



Master Marketing & Management des Ventes

Promotion 2021

**L'utilisation et l'impact de l'intelligence émotionnelle du dirigeant dans la
performance stratégique collective**

Mémoire de fin d'études présenté par

Maurane BETTIN

**Directrice du Mémoire : Marine FEBBA, Professeur-Chercheuse en Marketing
Stratégique**



REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes, à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Dans un premier temps, je souhaite adresser toute ma gratitude à la directrice de ce mémoire, Marine Febba, pour le temps et les conseils qu'elle m'a accordés, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Dans un second temps, je veux remercier la dirigeante de l'entreprise dans laquelle j'effectue mon apprentissage, ma responsable et tutrice, Marie-Eve Guizila. Sa compréhension, son soutien et sa confiance en moi, m'ont véritablement permis d'évoluer et de devenir la meilleure version de moi-même. Du moins, jusqu'à demain...

Ensuite, je désire remercier ma professeure de management, Marie-Christine Laville, pour sa disponibilité et sa gentillesse. Ses recommandations m'ont réellement éclairée lors de l'analyse des données de ce mémoire.

Puis, je souhaite tout particulièrement remercier les nombreux répondants volontaires de cette étude, à savoir : Stéphanie Mandret, Ornella Catoire, Alexandra Pichard, Marion Denaiffe, Véronique Gerard, Marie Scalier, Christophe Batcabe, José Dos Santos, Anthony Velot, David Bolorinos, Loïc Dumont, Guillaume Calderan, Yann Douvenot, ainsi que mon interviewée anonyme. En tant que dirigeants et managers, le précieux temps qu'ils m'ont accordé m'a permis de réaliser des recherches poussées, sur le passionnant concept qu'est l'intelligence émotionnelle.

Je veux également exprimer ma reconnaissance envers ma famille, mes amis et collègues, qui m'ont apporté leur support moral et intellectuel tout au long de ma démarche. Un grand merci à Manon Vilain et Manon Briery pour les conseils apportés durant ce long travail de recherche. Enfin, je tiens à témoigner toute ma gratitude à Marie-Thérèse Perrin, Emma Bettin, Lucie Gardel, Lucille Virat, Romuald Dos Santos, pour leur contribution à l'élaboration de ce mémoire de recherche.

Merci à mon partenaire, Florent Jacquot, pour son soutien inestimable durant cette année.

SOMMAIRE

<i>Introduction générale</i>	1
<i>Démarche théorique</i>	6
Partie 1. L'utilisation de l'intelligence émotionnelle au service de la performance individuelle 7	
1. L'EVALUATION DE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE	7
2. LES BENEFICES INDIVIDUELS.....	14
Partie 2. L'impact de l'intelligence émotionnelle sur la performance collective	22
1. L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE STRATEGIQUE.....	22
2. LES BENEFICES COLLECTIFS.....	32
Conclusion de la revue de littérature et questions de recherches :	39
<i>Méthodologie de recherche</i>	40
Partie 1. Le design de la recherche	41
1. LA DEMARCHE INDUCTIVE	41
2. L'APPROCHE QUALITATIVE	42
Partie 2. La collecte et l'analyse des données	45
1. COLLECTE DES DONNEES	45
2. ANALYSE DES DONNEES.....	50
<i>Analyse et discussion des résultats</i>	55
Partie 1. Résultats verticaux et limites de l'étude	56
1. RESULTATS PAR PROFIL	56
2. SYNTHESE DES ANALYSES VERTICALES ET LIMITES DE L'ETUDE	90
Partie 2. Résultats horizontaux et apports managériaux	92
1. PARALLELE DES RESULTATS ET REVUE DE LITTERATURE	92
2. SYNTHESE DES ANALYSES HORIZONTALES ET APPORTS MANAGERIAUX	117
<i>Conclusion et réponse à la problématique</i>	119
<i>Bibliographie</i>	126
<i>Annexes</i>	140
<i>Table des figures</i>	404
<i>Table des matières</i>	406
<i>Résumé du mémoire</i>	XX
<i>Thesis abstract</i>	XX

INTRODUCTION GENERALE

« L'émotion est un phénomène humain complexe. Il s'agit non seulement d'une interface observable entre l'intégration physiologique de signaux corporels et l'élaboration d'états mentaux, mais également d'un phénomène dynamique qui crée des liens interpersonnels favorisant à la fois l'ouverture de l'individu sur le monde mais aussi son exclusion et sa mise à distance du groupe. » (Brun, 2015)

Nous avons tous été témoins du vagabondage de notre esprit lors de différentes situations : dans les transports, sous notre douche, devant nos écrans, ou encore au travail... D'après l'auteur Daniel Goleman, en moyenne, 90% du temps, c'est au travail que l'esprit vagabonde le plus. Les émotions dites « négatives » accentuent davantage ce phénomène dû au temps qu'elles nécessitent pour les gérer.

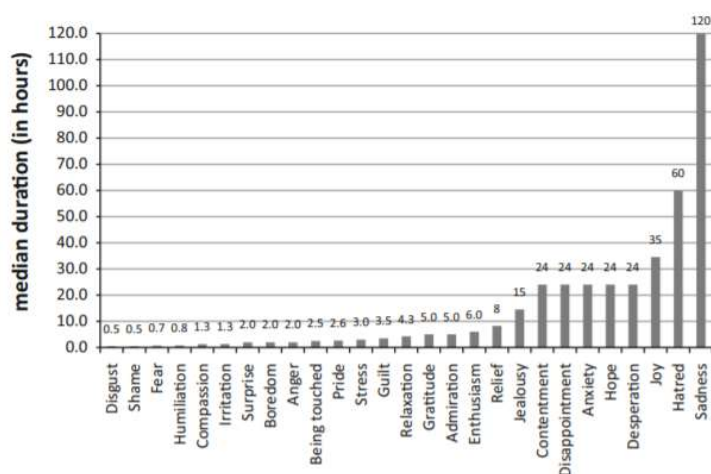


Figure 1 : Durée moyenne des émotions (en heures)

Note : Reproduit à partir de Verduyn, P., & Lavrijsen, S. (2015). Which emotions last longest and why: The role of event importance and rumination. *Motivation and Emotion*, 39(1), 119-127. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9445-y>

Nous notons 27 émotions distinctes, capables d'affecter plus ou moins fortement, nos journées et nos nuits. Pourtant, en tant que dirigeant ou managers, nous continuons à chercher et poursuivre les secrets et astuces permettant d'acquérir le succès et la pérennité de nos entreprises. Et si le véritable moyen, résidait en nous et était à notre portée depuis toujours ?

En effet, vous, comme moi, sommes nés bercés et entourés d'émotions. Au fil de notre apprentissage, nous avons évolué avec celles-ci, avons appris à les connaître, les reconnaître pour mieux les gérer. Cependant, nous rencontrons au cours de nos vies, des personnes paraissant les comprendre mieux que les autres, et mieux les utiliser. Nous parlons ici d'intelligence émotionnelle. Il en existe plusieurs modèles, composés de nombreuses dimensions, selon plusieurs grands auteurs que nous citerons comme Mayer et Salovey, Goleman, Bar-On ou encore Petrides et Furnham... Chacun ayant aussi sa propre méthode de mesure.

D'ailleurs, le Quotient Emotionnel est aujourd'hui jugé plus important dans le monde des affaires que le Quotient Intellectuel. En effet, l'individualisme au service du collectif, est mis en avant et les personnes sont de plus en plus dans une démarche d'introspection : « *Observation méthodique, par le sujet lui-même, de ses états de conscience et de sa vie intérieure* » (Larousse, s. d.)

Ce sujet de mémoire « L'impact et l'utilisation de l'intelligence émotionnelle du dirigeant dans la performance de l'entreprise », nous est apparu en regard de notre attrait sur les bienfaits de l'intelligence émotionnelle, sur notre capacité à prendre des décisions et sur nos interactions entre humains. L'intérêt de ce sujet est de démontrer l'impact qu'a l'apprentissage et le développement de sa propre intelligence émotionnelle dans un contexte professionnel et les résultats que cela peut engendrer, au sein des entreprises.

Lorsque nous parlons de résultat, nous parlons également et généralement, de performance.

Mais d'abord, qu'est-ce que la performance en entreprise ? Augmenter son chiffre d'affaires, avoir des employés efficaces, avoir une clientèle loyale ou encore avoir une entreprise visionnaire ! Les indicateurs de performance sont variables et subjectifs et représentent souvent les objectifs personnels du dirigeant. Mais il y a des choses que l'on sait, qui sont objectives et mesurables : ce sont les bienfaits de l'intelligence émotionnelle du dirigeant dans son environnement. Nous pouvons citer les domaines du management, de la négociation, de la résolution de problèmes, de la motivation des équipes, de l'innovation et de la créativité, ou encore de la gestion de conflits... Nous confrontons ici l'intelligence émotionnelle et la performance stratégique et collective des entreprises.

L'intelligence émotionnelle a aussi largement fait ses preuves sur les bénéfices personnels qu'apportent son développement. Les informations que nous récolterons durant ce

mémoire de recherche seront actuelles et selon moi prometteuses, pour l'avenir de l'entrepreneuriat et de la vision de la performance par les dirigeants.

Le premier objectif de notre mémoire sera de démontrer que la conscience de l'intelligence émotionnelle des dirigeants d'entreprises et son développement sont essentiels en termes de bénéfices individuels.

Aussi pour le second objectif, il sera question de mettre en avant le fait que le potentiel d'intelligence émotionnelle du dirigeant est encore une capacité sous-estimée dans l'atteinte d'une performance collective.

Enfin, notre dernier objectif sera d'interpréter et de définir quelles dimensions de la performance sont impactées par l'intelligence émotionnelle du dirigeant. Cet objectif est directement lié à notre problématique, sociétale et actuelle, qui est la suivante :

Dans quelles mesures l'intelligence émotionnelle du dirigeant a-t-elle un impact sur la performance de l'entreprise ?

Cette problématique est le résultat de notre revue de littérature qui sera explicitée par la suite. De cette question découleront quatre questions de recherche, que vous retrouverez au sein de notre étude.

Afin de pouvoir justifier ces différents concepts, nous utiliserons une méthodologie appelée approche qualitative. Celle-ci nous permettra de déterminer le « comment » plutôt que le « combien ». Cette approche s'explique par le besoin de recourir à une méthode de collecte de données qui favorisera les contacts humains et plus précisément, par le biais d'entretiens individuels semi-directifs. Les données que nous recueilleront se rapporteront aux échanges et aux réponses collectées durant nos entretiens. Après la récolte de nos données, nous utiliserons une méthodologie qui nous permettra de les analyser : la transcription de discours. Cette étape finalisée, nous poursuivrons notre démarche à l'aide d'analyses thématiques. En d'autres termes, une analyse qui visera à codifier tous les discours en quatre thèmes, ceux-ci permettant d'en extraire de manière synthétique les éléments essentiels. Enfin, la méthode d'analyse thématique, nous permettra d'extraire l'essence de nos discours, supérieurs à une heure d'enregistrement, dans différents tableaux, nommés relevés de thèmes et arbre thématique, qui auront l'avantage de fournir des éléments de réponses pertinents, synthétisés au maximum.

La mise en œuvre d'une démarche théorique (*revue de littérature*) et d'une démarche empirique (*méthodologie de recherche, analyse et discussion des résultats*) nous permettront de répondre à nos questions de recherches et par conséquent, à notre problématique.

Ainsi, notre démarche théorique se présentera de la façon suivante :

La première partie de notre revue de littérature sera basée sur l'utilisation de l'intelligence émotionnelle, au service de la performance individuelle. Au sein de la première sous-partie, nous distinguerons la notion d'intelligence émotionnelle et ses outils d'évaluations. Premièrement, nous définirons les différents modèles d'intelligence émotionnelle selon les grands auteurs de ce concept. Puis, au sein de la seconde sous-partie, nous aborderons les bénéfices individuels, propres au développement de l'intelligence émotionnelle, dans la sphère privée. Nous développerons ensuite ces différents bénéfices, rattachés à la compétence de conscience de soi et à celle de la gestion de soi.

La seconde partie de notre revue de littérature sera dédiée à l'impact de l'intelligence émotionnelle, sur la performance collective. Au sein de la première sous-partie, nous définirons le concept multidimensionnel qu'est la performance stratégique. Tout d'abord, nous identifierons les différents indicateurs les plus représentatifs et les plus communs de la performance, à savoir : l'axe financier, l'axe client, l'axe interne et enfin l'axe innovation. Puis, nous développerons comment la performance peut s'évaluer. Enfin, au sein de la seconde sous-partie, nous développerons les différents bénéfices collectifs, propres au développement de l'intelligence émotionnelle, dans la sphère professionnelle. Nous concluons notre revue de littérature par l'identification des bénéfices liés à la conscience des autres et à celle de la gestion des relations. Enfin, nous expliciterons nos quatre questions de recherche, découlant de notre revue de littérature.

Ensuite, nous présenterons notre démarche empirique de la façon suivante :

La première partie de notre méthodologie de recherche sera basée sur le design de notre recherche. Au sein de la première sous-partie, nous démontrerons l'intérêt de la démarche inductive pour notre étude, ses différentes procédures et enjeux. Puis, au sein de la seconde sous-partie, nous présenterons et justifierons notre choix de recourir à une approche qualitative. Ici, nous indiquerons quels étaient les différents objectifs de notre étude empirique et ainsi, déterminerons la raison de notre choix d'effectuer une enquête terrain, pour y répondre.

La seconde partie de notre méthodologie de recherche sera dédiée aux méthodes de collecte et d'analyse des données. Au sein de la première sous-partie, nous expliquerons ce qu'est la collecte de données et par quels biais nous pourrions les réunir : la mise en place d'entretiens semi-directifs. Ensuite, nous définirons quels seront nos différents critères de variation des échantillons. Enfin, au sein de la seconde sous-partie, nous présenterons notre méthode d'analyse de données en justifiant la construction de notre guide d'entretien ainsi que le choix des différents thèmes abordés en son sein. Puis, pour clore cette partie sur la méthodologie de notre recherche, nous présenterons ce qu'est l'analyse thématique, justifierons son intérêt dans notre démarche de recherche, puis, expliquerons ce qu'est un relevé de thème et un arbre thématique.

