cette ignorance provient du fait que les émotions ne durent qu'un bref instant et que ces entrepreneurs n'y

prêtent pas attention ou ne sont pas conscient qu'ils extériorisent physiquement leurs émotions (avis personnel).

## Émotions agréables

Afin que cette étude soit la plus complète possible, il fallait trouver une solution à ce problème. Etant donné qu'aucune des personnes interrogées n'arrivaient à décrire chacune de leurs émotions, il leur a été proposé de décrire dans leur ensemble la manière dont se manifestent physiquement leurs émotions agréables et désagréables. Cette alternative semblait plus simple.

Une fois de plus, les entrepreneurs semblaient avoir beaucoup de difficultés à formuler leur réponse. Après quelques instants de réflexion ils trouvèrent certaines réponses pour les émotions positives, dont voici la représentation graphique :

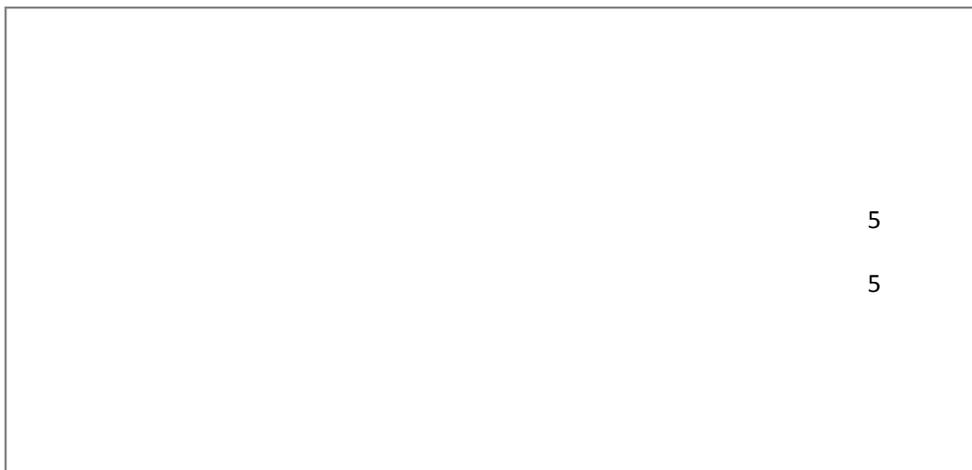


Figure 10 : émotions agréables : manifestations physiques

Cinq douzième des entrepreneurs ont répondu qu'ils n'extériorisaient pas physiquement leurs sentiments positifs. Ce phénomène vient soit de leur caractère soit de leur culture. En effet, parmi les entrepreneurs interrogés figurait une asiatique, celle-ci a expliqué durant l'interview, qu'elle a appris depuis toute petite à ne pas dévoiler ses émotions. Selon cette personne les émotions sont considérées dans sa culture comme étant une faiblesse, il est donc favorable de les dissimuler. La culture Suisse est certes différente des asiatiques, cependant les suisses demeurent tout de même pudiques quant à l'expression de leurs sentiments.

Les entrepreneurs qui déclarent manifester physiquement leurs émotions agréables, les expriment en majorité (5/7) par des sourires ou en se montrant plus coopératif, plus disponible et donc plus ouvert.

Dans la rubrique « autres » figurent diverses réponses. Certains entrepreneurs déclarent manifester leurs émotions agréables par des petits cris de joie tel que « Yes », d'autre ressentent le besoin de bouger, de ne pas rester à la même place, d'autre encore veulent partager leurs émotions agréables est le manifeste en organisant des sorties ou en se montrant arrangeant avec leurs employés.

## Émotions désagréables

Après avoir analysé les manifestations physiques des émotions positives, il paraissait utile d'étudier les effets des émotions désagréables. Il est intéressant de constater, que les entrepreneurs ont eu beaucoup moins de difficultés à énumérer les expressions physiques qu'ils ressentait pour leurs émotions désagréables. Cela peut venir du fait que les entrepreneurs accordent plus d'importance aux émotions désagréables qu'aux émotions agréables .Voici la représentation graphique des réponses obtenues pour les émotions désagréable :

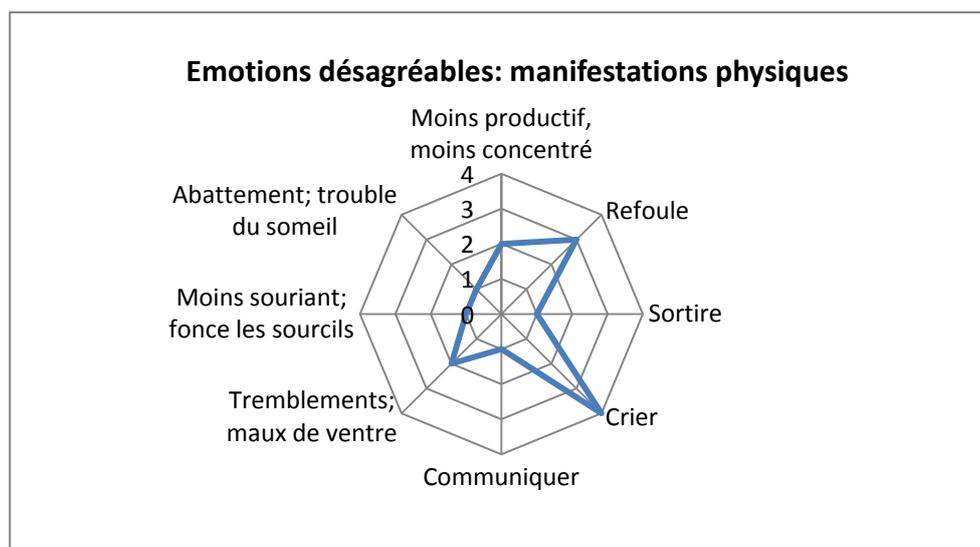


Figure 11 : émotions désagréables : manifestations physiques

L'analyse précédente révélait qu'un peu moins de la moitié des entrepreneurs déclaraient ne pas ressentir de manifestations physiques pour leurs émotions agréables, car ils n'en avaient pas conscience. Alors que pour les émotions désagréables, les entrepreneurs (3) ont connaissance de leurs présences mais préfèrent consciemment les dissimuler. Ces personnes considèrent que l'extériorisation de ces émotions « négatives » serait un frein dans leur travail quotidien.

En ce qui concerne les autres manifestations physiques elles sont assez propres à chaque individu. Une manifestation physique est néanmoins présente chez plusieurs entrepreneurs. En effet, quatre entrepreneurs sur douze déclarent crier ou hausser le ton lorsqu'ils éprouvent des émotions désagréables. Ces personnes affirment cependant ne pas appliquer ce comportement avec leurs clients. Ainsi en présence de clients ces chefs d'entreprises refoulent leurs émotions désagréables et les expriment plus facilement avec leurs employés ou fournisseurs.

Enfin, que ce soit les émotions agréables ou désagréables, les entrepreneurs interrogés éprouvent des difficultés à les localiser physiquement. Si ces chefs d'entreprises ressentent des problèmes à situer physiquement leurs émotions, comment pourront-ils apprendre à les gérer ?

## GESTION DES ÉMOTIONS

Nous arrivons à présent à la fin du déroulement d'une émotion. Jusqu'à présent nous avons localisé les déclencheurs, expliqué les réactions physiologiques, puis nommé les émotions. Pour cette dernière partie les solutions appliquées par les entrepreneurs afin de gérer leurs émotions seront analysées. Ce sous-chapitre a donc pour but d'expliquer les actions mises en place afin de gérer au mieux leurs émotions.

Voici les réponses obtenues à la question « entreprenez-vous des actions particulières pour canaliser ces émotions ? »

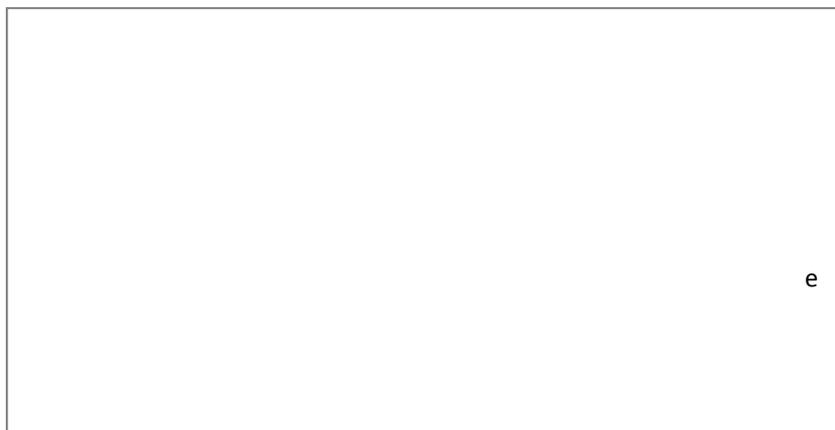


Figure 12 : comment canaliser ces émotions

Le critère le plus souvent retenu à 35% est le sport individuel. Cette section comprend notamment les activités telles que la natation, le fitness, kick-boxing, la

course à pied, le vélo...En seconde position, avec un pourcentage de 22% viennent les activités autres telle que les enfants, la musique, la sophrologie, les animaux...

Chaque individu a une solution qui lui est propre. A relever néanmoins que la majorité des entrepreneurs interrogés privilégie des activités calmes et relaxantes. Comme le révèle de nombreuses études, les entrepreneurs sont sujets à un fort taux de stress et d'émotions durant leur journée de travail. Ils éprouvent donc la nécessité en fin de journée d'évacuer toutes ces émotions et de se retrouver dans des lieux calmes ou effectuer des activités leur permettant de décompresser, de faire le vide dans leur esprit ou même de méditer.

Ces activités seraient encore plus efficaces si les entrepreneurs étaient conscients des effets physiques que provoquent leurs émotions. En effet, comme évoqué dans le sous-chapitre « réaction physiologiques des émotions », les chefs d'entreprises interviewés éprouvent passablement de difficultés à localiser les effets physiques provoqués par leurs émotions. S'ils savaient détecter physiquement leurs émotions, ils pourront plus facilement adapter leurs activités et donc la façon de les canaliser.

En conclusion, il existe mainte et mainte manière d'évacuer les émotions ressenties durant la journée. Il n'y a donc pas d'activité miracle. Il suffit de trouver une activité adaptée à sa personnalité afin de se ressourcer et de refaire le plein d'énergie.

# Connaissance de l'intelligence émotionnelle dans l'entrepreneuriat

---

## GÉNÉRALITÉ

Ce chapitre a pour objet d'analyser les connaissances des entrepreneurs sur l'intelligence émotionnelle. Comme cité dans le chapitre « Etat de l'art », il n'existe actuellement pas ou peu d'études sur l'intelligence émotionnelle au sein des entrepreneurs. Raison pour laquelle les analyses, hypothèses et conclusions faites ci-dessous émanent principalement des résultats obtenus lors des entretiens.

**Rappel :** les résultats analysés ci-dessous proviennent des interviews réalisées sur 6 entrepreneurs Valaisans et 6 entrepreneurs Genevois & Vaudois. Cet échantillon est composé de 9 hommes et 3 femmes. (Pour plus d'informations sur les interviews veuillez vous référer au chapitre « *Descriptif de l'étude* »).

## L'IMPACT PSYCHOLOGIQUE DES ÉMOTIONS

Le chapitre de « étude des émotions dans l'entrepreneuriat », avait pour objectif de détecter les émotions ressenties par les entrepreneurs. Par la suite, une analyse de leurs impacts physiologiques a été effectuée. Nous allons étudier à présent les effets des émotions sur l'esprit.