Enfin, nous présenterons notre partie d'analyse et de discussion des résultats de la façon suivante :

La première partie de nos analyses et de notre discussion sera basée sur les résultats verticaux et les limites de notre étude. Au sein de la première sous-partie, nous réaliserons une analyse verticale pour faire apparaître les résultats de chacun de nos interviewés, selon l'ordre d'apparition de nos thèmes. Ces résultats se concentreront sur les catégories évoquées durant nos entretiens semi-directifs. Puis, au sein de la seconde sous-partie, nous synthétiserons nos analyses verticales et identifierons les différences entre les profils de nos interviewés. Enfin, nous pourrions faire apparaître les différentes limites à notre étude.

La seconde partie de nos analyses et de notre discussion sera dédiée aux résultats horizontaux et à nos apports managériaux. Au sein de la première sous-partie, nous réaliserons une analyse horizontale pour faire apparaître les convergences et les divergences entre les résultats de nos interviewés. Dans le même temps, nous effectuerons un parallèle entre nos résultats et ceux de notre revue de littérature. La confrontation des propos de nos interviewés, avec les données étudiées au sein de notre revue de littérature, nous permettront de répondre à nos différentes questions de recherches et ainsi, à notre problématique. Finalement, nous pourrions faire apparaître les différents apports managériaux découlant de notre étude.

DEMARCHE THEORIQUE

Partie 1. L'utilisation de l'intelligence émotionnelle au service de la performance individuelle

1. L'ÉVALUATION DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

1.1 Les différents modèles d'intelligence émotionnelle

Les recherches d'El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019) aboutissent à la définition de trois modèles ayant pour but de mesurer l'intelligence émotionnelle : le modèle d'habileté, le modèle mixte et le modèle de traits.

Chaque modèle d'évaluation se réfère à des capacités bien différenciées. En effet, le modèle d'habileté se rapporte à une compétence cognitive, le modèle mixte est un mélange d'aptitudes émotionnelles et sociales où la personnalité est à considérer et enfin le modèle de traits, évalue et analyse principalement les traits de personnalité.

Ces différents modèles sont proposés et définis par Mayer et Salovey dans leurs divers travaux sur l'intelligence émotionnelle, ainsi que par Goleman et enfin par Petrides et Furnham. El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019) citent Coulon et Lafitte (2016) en affirmant que la définition suivante est la plus récente, mais aussi la plus majoritairement acceptée : « *L'intelligence émotionnelle est un ensemble de compétences interreliées qui permet aux gens de traiter efficacement et avec précision des informations émotionnellement pertinentes* » (Mayer, Caruso, et Salovey, 1999).

La difficulté dans la définition du concept d'intelligence émotionnelle réside dans la variété de compétences qu'elle rassemble.

1.1.1 L'intelligence émotionnelle par Mayer et Salovey

Selon Cuéllar-Molina et al. (2019), Mayer et Salovey sont les premiers auteurs à publier une étude scientifique, sur l'intelligence émotionnelle en 1990. Ces derniers ont été influencés par l'auteur Gardner qui publia en 1983 sur le sujet de l'intelligence intrapersonnelle et interpersonnelle. En effet, El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019) citent Mikolajczak (2014) et présentent les travaux de Gardner, sur l'identification de neuf formes primaires d'intelligence, dont l'intelligence intrapersonnelle et interpersonnelle. Mayer et Salovey commencent alors leurs diverses études et recherches sur le sujet qui sera révisé à plusieurs reprises, en raison de la complexité de définition du concept.

Le modèle d'habiletés

Selon El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019), le modèle d'habiletés de Mayer et Salovey met en avant une habileté cognitive. En effet, Mayer et Salovey définissent l'intelligence émotionnelle comme « *La capacité de percevoir, de comprendre, d'utiliser les émotions pour faciliter la pensée et de les gérer d'une manière qui améliore les relations sociales.* » (Salovey et al., 2004)

Cuéllar-Molina et al., (2019) citent Meisler et Vigoda-Gadot (2014) qui présentent le modèle d'habiletés comme une compréhension intellectuelle des émotions et affirme que les émotions peuvent guider à la fois la pensée et les actions.

John D. Mayer et Peter Salovey ont alors conceptualisé, pour la première fois, deux tests visant à évaluer l'intelligence émotionnelle, selon le modèle d'habiletés.

- L'échelle d'intelligence émotionnelle multifactorielle (MEIS). El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019) citent Carvalho et al., (2016) et Conte, (2005) et jugent ce test aujourd'hui obsolète (402 items, des sous-échelles de faible fiabilité, quelques problèmes de procédures de notation, 1 à 2 heures de complétion nécessaires),
- Le test d'intelligence émotionnelle (MSCEIT) qui est une adaptation du MEIS, élaboré avec l'aide de David R. Caruso.

Le test MSCEIT sera détaillé dans la sous-partie suivante (1.2 Les différents outils d'évaluation).

1.1.2 L'intelligence émotionnelle par Goleman

Selon Fianko et al., (2020), ce sont les recherches du psychologue et écrivain scientifique Daniel Goleman qui familiarisèrent le grand public et les secteurs privés au concept d'intelligence émotionnelle grâce à la publication de son livre « Emotional Intelligence » en 1995. Goleman a trouvé son inspiration dans les divers travaux de Mayer et Salovey dans les années 1990. Cependant, le modèle soutenu par Goleman n'est pas le modèle d'habiletés, mais le modèle mixte.

Le modèle mixte

El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019) citent Côté et al., (2010) et présentent l'approche mixte – défendue par Goleman et Bar-On – *qui regroupe les capacités relatives aux émotions, aux traits de personnalité, aux facteurs motivationnels et à d'autres concepts.*

Selon El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019), cette description de l'intelligence émotionnelle intègre de nombreuses caractéristiques de la personnalité et de traits de caractère. *Ce courant est à l'origine de nombreuses critiques, parce qu'il semble incarner une large conceptualisation de l'émotion et de l'intégration de multiples aspects liés à la personnalité (Joseph and Newman, 2010).*

Selon El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019), Goleman regroupe cet ensemble de capacités émotionnelles et sociales autour de 4 grandes compétences, composées de 2 principaux axes :

- Les compétences personnelles (*la conscience de soi et la gestion de soi*)
- Les compétences sociales (*la conscience des autres et la gestion des relations*)

Reuven Bar-On, quant à lui, est l'un des premiers chercheurs à conceptualiser la mesure de l'intelligence émotionnelle par l'expression du quotient émotionnel. En effet, il développe en 1997, l'outil d'auto-évaluation nommé l'EQ-i. Selon El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019) et les travaux de l'auteur Cherniss en 2010, *l'intérêt est de déterminer les attributs et compétences qui aident les gens à s'adapter aux exigences sociales et émotionnelles de la vie.*

Le test EQ-i sera détaillé dans la sous-partie suivante (1.2 Les différents outils d'évaluation).

Globalement, selon El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019), les idées des deux auteurs Goleman et Bar-On se rejoignent sur les deux dimensions intrapersonnelles et interpersonnelles de l'intelligence émotionnelle.

1.1.3 L'intelligence émotionnelle par Petrides et Furnham

Selon Cuéllar-Molina et al. (2019), Petrides et Furnham considèrent le concept d'intelligence émotionnelle comme une « auto-efficacité émotionnelle ». L'intelligence émotionnelle est caractérisée par les comportements et compétences des individus, selon leurs propres perceptions. El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019) citent Cherniss (2010) et définissent

la vision de l'intelligence émotionnelle de Petrides et Furnham comme « *une caractéristique de la personnalité qui est spécifiquement liée à l'affect.* ».

Le modèle de traits

Selon El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019), le modèle de traits de Petrides et Furnham est « *Disposés en quatre composants conceptuels comprenant le bien-être, la sociabilité, la maîtrise de soi, et l'émotivité.* » (Karim and Weisz, 2010)

Chaque composante regroupe quinze facettes : « *Adaptabilité, assertivité, expression des émotions, gestion des émotions des autres, perception émotionnelle de soi et des autres, régulation des émotions, faible impulsivité, gestion des relations, estime de soi, affirmation de soi, conscience des autres, gestion du stress, empathie, bonheur et optimisme* ». (Petrides, 2010)

L'intelligence émotionnelle selon le modèle de trait peut être mesurée à l'aide de plusieurs tests d'auto-évaluation :

- Le questionnaire d'intelligence émotionnelle de trait (TEIQue).
- Le test d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle (SREIT).

Les tests (TEIQue et SREIT) seront détaillés dans la sous-partie suivante (1.2 Les différents outils d'évaluation).

1.2 Les différents outils d'évaluation de l'intelligence émotionnelle

El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019) affirment que l'intelligence émotionnelle est partagée entre les deux théories majeures que sont le modèle d'habiletés et le modèle mixte et qu'elle est mesurable par deux méthodes : l'une basée sur la performance et l'autre sur l'auto-évaluation.

El Ghazi S. et Cherkaoui M. mentionnent les auteurs Brackett, et al. (2011), et expliquent que, pourtant bien plus simple à administrer selon son bas coût et sa générale rapidité de complétion, la méthode d'auto-évaluation est problématique, car les réponses des interrogés peuvent être influencées par leur désir d'être évalués comme une personne ayant un haut niveau d'intelligence émotionnelle.

Les mesures basées sur la performance de l'évalué ont-elles, pris de l'importance, avec les recherches de Mayer, Salovey et Caruso.

1.2.1 The Emotional Intelligence Test (MSCEIT)

El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019) présentent le test d'intelligence émotionnelle (MSCEIT) de Mayer, Salovey et Caruso développé en 2002, basé sur la performance. Le but de ce test a été d'améliorer les qualités psychométriques du MEIS et de raccourcir son temps de complétion qui, rappelons-le, présentait « 402 items, des sous-échelles de faible fiabilité, quelques problèmes de procédures de notation, 1 à 2 heures de complétion nécessaires ».

En effet, selon O'Connor et al. (2019), ce nouveau test MSCEIT possède 141 items et comporte huit sous-échelles regroupés en quatre branches (*percevoir les émotions, faciliter la pensée, comprendre les émotions et gérer les émotions*) et demande une durée de complétion de trente minutes.

1.2.2 The Self-Report Emotional Intelligence Test (SREIT)

El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019) mentionnent le test d'intelligence émotionnelle de Schutte et Al. (1998), qui, comme son nom l'indique, est mesuré par auto-évaluation. Ce test, indiqué comme fiable et valide par Shi et Wang (2007), est basé sur le modèle d'habiletés de Salovey et Mayer et comporte une mesure unidimensionnelle de l'intelligence émotionnelle.

Selon O'Connor et al. (2019), le SREIT se compose de 33 affirmations auto-déclarées comportant quatre facteurs : l'optimisme et la régulation de l'humeur, l'appréciation des émotions, les compétences sociales et enfin l'utilisation des émotions.

1.2.3 The Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue)

El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019) énoncent les travaux de Cherniss (2010) qui révèle les deux questionnaires d'intelligence émotionnelle de trait (TEIQue) de Petrides et Furnham (2010) : une version longue, et une version courte.

Selon O'Connor et al. (2019), la version longue du TEIQue est composé de 153 affirmations auto-déclarées évaluant quatre facteurs et 15 facettes dont : le bien-être (*optimisme, trait de caractère, bonheur et estime de soi*), la sociabilité (*gestion émotionnelle des autres, affirmation de soi et conscience sociale*), l'émotivité (*l'empathie, la perception émotionnelle, l'expression des émotions et des relations*) et la maîtrise de soi (*régulation des émotions, impulsivité et gestion du stress*).

1.2.4 The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i)

El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019) expliquent que l'auteur Reuven Bar-On a développé le test de l'inventaire du quotient émotionnel en 1997. Ce questionnaire d'auto-évaluation d'environ trente minutes compte 133 items, selon les recherches de Conte (2005), cité par El Ghazi S. et Cherkaoui M.

L'EQ-i comprend cinq échelles :

- La capacité de comprendre les émotions ainsi que d'exprimer nos sentiments.
- La capacité de comprendre les sentiments des autres et d'établir des relations avec eux.
- La capacité de gérer et de contrôler nos émotions afin qu'elles travaillent pour nous et non contre nous.
- La capacité de gérer le changement et de résoudre les problèmes de nature intrapersonnelle et interpersonnelle.
- La capacité de créer une humeur positive et d'être motivé par soi-même.

Selon le modèle Bar-On, chacune de ces cinq composantes regroupe 15 sous-échelles, définis ci-dessous, qui ont été confirmés par une série d'analyses factorielles :

« Estime de soi, conscience émotionnelle, affirmation / expression de soi émotionnelle, indépendance, empathie, responsabilité sociale, relations interpersonnelles, tolérance au stress, contrôle des impulsions, tests de réalité, flexibilité, résolution de problèmes, autoréalisation, optimisme, bonheur / bien-être. » (El Ghazi S. et Cherkaoui M., 2019, p.160-161)

1.2.5 The Situational Test of Emotion Management (STEM)

Selon O'Connor et al. (2019), le test situationnel de gestion des émotions (STEM) développé par MacCann et Roberts (2008) est basé sur la performance. MacCann et Roberts basent l'échelle de ce test sur deux des quatre branches hiérarchiques liées à l'émotion décrites par Mayer et al. (2000 et 2001) : comprendre et gérer les émotions qui forment la zone d'intelligence émotionnelle stratégique.

Le STEM a été conçu pour être administré à la fois sous forme de questions à choix multiples et de questions d'évaluation par échelle (évaluation de la pertinence, de la force ou de l'étendue de chaque option, plutôt que du choix d'une réponse correcte). Les questions du test STEM ont

été élaborées par la mise en place d'entretiens semi-directifs de personnes décrivant des situations émotionnelles vécues au cours des deux dernières semaines.

Selon O'Connor et al. (2019), ce test est composé de 44 items comprenant la colère (18 items), la tristesse (14 items) et la peur (12 items).

1.2.6 The Situational Test of Emotional Understanding (STEU)

Selon O'Connor et al. (2019), le test situationnel de compréhension des émotions également développé par MacCann et Roberts (2008) a été construit sur la base de la théorie de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions de Roseman (2001). Les réponses sont alors considérées soit comme correctes, soit comme incorrectes. Selon ce test, les 17 émotions les plus courantes sont explicables par la combinaison de sept dimensions d'évaluation de l'intelligence émotionnelle. Les participants doivent, pendant le déroulement de ce test, choisir qu'elle est l'émotion la plus susceptible d'être suscitée, selon une situation donnée.

Selon O'Connor et al. (2019), ce test est composé de 42 items, chacun présentant une situation émotionnelle dont 14 dans un contexte restreint, 14 dans un contexte professionnel et 14 dans un contexte personnel/privé.

1.2.7 The Emotional and Social Competence Inventory (ESCI)

Selon O'Connor et al. (2019), l'inventaire des compétences émotionnelles et sociales (ESCI) développé par Boyatzis et al. (2000) est basé sur le modèle d'intelligence émotionnelle mixte. En effet, ce test comporte des aspects de capacités cognitives et de personnalité et est principalement axé, sur la prévision de la réussite et du succès au travail. L'ESCI est un test à 360 degrés et est mesuré par auto-évaluation par les pairs, mais également par les superviseurs du test.

O'Connor et al. (2019) mentionnent que selon Boyatzis et Goleman et leurs visions de l'intelligence émotionnelle, les compétences émotionnelles ne sont pas considérées comme innées mais plutôt, comme des capacités acquises sur lesquelles il faut travailler et qui peuvent être développées, pour obtenir des performances exceptionnelles. Ils soutiennent également que les individus naissent avec un potentiel d'intelligence émotionnelle générale qui détermine leur potentiel d'apprentissage de compétences émotionnelles. D'après Conte (2005), la cohérence interne des échelles va de 0,61 à 0,85.

Selon O'Connor et al. (2019), ce test est composé de 110 items, évaluant 12 compétences organisées en 4 facteurs : la conscience de soi, la gestion de soi, la conscience des autres, et la gestion des relations.

2. LES BENEFICES INDIVIDUELS

1.3 La conscience de soi

Selon Cuéllar-Molina et al., (2019) et El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019), la conscience de soi est une compétence personnelle caractérisée par le fait d'être à l'écoute de ses émotions, de chercher à progresser et d'avoir confiance en ses ressources personnelles.

1.3.1 La reconnaissance des émotions

Selon Cuéllar-Molina et al., (2019) et ses références de Mayer et Salovey (1997) ; Mayer et al., (1999 ; 2000), considèrent l'intelligence émotionnelle comme une forme d'intelligence pure, avec quatre niveaux de capacités émotionnelles, chacun étant atteignable par l'obtention des capacités du niveau précédent, d'après El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019) et leurs références de Salovey et al., (2004) :

- *« Percevoir les émotions : Habileté à identifier et déchiffrer ses émotions et celles des autres tels qu'ils sont exprimés dans les expressions faciales.*
- *Utiliser les émotions pour faciliter la pensée : La façon dont l'émotion affecte le système cognitif.*
- *Comprendre les émotions : La capacité à comprendre ses émotions et celles des autres, d'être capable d'étiqueter et d'identifier les messages véhiculés avec des mots.*
- *Gérer les émotions : La capacité à bien gérer et réguler ses propres émotions et celles d'autrui. »*

Fianko et al. (2020) expliquent que Kamalian et Fazel (2011) ont découvert que la capacité de reconnaître ses émotions, de déterminer leurs significations sous-jacentes, de comprendre les sentiments complexes et d'accepter ses fluctuations émotionnelles facilitent la gestion efficace de ses émotions. Fianko et al. (2020) ajoutent que Torrence et Connelly (2019) constatent que la bonne identification des émotions accompagne une expression précise de ses propres émotions et la faculté de différencier les expressions émotionnelles authentiques des fausses.

El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019) indiquent qu'une juste distinction des émotions permet non seulement de développer des relations interpersonnelles positives, tant fortes que durables, mais encore de prédire le succès professionnel. Selon Cuéllar-Molina et al. (2019) et ses références de Petrides et al. (2007), les recherches ont montré que les capacités d'adaptation d'un individu émotionnellement intelligent lui procurent davantage de succès personnel et social, lié au fait de sa bonne évaluation des circonstances et à sa réaction face aux événements.

Selon Cuéllar-Molina et al. (2019) et ses références de Nafukho et Muyia (2014) et Farnia and Nafukho (2016), les entreprises ont besoin d'individus capables d'identifier, de gérer et de concentrer leurs émotions de manière efficace dans leur quotidien. En effet, d'après les références de Zampetakis and Moustakis (2011), les individus émotionnellement intelligents apprennent à réguler leurs émotions efficacement, en vue de recevoir des réponses émotionnelles positives, de la part de leurs interlocuteurs. Dans la mesure où cet individu perçoit non seulement mal ses émotions et celles des autres, mais encore ne sait pas les gérer, il va probablement passer à côté de signaux émotionnels de la part de son entourage ou encore faire que ses émotions rentrent en interférence avec ses actions.

1.3.2 Une parfaite connaissance de soi

« Une auto-évaluation efficace des sentiments et des émotions contribuera à améliorer votre confiance et votre estime de soi. Les personnes ayant une forte conscience de soi ou une bonne estime d'elles-mêmes ont une image précise de leurs forces et de leurs faiblesses. Elles apprécient leurs points forts et reconnaissent leurs faiblesses mais sans honte. La honte paralyse. L'acceptation nous amène à corriger ce que nous pouvons adapter et à accepter ce qui ne peut être corrigé. » (Bawany, 2015).

Selon Bawany (2015), il n'y a pas d'émotions négatives ou positives, mais plutôt des émotions appropriées ou inappropriées. La conscience de soi est d'après l'auteur, la capacité de comprendre et d'être conscient de ses émotions *« au fur et à mesure qu'elles se produisent et qu'elles évoluent »*. Bawany souligne que même la colère, généralement négativement connotée, peut être tout à fait appropriée selon le contexte. En effet, un individu émotionnellement intelligent saura reconnaître sa colère et comprendre pourquoi cette émotion s'est exprimée.

Selon Cuéllar-Molina et al. (2019), la conscience de soi fait référence à la connaissance de son état interne, de ses préférences, de ses ressources et de ses intuitions, et cette dimension est

nécessaire pour soutenir la dimension de gestion de soi (c'est-à-dire le contrôle de son état interne, de ses impulsions et de ses ressources). La conscience de soi peut être considérée comme une condition préalable au maintien de la compétence de gestion de soi. Book (2004), indique que la connaissance de soi implique également la capacité de surveiller ses propres préjugés et de les contrôler, pouvant ainsi influencer et fausser la prise de décision.

Les recherches de Travis et al. (2004) sur la conscience de soi par le biais d'analyses des ondes cérébrales ont amené plusieurs découvertes. En effet, lors d'entretiens non-structurés mesurant l'orientation intérieure/extérieure, le raisonnement moral, l'anxiété et la personnalité de plusieurs individus, différentes descriptions de la conscience de soi ont été établies.

- Description en termes de processus cognitifs et comportementaux concrets (référence à l'objet),
- Description en termes de pensées, de sentiments et d'actions abstraites (référence à soi).

La référence à l'objet signifie que l'individu s'auto-définit par des objets extérieurs, comme son environnement, sa situation professionnelle, ses proches, ce qu'il possède ou encore ce qu'il a accompli. Les individus s'étant définis de cette manière ont montré des résultats plus faibles en termes de conscience de soi en comparaison de ceux qui se sont décrit en mode d'auto-référence. Les résultats de Travis et al. (2004) se concluent sur la suggestion de l'existence d'états d'activité cérébrale pouvant mesurer la conscience de soi des individus. En effet, d'après Carver, C. S. (2012), quand l'attention des individus est portée sur le soi et non sur le monde extérieur, l'expérience change : le processus de prise de conscience de soi est déjà engagé.

1.3.3 Une compétence qui se développe par l'expérience

Selon El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019) et ses références de Martina, et al. (2015), les auteurs Mayer-Salovey et Goleman s'accordent sur le fait que l'intelligence émotionnelle se développe et s'acquière tout au long de la vie, grâce aux expériences.

El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019) indiquent également que d'après les références Launet et Peres-Court (2014), Mayer et Salovey confirment ce postulat mais rajoutent qu'une partie de l'intelligence émotionnelle serait aussi innée et liée à un composant génétique.

Selon Goleman (2004), l'intelligence émotionnelle est une compétence innée pouvant être apprise en utilisant la bonne approche. Effectivement, Book, (2004) indique que le degré

d'intelligence émotionnelle des individus augmenterait avec l'âge et plus précisément avec la maturité.

De nombreuses formations existent pour améliorer sa propre intelligence émotionnelle mais sont généralement « *une perte de temps et d'argent* » car elles ne se focalisent pas sur la bonne partie du cerveau, dans la mesure où c'est le néocortex qui va être sollicité, alors que l'intelligence émotionnelle se situe dans les neurotransmetteurs du système limbique.

Le néocortex gère les compétences analytiques et techniques et capte les concepts et la logique, tandis que les neurotransmetteurs du système limbique gouvernent les sentiments, les impulsions et les comportements et se développe par la motivation, la pratique et le retour d'informations. Goleman indique que cette approche néocorticale a un impact négatif sur la performance des individus.

Par conséquent, l'implication du système limbique est essentielle. Cet apprentissage doit être individuel, par l'abandon des anciennes habitudes comportementales de ces individus et par leur remplacement. En effet, Knights et al. (2020) énoncent que pour faire progresser son intelligence émotionnelle, il est primordial de prendre pleinement conscience de ses valeurs, de ses croyances et de ses objectifs et d'agir avec ces nouvelles habitudes comportementales. L'égo fait aussi partie des thèmes à aborder. Ce nouveau niveau de conscience est essentiel aux individus souhaitant devenir de meilleurs décideurs, plus éthiques et plus performants, à condition d'être sincèrement engagés dans cette démarche d'apprentissage.

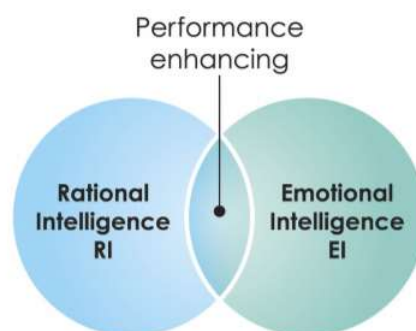


Figure 2 : L'atteinte de la performance par le biais de l'intelligence émotionnelle et l'intelligence rationnelle

Note : Reproduit à partir de Knights, J., Grant, D., & Young, G. (2020). Developing 21st century leaders, a complete new process: We call them Transpersonal Leaders. Journal of Work-Applied Management, 12(1), 6-21. <https://doi.org/10.1108/JWAM-12-2019-0038>

1.4 La gestion de soi

Selon Cuéllar-Molina et al. (2019) et El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019), la gestion de soi est une compétence personnelle qui implique le contrôle de ses impulsions, l'intégrité et la conscience professionnelle.

1.4.1 La prise de risque et les opportunités

Fianko et al. (2020) citent Connelly et al. (2014) qui énoncent que l'utilisation des émotions par un individu peut améliorer ses processus cognitifs et donc sa capacité à prendre des décisions.

Selon Udimal et al. (2019) et ses références de Wales et al. (2013), les individus émotionnellement intelligents possédant le rôle de dirigeant créent non seulement plus d'opportunités, mais en identifient aussi davantage. Selon Teng (2007), leur conscience du besoin de ressources les pousse à en chercher et à en acquérir afin de saisir ces opportunités. En effet, d'après Udimal et al. (2019) et ses références de Wilson et Appiah-Kubi (2002), le dirigeant agira de manière plus proactive et sera plus apte à prendre des décisions risquées, pour obtenir ces ressources.

Kelly et Dorian (2017) indiquent qu'il y a un lien positif entre la prise de décision éthique, la reconnaissance et l'évaluation des opportunités et la pleine conscience de l'individu où la compassion agit en qualité de médiateur. Selon les références de Shapiro et al. (2006), l'attention est essentielle pour réussir à reconnaître et évaluer les opportunités présentes dans l'environnement. Le processus de reconnaissance des modèles va permettre aux individus d'appréhender les évolutions technologiques ou environnementales et d'intégrer ces connaissances dans leur prise de décision (Baron et Ensley, 2006).

Selon Keh, Foo, et Lim (2002), l'individu doit faire preuve d'efforts cognitifs complexes lors de l'évaluation du potentiel opportunités, en comparaison du potentiel risques.

La métacognition (changement de perspective) permet d'augmenter son objectivité et d'augmenter son engagement au présent par la désidentification des pensées et des sentiments. Cette capacité cognitive augmente les aptitudes qu'a un individu à évaluer les opportunités objectivement, c'est-à-dire en corrigeant ses préjugés et ses réactions émotionnelles (Shapiro et al., 2006). En effet, le contrôle des émotions et des sentiments permet d'obtenir des performances financières, lors de l'évaluation d'opportunités commerciales (Foo, 2009). Lors

de l'expression d'émotions fortes susceptibles d'influencer les actions des individus, il est essentiel d'apprendre à retarder la prise de décision. Le développement de mécanismes mentaux de gestion de soi et de compassion offre de multiples perspectives et accroît la prise de conscience des opportunités et la prise de décision éthique (Usley et Erdogan, 2014).

Raheja & Dhiman (2020) et Kelly & Dorian (2017) suggèrent que la gestion de soi et l'autorégulation permet aux individus d'écarter les approches excessivement risquées et de retenir les décisions aux niveaux de risques appropriés, grâce à l'examen de preuves et l'expérimentation de l'échec.

L'intuition émotionnelle

« *Les émotions sont l'essence même du travail du manager* » (Cuéllar-Molina et al., 2019)

Selon ses références de Cherniss et Goleman (2001), le niveau d'intelligence émotionnelle est par conséquent, une variable responsable des décisions de l'individu, en charge du management. Dans les PME, d'après Kotey et Slade (2005), cet individu prend de nombreuses décisions, sur différents niveaux. Suárez-Núñez (2003) ajoute que souvent, dans ce type d'entreprise, les propriétaires sont responsables de pratiquement toutes les décisions.

D'après Pryor, Webb, Ireland, et Ketchen, (2016), avec sa connaissance contextuelle des conditions externes et de ses capacités individuelles, l'individu émotionnellement intelligent va identifier et évaluer diverses opportunités, selon son intuition émotionnelle.

1.4.2 La fixation et l'atteinte des objectifs

Fianko et al. (2020) citent Chen et Huang (2009) qui affirment qu'une gestion de soi efficace est le meilleur moyen pour réussir à atteindre ses objectifs. Effectivement, le management permet d'influencer les compétences, les attitudes et le comportement dans un but d'accomplissement de soi. De plus, Cuéllar-Molina et al. (2019) ajoutent que l'initiative et l'optimisme sont des qualités propres à la réalisation de soi et sont nécessaires à la poursuite et la réalisation d'objectifs. En effet, ces compétences permettent de relever les différents obstacles qui y sont liés.