Plus de 91% des entrepreneurs interrogés (11/12) déclarent que leurs émotions affectent d'une manière ou d'une autre leurs pensées. Parmi ces onze personnes, seul trois ont évoqué les impacts des émotions agréables sur leur esprit. En effet, les huit autres personnes n'ont évoqué que les effets négatifs de leurs émotions. Cela atteste que la majorité des personnes interrogée ne prête pas attention à leurs émotions agréables et se focalisent principalement sur leurs émotions désagréables.

La majorité des interviewés affirme que leurs émotions désagréables ont un effet non négligeable sur leur productivité et leur concentration. Certains entrepreneurs déclarent présenter moins de tact, moins de patience en présence d'émotions qu'ils jugent négatives, et estiment être plus dispersés et plus exigeants envers leurs employés.

Une étude de Yale vient confirmer les réponses données par les entrepreneurs de Suisse romande. Cette étude portait sur les effets des émotions agréables et

désagréables. Celle-ci a révélé que les performances des individus interrogés étaient améliorées de manière mesurable par des sentiments agréables et affaiblies par des sentiments désagréables.

Ces témoignages montrent d'une part que les émotions désagréables ont un certain nombre d'effets sur l'esprit, mais ils prouvent surtout que ces entrepreneurs négligent leurs émotions positives et à se focalisent principalement sur leurs émotions désagréables. L'hypothèse selon laquelle les individus ont tendance à exagérer les événements à caractère négatif et à leur donner des proportions démesurées est donc démontrée (citée dans le chapitre « état de l'art »).

Pour ce qui est des impacts des émotions agréables sur l'esprit, trois entrepreneurs sur quatre déclarent qu'un événement positif les stimule, les rend plus performant, ou augmente leur confiance en eux.

Seul un entrepreneur interviewé estime que les émotions n'affectent pas l'esprit. Cette personne considère que les émotions sont des événements éphémères qu'elle arrive à surmonter. Il est vrai qu'une émotion est d'une courte durée, cependant lorsqu'une personne ressent une émotion, elle éprouve au fond d'elle un sentiment\* qui lui est associé. Le sentiment est contrairement à une émotion un état durable et stable Je pense donc qu'il n'est pas correct de dire que sous prétexte qu'une émotion est de courte durée, elle n'affecte pas l'esprit.

En conclusion, qu'elles soient agréables ou désagréables les émotions affectent inévitablement l'esprit. Cependant, leurs effets sont parfois tellement minimes que les individus ne s'en aperçoivent même pas.

\*Un sentiment représente un état affectif composé d'une ou plusieurs émotions ainsi que de pensées.

## DÉFINITION DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

De nos jours, tous les scientifiques et intellectuels sont d'accord sur le fait qu'il existe d'autres formes d'intelligence que le quotient intellectuel. Les entrepreneurs interviewés sont du même avis et estiment à l'unanimité que le QI n'est pas l'unique instrument de réussite dans la vie.

Deux entrepreneurs sur douze pensent effectivement qu'il existe une autre forme d'intelligence que le QI, ils ne savent néanmoins pas citer laquelle. En ce qui concerne les autres personnes les avis divergent. Cependant toutes les explications données par ces individus correspondent de près ou de loin à l'intelligence émotionnelle.

Dont voici certaines de leurs réponses :

A la question « existe-t-il une autre forme d'intelligence mise à part le quotient intellectuel ? »

- l'intelligence n'est pas liée au niveau de formation
- oui, les personnes qui savent gérer les conflits et trouver des solutions aux problèmes
- oui, les personnes n'ayant pas fait d'études se basent sur leur vécu et ont tendances à observer d'avantage, elles s'adaptent plus facilement aux nouvelles situations
- une personne avec des diplômes n'est pas forcément plus intelligente elle est tout simplement plus instruite
- les personnes qui ont du tact ; de l'empathie
- soft skills

Les personnes ayant donné ces réponses ont cité sans le savoir une partie des compétences de l'intelligence émotionnelle.

Deux autres entrepreneurs ont clairement cité et identifié le terme d'intelligence émotionnelle comme étant un complément du quotient intellectuel. Ces deux personnes connaissent l'IE.

La première côtoie cette notion régulièrement dans son activité professionnelle, puisqu'elle travaille dans le coaching. Cette notion fait donc partie intégrante de son travail. La seconde personne à avoir identifiée l'intelligence émotionnelle, est le plus jeune entrepreneur interviewé, cet individu vient tout juste de terminer ses études. On peut donc en conclure qu'il a pu entendre parler de l'IE lors de son cursus universitaire. En effet, ce concept prend de plus en plus d'ampleur dans notre société est commence même à être enseigné dans les établissements scolaires.

Cette partie avait pour but de déterminer si les entrepreneurs soupçonnaient l'existence d'une autre forme d'intelligence. Ils ont tous reconnu une autre forme d'intelligence mis à part le QI. Par la suite, il leurs a été demandé quelle était selon eux la définition de l'intelligence émotionnelle. Le but de cette question était de savoir si ce terme leur était familier ou si au contraire ils l'entendaient pour la première fois. Seul deux entrepreneurs ne connaissaient pas l'existence de la notion « l'intelligence émotionnelle ». Chacune des personnes restantes a sa propre définition de l'intelligence émotionnelle dont voici certains extraits :

Quelle est selon vous la définition de l'intelligence émotionnelle ?

Définition des entrepreneurs interrogés	Compétences professionnelles selon Daniel Goleman
Capacité de gérer des instants qui sensibilisent notre vie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticiper et gérer les conflits</li> </ul>
Capacité à écouter et à ressentir les émotions des autres et agit en conséquence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecouter et s'ouvrir aux autres</li> <li>• Posséder le sens du service</li> </ul>
Capacité à exploiter ses émotions afin de les utiliser au mieux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etre conscient de ses émotions</li> <li>• Chercher à évoluer</li> </ul>
Le courage de commencer, de poursuivre ou d'arrêter à temps une chose entrepris ; avoir la foi en ses capacités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croire en ses possibilités</li> <li>• Chercher à évoluer</li> </ul>
Maîtrise de soi, capacité à s'adapter à chaque circonstance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rester maître de soi</li> <li>• Etre ouvert aux changements</li> </ul>
Capacité à comprendre les autres ou à être à leur écoute	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecouter et s'ouvrir aux autres</li> </ul>
Capacité d'intégrer du ressenti dans ses relations avec les autres et de les intégrer à ça façon d'être	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecouter et s'ouvrir aux autres</li> <li>• Faire preuve d'intégrité</li> <li>• Déchiffrer les rapports d'influence</li> </ul>
Capacité à communiquer, à avoir de empathie; capacité d'analyse schéma cognitif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborer efficacement</li> <li>• Faire preuve d'intégrité</li> </ul>
Apprendre à connaître, à nommer, à canaliser et à utiliser ses émotions afin d'avancer de manière positive. Capacité à localiser les émotions des autres, et faire preuve d'empathie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etre conscient de ses émotions</li> <li>• Chercher à évoluer</li> <li>• Avoir un esprit positif</li> <li>• Ecouter et s'ouvrir aux autres</li> <li>• Faire preuve d'intégrité</li> </ul>
Capacité à se connaître, à ressentir les émotions des autres et les amener au meilleur de soi. Capacité à chercher des solutions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etre conscient de ses émotions</li> <li>• Chercher à évoluer</li> <li>• Faire preuve de conscience professionnelle et d'intégrité</li> <li>• Chercher l'excellence</li> <li>• Favoriser le développement des autres</li> <li>• Posséder le sens du service</li> </ul>

Figure 13 : définition de l'intelligence émotionnelle selon les entrepreneurs interrogés

Sur ce tableau figure dans la première colonne, les réponses données par les entrepreneurs et sur l'autre colonne figure les compétences définies par Daniel Goleman. Chaque définition correspond à une ou plusieurs compétences.

Ces entrepreneurs ont exprimé sans le savoir avec leurs propres mots certaines compétences de Goleman. Ainsi les 4/12 des entrepreneurs interrogés définissent l'intelligence émotionnelle comme étant la capacité à écouter et à s'ouvrir aux autres, à évoluer et faire preuve d'intégrité. On peut donc en déduire que malgré le fait que ces personnes ne connaissent pas les études menées sur l'intelligence émotionnelle, elles arrivent tout de même à citer certaines de ces compétences.

## Evolution et développement des compétences

---

Les études et les stratégies de communication autour de l'intelligence émotionnelle prennent de plus en plus d'ampleur dans notre société. Ainsi lors des entretiens d'embauche, les recruteurs ne se focalisent plus uniquement sur les diplômes des postulants. Les entreprises cherchent de plus en plus à cibler la personnalité des candidats en s'aidant d'outils tels que les auto-évaluations.

Les tests de personnalité ne sont plus réservés uniquement aux multinationales. De plus en plus d'individus tels que vous et moi cherchent à se connaître par le biais de ces outils.

Il est parfois difficile de trouver des réponses à des questions qui en apparence paraissent toutes simple : « qui suis-je réellement ? » « Comment les gens me perçoivent-ils ? ». Ces questions qui paraissent aux premiers abords anodines sont parfois source de grands dilemmes. Des outils tels que les auto-évaluations ou le profil 360 apportent parfois certaines réponses. C'est la raison pour laquelle, il existe actuellement sur internet une multitude de test permettant de mesurer les aptitudes de l'intelligence émotionnelles.

Ce chapitre se base sur un test d'auto-évaluation qui intègre les vingt compétences de Daniel Goleman. Ce test se présente sous forme de quatre-vingt questions à choix multiples (voir annexe). Les réponses récoltées, permettent de localiser les forces et faiblesses de chaque individu par rapport aux compétences de Goleman. Ce questionnaire a été effectué par les douze entrepreneurs interrogés. Afin que cette étude soit la plus complète possible, il a été décidé d'y intégrer les résultats d'étudiants en économie\*. Ainsi cette partie du document a pour but d'analyser les résultats de douze entrepreneurs ainsi que de 16 futurs entrepreneurs, afin de déterminer s'il existe des similitudes ou au contraire des différences.

\*La HES-SO Valais propose aux étudiants de dernière année de la filière économie d'entreprise un cours à option nommé « business expérience ». Ce cours a pour but de former de futurs chefs d'entreprise. C'est pour cette raison qu'il m'a semblé judicieux de comparer les résultats de ces futurs chefs d'entreprise avec d'actuels chefs d'entreprise.

## ANALYSE DES COMPÉTENCES SELON LES 4 DOMAINES MAJEURS

Les résultats récoltés, vont permettre dans un premier temps d'analyser les moyennes obtenues par les sondés dans chacun des quatre domaines majeurs de l'intelligence émotionnelle. Par la suite, ces quatre domaines seront détaillés à l'aide d'un nouveau graphique, afin d'obtenir une étude complète.