Fianko et al. (2020) reprennent les recherches de Miao, Humphrey et Qian (2016) qui ont associé l'intelligence émotionnelle à l'efficacité. Mohamed (2020) marque une distinction entre les concepts d'efficacité individuelle et d'efficacité collective. En effet, selon ses références des

auteurs Feltz et Lirgg (1998), ces notions ont des implications différentes sur la performance de l'entreprise. Tandis que l'efficacité individuelle fait référence à la connaissance de soi et à son auto-perception, l'efficacité collective est définie par la perception des capacités et aptitudes collectives (Tasa et Whyte, 2005).

D'après ses références de Bandura (2001), Mohamed (2020) suggère que l'efficacité individuelle et collective doit être considérée à travers le prisme de la théorie cognitive sociale (SCT). Cette théorie est définie par les auteurs Fearon et al. (2013) comme la relation entre l'interaction mutuelle personnelle et collective et les valeurs et objectifs d'un système social. Dans la mesure où l'efficacité collective perçue influence la quantité d'efforts investis par les individus d'un groupe, Van Straten et al. (2008), Roos et al. (2013) et Wang et Lin (2007) déclarent qu'il est plus pertinent d'analyser l'efficacité individuelle, au sein de l'efficacité collective.

Les auteurs Rezvani et al. (2019) indiquent également que l'intelligence émotionnelle individuelle est indispensable à l'atteinte des objectifs collectifs à long terme. En effet, la pluralité des compétences d'une équipe nécessite sa coordination, par le biais d'une communication interne efficace, par la fédération et le respect des idées et perspectives différentes, afin d'éviter le risque de conflit. La confiance en ses collaborateurs est ici essentielle à la performance de l'équipe (Christie et al., 2015).

1.4.3 La pensée positive

Fianko et al. (2020) citent Torrence et Connelly (2019) et Riley et Park (2014) qui indiquent que la pensée positive est utile, sous de nombreux aspects. En effet, lorsque les individus sont d'humeur joyeuse et sont heureux, ils sont plus optimistes. Cet optimisme leur offre des perspectives et des perceptions d'eux-mêmes et de leur vies plus positives. Ils se sentiront plus souvent accomplis et leur estime d'eux-mêmes va s'accroître, en même temps qu'ils atteindront leurs objectifs. En revanche, lorsque les individus sont d'humeur négative, ils ressentiront plus fréquemment ce sentiment d'échec et de désespoir, face à la difficulté, du fait de leur pessimisme et de leur négativisme.

Selon Lerner et al. (2015), un individu capable de gérer les émotions (les siennes et celles des autres) permet d'atténuer les effets des événements négatifs, en se concentrant sur la fédération des événements et humeurs positives. D'après Kamalian & Fazel (2011), la prise de conscience des déclencheurs des états positifs et négatifs permet de mieux les contrôler. En se concentrant

sur les catalyseurs du positif et en éradiquant les déclencheurs d'émotions négatives, l'individu se retrouve dans un environnement plus sain pour évoluer et s'accomplir.

Selon Cuéllar-Molina et al. (2019) et ses références de O'Brien et Linehan (2014) et de Santos et al. (2015), un individu capable de gérer ses propres émotions et celles des autres, souhaitant créer et générer un cadre positif autour de lui, va contribuer à la satisfaction et au soutien de ses proches. En d'autres termes, d'après Pérez et al. (2005), la suscitation de réactions positives de la part des autres, même dans des circonstances difficiles, implique d'avoir une intelligence émotionnelle élevée.

Selon De Carolis et Litzky (2019), le mouvement de la psychologie positive lancé par Martin Seligman et al. de l'Université de Pennsylvanie dans les années 1990, permettrait de vivre une vie plus significative.

En effet, lorsque des individus se concentrent sur leurs atouts et leurs forces plutôt que sur la réduction de leurs faiblesses, leur épanouissement s'accroît.

Partie 2. L'impact de l'intelligence émotionnelle sur la performance collective.

1. L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE STRATEGIQUE

Udimal et al. (2019) citent Olson et al. (2005) et affirment que la performance est multidimensionnelle. En effet, la performance est subjective et sera adaptée aux objectifs fixés par la direction et/ou le dirigeant. La performance peut donc être d'ordre économique ou non, d'après la référence de Ittner et al. (1997). Udimal et al. citent Morgan et al. (2004) qui exposent que de nombreuses recherches ont montré qu'il y a une corrélation positive entre une mesure objective et une mesure subjective, de la performance d'une organisation.

1.1 Les différents indicateurs de performance

Fernandez (2013) indique que pour prendre les meilleures décisions stratégiques, le décideur doit avoir en sa possession un tableau de bord, dont il aura défini les indicateurs. Ceux-ci doivent être adaptés et personnalisés afin de mesurer une situation donnée, par rapport à un critère établi. L'auteur ajoute que ces indicateurs doivent être conformes aux objectifs visés, afin de faciliter la prise de décision pertinente chez le décideur. Pour éclairer sa décision, le contexte doit être identifié et la structure définie.

Ces indicateurs de performance sont essentiels à l'atteinte d'objectifs collectifs. Cependant, les indicateurs peuvent toutefois avoir un aspect négatif car ils influencent les actions. En effet, l'indicateur de référence est généralement privilégié à court terme et cela peut entraîner des conséquences alarmantes, pour la pérennité de l'entreprise.

- *« Un indicateur doit être utilisable en temps réel.*
- *L'indicateur doit mesurer un ou plusieurs objectifs.*
- *L'indicateur doit induire l'action.*
- *L'indicateur doit être constructible.*
- *L'indicateur doit pouvoir être présenté sur le poste de travail » (Fernandez, 2013)*

1.1.1 L'axe financier

Fernandez (2013) énonce que la rentabilité financière et la création de valeur sont indispensables à la pérennité d'une organisation. Cependant, lorsque le dirigeant aborde le pilotage de son entreprise exclusivement sur cet axe, il favorise souvent le court terme et perd

alors toute vision stratégique. En effet, les investissements à long terme influencent négativement les indicateurs à court terme, comme le retour sur investissement par exemple.

Selon les analyses d'Aras et al. (2018) et des résultats d'Entropy, les principaux indicateurs de la performance financière sont :

- Le résultat d'exploitation,
- Le résultat net,
- Le taux de croissance des capitaux propres,
- Le total des capitaux propres,
- Le taux de croissance des actifs,
- Le total des actifs.

Ainsi, le résultat d'exploitation est l'indicateur qui affecte le plus la performance financière des entreprises, tandis que le résultat net est l'indicateur le plus significatif.

1.1.2 L'axe client

Fernandez (2013) évoque la notion de valeur perçue comme essentielle, dans la recherche de performance client. L'orientation produit, jadis souveraine, prenait majoritairement en compte la rentabilité à court terme et écartait les activités déficitaires, en dépit de leur valeur perçue. Aujourd'hui, le client est écouté, sa valeur et celle qu'il attribue aux produits et services des entreprises, est mesurée.

Dans un contexte hyperconcurrentiel technologique et fondé sur la réduction des coûts et dans la mesure où l'attrition est bien plus coûteuse que la rétention, l'intérêt des entreprises pour leurs clients s'accroît. Puisque la satisfaction client est un enjeu de pérennisation, la majorité des tableaux de bord comportent des indicateurs de performance orientés clients.

Selon Robine (2019), les principaux indicateurs de performance orientés clients sont :

- Le taux de Résolution au Premier Contact (RPC)
- Le Customer Satisfaction Score (CSAT)
- Le Net Promoter Score (NPS)
- Le Customer Effort Score (CES)
- Le Délai Moyen de Réponse (DMR)
- La Durée Moyenne de Traitement (DMT)

- La perception client de la Qualité de Service (SERVQUAL)
- Le taux de décroché
- Le taux d'attrition (CHURN)
- Le taux de rétention client (CRR)

1.1.3 L'axe interne

Cuéllar-Molina et al. (2019) font référence au cadre AMO des auteurs Appelbaum et al. (2000) qui proposent une base de référence au concept de haute performance des Ressources Humaines. En effet, le modèle AMO présente les trois dimensions des meilleures pratiques pour améliorer la performance des employés, en termes d'aptitudes, de motivation et d'opportunités, selon Cuéllar-Molina et al. et leurs références des auteurs Huselid (1995) et Jiang et al. (2013).

- Le « A » de aptitudes se réfère aux aptitudes et capacités d'un employé le qualifiant comme performant. Ici, la sélection et la formation des employés sont des critères déterminants.
- Le « M » se réfère à la dimension de motivation de l'employé. Ici, les éléments majeurs vont porter sur l'évaluation, la promotion interne, et le salaire.
- Le « O » quant à lui se réfère aux opportunités qui sont données à l'employé. Ici, Appelbaum et al. (2000), mentionnent la participation, le travail d'équipe, la conception des tâches ou encore la prise de décision comme des conditions primordiales.

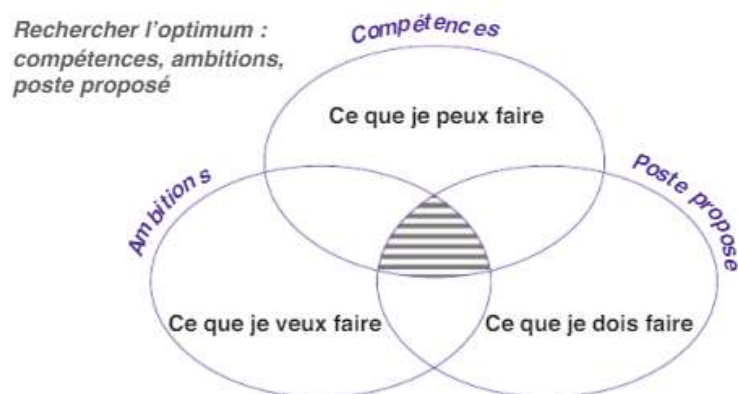


Figure 3 : Le triangle magique à l'atteinte de la haute performance des Ressources Humaines

Note : Reproduit à partir de « *Les nouveaux tableaux de bord des managers le projet Business Intelligence clés en main.* Eyrolles. » par Fernandez, Alain, (2013). <http://international.scholarvox.com/book/88813685>

Selon Vigneron (2021), les principaux indicateurs de la performance interne sont :

- Employee Net Promoter Score (eNPS)
- Taux de rotation du personnel (Turnover)
- Temps d'embauche moyen
- Taux d'acceptation des offres
- Taux d'absentéisme et Taux d'absentéisme par manager ou département
- Satisfaction des collaborateurs
- Coût de la formation par collaborateur
- Temps de formation par collaborateur
- Coût d'un recrutement
- Chiffre d'affaires par collaborateur
- Performance des collaborateurs
- Taux de promotion

1.1.4 L'axe innovation

Dans quelles mesures les entreprises peuvent-elles obtenir un avantage compétitif, tout en étant appréciées du public ? Selon Fernandez (2013), il n'est pas viable de mettre en place une stratégie uniquement guidée par des raisons économiques. En effet, la performance d'une entreprise sur son marché peut être analysée par sa capacité à innover et à investir dans ses projets, à reconnaître les opportunités sur son marché et à prendre des décisions plus ou moins risquées.

Selon Stasia (2017), les principaux indicateurs de la performance d'innovation sont :

- Pay-back
- La Valeur Actuelle Nette (VAN)
- Le Taux de Rentabilité Interne (TRI)
- Marge sur coût variable
- Marge sur coût complet
- Economic Value Added ou valeur économique ajoutée (EVA)
- Return On Investment ou retour sur investissement (ROI)
- Return On Capital Employed ou retour sur les capitaux investis/employés (ROCE)
- Taux d'innovation

- Degré d'innovation
- Portefeuille d'innovation

1.2 Les différents outils d'évaluation de la performance

Comme énoncé dans la partie précédente (1.1 Les différents indicateurs de performance), l'atteinte des objectifs est mesurable par le biais de divers indicateurs, aussi appelés « Key Performance Indicators » ou Indicateurs Clés de Performance. Il existe une multitude d'indicateurs, permettant d'évaluer l'efficacité d'une entreprise selon des axes bien précis. La pertinence des indicateurs dépend des objectifs fixés par la direction. D'après les analyses de Fernandez (2013), les types de performance les plus étudiés sont : la performance financière, la performance client, la performance interne et la performance du marché. Ces derniers seront développés dans la sous-partie suivante.

1.2.1 L'évaluation de la performance financière

Selon Aras et al. (2018) et Clermont (2016), la performance financière des entreprises peut s'évaluer à travers de nombreux outils et méthodes.

Le résultat d'exploitation

Le calcul du résultat d'exploitation (REX) permet de mesurer la performance économique d'une entreprise en donnant une précision sur le résultat tiré de l'exploitation normale et courante de son activité. Cet indicateur financier ne prend donc pas en compte les aspects financiers ou exceptionnels.

Le résultat net

Le résultat net est un indicateur financier important car il communique des informations sur la performance globale de l'entreprise. En effet, le résultat net comptable mesure la richesse créée au cours d'une période et prend en compte toutes les activités de l'entreprise. Le résultat net est aussi appelé bénéfice net lorsqu'il est supérieur à zéro. Le bénéfice net peut rémunérer les associés et actionnaires sous forme de dividendes.

Le taux de croissance des capitaux propres,

Selon Cac40value (2019), le taux de croissance des capitaux propres est un indicateur permettant d'évaluer la croissance à long terme d'une entreprise. Effectivement, lorsque ce taux est positif, cela indique qu'elle a le potentiel de se développer.

Le total des capitaux propres,

Les capitaux propres représentent la somme apportée par le fondateur au moment de la création de l'entreprise et peuvent également y être ajoutés les profits générés annuellement. Des capitaux propres élevés témoignent de la solidité financière de l'entreprise.

Le taux de croissance des actifs,

Seens et al. (2013) émettent l'hypothèse que la croissance des actifs d'une entreprise correspond à la croissance de ses ventes. Le taux de croissance des actifs est un indicateur financier important car il permet de déterminer si l'entreprise dispose des fonds suffisants pour répondre aux besoins de croissance stratégique.

Le total des actifs.

Cet indicateur permet d'identifier la situation financière d'une entreprise arrivée à maturité. En effet, son calcul ne prend en compte que ce que l'entreprise possède et non sa rentabilité future. Le total des actifs évalue principalement les entreprises générant des revenus constants d'une année sur l'autre mais ne disposant pas de perspectives de croissance significatives.

1.2.2 L'évaluation de la performance client

Selon Robine (2019), les clients d'une entreprise favorisent le téléphone pour échanger. Ce moyen de communication est par conséquent un outil primordial pour la stratégie de relation client. Il existe de nombreux Indicateurs Clés de Performance permettant de mesurer l'efficacité d'un service client, la satisfaction et l'engagement de ces derniers (Sancelot, 2020).