Le graphique ci-dessous a pour but de mettre en avant les moyennes des deux échantillons interrogés :

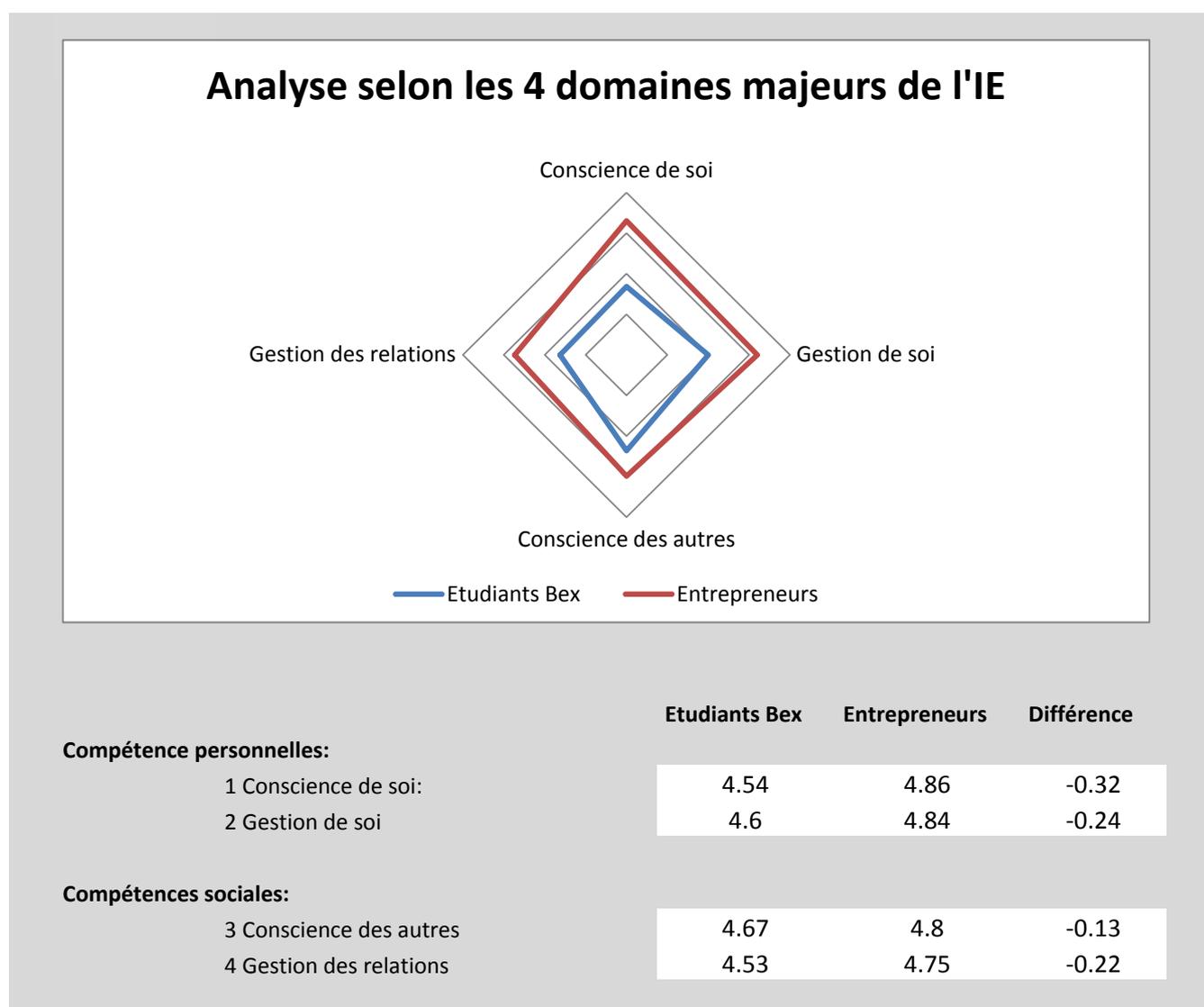


Figure 14 : Analyse des auto-évaluations selon les 4 domaines majeurs de l'IE

Comme présenté dans ce graphique, les quatre domaines définis par Daniel Goleman peuvent se regrouper en deux catégories. La première regroupe les compétences personnelles, c'est-à-dire les compétences propre à chaque individus, la seconde

rassemble les compétences sociales, il s'agit des aptitudes à collaborer avec les autres.

Les moyennes figurant dans ce graphique ont été calculé sur un total de 6. Ce qui signifie, que les personnes ayant obtenues des résultats supérieurs à 4.5, ont déclaré ressentir « beaucoup » ou « toujours » la compétence en question.

Les résultats obtenus par les entrepreneurs, sont relativement bon. Il est intéressant de constater que ces moyennes sont toutes à peu près du même niveau. Il n'y a pas de grands écarts, aucun domaine ne se distingue des autres. Il a un grand équilibre entre ces différents domaines. On peut donc en déduire que les entrepreneurs interrogés ont une intelligence émotionnelle relativement développée. On peut également constate qu'ils obtiennent de meilleurs résultats dans le secteur des compétences personnelles. Cette dernière information à son importance, car lors des entretiens, il était étonnant de constater que les entrepreneurs évoquaient assez rarement leurs relations avec les autres. En effet, On avait parfois le sentiment que ces chefs d'entreprises développaient une sorte de narcissisme. Il n'était donc pas étonnant de constater que les compétences sociales obtiennent de moins bon résultats.

Les étudiants quant à eux obtiennent des résultats nettement inférieurs à ceux des entrepreneurs. Ces résultats sont normaux car ces futurs chefs d'entreprise n'ont pas encore acquis l'expérience. Ils ne se sont pas encore confrontés à la vie réelle. C'est pour cette raison que leurs moyennes sont bien plus volatiles.

Chez les étudiants, la conscience des autres est bien plus développée que la gestion des relations avec les autres. Cela peut s'expliquer par le fait que ces étudiants ne sont pas encore dans la vie professionnelle, et n'ont pas encore développé cette notion. La gestion des relations comprend des compétences telles que : inspirer les autres, initier le changement, favoriser le développement des autres... et toutes ces compétences sont difficiles à améliorer dans une école.

Comme cité précédemment les entrepreneurs ont de meilleurs résultats dans les compétences personnelles. Les étudiants quant à eux ont obtenu de meilleurs résultats dans les compétences personnelles (gestion de soi) et sociales (conscience des autres).

Le plus grand écart entre les étudiants et les entrepreneurs se situe au niveau de la conscience de soi. Ce domaine regroupe notamment la compétence « être conscient

de ses émotions ». Cela laisse donc à supposer que les étudiants ne sont pas suffisamment conscients de ce qu'ils ressentent.

Finalement, les étudiants obtiennent de moins bon résultats que les entrepreneurs. Cela vient majoritairement du fait que les étudiants ne sont pas encore actifs dans la vie professionnelle (avis personnel). Tout laisse à supposer qu'ils développeront au fil des années ces compétences. La maturité est le fruit de l'expérience.

## ANALYSE DES COMPÉTENCES SELON LES 20 COMPÉTENCES

La gestion des relations est le domaine le moins développé chez les entrepreneurs ainsi que chez les étudiants. Il faudrait donc mettre en place des outils afin d'améliorer ce dernier. Ce secteur est composé de plusieurs compétences, il semble donc judicieux de les analyser en détail afin d'examiner où se situe les défaillances. Ainsi à la page suivante, figure le détail des quatre domaines cités ci-dessus.

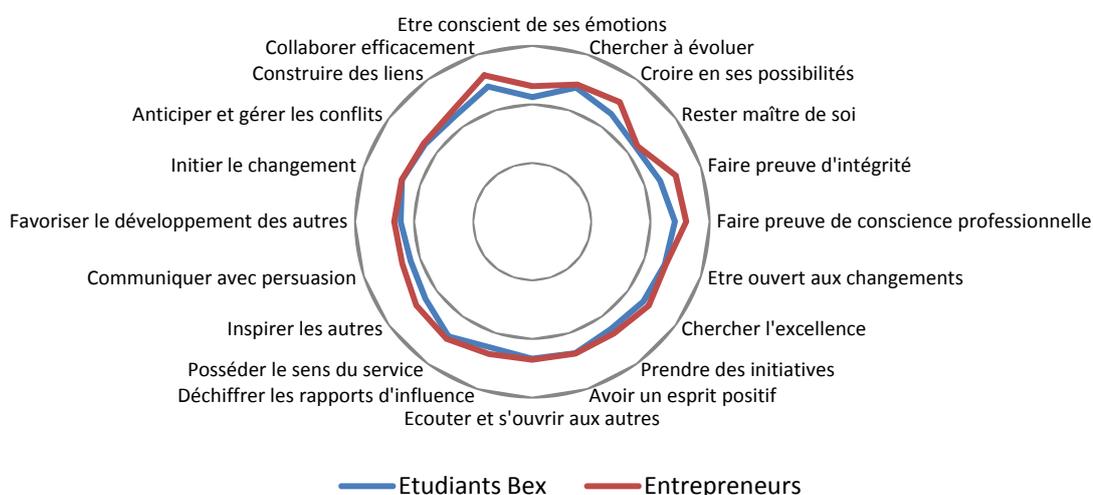
Contrairement au graphique précédent, la représentation schématique ci-après présente moins de différences entre les deux échantillons. Les différences entre les étudiants et les entrepreneurs se situent entre -0.1 et -0.56. Ci-dessus on arrivait à la conclusion que le domaine de la conscience de soi présente la plus grande différence entre les étudiants et les entrepreneurs. En observant les compétences ci-après on se rend compte que le plus grand écart ne se situe pas dans le domaine de la conscience de soi mais dans la gestion de soi. Ainsi les étudiants présentent un véritable manque dans la compétence « faire preuve d'intégrité ».

L'intervalle des notes obtenues par les étudiants varient entre 4.25 et 4.84. Ce tableau démontre que les étudiants obtiennent la moins bonne note dans la compétence « être conscient de ses émotions » et la meilleure note dans la compétence « collaborer efficacement ».

L'intervalle des notes obtenues par les entrepreneurs varient entre 4.40 et 5.25. Les entrepreneurs doivent apparemment améliorer la compétence « rester maître de soi ». Cette compétence obtient la moins bonne note (4.4). Pour ce qui est de la compétence « collaborer efficacement » les entrepreneurs obtiennent comme les étudiants la meilleure note (5.25).

En conclusion, le premier graphique ne suffit pas à tirer des conclusions. Il faut en effet analyser les compétences une à une afin de pouvoir travailler efficacement sur chacune d'elles.

## 20 compétences émotionnelles



		Etudiants Bex	Entrepreneurs	Différence	
Compétence personnelles	<b>1 Conscience de soi:</b>				
		Etre conscient de ses émotions	4.25	4.63	-0.38
		Chercher à évoluer	4.81	4.92	-0.10
		Croire en ses possibilités	4.55	5.04	-0.49
	<b>2 Gestion de soi :</b>				
		Rester maître de soi	4.33	4.40	-0.07
		Faire preuve d'intégrité	4.55	5.10	-0.56
		Faire preuve de conscience profes.	4.83	5.21	-0.38
		Etre ouvert aux changements	4.72	4.75	-0.03
		Chercher l'excellence	4.64	4.88	-0.23
		Prendre des initiatives	4.53	4.71	-0.18
	Avoir un esprit positif	4.72	4.73	-0.01	
Compétences sociales	<b>3 Conscience des autres</b>				
		Ecouter et s'ouvrir aux autres	4.67	4.71	-0.04
		Déchiffrer les rapports d'influence	4.52	4.74	-0.23
		Posséder le sens du service	4.83	4.94	-0.11
	<b>4 Gestion des relations</b>				
		Inspirer les autres	4.47	4.85	-0.39
		Communiquer avec persuasion	4.33	4.63	-0.30
		Favoriser le dévelop. des autres	4.45	4.67	-0.22
		Initier le changement	4.64	4.65	-0.01
		Anticiper et gérer les conflits	4.49	4.54	-0.05
		Construire des liens	4.45	4.64	-0.19
	Collaborer efficacement	4.84	5.25	-0.41	

## IMPORTANCES DES COMPÉTENCES

Avant d'effectuer l'auto-évaluation décrite ci-dessus, les entrepreneurs ont du sélectionner parmi les vingt compétences celles qui leur semblaient importantes. Ils ont ainsi sélectionné dix compétences et les ont classées de la plus importante à la moins importante.

Voici les résultats obtenues :

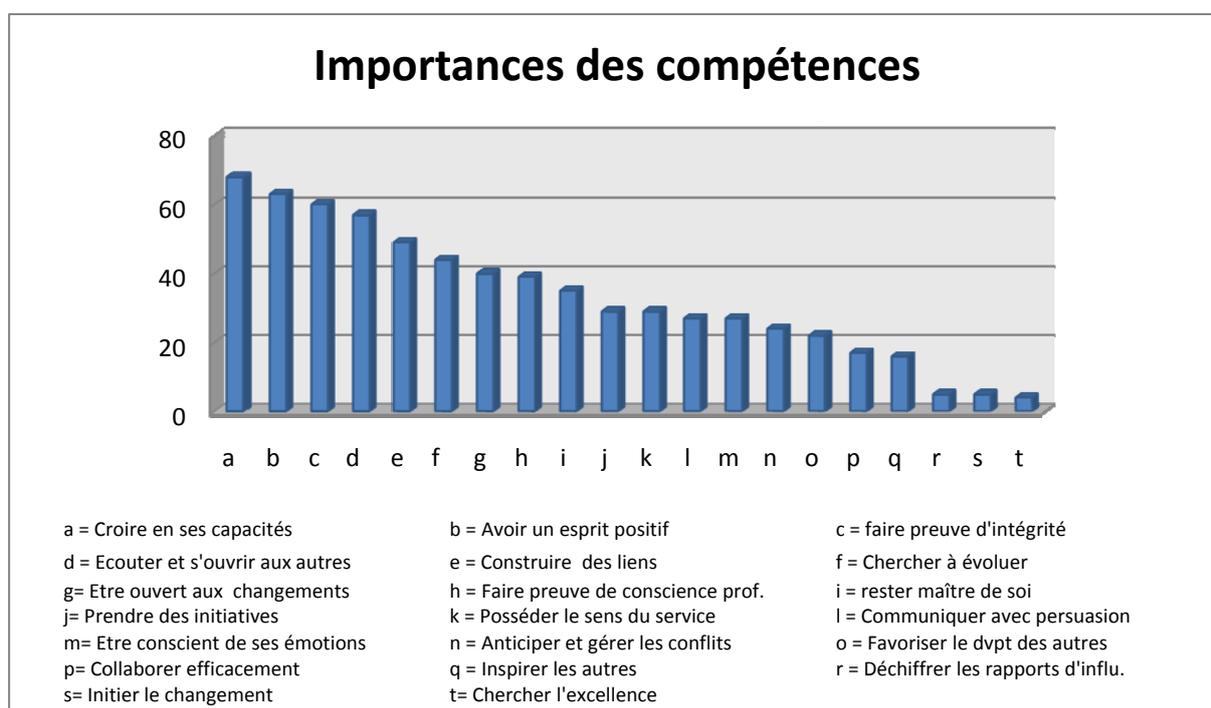


Figure 16 : évaluation de l'importance des 20 compétences de l'IE selon les entrepreneurs interrogés

Comme le démontre le graphique ci-dessus la compétence jugée la plus importante par les entrepreneurs est « croire en ses capacités ». Les personnes interrogées estiment indispensable de savoir s'engager dans de nouveaux défis ou missions, de prendre des décisions qu'elles considèrent justes malgré les incertitudes et les pressions. Ces personnes jugent nécessaire de prendre des risques.

La capacité jugée la moins importante par les entrepreneurs est « Chercher l'excellence ». Ainsi les entrepreneurs accordent peu d'importance à apprendre sans cesse des expériences pour améliorer leurs performances et à se fixer des objectifs exigeants.

## COMPÉTENCES OBTENUES-COMPÉTENCES IMPORTANTES

Le graphique ci-après regroupe l'ensemble des graphiques présentés précédemment. Ainsi ce tableau confronte les compétences obtenues par les entrepreneurs et les étudiants aux compétences estimées importantes par les entrepreneurs.

On peut constater qu'il y a de grandes différences entre les compétences que les entrepreneurs estiment importantes et celles qui possèdent. Ces chefs d'entreprises n'accordent pas une grande importance à la compétence « collaborer efficacement » et pourtant ils possèdent à la grande majorité cette compétence. Inversement les entrepreneurs estiment très important la compétence « Construire des liens » pourtant on constate qu'ils n'ont pas suffisamment développé cette compétence.

Le graphique ci-après révèle également qu'il existe de grandes différences entre les compétences que les étudiants ont et les compétences que les entrepreneurs estiment importantes. Ainsi les étudiants ont encore de grands progrès à faire afin de développer des compétences telles que « construire des liens ».

En revanche pour ce qui est des compétences telles que « chercher l'excellence » les étudiants possèdent déjà cette compétence, cette dernière est cependant jugée peu importante par les entrepreneurs.

En conclusion il y a une divergence entre les aptitudes obtenues par les entrepreneurs/étudiants et par les compétences qu'ils estiment importantes. Il serait judicieux qu'à long terme les attentes des entrepreneurs et les aptitudes qu'ils possèdent se rejoignent. Pour cela, il faudrait dans un premier temps que les entrepreneurs ou futurs entrepreneurs soient conscient des capacités qu'ils possèdent. Par la suite ils pourront entreprendre des actions afin de les améliorer ou de les développer.

Ci-après figure le tableau regroupant les compétences des entrepreneurs et des étudiants ainsi que les compétences estimées importantes par les entrepreneurs.



liants)

# Perspectives et propositions de développement

---

L'intelligence émotionnelle a toujours fait parti de notre vie mais ce n'est que depuis quelques années que les entreprises commencent à s'y intéresser. Cette notion commence à prendre une place grandissante dans la société. Ainsi les multinationales mettent en place de plus en plus d'outils afin de développer ces compétences.

L'intelligence émotionnelle ne touche pas uniquement les multinationales, elle est présente dans chaque partie de notre vie. Ainsi cette étude a démontré l'importance de l'intelligence émotionnelle dans l'entrepreneuriat. Il en ressort que cette compétence est complémentaire aux compétences techniques. L'IE est un ensemble de compétences qui ne peut être changée, elle peut cependant évoluer et améliorée avec un apprentissage adapté.

Ce document a révélé que l'intelligence émotionnelle des entrepreneurs de Suisse romande était généralement bien développée. Cette étude a néanmoins démontré que les entrepreneurs de Suisse romande obtenaient des résultats différents selon les compétences. Ainsi ce chapitre a pour but d'apporter des propositions personnelles de développement afin d'optimiser et d'améliorer ces compétences.

## **Développement de l'IE dès l'enfance**

Avant de prodiguer des conseils pour améliorer les compétences des entrepreneurs, il est nécessaire d'agir sur les événements préalablement passés. Ainsi l'apprentissage et le développement des compétences doit débuter dès l'enfance.

Les enfants expriment physiquement bien plus facilement leurs émotions que les adultes. Ainsi un bébé pleure pour exprimer une sensation de faim, de sommeil... quelques années plus tard cet enfant (à 4 ans environ) cri, hurle pour montrer son désaccord face à l'autorité parentale (exemple : crier et pleurer pour obtenir un jouet dans un magasin). Par la suite, lorsque cet enfant a atteint l'adolescence il se renferme et refoule ses émotions, raison pour laquelle la communication à cet âge est passablement difficile. La rupture s'effectue donc entre l'enfance et l'adolescence.

Sachant que les enfants passent une grande partie de leur temps dans les établissements scolaires il pourrait être envisagé d'intégrer cette notion aux contenus des cours afin de la développer. Actuellement, il n'existe aucune matière dans le cursus primaire et secondaire permettant d'améliorer ces compétences. Ainsi il

pourrait être envisagé d'inclure des cours permettant de développer et d'exprimer les émotions ressenties.

Comme évoqué dans le chapitre « étude des émotions dans l'entrepreneuriat » les entrepreneurs interrogés éprouvent des difficultés à localiser les déclencheurs de leurs émotions. Ils ne savent pas citer avec précision les causes de leurs émotions, ce qui signifie qu'ils ne sont pas entièrement conscients des émotions qu'ils ressentent. Le fait d'inculquer ces notions dès l'enfance permettrait d'être plus à l'écoute des émotions. Le mode d'évaluation des écoliers pourrait intégrer une liste de compétences à acquérir.

### **Développement de l'IE dans la vie adulte**

En fin de journée, certaines compétences techniques peuvent être laissées au travail, on peut donc y faire abstraction pour un certain temps. L'intelligence émotionnelle et plus précisément les émotions sont quant à elles présentes dans le milieu professionnel mais également dans le milieu privé. Il est donc indispensable de connaître ces émotions est surtout de ne pas s'en méfier.

Les individus ont tendances à exagérer l'impact des émotions à caractère négatif. C'est notamment pour cette raison que les émotions sont souvent considérées comme néfastes. Les émotions agréables sont quant à elles souvent considérées comme normales et anodines. Elles sont ainsi souvent ignorées dans le secteur professionnel. Afin d'améliorer cette lacune, il pourrait être envisagé de mettre en avant les émotions agréables plutôt que les émotions désagréables. Pour cela il faut entreprendre un véritable travail sur les états d'esprit.

### **Développement de l'IE au sein de l'entrepreneuriat**

Cette étude a démontré que les entrepreneurs de Suisse romande ressentaient le besoin d'évacuer en fin de journée leurs émotions. Ils entreprennent ainsi diverses activités afin de canaliser ces émotions. L'une des suggestions proposées est donc que chaque entrepreneur pratique une activité. Celle-ci peut être physique ou intellectuelle, individuelle ou en équipe. L'important est d'avoir une activité qui leur convient.

Par la suite l'analyse des compétences a révélé que les entrepreneurs possèdent un certain niveau d'intelligence émotionnelle. Celles-ci ont en générale un niveau acceptable. Cette étude a néanmoins prouvé qu'il existait un écart entre les compétences acquises et les compétences que les entrepreneurs estiment importantes. Ces divergences pourraient être réduites si les entrepreneurs étaient conscients des compétences qu'ils possèdent. En effet, malgré le fait qu'ils obtiennent des moyennes acceptables dans les 20 compétences, ils savent rarement citer et lister ces dernières. S'ils pouvaient cibler les compétences qu'ils ont, alors ils pourraient travailler pour les améliorer.

Une fois que les entrepreneurs auront atteint un niveau émotionnel qu'ils jugent optimale, ils pourront se concentrer à développer les compétences de leurs collaborateurs.

Cette étude a néanmoins démontré que les entrepreneurs de Suisse romande négligeaient leurs relations avec leurs collaborateurs, ils privilégient les relations avec leurs clients. Cette stratégie n'est absolument pas recommandable car une mauvaise gestion des émotions des employés peut avoir de nombreux effets néfastes. Il peut diminuer la productivité des employés, diminuer la communication, augmenter le turnover... il est donc indispensable de favoriser le développement de l'intelligence émotionnelle au sein des entreprises. Il est cependant, inutile d'essayer d'améliorer les compétences de ses employés si l'on n'est pas conscient de ses propres émotions.

L'une des solutions proposée afin d'améliorer ces compétences est de travailler avec un coach. Ce dernier permettra de développer des notions telles que la réflexion de soi. Il permettra aux individus de s'exprimer de manière plus libre et d'explorer des horizons qui leur étaient encore inconnus jusqu'à présent. Ces coachings comprennent une évaluation des capacités qui débute généralement par une série d'entretiens et d'observations conduits par un coach professionnel.