Le taux de résolution au premier contact (RPC)

Également appelé « First Contact Resolution » (FCR), ce taux authentifie la performance d'une entreprise en termes d'efficacité du service client, puisqu'il évalue et mesure la capacité de

l'équipe à résoudre la demande d'un client dès la première interaction, sans avoir à réitérer la prise de contact.

Le Customer Satisfaction Score (CSAT)

Cet indicateur indique le degré de satisfaction des clients à court terme, généralement immédiatement à l'issue d'une interaction entre le client et l'entreprise. Cet outil permet d'assimiler ces données en temps réel ce qui offre par conséquent la possibilité d'agir rapidement, en cas d'insatisfaction.

Le Net Promoter Score (NPS)

Aussi appelé taux de recommandation, le Net Promoter Score mesure la satisfaction et le degré de fidélisation client, à plus long terme. L'atout de cet indicateur est qu'il permet d'anticiper les comportements des clients, par leur propension à recommander les services dont ils bénéficient.

Le Customer Effort Score (CES)

Le Customer Effort Score est un indicateur lié à la mesure de la satisfaction et évalue l'effort fourni par le client à un certain moment de son parcours, pour que sa demande soit traitée. Ce score est attribué par le client, selon sa propre perception.

Le Délai Moyen de Réponse (DMR)

Cet Indicateur Clé de Performance mesure le temps écoulé entre la demande de contact d'un client et le moment où la mise en relation est effective, selon différents canaux de communication.

La Durée Moyenne de Traitement (DMT)

Cet indicateur mesure la productivité d'un service client à résoudre une demande. En revanche, cet outil ne mesure pas l'efficacité de l'équipe à résoudre les problèmes des clients ou à apporter des réponses satisfaisantes. L'obtention d'un bon score pour cet indicateur peut alors mettre en péril la qualité perçue du client.

La perception client de la qualité de service (SERVQUAL)

Cette méthode permet de connaître le niveau de satisfaction client et leur perception de la qualité des services de l'entreprise, par la considération de leur ressenti autour de 5 critères : la fiabilité, la confiance que l'entreprise inspire, l'aspect matériel et tangible (équipements, apparence générale), l'empathie et la réactivité.

Le taux d'attrition (CHURN) et le taux de rétention client (CRR)

Le taux d'attrition permet de connaître le nombre de clients perdus. Le taux de rétention, pour sa part, est lié à la fidélisation de la clientèle et permet de mesurer l'impact et la rentabilité des actions mises en place pour l'atteindre.

1.2.3 L'évaluation de la performance interne

Selon Vignerot (2021), les données de la performance interne et plus précisément liées aux ressources humaines sont considérées comme essentielles dans le pilotage de l'organisation, de la coordination des collaborateurs, et de la réussite de l'entreprise.

Employee Net Promoter Score (eNPS)

Cet indicateur est utilisé pour mesurer la satisfaction des employés. L'eNPS permet de fixer des objectifs aux collaborateurs et ainsi développer leur engagement. Une satisfaction élevée des employés amène un accroissement de leurs performances et de leur productivité.

Taux de rotation du personnel (Turnover)

Ce taux est non seulement l'un des plus courants en termes d'indicateurs de performance des ressources humaines car il indique le nombre de collaborateurs quittant l'entreprise, mais encore car il permet d'évaluer et d'adapter la culture de l'entreprise selon les raisons internes de ces départs.

Temps d'embauche moyen

Le taux d'embauche moyen et les données obtenues lors de son analyse permettent d'améliorer et de renforcer les stratégies de recrutement d'une entreprise.

Taux d'acceptation des offres

Ce taux permet d'identifier les causes et les raisons du refus des candidats à accepter une offre d'emploi (mauvaise intitulation du poste, rémunération peu attractive, manque d'avantages sociaux, etc.). Ces données permettent ainsi d'améliorer l'attractivité des entreprises pour améliorer leurs probabilités d'acquérir des talents en son sein.

Taux d'absentéisme

Le taux d'absentéisme mesure la fréquence des absences sur le lieu de travail. L'absentéisme signale généralement plusieurs facteurs à améliorer au sein de l'organisation interne : une mauvaise ambiance de travail, un manque de reconnaissance de la part des collaborateurs, une culture d'entreprise trop rigide, etc.

Chiffre d'affaires et performance des collaborateurs

Le chiffre d'affaires par employés est très utile pour les petites entreprises car il permet de déterminer si l'effectif de celle-ci est optimal, de sorte à ne pas lui fixer des objectifs inatteignables. En étant conscient de la performance individuelle des employés, ils parviennent ainsi plus naturellement à leurs objectifs.

Taux de promotion

En disposant de données sur les promotions et les potentielles évolutions au sein des entreprises, les points à améliorer au sein de l'entreprise deviennent plus évident (raison d'un turnover en croissance, raison de la baisse de satisfaction des collaborateurs, manque de formation interne, etc.).

1.2.4 L'évaluation de la performance de l'innovation

Selon Stasia (2017) les données chiffrées sont intéressantes et utiles aux décisions stratégiques concernant l'innovation d'une entreprise.

Pay-Back

Dans le cas de figure où le projet se développe à court terme (maximum 1 an), l'indicateur clé de performance le plus pertinent sera le Pay-Back. Cet indicateur en particulier permet d'évaluer dans quel délai la somme initialement investie dans le projet, a été ou sera récupérée.

La valeur actuelle nette (VAN)

Tandis que le Pay-Back est intéressant à mesurer pour les projets à court terme, la valeur actuelle nette (VAN) est cependant la meilleure façon de mesurer la création de valeur d'un projet à long terme. En effet, la valeur actuelle nette inclut tous les flux générés par le projet dans son calcul, pendant et après son développement, tout en prenant en compte le taux du coût moyen pondéré du capital en vigueur dans l'entreprise.

Le Taux de Rentabilité Interne (TRI)

Le taux de rentabilité interne permet de mesurer le taux de croissance potentiel d'un projet par rapport à un autre. Plus le taux de rentabilité interne d'un projet innovant est élevé, plus son potentiel de croissance va l'être.

Marge sur coût variable

La marge sur coût variable évalue le nombre de produits ou services nécessaires à la création de bénéfice pour l'entreprise, aussi appelé « point-mort ».

Marge sur coût complet

La marge sur coût complet permet de comparer la rentabilité de chaque produit d'une entreprise à ce qui était attendu ou budgété.

En somme, le calcul de ces deux niveaux de marge permet aux entreprises d'évaluer la performance économique de leurs projets innovants.

Economic Value Added ou valeur économique ajoutée (EVA)

Dans un marché concurrentiel, la création de valeur des entreprises doit être mesurée. L'indicateur de valeur économique ajoutée permet de mesurer la performance de chaque unité et département d'une entreprise. Cet indicateur est principalement destiné aux actionnaires qui peuvent alors mesurer et estimer la création de richesse de cette dernière.

Return On Investment ou retour sur investissement (ROI)

D'après Trendemic (2013), le résultat du calcul de Retour sur Investissement permet de mesurer une performance passée mais peut également être utilisé pour prédire une performance future.

Toutefois, cet indicateur ne permet pas de mesurer précisément par quels moyens l'entreprise a obtenu ce résultat.

Return On Capital Employed ou retour sur les capitaux investis/employés (ROCE)

Le ROCE est un indicateur permettant de mesurer la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires et des fonds apportés par d'autres acteurs externes (banques, Business Angels...). Dans son calcul, la fiscalité est prise en compte.

Taux d'innovation

Cet Indicateur Clé de Performance permet de mesurer l'activité d'innovation d'une entreprise par rapport à ses ventes totales et indique si ce développement est un succès ou non sur le marché.

Degré d'innovation

Il est essentiel que l'innovation d'une entreprise soit perçue par les acteurs de son marché. L'innovation peut être d'ordre révolutionnaire, incrémentale (innovation perçue principalement par l'innovateur), ou bien simplement d'ordre d'amélioration du produit.

Portefeuille d'innovation

Cet outil permet d'analyser la gamme des produits et services d'une entreprise afin d'évaluer ceux qu'il faut développer pour défendre ou étendre sa position sur son marché.

2. LES BENEFICES COLLECTIFS

El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019) citent : « *L'intelligence émotionnelle a été considéré comme une construction nouvelle et différente de l'intelligence intellectuelle, selon, Daniel Goleman, le Quotient intellectuel représente seulement 20% de la performance du manager et dépend à 80% de sa compétence émotionnelle et que l'influence du Quotient émotionnel peut être deux fois plus importante pour parvenir à la performance que le Quotient intellectuel* » (Goleman, 1995).

Les auteurs El Ghazi S. et Cherkaoui M. poursuivent sur la relation entre émotions et performance. En effet, les émotions seraient les indicateurs de performance les plus intéressants en termes de management, négociation, résolution des problèmes, motivation, gestion de

conflits et d'ouverture à l'innovation et à la créativité. Selon leurs références de l'auteur Kotsou (2008), les émotions des managers seraient essentielles, dans la construction de relations durables (compréhension des autres, partage, communication...) mais aussi dans l'obtention de résultats impressionnants, en milieu professionnel (atteinte des objectifs, impact sur l'humeur des subordonnés, convivialité de l'environnement de travail...).

El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019) citent Chanlat (2003) qui établit les liens entre l'intelligence émotionnelle et les performances de l'organisation. En effet, Chanlat caractérise l'intelligence émotionnelle comme un bien meilleur indicateur de performance que le quotient intellectuel. De plus, l'intelligence émotionnelle individuelle, résultat d'un processus d'apprentissage, serait à développer impérativement dans les organisations, car elle permettrait de prédire le succès personnel.

2.1 La conscience des autres

Selon Cuéllar-Molina et al., (2019) et El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019), la conscience des autres est une compétence sociale, désignant l'écoute attentive des autres, le décryptage des enjeux stratégiques, le sens du service, l'acceptation du changement, la volonté d'exceller et la prise d'initiatives.

2.1.1 Une analyse instinctive des autres

Selon Fianko et al. (2020) et ses références de Goleman (1998), la conscience des autres est définie comme la capacité qu'a un individu à être conscient des émotions, sentiments, besoins et préoccupations des autres, dans un contexte personnel ou professionnel.

Selon Cuéllar-Molina et al., (2019), cette compétence peut être considérée comme une condition préalable à la dimension de gestion des relations, car elle permettrait d'induire des réponses souhaitables chez les autres lors des échanges et ainsi amener l'autre là où le manager le souhaite.

2.1.2 Une empathie naturelle

Fianko et al. (2020) mentionnent l'étude de Siegling et al. (2014) qui démontrent que les individus en charge du management et les leaders ont la charge de l'état émotionnel du groupe. En effet, c'est par l'utilisation de leur empathie et de leurs autres compétences émotionnelles

qu'ils vont communiquer avec les membres, concernant les performances du groupe et les événements contextuels.

Fianko et al. (2020) indiquent que selon Joseph et al. (2015), la perception du comportement du dirigeant par les membres du groupe amène à une interprétation émotionnelle de la situation, guidant leur comportement.

« Ces preuves empiriques ont démontré le lien étroit entre l'intelligence émotionnelle et la performance, l'existence d'une relation entre l'intelligence émotionnelle et l'efficacité du leadership, et la nécessité de combiner les capacités et les compétences de l'intelligence émotionnelle avec l'aptitude au leadership » (Siegling et al, 2014 ; Joseph et al, 2015).

Selon Bawany (2015), l'assertivité permet de favoriser la communication ouverte. En effet, l'acquisition de cette compétence par le manager va lui permettre d'exprimer ses sentiments, ses convictions et ses opinions de manière non-violente. Cette assertivité va ainsi accorder aux collaborateurs la possibilité de faire preuve de créativité, par la mise en place d'un sentiment de confiance et de sécurité.

2.1.3 Une ouverture au changement

Selon Fianko et al. (2020) et ses références de Dhingra & Punia (2016), l'intelligence émotionnelle est en étroite relation avec le leadership et l'ouverture au changement du dirigeant ou du manager. Par conséquent, l'intelligence émotionnelle est une compétence fondamentale pour assurer le succès de l'entreprise.

En effet, Oswald A. J. Mascarenhas, (2019) affirme qu'un bon dirigeant doit savoir montrer la voie aux autres, indiquer la direction à suivre. Un bon dirigeant ou manager a toujours un objectif, que ce soit un concept visionnaire ou non, cet objectif doit être atteint par un consensus de groupe, qui sera déterminé par la capacité du leader à influencer et inspirer ses collaborateurs. Un dirigeant ouvert au changement sera prêt à atteindre ses objectifs à haut risque s'il inspire suffisamment confiance, en lui et en ses collaborateurs.

2.2 La gestion des relations

Selon Cuéllar-Molina et al., (2019) et El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019), la gestion des relations est une compétence sociale, soulignant la volonté d'aider les autres à progresser, la capacité d'influence et d'inspiration envers les autres, la gestion d'une bonne communication

et l'entretien d'un réseau de qualité, l'anticipation et la gestion du conflit, la provocation du changement et la contribution au travail d'équipe.

Selon Fianko et al. (2020) et ses références de Goleman (1998), la gestion des relations est définie comme la capacité d'un individu à gérer les émotions des autres, dans un contexte personnel ou professionnel.

2.2.1 Le management des équipes

Cuéllar-Molina et al. (2019) citent Richman (2006) et indiquent que l'âge, le genre ou encore la personnalité des employés ne déterminent pas leur engagement et leur implication au sein d'une entreprise, en comparaison des pratiques de management ou de l'environnement de travail dans lequel ils évoluent. En effet, cela induit que le responsable des ressources humaines est chargé de fournir aux employés des plans de carrière personnalisés, tels qu'un salaire motivant, mais surtout des tâches qui les intéressent et qu'ils pourront gérer en autonomie.

Cuéllar-Molina et al. (2019) mentionnent les recherches de Lattimore et al. (1997) ; Matlay (1999) et Kroon et al. (2013) qui indiquent que dans les TPE et PME, le responsable des ressources humaines est bien souvent le chef d'entreprise. En admettant ce postulat, l'adoption de pratiques de management de proximité est donc à sa charge, étant en contact physique et émotionnel proche de ses subordonnés. Par conséquent, un dirigeant possédant un haut niveau d'intelligence émotionnel comprendra l'intérêt et valorisera la mise en place de pratiques managériales, telles que le modèle AMO d'Appelbaum et Al. qui rappelons-le, vise à augmenter la performance de l'entreprise par le biais des aptitudes, de la motivation et des opportunités des salariés.