Enfin, la meilleure manière de développer les compétences émotionnelles réside dans le fait de l'intégrer dans l'entreprise, que celle-ci fasse partie intégrante de l'entreprise. Dans le but de savoir dans quelle mesure les collaborateurs ont atteint leurs objectifs, la plus part des entreprises effectuent en fin d'année des évaluations. Il pourrait donc être envisagé qu'une évaluation sur les compétences émotionnelles vienne compléter les évaluations techniques actuellement en vigueur. Celle-ci pourrait se présenter par exemple sous forme d'exercices ou de questions.

# Remerciements

---

Je souhaite à remercier toutes les personnes ayant collaboré à l'élaboration de ce document.

Je désire remercier plus particulièrement mon professeur responsable, Monsieur Eric Michellod, pour le suivi de ce travail et sa disponibilité. Il m'a soutenue tout au long de ce travail et m'a apporté son aide et conseils.

Je tiens également à exprimer mes sincères remerciements à toutes les entreprises qui ont accepté de participer à cette enquête, à savoir :

- Net Passion
- Casino Formation
- Emploi Val
- À l'impression
- Le Job
- Moka Studio
- PME Durable
- A2 vision
- Formacoach
- Glycan Pharma Switzerland
- Kosova Voyage
- Go China

Enfin, je remercie toutes les personnes qui m'ont soutenue durant la réalisation de ce travail de Bachelor.

## Attestation

---

"Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de bachelor ci-annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite dans le chapitre « Références ».

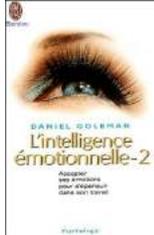
Sierre le 20 juillet 2010

Hanife Mernica

# Références

---

## OUVRAGES ET PUBLICATIONS



**Auteur :** Goleman Daniel

**Titre :** L'intelligence émotionnelle 2

**Editeur :** j'ai lu



**Auteur :** Goleman Daniel

**Titre :** l'intelligence émotionnelle au travail

**Editeur :** Village Mondial

- Article de journal de la revue « management » article écrit par Anne-Isabelle six ;  
Titre « comment tirer partie de vos émotions »
- Article de journal « le Temps » ; rédigé par Sandrine Hochstrasser ; Titre « Un leader trop sensible ne peut pas prendre de décisions difficiles »

## TRAVAUX ET COURS

- Cours de développement personnel et leadership de la HES-SO (Eric Michellod)
- Cours de gestion de projet de la HES-SO (Pierre-Yves Guex)
- Travail de Bachelor de Mariethoz Mylène (2008)

## SITES INTERNET

- <http://www.redpsy.com/infopsy/genremo.html>
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89motion>
- [http://www.scienceshumaines.com/-0apeut-on-gerer-ses-emotions--0a\\_fr\\_14545.html](http://www.scienceshumaines.com/-0apeut-on-gerer-ses-emotions--0a_fr_14545.html)
- <http://www.coaching-conseils.com/breve34.html>
- <http://www.psychologue.levillage.org/emotion/index.html>
- <http://pagesperso-orange.fr/jeanluc.lasserre/03emotions.htm>
- [http://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence\\_%C3%A9motionnelle](http://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_%C3%A9motionnelle)

- [http://www.editionsactualisation.com/index.php?main\\_page=product\\_info&cPath=7](http://www.editionsactualisation.com/index.php?main_page=product_info&cPath=7)
- <http://www.croyancesdebase.com/intelli.htm>
- <http://membres.multimania.fr/evolution/goleman.htm#L'auteur>.
- <http://www.google.ch/search?hl=fr&q=intelligence+%C3%A9motionnelle+goleman&revid=1000836700&sa=X&ei=dRQiTOvUFsvaOJenZUG&ved=0CEwQ1QIoAQ> (1<sup>er</sup>)
- [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B75DM-4RTKMX5-1&\\_user=6563152&\\_coverDate=06%2F30%2F2008&\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_orig=search&\\_sort=d&\\_docanchor=&\\_view=c&\\_searchStrId=1379297887&\\_rerunOrigin=google&\\_acct=C000070070&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=6563152&md5=dc647de70dcb364abd3ae31abdce0c5c](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B75DM-4RTKMX5-1&_user=6563152&_coverDate=06%2F30%2F2008&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_sort=d&_docanchor=&_view=c&_searchStrId=1379297887&_rerunOrigin=google&_acct=C000070070&_version=1&_urlVersion=0&_userid=6563152&md5=dc647de70dcb364abd3ae31abdce0c5c)
- [www.hri-group.com/SPECIMEN%20PROFIL%20RADHAR%20START-UP.pdf](http://www.hri-group.com/SPECIMEN%20PROFIL%20RADHAR%20START-UP.pdf)
- [http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=CNX&ID\\_NUMPUBLIE=CNX\\_077&ID\\_ARTICLE=CNX\\_077\\_0119](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=CNX&ID_NUMPUBLIE=CNX_077&ID_ARTICLE=CNX_077_0119)
- [http://www.agrireseau.qc.ca/bovinslaitiers/Documents/Desrosiers\\_Pierrette.pdf](http://www.agrireseau.qc.ca/bovinslaitiers/Documents/Desrosiers_Pierrette.pdf)
- <http://www.intelligence-emotionnelle.fr/intelligence-emotionnelle/index.html>
- <http://www.oksub.com/test-baron-eq-i.html>
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise>
- [http://www.strategie-aims.com/actes02/Fichiers/DOKOU\\_KG.pdf](http://www.strategie-aims.com/actes02/Fichiers/DOKOU_KG.pdf)
- <http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-entrepreneur-349.html>
- <http://blog.jmbc.com/entrepreneuriat/10-entrepreneuriat-pour-qui-pourquoi/>
- <http://dictionnaire.sensagent.com/entrepreneuriat/fr-fr/>
- <http://www.kmu.admin.ch/aktuell/00305/01379/01723/index.html?lang=fr>

## ENTREPRISES INTERROGÉES

### Valais

- Net Passion : interviewé le 26 mars 2010 à Sion
- Casino Formation : interviewé le 30 mars 2010 à Sion
- Emploi Val : interviewé le 31 mars 2010 à Sierre
- À l'impression : interviewé le 30 mars 2010 à Sierre
- Le Job : interviewé le 29 mars 2010 à Monthey
- Moka Studio : interviewé le 29 mars 2010 à Martigny

### Hors-Valais

- PME Durable : interviewé le 1er juin 2010 à Vevey
- A2 vision : interviewé le 26 mai 2010 à Vevey
- Formacoach : interviewé le 11 mai 2010 à Yverdon
- Glycan Pharma Switzerland : interviewé le 28 mai 2010 à Genève
- Kosova Voyage : interviewé le 03 avril 2010 à Lausanne
- Go China : interviewé le 1er avril 2010 à Lausanne

# Tables des illustrations

---

Figure 1 et 2 : Echantillon choisi pour cette étude .....	10
Figure 3 : Déroulement d'une émotion .....	14
Figure 4 : 20 compétences de Daniel Goleman .....	16
Figure 5 : Détail des émotions ressenties par les entrepreneurs.....	24
Figure 6 : Les 6 émotions primaires ressenties par les entrepreneurs interrogés .....	25
Figure 7 : Les émotions primaires regroupées en trois catégories.....	26
Figure 8 : Les émotions sociales ressenties par les entrepreneurs interrogés .....	27
Figure 9 : Représentation graphiques des émotions sociales .....	28
Figure 10 : Emotions agréables : manifestations physiques .....	31
Figure 11 : Emotions désagréables : manifestations physiques .....	32
Figure 12 : Comment canaliser ces émotions .....	33
Figure 13 : Définition de l'intelligence émotionnelle selon les entrepreneurs interrogés .....	38
Figure 14 : Analyse des auto-évaluations selon les 4 domaines majeurs de l'IE .....	41
Figure 15 : Analyse des auto-évaluations selon les 20 compétences de l'IE.....	44
Figure 16 : Evaluation de l'importance des 20 compétences de l'IE selon les entrepreneurs interrogés .	45
Figure 17 : Comparaison des compétences estimées utiles (entrepreneurs) et les compétences obtenues (entrepreneurs+ étudiants) .....	47

## Tables des annexes

---

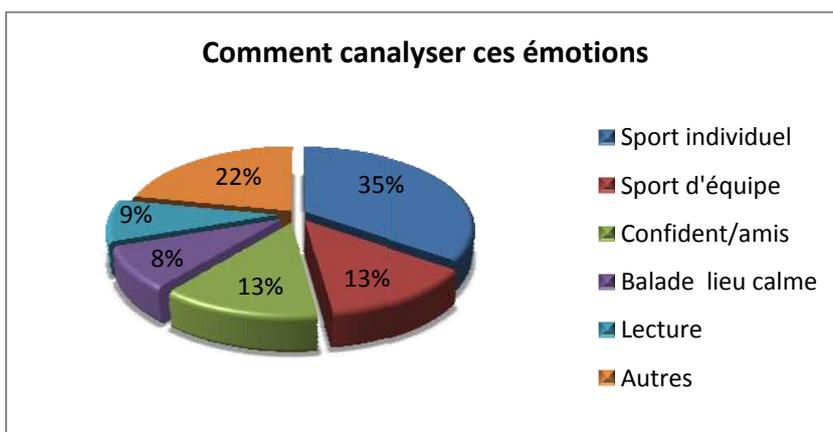
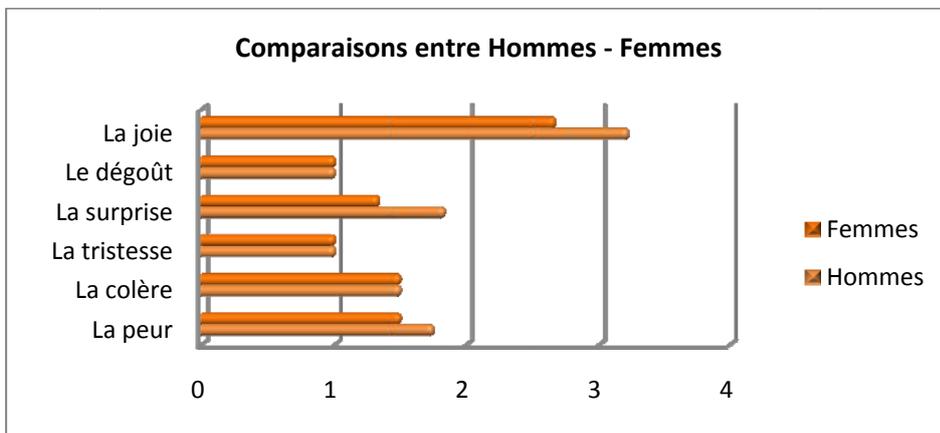
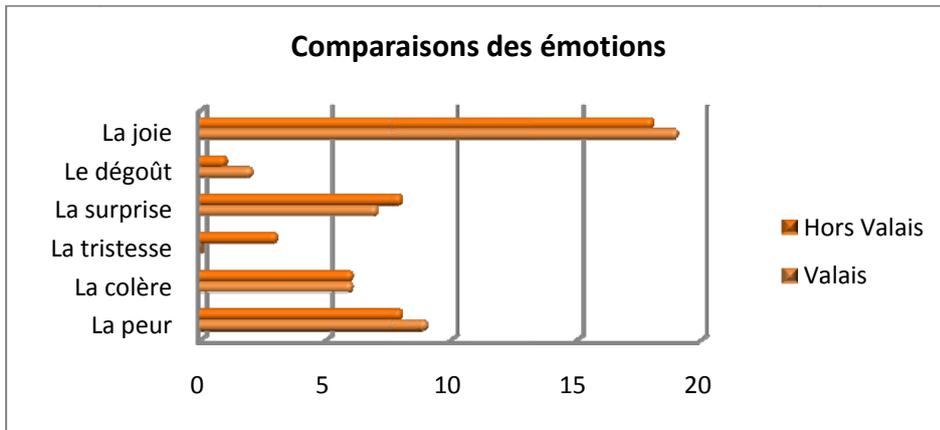
<b>PLANIFICATION DE PROJET</b> .....	<b>57-58</b>
<b>GRAPHIQUES</b> .....	<b>59-59</b>
<b>* LISTES DES ÉMOTIONS</b> .....	<b>60-61</b>
LISTE DES ÉMOTIONS PRIMAIRES ET SECONDAIRES	60
LISTE DES ÉMOTIONS SOCIALES	61
LISTE DES ÉMOTIONS SECONDAIRES	61
<b>QUESTIONNAIRES</b> .....	<b>62-66</b>
QUESTIONNAIRE UTILISÉS LORS DES ENTRETIENS	62-63
*QUESTIONNAIRE D'AUTO-ÉVALUATION	64-66
<b>*DÉFINITIONS</b> .....	<b>67-73</b>
DÉFINITIONS DES 20 COMPÉTENCES DE DANIEL GOLEMAN	67-70
DÉFINITION DES STYLES DE MANAGEMENT	71-72
MODÈLE BAR-ON	73

\*Sources : Cours de développement personnel et leadership de la HES-SO (Professeur responsable : Eric Michellod)





## GRAPHIQUES



## LISTES DES ÉMOTIONS

### Liste des émotions primaires et secondaires

☐ A l'aise	☐ Écœuré	☐ Intimidé
☐ Abattu	☐ Effrayé	☐ Irritable
☐ Accablé	☐ Émerveillé	☐ Irrité
☐ Affecté	☐ Enchanté	☐ Jaloux
☐ Affligé	☐ Enjoué	☐ Méfiant
☐ Agacé	☐ Enragé	☐ Mélancolique
☐ Agité	☐ Enthousiaste	☐ Mépris
☐ Agressif	☐ Envieux	☐ Navré
☐ Aigri	☐ Étonné	☐ Nostalgique
☐ Amer	☐ Euphorique	☐ Optimiste
☐ Amoureux	☐ Exaspéré	☐ Paniqué
☐ Anéanti	☐ Excité	☐ Passionné
☐ Angoissé	☐ Flatté	☐ Perplexe
☐ Antipathie	☐ Froissé	☐ Préoccupé
☐ Anxieux	☐ Frustré	☐ Ravi
☐ Aversion	☐ Furieux	☐ Réjoui
☐ Blessé	☐ Gai	☐ Satisfait
☐ Chagriné	☐ Gêné	☐ Secoué
☐ Confiant	☐ Haineux	☐ Sécurisé
☐ Content	☐ Heureux	☐ Soucieux
☐ Contrarié	☐ Honteux	☐ Soulagé
☐ Coupable	☐ Horrifié	☐ Stupéfait
☐ Craintif	☐ Hostile	☐ Taciturne
☐ Déçu	☐ Humilie	☐ Terrifié
☐ Déprimé	☐ Impatient	☐ Terrorisé
☐ Désappointé	☐ Impressionne	☐ Timide
☐ Désespéré	☐ Incertain	☐ Tourmenté
☐ Désolé	☐ Indécis	☐ Troublé
☐ Désorienté	☐ Inquiet	☐ Vulnérable
☐ Ebahi	☐ Insécurisé	

## Liste des émotions sociales

Peur	Colère	tristesse	Surprise	Dégoût	Joie
Coupable	Envieux	Envieux	Impressionné	Coupable	Amoureux
Gêné	Haineux	Honteux		Honteux	Confiant
Intimidé	Hostile	Humilié		humilié	Enthousiaste
Jaloux	Jaloux	Jaloux			flatté
Méfiant					
Timide					

## Liste des émotions secondaires

Peur	Colère	Tristesse	Surprise	Dégoût	Joie
Angoissé	Agacé	Abattu	Ebahi	Aigri	A l'aise
Anxieux	Agité	Accablé	Emerveillé	Amer	Amoureux
Craintif	Agressif	Affecté	Enthousiaste	Antipathie	Content
Effrayé	Contrarié	Affligé	Etonné	Aversion	Enchanté
Incertain	Enragé	Anéanti	Impatient	Blessé	Enjoué
Indécis	Exaspéré	Blessé	Insécurisé	Contrarié	Enthousiaste
Inquiet	Froissé	Chagriné	Secoué	Ecœuré	Euphorique
Insécurisé	Frustré	Déçu	Stupéfait	Froissé	Excité
Horrié	Furieux	Déprimé	Troublé	Intimidé	Flatté
Méfiant	Haineux	Désappointé		Irritable	Gai
Paniqué	Hostile	Désespéré		Mépris	Heureux
Perplexe	Impatient	Désolé			Optimiste
Préoccupé	Irrité	Désorienté			Passionné
Soucieux		Mélancolique			Ravi
Terrifié		Navré			Réjoui
Terrorisé		Nostalgique			Satisfait
Tourmenté		Taciturne			Sécurisé
		Vulnérable			soulagé

# QUESTIONNAIRES

## Questionnaire utilisé lors des interviews

### Questionnaire sur l'impact et la place des émotions dans l'entrepreneuriat

#### I. LES ÉMOTIONS EN GÉNÉRALE

Veillez sélectionner entre 5 et 10 émotions que vous ressentez le plus fréquemment sur la liste ci-joint ?

Dans quelles situations ressentez-vous ces émotions ?

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_
- 6 \_\_\_\_\_
- 7 \_\_\_\_\_
- 8 \_\_\_\_\_
- 9 \_\_\_\_\_
- 10 \_\_\_\_\_

Comment se manifestent-elles ? (sur le moment)

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_
- 6 \_\_\_\_\_
- 7 \_\_\_\_\_
- 8 \_\_\_\_\_
- 9 \_\_\_\_\_
- 10 \_\_\_\_\_

Entreprenez-vous des actions particulières pour canaliser ces émotions (sport, yoga...) ?

---

---

Au court de la création de votre entreprise avez-vous été confronté à des conflits, des échecs, obstacles? Comment les avez-vous gérés ? (communication, faire abstraction, abandonner)

---

---

Pensez-vous que vos sentiments affectent vos pensées, vos actions, vos performances ?

---

---

## II. INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET COMPÉTENCES

Selon vous, existe-t-il, mise à part le quotient intellectuel une autre forme d'intelligence ?

---

---

Quelle est la définition de l'intelligence émotionnelle, selon vous ?

---

---

Veillez sélectionner et classer de la plus importante à la moins importante 10 compétences qui vous correspondent le plus sur la liste ci-joint ?

## III. STYLE DE MANAGEMENT ET PROFIL 360

Veillez sélectionner sur la liste ci-joint, 1 profil qui correspond le mieux à vos valeurs ?

---

---

Questionnaire sur le profil 360

## INFORMATIONS GÉNÉRALES

**Sexe :**  Homme  Femme

**Age :**  < 30 ans  <35 ans  < 40 ans  < 45 ans  > 50 ans

**Secteur d'activité :**

- |   |  |                                       |
|---|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Economie et Finance      | <input type="checkbox"/> Santé                   | <input type="checkbox"/> Construction |
| <input type="checkbox"/> Administration/assurance | <input type="checkbox"/> Social                  | <input type="checkbox"/> Agriculture  |
| <input type="checkbox"/> Tourisme                 | <input type="checkbox"/> Hôtellerie/restauration | <input type="checkbox"/> Autres       |

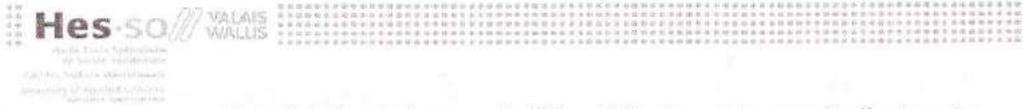
**Nom de l'entreprise :** \_\_\_\_\_

**Nombres de collaborateurs:** \_\_\_\_\_

**Date de création de l'entreprise :** \_\_\_\_\_

**Date de l'interview :** \_\_\_\_\_

# Questionnaire d'auto-évaluation



## Travail de bachelor pour la filière d'études en Economie d'entreprise de la HES\_SO Valais

Nom et prénom

Nous vous remercions d'avoir accepté de remplir ce questionnaire et nous vous demandons d'indiquer votre nom et prénom dans la case à droite

Cette démarche s'inscrit dans un travail de bachelor réalisé par Hanifé Mermica, étudiante de la filière Economie d'entreprise de la HES-SO Valais. La thématique aborde l'intelligence émotionnelle dans l'entrepreneuriat. Ce questionnaire va lui permettre d'élaborer un profil global sur les compétences émotionnelles et relationnelles provenant de plusieurs entrepreneurs. Nous garantissons que les résultats seront utilisés de manière confidentielle dans un but purement de recherche. Les résultats ne feront mention d'aucune référence nominative des personnes qui auront collaboré à cette étude.

Eric Michellod, professeur à la HES-SO Valais (eric.michellod@hevs.ch)

Nous vous demandons d'apprécier vos capacités à répondre aux différents comportements, que cela soit dans un contexte privé ou professionnel, qui apparaîtront au fur et à mesure ci-dessous.  Indiquez selon chaque situation si vous avez l'impression que vous manifestez jamais - très peu - peu - passablement - beaucoup - toujours cette aptitude.  Si vous avez l'impression de ne pas pouvoir vous prononcer, vous pouvez indiquer : "Ne s'applique pas"  Attention : Les questions apparaîtront les unes après les autres.	jamais	très peu	peu	passablement	beaucoup	toujours	ne s'applique pas
	1	2	3	4	5	6	0
1 Je réalise les tâches avec l'espoir de réussite plutôt qu'avec la crainte d'échouer	<input type="radio"/>						
2 Je conserve mon sang-froid et les idées claires dans un contexte de tension ou de crise	<input type="radio"/>						
3 Je génère une atmosphère collégiale et amicale dans les activités de groupe	<input type="radio"/>						
4 Je fais preuve de franchise vis-à-vis des autres en ce qui concerne mes propres valeurs, sentiments, croyances et actions	<input type="radio"/>						
5 Je cultive et entretiens un tissu de relations personnelles aussi bien privées que professionnelles	<input type="radio"/>						
6 Je parle ouvertement de mes émotions et de mes ressentis	<input type="radio"/>						
7 Je porte mon attention sur les signaux émotionnels des autres et écoute avec intérêt leurs préoccupations	<input type="radio"/>						
8 Je manie les personnalités difficiles et les situations tendues avec tact et diplomatie	<input type="radio"/>						
9 Je tiens mes engagements et mes promesses	<input type="radio"/>						
10 Je sais reconnaître la nécessité de changer les choses au moment opportun	<input type="radio"/>						
11 J'adapte mes réactions et mes stratégies à l'évolution des circonstances	<input type="radio"/>						
12 Je reconnais les forces et faiblesses des personnes et les aide à progresser	<input type="radio"/>						
13 Je reconnais mes forces et mes limites selon les situations et les activités à entreprendre	<input type="radio"/>						
14 Je détecte les jeux d'influence et les relations de pouvoir dans une organisation ou un groupe de personnes	<input type="radio"/>						
15 J'utilise des styles ou moyens de communication qui captent l'attention de mes interlocuteurs	<input type="radio"/>						
16 Je montre une volonté tenace d'atteindre mes objectifs et reste axé sur les résultats	<input type="radio"/>						
17 Je manifeste des sentiments positifs vis-à-vis des autres, donne des encouragements aussi bien pour les petites choses que pour les grandes	<input type="radio"/>						
18 Je saisis les opportunités quand elles s'offrent à moi voire les provoque au lieu de les attendre	<input type="radio"/>						
19 Je considère les échecs comme une opportunité plutôt qu'une menace	<input type="radio"/>						
20 Je manifeste une forte présence et une assurance qui me distinguent des autres personnes	<input type="radio"/>						
21 J'offre spontanément une assistance aux autres si cela est nécessaire	<input type="radio"/>						
22 Je communique mon enthousiasme et mon dynamisme à mon entourage, mes coéquipiers ou mes collègues	<input type="radio"/>						