Selon Fianko et al. (2020) et ses références de Goleman (1995, 1998), la dimension de gestion des relations aide les individus à obtenir les réponses souhaitées de la part des autres. Au sein de la dimension de gestion des relations se rejoignent plusieurs compétences managériales : le leadership inspirant (inspirer et diriger des individus et des groupes), la communication (délivrer des messages clairs et persuasifs), le développement des autres (répondre aux besoins de développement des autres et développer leurs capacités) et l'influence (utiliser des tactiques de persuasion efficaces). Ces compétences émotionnelles, lorsqu'utilisées et acquises par le manager, permettent aux employés d'obtenir ce sentiment d'appartenance à l'organisation, qui leur permet par la suite de s'engager à atteindre leurs objectifs.

2.2.2 La gestion de conflits

Cuéllar-Molina et al. (2019) présentent les travaux de Rezvani et al. (2016) et de Petrides et al. (2007) qui révèlent que les managers possédants une haute intelligence émotionnelle sont plus motivés à trouver des solutions et des stratégies leur permettant de s'adapter aux difficultés quotidiennes.

Fianko et al. (2020) expliquent que selon Jeung, Kim et Chang, (2018), les éruptions émotionnelles entre les dirigeants et les employés ne se font pas rares. Toutefois, la prise de conscience des émotions des subordonnés de la part du dirigeant (conscience des autres) implique une meilleure gestion des émotions de ces derniers (gestion des relations) et entraîne des conséquences très positives sur l'efficacité de son leadership.

Cuéllar-Molina et al. (2019) mentionnent également le fait que la gestion des conflits prend tout son sens au sein de la dimension de l'intelligence émotionnelle portant sur la gestion des relations de Goleman (1995, 1998). En effet, le manager a tout intérêt à valoriser l'adoption de pratiques dites d'opportunité, pour faciliter la négociation et la résolution des désaccords, qu'ils soient internes ou externes à l'organisation.

2.2.3 La motivation des équipes,

Fianko et al. (2020) mentionnent Krasikova, Green et LeBreton (2013) et témoignent que les dirigeants les plus efficaces inspirent confiance aux employés et donnent aux membres de leurs équipes les moyens pour atteindre les objectifs qui ont été fixés, afin d'atteindre la performance attendue. Pareillement, selon les références de Northouse (2013) citées par Fianko et Al., les dirigeants opérant un management inefficace par le biais d'un niveau de leadership faible créent un environnement de travail toxique, des pertes financières en raison d'une faible productivité de la part des employés, suivi d'un taux de rotation des salariés élevé. Cuéllar-Molina et al. (2019) témoignent également de la nécessité et de la responsabilité du dirigeant de maintenir implication et investissement de la part des employés, par le biais de la création et du maintien d'un environnement de travail positif.

Fianko et al. (2020) désignent les recherches de Makkar et Basu (2019) et d'Anand, Ali, Panwar et Singhal (2019) qui précisent que l'intelligence émotionnelle du dirigeant ou du manager est nécessaire dans certains secteurs (bancaire par exemple), où la diversité des tâches et le niveau de pression subi par ces salariés requiert attention, afin de tirer le meilleur parti de

ces derniers. En effet, les métiers orientés vers les tâches sont ceux qui nécessitent le plus de dirigeants émotionnellement intelligents, pour apporter la motivation nécessaire au bon rendement et à l'optimisation de l'efficacité de ces salariés.

Toutefois, Cuéllar-Molina et al. (2019) mentionnent Kroon et al. (2013) qui signalent qu'un dirigeant possédant un haut niveau d'intelligence émotionnel et en particulier au niveau de la dimension de gestion de soi peut avoir de la difficulté à mettre en place des pratiques dites d'opportunités (travail d'équipe, conception des tâches...), car il trouvera peu d'intérêt à déléguer certaines de ses tâches, préférant garder le contrôle, pour mener son entreprise au succès.

Puis, Cuéllar-Molina et al. (2019) indiquent les recherches de Rezvani et al. (2016) qui découvrent que la motivation et l'inspiration des employés à travers leur dirigeant émotionnellement intelligent peut s'effectuer par la transmission des compétences, dues au contact proche qu'il entretient avec eux et son désir d'aider les autres à se développer et s'épanouir. Par conséquent, l'élargissement de leurs aptitudes va être bénéfique et pour le dirigeant, qui n'aura pas besoin d'investir des ressources dans des formations onéreuses et pour les salariés, qui verront leur aptitudes se développer par le biais de leur relation avec leur responsable.

Selon Fianko et al. (2020) et ses références de Goleman (1995 ; 1998), la dimension de gestion des relations de l'intelligence émotionnelle peut être accroître la motivation des salariés par la présentation d'opportunités telles que la participation, le travail d'équipe ou la conception du poste. De plus, la création de liens par l'entretien des relations et la collaboration permettent une synergie de groupe, supportant la poursuite d'objectifs collectifs.

2.2.4 L'innovation et la créativité

Fianko et al. (2020) révèlent que les dirigeants émotionnellement intelligents comprennent et motivent les autres, par la mise à disposition des émotions au sein de l'entreprise. Effectivement, leur favorabilité aux nouvelles et multiples perspectives permettent une planification et une réflexion plus souple, plus créative, et plus ouverte d'esprit.

Selon Udimal et al. (2019) et ses références des auteurs Lumpkin et Dess (1996), l'innovation est la propension d'un entrepreneur à s'engager et à encourager les idées nouvelles, à soutenir l'expérimentation et les différents processus créatifs, aboutissants à la création de

nouveaux produits, services ou processus technologiques. L'intelligence émotionnelle du dirigeant appuiera son besoin d'exploiter les perceptions communes et la communication avec ses proches et son réseau, qui lui permettront généralement d'acquérir les ressources nécessaires au développement de son projet innovant. En effet, l'innovation demande une prise de risque, des ressources et des efforts importants.

Udimal et al. (2019) mentionnent Morgan et Strong (2003) et Lumpkin et Dess (1996) qui désignent ce profil de dirigeant comme étant connu pour ses tactiques de « pas en avant » et pour sa capacité à déceler les opportunités, tout en ayant connaissance des risques encourus. Ces aptitudes de prédiction offrent souvent un avantage concurrentiel, leur permettant de tirer parti des ressources environnantes, avant les autres.

Cuéllar-Molina et al. (2019) expliquent que la dimension de gestion de soi de Goleman impliquant la recherche de la réussite et du succès ont un réel impact sur l'ambition et la stratégie entrepreneuriale du dirigeant. Effectivement, le dirigeant possédant ces compétences sera dans une constante recherche de croissance et ne cessera de faire preuve d'initiatives, liées à l'innovation et à la proactivité.

Conclusion de la revue de littérature et questions de recherches :

En guise de conclusion, l'ensemble des recherches effectuées sur le sujet de ce mémoire, particulièrement sur l'outil managérial qu'est l'intelligence émotionnelle, son utilisation personnelle et son impact professionnel, nous démontrent qu'il existe une réelle corrélation entre la performance d'une entreprise et la disposition qu'à son dirigeant à adopter des pratiques au service de l'intelligence individuelle et collective. De plus, force est de constater qu'il existe un consensus entre les chercheurs, sur l'apport de l'intelligence émotionnelle dans la recherche de performance.

Toutefois, même si différents points de vue sont abordés par les chercheurs quant aux rôles de ces notions, ainsi que leur impact sur la performance de l'entreprise, une problématique semble apparaître :

Dans quelles mesures l'intelligence émotionnelle du dirigeant a-t-elle un impact sur la performance de son entreprise ?

La nécessité de relier ces concepts afin de promouvoir la performance n'a pas été abordée. Ces concepts sont abordés indépendamment les uns des autres sans qu'il y ait de liens explicites entre eux. Dans cette optique pouvons-nous exprimer que **l'intelligence émotionnelle du dirigeant a un impact sur l'efficacité et le bien-être de ses salariés ?**

En outre, et pour approfondir notre réflexion sur le sujet, la deuxième question de recherche de ce document sera formulée comme suit : **Le bien-être et l'efficacité des salariés résultant d'un management émotionnel a-t-il un impact sur la fidélisation clients ?** De plus, dans une recherche continue de performance, nous tenterons de savoir de quelle façon **l'intelligence émotionnelle du dirigeant influence-t-elle la prise de risque disruptive et l'innovation ?**

Enfin, il faut dire que la performance est largement due au respect de ces concepts. Aujourd'hui, au vu des recherches effectuées sur ce sujet, les auteurs s'accordent à dire que ces concepts ont un impact sur les performances. Toutefois, au sein d'une entreprise **sans innovation, ni pratiques en faveur du bien-être des salariés, ni fidélisation clients, peut-il encore y avoir performance ?**

Dans la partie suivante, une étude empirique nous permettra de proposer des réponses à toutes ces questions.

Partie 1. Le design de la recherche

La première partie de ce mémoire nous a permis de définir les concepts et théories qui entourent les notions d'intelligence émotionnelle et de performance stratégique. Cette démarche nous a ainsi permis de proposer différentes pistes de réflexions, appelées questions de recherches, qui nous aideront à répondre à notre problématique.

Cette seconde partie, la démarche empirique, sera consacrée à la vérification concrète de ces pistes par le biais d'une observation du terrain dite exploratoire, dont nous définirons les modalités.

Pour faciliter nos recherches et dans un souci de respect des méthodes, nous allons baser notre méthodologie sur les travaux de :

- Didier Roche au sein de son ouvrage : Rédiger et soutenir un mémoire avec succès (2007),
- Pierre Mongeau dans son ouvrage : Réaliser son mémoire ou sa thèse : Côté jeans & côté tenue de soirée (2008)
- Mireille Blais et Stéphane Martineau dans leur article : L'analyse inductive générale : Description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes (2006).
- Marie-José Avenier dans son article : Les paradigmes épistémologiques constructivistes : Post-modernisme ou pragmatisme ? (2011)

Le design de notre recherche sera détaillé ci-après.

1. LA DEMARCHE INDUCTIVE

Nous avons le choix entre une approche inductive et une approche déductive. Pour les distinguer, l'analyse déductive se réfère aux démarches d'analyse visant à confirmer un rapport entre des données collectées et des hypothèses identifiées en amont, nous pouvons ici parler de vérification. En comparaison, la démarche inductive (que nous choisirons pour notre analyse) est définie comme une manière de raisonner, consistant à observer et rapporter des faits pour aboutir à une idée, en allant du spécifique au général, nous pouvons ici parler de généralisation.

1.1 L'intérêt de la démarche inductive

Le principal objectif de l'approche inductive est de permettre l'émergence des résultats de notre recherche, à partir de nos thèmes dominants, inhérents aux données brutes, tout en évitant les contraintes rapportées aux méthodologies structurées et aux cadres théoriques préétablis. En effet, notre analyse s'appuiera sur des procédures guidées par nos objectifs de recherche. La lecture détaillée de ces données brutes nous permettra d'interpréter ces résultats et d'y donner du sens.

1.2 Les procédures et les enjeux

Les enjeux de la démarche inductive sont multiples :

- Transformer des données brutes sous forme de résumé,
- Relier les objectifs de notre recherche aux catégories qui ont émergées de l'analyse de ces données brutes,
- Développer un cadre ou un modèle sur lequel nous avons basé nos nouvelles catégories qui ont émergé.

Concernant notre positionnement épistémologique, nous avons fait le choix d'entamer une démarche constructiviste pragmatique. En effet, pour tenter de répondre à notre problématique, qui est de connaître les dimensions de la performance d'une entreprise impactées par l'intelligence émotionnelle du dirigeant, nous devons faire appel à l'interprétation des effets d'actions, à partir de discours et de textes. Notre démarche sera de comprendre des expériences, de chercher des significations à des phénomènes, d'être dans une posture de participant pour élaborer de nouvelles connaissances et des constructions symboliques, appelées représentations.

2. L'APPROCHE QUALITATIVE

Deux méthodes de recueil des données nous ont été proposées pour la réalisation de notre étude : l'approche qualitative et l'approche quantitative. Selon Roche (2007), l'étude qualitative se rapporte à la compréhension, à l'explication des phénomènes et à leur expression tandis que l'étude quantitative tente de décrire des phénomènes. Ces deux types d'études sont complémentaires. Dans ce mémoire, nous aborderons uniquement l'approche qualitative, qui se prête davantage à notre sujet.

2.1 Les objectifs de l'étude empirique

Roche (2007) mentionne les travaux de Évrard et al. (2003) qui affirment que les méthodes qualitatives « *partent du principe que le comportement de l'individu est influencé par des facteurs dont il n'a pas conscience et/ou qu'il ne veut pas mentionner directement du fait de mécanismes de défense.* »

L'intérêt d'aborder notre sujet à l'aide d'une étude qualitative réside dans notre souhait de comprendre les besoins, motivations, attitudes, comportements et freins des individus.

Le premier objectif de cette étude empirique est de démontrer que la conscience de l'intelligence émotionnelle des dirigeants d'entreprises et son développement sont essentiels en termes de bénéfices individuels.

Aussi pour le second objectif, il s'agira de mettre en avant le fait que le potentiel d'intelligence émotionnelle du dirigeant est encore une capacité sous-estimée dans l'atteinte d'une performance collective.

Enfin, notre dernier objectif sera d'interpréter et de définir quelles dimensions de la performance sont impactées par l'intelligence émotionnelle du dirigeant.

2.2 L'enquête terrain

Avant de justifier notre choix en termes stratégie de collecte et d'analyse de données, rappelons tout d'abord notre problématique :

Dans quelles mesures l'intelligence émotionnelle du dirigeant a-t-elle un impact sur la performance de son entreprise ?

Dans la première partie de notre revue de littérature (l'utilisation de l'intelligence émotionnelle au service de la performance individuelle), nous avons évoqué les différents modèles d'intelligence émotionnelle et avons constaté que des zones d'ombres persistent toujours autour de cette notion. Certains auteurs affirment que l'intelligence émotionnelle est une compétence qui s'acquière et se développe tout au long de sa vie, d'autres indiquent que c'est une compétence innée dont le potentiel varie selon la personnalité des individus et non en fonction de l'âge ou de la maturité, et d'autres encore pensent que l'intelligence émotionnelle est un mélange des deux premières affirmations. Nous avons également découvert qu'il existe

plusieurs façons de déterminer le score d'intelligence émotionnel des individus et que ce score se construit selon différents critères, différentes propriétés de la notion d'intelligence émotionnelle : deux individus possédant le même score d'intelligence émotionnelle ne l'auront pas obtenu de la même manière, c'est-à-dire qu'ils n'auront pas forcément la même vision des choses sur l'environnement qui les entoure, mais auront une sensibilité en commun. Nous avons justement cité certains bénéfices personnels propres à la notion d'intelligence émotionnelle et permettant d'accéder à une certaine performance individuelle, regroupés dans nos deux thèmes : la conscience de soi et la gestion de soi. Nous verrons dans notre analyse que ces qualités varient d'un individu à l'autre, selon leur niveau d'intelligence émotionnelle et l'interprétation de leurs discours.