Attention : Les questions apparaîtront les unes après les autres.		Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q
23	J'anticipe les problèmes et imagine les solutions pour les éviter	<input type="radio"/>						
24	Je consacre du temps et de l'énergie à forger et cimenter des relations étroites avec des personnes	<input type="radio"/>						
25	Je fixe des objectifs exigeants et prends des risques calculés pour les atteindre	<input type="radio"/>						
26	J'anticipe ou mets à jour les sources de conflits, clarifie les désaccords et m'efforce de les désamorcer	<input type="radio"/>						
27	Je comprends comment mes sentiments affectent ma pensée, mes actions et mes performances	<input type="radio"/>						
28	Je cherche à comprendre les besoins des autres et à leur apporter des réponses adaptées	<input type="radio"/>						
29	Je remets en cause, lorsque cela est nécessaire, le statu quo d'une situation afin d'encourager le changement	<input type="radio"/>						
30	Je suis à l'aise avec les inévitables changements qui interviennent dans la vie professionnelle ou privée	<input type="radio"/>						
31	Je guide et conseille les autres et les encourage à se dépasser	<input type="radio"/>						
32	J'endosse la responsabilité de ce que je dis (ou ne dis pas), de ce que je fais (ou ne fais pas) et en assume les résultats	<input type="radio"/>						
33	Je me montre persuasif et engageant lorsque je m'adresse à un groupe	<input type="radio"/>						
34	J'affiche la volonté d'apprendre dans des domaines où j'ai besoin de progresser	<input type="radio"/>						
35	Je décrypte les valeurs et les règles non dites qui prévalent parmi les membres d'un groupe	<input type="radio"/>						
36	Je motive les autres par des projets ou actions fédérateurs qui vont au-delà des tâches quotidiennes	<input type="radio"/>						
37	Je reconnais ouvertement mes erreurs et mes fautes	<input type="radio"/>						
38	Je porte un regard positif sur les autres et la vie en général	<input type="radio"/>						
39	Je fais preuve de self-control pour canaliser et tirer profit de mes émotions	<input type="radio"/>						
40	Je soutiens mon entourage, mes collègues ou mes coéquipiers quand, par exemple, leur réputation ou la qualité de leurs actions sont attaquées	<input type="radio"/>						
41	Je suis capable de défendre des points de vue impopulaires et de prendre des risques pour ce que j'estime juste	<input type="radio"/>						
42	Je cherche les moyens d'accroître la satisfaction des personnes qui sollicitent mon aide	<input type="radio"/>						
43	Je recherche et développe des relations mutuellement bénéfiques avec les autres	<input type="radio"/>						
44	Je fais preuve d'initiative en allant au-delà des tâches qui me sont attribuées	<input type="radio"/>						
45	J'encourage les débats et les discussions ouvertes en cas de problèmes conflictuels	<input type="radio"/>						
46	J'apprends sans cesse des expériences pour améliorer mes performances	<input type="radio"/>						
47	Je trouve des moyens pratiques de surmonter les obstacles au changement	<input type="radio"/>						
48	Je suis attentif aux variations de mes humeurs et des situations qui les provoquent	<input type="radio"/>						
49	J'écoute avec empathie et comprends les sentiments des autres sans les juger	<input type="radio"/>						
50	Je dispense des critiques pertinentes et utiles afin de favoriser le développement des personnes	<input type="radio"/>						
51	Je fais preuve de flexibilité pour m'adapter à de nouveaux défis	<input type="radio"/>						
52	Je capte les signaux émotionnels de mes interlocuteurs et adapte mon message en conséquence	<input type="radio"/>						
53	Je me montre organisé et méticuleux dans mon travail	<input type="radio"/>						
54	Je suscite et analyse l'enthousiasme afin de faire partager mes idées ou mes visions	<input type="radio"/>						
55	Je sollicite la collaboration de personnes qui peuvent m'aider dans mon développement	<input type="radio"/>						
56	Je sais m'imprégner de l'atmosphère et de la culture d'une collectivité	<input type="radio"/>						
57	J'estime que je maîtrise mon destin et que le futur ne dépend que de moi	<input type="radio"/>						
58	Je remets en cause les comportements peu éthiques des autres au lieu de les ignorer	<input type="radio"/>						
59	Je souligne les succès d'un groupe sans s'accaparer les mérites du travail collectif	<input type="radio"/>						

Attention : Les questions apparaîtront les unes après les autres.		Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q
60	Je sais apaiser mes angoisses et dominer mes impulsions	<input type="radio"/>						
61	Je sais prendre des décisions que j'estime justes malgré les incertitudes et les pressions	<input type="radio"/>						
62	Je comprends les besoins des personnes en demande d'un service et me comporte en conseiller avisé	<input type="radio"/>						
63	Je construis des rapports avec les autres à long terme et cultive mes contacts	<input type="radio"/>						
64	J'apporte de nouvelles idées et entreprends les démarches nécessaires pour les réaliser	<input type="radio"/>						
65	Je travaille, dans les différents qui opposent des personnes, à des solutions où chacune des parties est gagnante	<input type="radio"/>						
66	Je possède des exigences élevées qui me conduisent à rechercher en permanence de meilleures performances	<input type="radio"/>						
67	J'agis en concordance avec des valeurs personnelles importantes qui guident mes buts	<input type="radio"/>						
68	J'entretiens et encourage des rapports respectueux avec des personnes de milieux divers ou d'autres cultures	<input type="radio"/>						
69	Je défends les changements que je juge nécessaires même lorsque je suis confronté à des oppositions	<input type="radio"/>						
70	Je réponds favorablement aux changements et fais preuve de souplesse face à de nouvelles données ou de nouvelles réalités.	<input type="radio"/>						
71	Je favorise et soutiens le développement des capacités et compétences des autres	<input type="radio"/>						
72	Je persiste dans la poursuite de mes objectifs malgré les obstacles et les échecs	<input type="radio"/>						
73	Je suis capable d'humour et je prends du recul vis-à-vis de moi-même	<input type="radio"/>						
74	Je comprends quels sont les facteurs et enjeux qui influencent les comportements des personnes au sein d'un groupe	<input type="radio"/>						
75	Je sais écouter, poser les questions judicieuses et me montrer ouvert et compréhensif	<input type="radio"/>						
76	Je construis des relations de confiance par ma fiabilité et mon authenticité	<input type="radio"/>						
77	Je m'engage volontiers dans de nouveaux défis ou missions	<input type="radio"/>						
78	Je fais preuve de disponibilité envers les autres	<input type="radio"/>						
79	Je stimule les autres par mon charisme et mes convictions personnelles et authentiques	<input type="radio"/>						
80	Je retrouve facilement mon calme après des situations difficiles ou éprouvantes	<input type="radio"/>						

## DÉFINITIONS

### Définitions des 20 compétences de Daniel Goleman

#### A. COMPETENCES PERSONNELLES

Ces capacités déterminent la façon dont nous nous gérons nous-mêmes

##### A. 1 Conscience de soi

- **Etre conscient de ses émotions**

Les individus possédant cette aptitude sont en harmonie avec leurs signaux intérieurs, savent comment leurs sentiments les influencent et influencent leurs performances professionnelles. Ils sont en harmonie avec leurs valeurs et savent souvent choisir intuitivement la meilleure orientation, grâce à leur capacité à prendre du recul dans une situation complexe pour en dégager une image d'ensemble. Ils sont souvent francs et authentiques, capables de parler ouvertement de leurs émotions ou avec conviction de leur vision intérieure.

- **Chercher à évoluer**

Les managers ayant une juste image d'eux-mêmes connaissent en général leurs faiblesses et leurs forces et font preuve d'humour vis-à-vis d'eux-mêmes. Ils affichent la volonté d'apprendre dans les domaines où ils ont besoin de progresser et accueillent de manière positive les critiques constructives et les retours d'expérience. Une juste image de soi permet au meneur de savoir quand il doit demander de l'aide et quelles nouvelles compétences de leadership il doit développer

- **Croire en ses possibilités.**

Les leaders qui connaissent leurs forces et leurs limites peuvent donner leur pleine mesure. Ceux qui ont confiance en eux-mêmes ne reculent pas devant une mission difficile. Ce genre d'individus dégage souvent une « présence », une assurance qui leur permet de se détacher au sein d'un groupe.

##### A. 2 Gestion de soi

- **Rester maître de soi.**

Les leaders ayant du self-control trouvent des moyens de gérer leurs émotions et impulsions déstabilisantes et même de les canaliser pour en tirer profit. Être maître de soi, c'est typiquement conserver son sang-froid et les idées claires dans un contexte de tension ou de crise - ou rester imperturbable face à une situation pénible.

- **Faire preuve d'intégrité.**

Les leaders transparents vivent leurs valeurs. La transparence - une authentique franchise vis-à-vis des autres en ce qui concerne ses propres sentiments, croyances et actions - permet l'intégrité. Ce

type de manager reconnaît ouvertement ses erreurs et ses fautes, et remet en cause les comportements peu éthiques des autres au lieu de les ignorer.

- **Faire preuve de conscience professionnelle**

Les managers qui font preuve de conscience professionnelle tiennent leurs engagements et leurs promesses. Ils endossent leurs responsabilités et en assument les résultats. Ils se montrent organisés et méticuleux dans leur travail et persistent dans la poursuite de leurs objectifs malgré les obstacles et les échecs.

- **Etre ouvert aux changements.**

Les meneurs adaptables peuvent jongler avec des demandes multiples sans perdre leur polarisation ou leur énergie, et sont à l'aise avec les inévitables ambiguïtés de la vie de l'entreprise. Ce type de leaders sait faire preuve de flexibilité pour s'adapter à de nouveaux défis, d'agilité pour répondre au changement et de souplesse d'esprit face à de nouvelles données ou de nouvelles réalités.

- **Chercher l'excellence.**

Les leaders ayant le sens de l'accomplissement ont des normes personnelles élevées qui les conduisent à rechercher en permanence de meilleures performances, tant pour eux-mêmes que pour ceux qu'ils dirigent. Ils sont pragmatiques, fixent des objectifs mesurables mais stimulants et sont capables d'évaluer les risques de sorte que leurs objectifs sont élevés mais atteignables. Celui qui a l'exigence de la perfection apprend en permanence des façons de mieux faire, et les enseigne aux autres.

- **Prendre des initiatives.**

Les managers conscients de leur valeur et de leurs capacités excellent à prendre des initiatives. Ils saisissent des opportunités - ou les provoquent - et ne se contentent pas d'attendre. Ils sont de ceux qui n'hésitent pas à tailler dans la bureaucratie, ou même à infléchir les règles lorsque le besoin s'en fait sentir pour créer de meilleures possibilités pour l'avenir.

- **Avoir un esprit positif.**

Un leader optimiste continue à aller de l'avant et verra dans un échec une opportunité plutôt qu'une menace. Les meneurs optimistes portent un regard positif sur les autres dont ils attendent le meilleur. Et leur perspective « bouteille à moitié pleine » les conduit à espérer que les changements qui surviendront demain seront bénéfiques.

## B. COMPETENCES SOCIALES :

Ces capacités déterminent la façon dont nous gérons les relations avec notre environnement.

### B. 1 Intelligence interpersonnelle :

- **Ecouter et s'ouvrir aux autres.**

Les individus empathiques savent se mettre à l'écoute de nombreux signaux émotionnels, ce qui leur permet de ressentir les émotions, non dites, d'une personne ou d'un groupe. Ils écoutent

attentivement et peuvent comprendre la perspective de l'autre. Un individu doué d'empathie n'aura pas de difficultés à s'entendre avec des personnes de milieux divers ou d'autres cultures.

- **Déchiffrer les rapports d'influence.**

Un leader à l'écoute de l'organisation sera souvent doté d'un sens politique, capable de détecter des réseaux sociaux décisifs et de déchiffrer des relations de pouvoir clés. Ce type de manager comprend les forces politiques à l'œuvre dans une organisation, ainsi que les valeurs et les règles non dites qui prévalent parmi ses membres.

- **Posséder le sens du service.**

Les managers ayant la passion du service favorisent un climat émotionnel qui incite les personnels en contact direct avec les clients ou les consommateurs à entretenir des relations positives avec eux. Ils suivent attentivement la satisfaction du client afin de garantir qu'ils obtiennent ce dont ils ont besoin. Ils sont également très disponibles.

## B. 2 Gestion des relations

- **Inspirer les autres.**

Les leaders qui inspirent créent la résonance et motivent les autres par une vision enthousiasmante ou une mission fédératrice. Ils incarnent ce qu'ils demandent aux autres et sont capables d'exprimer une vision partagée avec un charisme communicateur. Ils véhiculent une communauté d'objectifs qui va au-delà des tâches quotidiennes et rend le travail passionnant.

- **Communiquer avec persuasion.**

Les indicateurs des forces d'influence d'un leader sont multiples : trouver la bonne façon de présenter les choses à un interlocuteur donné, ou encore savoir construire les réseaux d'alliés pour une initiative. Les meneurs dotés de cette capacité d'influence sont persuasifs et engageants lorsqu'ils s'adressent à un groupe.

- **Favoriser le développement des autres.**

Les managers attentifs à favoriser le développement des capacités des autres font preuve d'un réel intérêt pour ceux qu'ils accompagnent, comprennent leurs objectifs, leurs forces et leurs faiblesses. De tels leaders sont capables de transmettre des retours d'expérience constructifs au bon moment ; ils sont des mentors et des coachs nés.

- **Initier le changement.**

Les leaders à même de catalyser le changement savent reconnaître la nécessité de changer lorsque celle-ci se fait jour, remettre en cause le statu quo et défendre un nouvel ordre. Ils sont capables d'être de puissants défenseurs du changement même lorsqu'ils sont confrontés à une opposition, et savent trouver et présenter des arguments convaincants et motivants. Ils trouvent également des moyens pratiques de surmonter les barrières au changement.

- **Anticiper et gérer les conflits.**

Les managers qui y excellent sont capables de faire parler toutes les parties, de comprendre les perspectives des uns et des autres et de trouver un idéal commun auquel tout le monde puisse s'identifier. Ils mettent à jour les conflits, prennent acte des sentiments et points de vue de toutes les parties, pour ensuite réorienter les énergies vers un idéal commun.

- **Construire des liens**

Les leaders qui ont conscience de l'importance des relations cultivent et entretiennent un tissu de relations. Ils consacrent du temps à forger et cimenter des relations étroites au-delà même des seules obligations professionnelles.

- **Collaborer efficacement.**

Les leaders qui savent travailler en équipe génèrent une atmosphère de collégialité amicale et sont eux-mêmes des exemples de respect d'autrui, de serviabilité et de coopération. Ils entraînent les autres dans une participation active et enthousiaste à l'effort collectif et construisent un esprit et une vision communs. Ils consacrent du temps à forger et cimenter des relations étroites au-delà des seules obligations professionnelles.

## Définition des styles de management

### *Si vous pratiquez un management de style autoritaire*

Vous aimez probablement imposer vos décisions mais vous aimez également faire partager vos idées et vos goûts et surtout faire plier autrui à votre volonté. Il vous arrive donc de changer d'avis simplement pour contrer un subordonné et mieux vous affirmer. Vous décidez de tout et contrôlez tout car vous pensez que les personnes placées sous vos ordres n'atteindront jamais votre compétence dans aucun de leurs domaines d'activité. Vous ne voyez donc guère l'utilité de mieux les connaître et mieux les comprendre, d'autant que leurs salaires et les avantages matériels dont ils bénéficient suffisent, selon vous, à les motiver.

Certains subordonnés réagissent en adoptant une attitude soumise ou en déformant vos directives. Cela ne vous gêne guère car les règles de promotion et de sanction restent suffisamment vagues pour vous donner la possibilité de prendre en défaut et rejeter ceux qui voudraient contester votre autorité.

### *Si vous pratiquez le paternalisme*

Vous considérez vos collaborateurs un peu comme vos enfants. Vous devez donc tout leur apprendre et surtout les aimer comme on aime ses enfants. Cet amour constitue leur principale motivation et l'affection qu'ils vous portent, votre principale source de satisfaction. Vous décidez sur l'essentiel mais laissez faire sur le détail. Les informations que vous transmettez aux subordonnés et celles que vous recevez d'eux sont fortement chargées d'affectivité car elles doivent d'abord vous rassurer mutuellement sur les sentiments que vous éprouvez les uns à l'égard des autres. Vous contrôlez avec une main de fer dans un gant de velours car qui aime bien châtie bien. Vous laissez donc volontiers la bride sur le cou aux « fortes têtes » qui refusent votre affection mais c'est pour mieux les prendre en défaut et mieux leur faire comprendre qu'elles méritent d'être punies. Qu'elles prennent des initiatives ou qu'elles n'en prennent pas, vous arriverez donc toujours à vos fins et vous oublierez volontiers de sanctionner ceux qui auront la sagesse de faire amende honorable.

Vos subordonnés n'exerceront jamais de véritables responsabilités. Vous exploiterez leurs idées mais ils n'en garderont pas la paternité et quand ils quitteront l'entreprise, ils ressentiront le grand vide qu'éprouve un enfant lorsqu'il abandonne sa famille.

Lorsque vous-même quitterez l'entreprise, vous vieillirez d'un coup et vous apprécierez votre efficacité en mesurant les difficultés rencontrées par celui qui vous aura succédé.

### *Si vous êtes partisan du laisser-faire*

Vous faites apparemment confiance et vous laissez chacun « se débrouiller ». Peut-être agissez-vous ainsi par timidité ou parce que vous éprouvez des sentiments d'indifférence teintés d'un léger mépris à l'égard de votre personnel. Vous êtes cependant surpris de constater qu'il ne semble pas apprécier

la liberté que vous lui donnez et vous vous étonnez que l'exercice des responsabilités ne semble pas constituer sa principale motivation.

En fait, vos collaborateurs ne savent pas si, dans la difficulté, vous vous révélez faible ou autocrate. Vous les laissez sans directives, vous ne les encouragez pas quand ils réussissent et vous ne les sanctionnez pas lorsqu'ils échouent. Ils vous considèrent donc comme un patron peu fiable qui se désintéresse de leur travail. Peut-être éprouvent-ils à votre égard indifférence et mépris car, pour eux, le pire défaut d'un dirigeant c'est d'être inexistant.

### ***Si vous pratiquez le management consultatif***

Vous déclarez volontiers qu'un patron doit savoir décider après avoir consulté les subordonnés les mieux placés pour l'informer. Lui seul dispose en effet du recul nécessaire pour choisir les grandes orientations. Ce que vous appréciez le plus chez vos collaborateurs, c'est leur compétence technique. Vous choisissez donc les intéressés avec le plus grand soin et vous les affectez là où vous pourrez exploiter cette compétence avec le maximum d'efficacité. Vous accordez une grande importance aux procédures de contrôle et vous pensez que vos subordonnés les acceptent volontiers puisqu'elles s'exercent à posteriori.

Chacun connaît la règle du jeu mais chacun éprouve l'impression désagréable de participer assez peu aux décisions que vous prenez.

### ***Si vous pratiquez le management participatif***

Vous vous considérez, non comme un décideur, mais comme un animateur car vous estimez que la seule manière de motiver un individu c'est de lui donner des responsabilités et de l'aider à les exercer. Vous assumez, certes, la responsabilité finale, mais vous acceptez qu'on remette en cause vos idées et vous demandez à vos collaborateurs de participer activement au choix des objectifs qu'ils vont poursuivre. Vous consacrez donc beaucoup de temps à la communication et vous regrettez que, malgré vos efforts, votre personnel vous reproche de ne pas lui donner assez de responsabilités.

Vous éprouvez alors le sentiment frustrant de ne pas servir à grand-chose et vous enviez alors les patrons autocrates qui ne connaissent pas ces états d'âme. Vous refoulez cependant ces pensées coupables en vous rappelant que le rôle d'un chef d'entreprise est d'être efficace et non de se faire plaisir. Or qui, mieux que vous, aurait pareillement reculé le seuil d'incompétence de ceux qui vous entourent ? À cette pensée, vous retrouvez la force de vous remettre en cause, encore que de temps à autre, une observation maligne revienne vous titiller l'esprit : « Chez mon collègue Untel, dirigeant autocrate, les choses ne vont pas si mal si j'en juge par ses bénéfices de l'année écoulée. »

## Modèle Bar-on

Dans ce modèle, 5 compétences sont identifiées :

- **L'échelle intrapersonnelle** : elle concerne la connaissance de soi, de ses émotions, l'affirmation de soi, la considération pour soi, la réalisation personnelle et l'indépendance. Les personnes qui ont cette dimension se sentent bien dans leur peau et sont à l'aise pour exprimer leurs sentiments et leurs convictions.
- **L'échelle interpersonnelle**: elle concerne l'empathie et l'aptitude à comprendre les autres, à avoir de bonnes relations avec eux et à se montrer un membre coopératif dans son groupe. Les personnes qui possèdent ces compétences sociales comprennent les autres, elles fonctionnent bien dans l'interaction et dans le travail d'équipe.
- **L'échelle d'adaptabilité**: elle s'intéresse à la faculté à affronter des situations inédites, à trouver des solutions adaptées grâce à la flexibilité. Les personnes « adaptables » savent évaluer efficacement les situations, font face aux difficultés et parviennent à trouver des solutions.
- **L'échelle de gestion du stress**: elle concerne la tolérance au stress et au contrôle des pulsions. C'est la capacité à résister à la pression sans s'écrouler ni perdre le contrôle. Les personnes qui gèrent bien leur stress gardent leur « contrôle » et peuvent ainsi accomplir des tâches difficiles ou à risque.
- **L'échelle de l'humeur générale**: elle propose une évaluation dans la capacité à être optimiste. C'est une manière de voir la vie et le futur, de profiter du moment présent et, par extension, de créer une ambiance dynamisante. Les personnes qui éprouvent de la joie de vivre contribuent à créer une ambiance positive sur leur lieu de travail.

Modèle Reuven Bar-On	
<b>Intrapersonnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assertivité</li><li>• Indépendance</li></ul>
<b>Interpersonnel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empathie</li><li>• Responsabilité sociale</li><li>• Relations interpersonnelles</li></ul>
<b>Adaptabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sens des réalités</li><li>• Flexibilité</li><li>• Résolution de problème</li></ul>
<b>Gestion du stress</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tolérance au stress</li><li>• Contrôle de ses impulsions</li></ul>
<b>Humeur générale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Optimisme</li><li>• Joie</li></ul>