Dans la seconde partie de notre revue de littérature, nous avons cherché à définir la notion de performance et avons constaté sa pluridimensionnalité. Nous avons décidé de choisir 4 indicateurs différents qui nous ont paru être les plus importants : la dimension financière, la dimension client, la dimension interne et la dimension marché/innovation. Pour chacun de ces indicateurs, nous avons mentionné différents outils qui pouvaient permettre d'évaluer la performance d'une entreprise. Enfin, d'après les recherches de certains auteurs, psychologues ou encore sociologues, nous avons conclu que l'intelligence émotionnelle du dirigeant et ses caractéristiques propres pouvaient jouer un rôle dans certaines des dimensions de la performance collective, que nous avons évoquées ci-dessus. Nous y avons abordé différentes qualités essentielles à l'atteinte de la performance collective, regroupées au sein de deux thèmes : la conscience des autres et la gestion des relations.

Afin de comprendre si l'intelligence émotionnelle d'un dirigeant peut effectivement avoir un impact sur la performance de l'entreprise et auquel cas, quelles dimensions de la performance sont le plus impactées, nous procéderons à une enquête exploratoire également nommée enquête terrain au sein de notre étude qualitative.

Partie 2. La collecte et l'analyse des données

1. COLLECTE DES DONNEES

En effet, la méthode qualitative est la plus appropriée, en fonction de la population à étudier et du type d'informations à collecter. Cette étude qualitative sera principalement menée sous forme d'entretiens individuels, le choix de différents thèmes nous permettra d'animer et de cadrer ces discussions et permettra aux répondants de s'exprimer sur diverses situations, auxquels ils ont été confrontés au cours de leur carrière professionnelle, toujours en lien avec notre sujet. Les interviews se dérouleront en face à face pour mieux appréhender cet échange humain, d'une façon plus ou moins formelle, ou par visio-conférence pour plus de commodité lorsque les interviewés sont éloignés géographiquement.

1.1 Les entretiens semi-directifs

Comme précisé précédemment, notre dispositif de collecte des données se présentera principalement sous la forme d'entretiens individuels. Les entretiens sont l'une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans la recherche en gestion. Ces entretiens exploratoires n'ont rien en commun avec de simples discussions guidées par l'inspiration des participants. Ici, il s'agit principalement de ce que l'on appelle des entretiens semi-directifs. Un entretien semi-directif est une forme d'entretien dans lequel le chercheur demande aux personnes interrogées de fournir des informations qualitatives très détaillées, sur un sujet de recherche défini, sans les influencer de manière significative, ce qui permet de s'assurer qu'il n'y a pas de biais et que l'entretien est mené dans une démarche scientifique. Il permet également de réaliser des entretiens systématisés avec plusieurs répondants, tout en octroyant une certaine liberté pour nous permettre en tant que chercheur, d'approfondir des zones d'ombres, lorsque le discours de l'interviewé s'y prête, ce qui contribue également à une analyse scientifique de bonne qualité.

Malgré ce caractère d'entretien systématisé, celui-ci paraîtra tout de même être conduit sous la forme d'une discussion, ce qui aidera nos répondants à être plus à l'aise et plus inspirés lors de l'élaboration de nos échanges. En effet, l'entretien semi-directif est un moyen permettant de récolter des données pertinentes et authentiques et est souvent privilégié par les chercheurs principalement dans les domaines des sciences sociales et humaines. Il est important de noter que cette méthode demande de la patience, de l'empathie et une réelle capacité d'écoute chez le chercheur.

Les auteurs Pinson et Sala Pala (2007) nous indiquent qu'il existe différentes objections quant aux méthodes d'entretiens semi-directif. En effet, lorsque les répondants vont évoquer des informations sur des faits et des pratiques passées, celles-ci peuvent se révéler peu fiables pour plusieurs raisons. Les interviewés peuvent potentiellement mentir ou omettre volontairement certaines situations lors de questions auxquels ils ne souhaitent pas répondre. Certains répondants peuvent également « bavarder » pour prolonger l'échange et profiter de cette relation sociale avec le chercheur. De plus, certains enquêtés peuvent avoir oublié certaines situations, omettre involontairement certains événements qui se seraient effacés de leur mémoire avec le temps, ainsi, la restitution peut manquer de véracité pour la simple et bonne raison que la mémoire humaine n'est pas infaillible. En outre, son discours se construira et se modélisera selon sa propre perception de la situation, du moment et de sa capacité à reconstruire le passé et rehiérarchiser des faits. Pour pallier ces difficultés, l'immersion et l'observation dans le milieu de nos interviewés pourrait contribuer de façon plus efficace à nos résultats et nous rapprocherait davantage de la réalité et de la vérité. Cependant, par manque de ressources, cette solution ne pourra pas être appliquée à notre recherche.

Nous allons donc procéder par des entretiens en priorité physiques, mais également sous la forme de visio-conférences. Nous baserons nos interviews sur un guide d'entretien préalablement défini, selon plusieurs thèmes, qui nous aideront à répondre à notre problématique, ainsi qu'à nos questions de recherche. Ce guide d'entretien, comme le propose la méthode de l'entretien semi-directif, nous aidera à suivre la ligne directrice de l'entretien, cependant, nous ne nous fierons pas uniquement aux questions prérédigées mais nous tenterons également de rebondir sur différentes affirmations mentionnées par nos interviewés. Cette technique nous permettra d'aller encore plus loin dans nos résultats. Nous utiliserons un dictaphone pour enregistrer nos entretiens afin de pouvoir retranscrire de manière exacte et adéquate les réponses de nos interviewés. Pour remédier au potentiel manque de fiabilité du discours de nos répondants, la transcription de nos interviews se doit d'être fidèle au langage de ces derniers (onomatopées, tics du langage, bruits extérieurs, etc.) pour nous permettre de mieux interpréter le sens de leurs discours, dans son intégralité (annexe n°5).

L'objectif de nos entretiens est de mettre ces dirigeants dans une posture de réflexion et d'analyser leurs familiarités avec nos différents thèmes : le bien-être des salariés, la fidélisation client et l'innovation. A la fin de nos entretiens, nous leur demanderons de répondre à un questionnaire de 42 questions qui nous permettra d'évaluer leur score d'intelligence

émotionnelle et ainsi se formeront les critères de variation de notre échantillon de répondants, avec des profils bien définis.

Tableau 1 : Echantillon des personnes interrogées et leurs critères de variation

	Critère n°1 : la fonction	Critère n°2 : le genre	Critère n°3 : le secteur d'activité	Critère n°4 : le quotient émotionnel	Critère n°5 : la durée de l'interview
Stéphanie MANDRET	Dirigeante - Ostéopathe	Féminin	Santé	111/168	55 minutes
Ornella CATOIRE	Dirigeante	Féminin	Agencement, aménagement et décoration	140/168	1 heure et 11 minutes
ANONYME	Directrice de campus	Féminin	Formation	129/168	49 minutes
Alexandra PICHARD	Coloriste - Manager	Féminin	Coiffure	133/168	1 heure et 6 minutes
Marion DENAIFFE	Gérante - Serveuse	Féminin	Restauration	110/168	1 heure et 11 minutes
Marie-Eve GUIZILA	Dirigeante – Gestionnaire administrative	Féminin	Administratif	99/168	20 minutes
Véronique GERARD	Directrice	Féminin	Bancaire	134/168	1 heure et 25 minutes
Marie SCALIER	Dirigeante - Agent immobilier	Féminin	Immobilier	125/168	50 minutes
Christophe BATCABE	Gérant - Chef d'entreprise	Masculin	Marketing téléphonique	101/168	1 heure et 21 minutes

José DOS SANTOS	Technicien confirmé	Masculin	Automobile	122/168	1 heure et 11 minutes
Anthony VELOT	Directeur marketing	Masculin	Asset Management	144/168	2 heures et 22 minutes
David BOLORINOS	Expert-comptable - Dirigeant	Masculin	Comptabilité	116/168	1 heure et 6 minutes
Loïc DUMONT	Dirigeant - Coach en Management	Masculin	Conseil stratégie et management des organisations	135/168	1 heure et 10 minutes
Guillaume CALDERAN	Gérant - Chef d'entreprise	Masculin	Construction de piscine	122/168	50 minutes
Yann DOUVENOT	Chef d'entreprise	Masculin	Fumisterie	136/168	43 minutes
Récapitulatif	10 dirigeants • 5 managers	8 femmes • 9 hommes	Tous secteurs d'activités	Quotients émotionnels élevés ou moyens	990 minutes (16h30 d'enregistrement)

1.2 Les critères de variation des échantillons

Après la création d'une base de données de plus d'une vingtaine de potentiels répondants et l'interview de quinze dirigeants/managers, nous avons pris la décision de restreindre l'analyse de notre échantillon à dix personnes, au vu du temps imparti pour la réalisation de ce mémoire de recherche. Les individus interrogés partagent un certain nombre de points communs, mais ont été également sélectionnés pour leurs différences. Le choix de cet échantillon de répondants a été pris dans une optique de confrontation d'idées et de points de vue, où le score d'intelligence émotionnelle agit en tant que principale variable.

La fonction

Pour répondre à notre problématique, nous avons fait le choix d'interroger des dirigeants d'entreprises en majorité et des managers. En effet, l'intérêt de notre sujet est d'identifier,

d'après le discours de nos interviewés, si l'intelligence émotionnelle du dirigeant peut avoir un impact sur la performance de l'entreprise. Lorsque nous parlons de dirigeants, nous ciblons surtout les individus en charge du management de l'entreprise, principalement des petites à moyennes structures comptant entre 1 et 55 salariés (10,8 en moyenne). Le choix de ce profil de répondant nous permettra d'accéder à des connaissances qui viendront confirmer, infirmer ou compléter les apports théoriques de notre revue de littérature et plus particulièrement ce qui se rapporte aux bénéfices personnels et collectifs de l'intelligence émotionnelle.

Le genre

Nous avons décidé d'interroger autant d'hommes que de femmes pour instaurer une parité au sein de notre échantillon. Dans notre revue de littérature, nous n'avons pas relevé si le genre avait un impact sur le potentiel d'intelligence émotionnelle, c'est pourquoi nous ne risquons pas de biaiser nos résultats avec notre choix d'échantillon. Cependant, dans l'hypothèse où le genre du dirigeant avait un impact sur son niveau d'intelligence émotionnelle ainsi que sur la performance de son entreprise, nous aurons alors la possibilité de le préciser dans l'analyse de nos résultats et en particulier dans notre analyse verticale, autrement dit, celle des différents profils de notre échantillon.

Le secteur d'activité

Lorsque nous avons déterminé notre échantillon, nous avons explicitement souhaité réunir des dirigeants de secteurs d'activités radicalement différents. Du secteur de la santé au management des organisations, de la coiffure à la restauration, du marketing au bâtiment, de la fumisterie à l'automobile ou encore de l'aménagement intérieur à la formation... Cette variable au sein de notre échantillon est très intéressante car elle induit des motivations et des freins différents, un langage et un jargon particulier, des intérêts et des sensibilités qui pourraient paraître absolument opposées et pourtant, sous différentes formes peuvent persister des fonds semblables. Le véritable intérêt d'avoir un secteur d'activité par dirigeant est d'identifier les caractéristiques propres de chacun, leurs habitudes et leurs subtilités.

Le niveau d'intelligence émotionnelle

Le score d'intelligence émotionnelle est résolument notre donnée variable la plus révélatrice. En raison du grand nombre de contacts initiaux (environ vingt-cinq), nous avons dû segmenter ces derniers par l'attribution de leur score d'intelligence émotionnelle. En effet,

l'intérêt de notre mémoire de recherche est de déterminer si le niveau d'intelligence émotionnelle du dirigeant (qu'il soit bas, dans la moyenne, ou élevé) pouvait avoir un impact sur la performance de l'entreprise et auquel cas, quelles dimensions de celle-ci étaient les plus influencées. Ces scores nous ont ainsi permis de sélectionner les répondants pour la réalisation de nos entretiens. Non seulement ce score d'intelligence émotionnelle va nous permettre de comparer les discours codés de nos interviewés, mais encore il va nous permettre de répondre à notre problématique. Pour cette étude, nous avons fait le choix de partager à nos répondants le test de Quotient Emotionnel du psychiatre Christophe André, pour sa facilité et sa rapidité de complétion (annexe n°2).

La durée de l'interview

Comme exprimé précédemment, nous avons souhaité interviewer un échantillon très large, dans l'optique d'obtenir les résultats les plus pertinents et complets possible. Cependant, la réalité de ces entretiens ne nous a pas permis d'interviewer plus de quinze personnes par manque de temps. En effet, chaque entretien durait entre quarante-cinq minutes et une heure et demie. Dans la mesure où les entretiens semi-directifs permettent aux chercheurs de jouir d'une certaine liberté au niveau du suivi flexible du guide d'entretien, il m'a paru très pertinent de ne pas limiter l'approfondissement de nos échanges avec mes répondants. Par conséquent, la durée de mes interviews varie, mais furent tout de même conséquentes.

2. ANALYSE DES DONNEES

Ayant choisi de mener des entretiens semi-directifs pour notre étude qualitative, nous allons tenter d'émettre et de démontrer des théories sur la base d'hypothèses et d'interprétations. Le choix de notre collecte de données par le biais d'entretiens nous amène nécessairement à la transcription de discours. Afin de donner du sens à nos données collectées, nous allons tenter de structurer celles-ci au moyen du codage. Le processus de codage ouvert nous permettra ainsi de dégager et faire émerger différents thèmes et catégories.

2.1 La construction du guide d'entretien

Pour mener à bien nos entretiens semi-directifs, il est essentiel de réaliser un guide d'entretien dont la structure doit faciliter la pleine compréhension et coopération de la personne interviewée. Le guide d'entretien est structuré de manière à pouvoir obtenir des informations pertinentes, quelle que soit la discipline.

Afin de structurer ce guide d'entretien, nous répartirons nos questions en trois catégories, selon les méthodes de Rubin et Rubin (1995) :

- Les questions principales : l'ensemble des questions d'introduction et d'ouverture,
- Les questions d'investigation : l'ensemble des questions privilégiant l'explication ou la clarification des réponses aux questions principales,
- Les questions d'implication : l'ensemble des questions qui amènent la précision et le détail de certains propos.

Dans notre recherche, nous avons uniquement préparé nos questions principales. Nos questions d'investigation et d'implication sont toutes uniques car elles ont été formulées en réponses aux propos de nos répondants, durant l'entretien (annexe n°1).

En effet, pour répondre au mieux à la problématique de notre étude, la construction de notre guide d'entretien et le choix de nos thèmes se sont basés sur nos différentes questions de recherche, à savoir :

- **Question de recherche n°1** : L'intelligence émotionnelle du dirigeant a-t-elle un impact sur l'efficacité et le bien-être de ses salariés ?
- **Question de recherche n°2** : Le bien-être et l'efficacité des salariés résultant d'un management émotionnel a-t-il un impact sur la fidélisation clients ?
- **Question de recherche n°3** : L'intelligence émotionnelle du dirigeant influence-t-elle la prise de risque disruptive et l'innovation ?
- **Question de recherche n°4** : Sans innovation, ni pratiques en faveur du bien-être des salariés, ni fidélisation clients, peut-il encore y avoir performance ?

Justification des choix des différents thèmes

Nous avons décidé de faire de nos questions de recherche nos thèmes principaux car ces notions liées à la performance sont toujours floues et nous souhaitons en déterminer les enjeux, sur le terrain, avec nos interviewés. En effet, ces différents thèmes nous permettront de distinguer et de mesurer des pratiques, d'explorer de façon plus approfondie et opérationnelle des concepts développés dans la première partie de notre mémoire, dans le but de répondre à notre problématique.

Ainsi, la première partie de notre guide d'entretien aborde le sujet de l'intelligence émotionnelle et sa relation avec la performance interne, la seconde partie discute de l'intelligence émotionnelle et son lien avec la performance client, la troisième partie étudie l'intelligence émotionnelle et la performance marché et enfin, la dernière partie tente de déterminer si la performance peut être atteinte lorsqu'il n'y a ni innovation, ni bien-être des salariés, ni fidélisation client au sein d'une entreprise.

Nous chercherons à déterminer si effectivement, l'intelligence émotionnelle a un impact sur la performance interne, la performance client, ou encore la performance marché.

En admettant que les répondants ne soient pas familiers aux différentes notions abordées, les concepts doivent être clairement définis afin de leur éviter toute confusion et ainsi la formulation de réponses hors-sujets. Donc avons donc décidé d'utiliser un format d'entretien qui nous permettrait de définir avec précision tous les concepts abordés. Par conséquent, les premières questions de chaque thème ont été conçues pour aider la personne interrogée à identifier les concepts clés. Ainsi, dans chaque section, la première question permet aux répondants de distinguer les concepts de l'intelligence émotionnelle, du bien-être des salariés, de la fidélisation client et de l'innovation. Ensuite, en suivant le principe de l'entonnoir, il sera demandé aux répondants de décrire spécifiquement comment est mis en œuvre le concept en question et comment il se caractérise, dans le contexte de leur travail. Cela nous permettra de voir comment ces concepts sont présents dans l'environnement de travail et comment ils sont traités dans la vie quotidienne. Tous ces échanges seront formulés de façon à pouvoir être utilisés dans tous les secteurs d'activité.

Nous avons délibérément choisi d'impliquer notre point de vue à la fin de certains thèmes pour prédisposer nos interviewés à étayer leurs réponses et axer leur réflexion vers notre cadre de recherche.

2.2 L'analyse thématique

Lorsque nous analysons des discours ou des représentations, nous nous appuyons sur des sources subjectives et liées uniquement à la perception de nos répondants. Par conséquent, il est essentiel d'utiliser une méthode d'analyse structurée nous permettant de distinguer des pratiques et de les interpréter en vue d'apporter des recommandations managériales pertinentes et fiables et ainsi, tenter d'engendrer de nouvelles habitudes, procédures ou méthodes dans une recherche de performance collective.

Justification de la méthode d'analyse

De façon à amener une réelle valeur ajoutée à notre analyse, nous allons recourir à l'analyse de contenu par le biais d'une approche particulière : l'analyse thématique.

« Avec l'analyse thématique, nous abordons le travail d'analyse qualitative faisant intervenir des procédés de réduction des données. L'analyste va en effet faire appel, pour résumer et traiter son corpus, à des dénominations que l'on appelle les « thèmes » (ou, expression synonyme, les « thématisations » ; on parle aussi parfois de « sous-thèmes » pour se référer à la décomposition de certains thèmes). Il s'agit, en somme, à l'aide des thèmes, de répondre petit à petit à la question générique type, rencontrée dans divers projets d'analyse : Qu'y a-t-il de fondamental dans ce propos, dans ce texte, de quoi y traite-t-on ? Il n'est pas toujours nécessaire ni utile de procéder à des analyses en profondeur face à un matériau de recherche, et très souvent, ce type de question suffit comme approche du matériau. L'analyse thématique peut être utilisée comme méthode unique pour une recherche ou alors être combinée avec d'autres modalités analytiques » (Paillé et Mucchielli, 2015)

L'analyse thématique est particulièrement justifiée dans notre cadre de recherche car cette approche va nous permettre de mettre en relation les différents thèmes abordés dans nos questions de recherche et donc d'obtenir une analyse plus ouverte et plus large que certaines autres méthodes d'analyse de données aux seins d'études qualitatives. Dans la mesure où nous devons réaliser la thématisation des discours recueillis lors des entretiens semi-directifs, il nous sera nécessaire de mettre en place deux outils :

- Le relevé de thèmes qui est défini comme *« un ensemble de mots permettant de cerner ce qui est abordé dans l'extrait du corpus correspondant tout en fournissant des indications sur la teneur du propos »* (Paillé & Mucchielli, 2010).
- L'arbre thématique qui est défini comme étant *« une représentation synthétique et structurée du contenu analysé »* (Paillé & Mucchielli, 2010).

Justification de la liste des codes utilisés dans la grille d'analyse

En effet, après avoir effectué la minutieuse transcription de discours de nos différents entretiens, orientés par nos quatre questions de recherche, le processus de « codage ouvert » va nous permettre d'étiqueter des fragments de texte, appelés Verbatims, qui nous indiqueront comment s'organisent et se décomposent nos « thèmes » et nos « sous-thèmes ».

Après le processus de « codage ouvert » vient le « codage axial ». Les différentes réponses et idées émises par nos répondants durant nos entretiens se transformeront en codes. En comparant ces codes entre eux, nous pourrions combiner les plus pertinents d'entre eux, qui nous permettront de répondre à nos quatre questions de recherche, figurant au sein de notre relevé de thèmes et de notre arbre thématique, en tant que « rubriques ».

Nous passerons alors à la dernière étape du processus de codage : le « codage sélectif » nous permettant d'interconnecter nos données une fois nos différents thèmes mis en exergue, qu'elles soient en opposition, en corrélation, etc. Différentes catégories émergeront et nous pourrions alors construire nos théories et les illustrer de façon synthétique grâce à notre arbre thématique

Pour synthétiser, le processus de codage au sein de l'analyse thématique se résumera simplement à regrouper des idées en thèmes.

Le relevé de thème

Après la soigneuse transcription de nos dix interviews, la création et l'exploitation d'un relevé de thème s'avèrent nécessaire pour effectuer une analyse optimale des données obtenues, durant nos entretiens semi-directifs (annexe n°3).

En effet, le regroupement de nos différents thèmes, qui sont également nos questions de recherches, nous a permis de synthétiser les différentes idées de pensées de nos répondants grâce à leurs verbatims. Cette étape constitue notre démarche de codage ouvert.

L'arbre thématique

Dans la continuité de notre processus de codage, l'arbre thématique représente un très bon moyen de confronter nos résultats, il s'agit ici de codage axial. L'arbre thématique prend tout son sens dans le cadre de nos analyses verticales (par profil) et horizontales (par thème). En effet, nous utiliserons le croisement de ces informations pour effectuer nos synthèses d'analyses et ainsi répondre à nos questions de recherche et à notre problématique (annexe n°4).

Enfin, nous pourrions également effectuer nos recommandations managériales au niveau des apports et limites de nos analyses.

ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

En conséquence de la lourde quantité d'information récoltée et dans un souci de facilité de compréhension, nous avons pris l'initiative de fusionner la partie d'analyse de nos résultats avec la partie de discussion de ces derniers. Cette décision a été prise pour répondre au mieux à nos questions de recherche et à notre problématique.

Partie 1. Résultats verticaux et limites de l'étude

1. RESULTATS PAR PROFIL

Stéphanie MANDRET | Dirigeante et ostéopathe | Secteur de la santé | 55 minutes d'interview

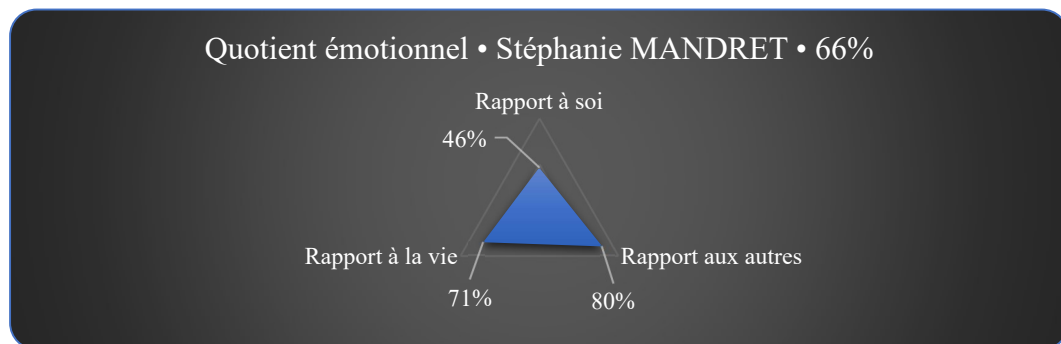


Figure 4 : Quotient émotionnel de Stéphanie Mandret

Contexte : Stéphanie MANDRET a 37 ans et est ostéopathe à La Rochelle. Elle est dirigeante de son cabinet et évolue avec un collaborateur assistant ostéopathe.

Selon Stéphanie, l'intelligence émotionnelle est « une façon de penser ». Il s'agit d'une compétence cognitive permettant d'analyser l'impact des émotions au niveau individuel et collectif. En tant qu'ostéopathe, les émotions font partie intégrante de son quotidien.

« Je pense que ce truc qui est un peu évident pour moi dans mon métier, en fait je pense qu'il devrait être évident partout. »

Stéphanie nous indique que l'individu fait partie d'un système, la prise en compte des émotions des autres et des siennes « fait mieux marcher les choses ». Nous pouvons remarquer qu'au niveau de la composition du quotient émotionnel de Stéphanie, son rapport aux autres est bien plus élevé que son rapport à elle-même. En effet, Stéphanie indique que selon elle, il est plus difficile de gérer ses propres émotions que celles des autres, et que savoir reconnaître les émotions ne veut pas dire savoir les gérer. Elle mentionne le fait que savoir gérer les émotions des autres est un trait de caractère, « une qualité de base ». Toutefois, elle témoigne de sa difficulté à rester neutre face aux émotions des autres.

« Par contre du coup moi je me mets un espèce de brouillard autour de moi pour être super dispo pour l'autre. Et quand tu es dispo pour l'autre, moi je n'arrive pas à être disponible pour moi. Et du coup c'est compliqué, parce que si je suis trop disponible pour moi je ne suis pas support pour l'autre. J'ai besoin d'être dans une neutralité ».

Dans la mesure où la compassion envers les autres peut avoir des effets négatifs sur sa propre santé mentale, elle affirme que l'empathie est préférable. Stéphanie explique que non seulement nier ses propres émotions nuit à notre efficacité et à notre santé mais encore elles impactent notre posture vis-à-vis des autres.

« [...] C'est compliqué du coup d'arriver à être à la fois juste avec soi-même, ne pas se nier, et à la fois, ne pas se laisser déborder par ça pour être support pour celui qui est en face [...] L'émotionnel on sait que chimiquement ça a un impact, on sait que biomécaniquement ça a un impact, dans la posture qu'on peut renvoyer aux gens aussi, fermeture, ouverture, fuite, etc. ».

Stéphanie rajoute que la pandémie de Covid-19 et le manque d'activité physique associé ont eu un impact négatif sur l'autogestion des émotions des individus. Elle affirme *« il y vraiment un changement de posture, du coup, psychologique »*. Selon l'expérience de Stéphanie en tant que dirigeante de son cabinet d'ostéopathie, tous les collaborateurs doivent être émotionnellement intelligents. Elle explique que cette capacité permet d'éviter les incompréhensions entre collègues et d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

Dans le même sens, le bon fonctionnement de l'entreprise passe par le bien-être des salariés de la structure : Stéphanie le caractérise comme l'envie de se rendre sur son lieu de travail. Ce bien-être passe par le fait de définir des termes et des conditions de travail justes, d'offrir un certain confort, par exemple. Par conséquent, elle n'hésite pas à investir dans des ressources matérielles qualitatives, à organiser des déjeuners ou encore à initier des propositions visant à améliorer le quotidien de son collaborateur. Stéphanie accorde de l'importance au bien-être au sein de son entreprise car selon elle, le bien-être au travail et l'efficacité des salariés sont deux concepts liés. Toutefois, pour réellement impacter cette recherche d'efficacité, les pratiques mises en place doivent provenir d'une démarche authentique. Elle ajoute que le bien-être des salariés ne doit pas être sous condition de performance.

« Voilà, il ne faut pas que ce soit sous condition de résultat derrière, sous condition de performance ça ce serait nul mais par contre de mettre tout à disposition pour que ça match bien, c'est chouette ! »

Le discours de Stéphanie illustre parfaitement son score d'intelligence émotionnelle et la répartition de son rapport à elle-même et aux autres. En effet, elle révèle qu'un trop grand affect peut nuire à l'entreprise et à son dirigeant : faire passer les besoins des clients avant les siens peut être dangereux et épuisant.

« [...] Au début forcément tu es super disponible pour eux parce que tu dois faire marcher ton entreprise, [...] je faisais le secrétariat déjà en même temps, donc quand ils m'appelaient au

téléphone et qu'ils me disaient « ah c'est l'horreur, il faut que vous me preniez... », donc je ne mangeais pas le midi, je les prenais à 20h le soir, et donc je me faisais des journées de 12h et mon entreprise a bien fonctionné. [...] Par contre cette loyauté par l'affect, parce que les gens sont dans la douleur et qu'ils culpabilisent, a fait que j'ai fait mon premier « burnout » [...] j'ai essayé de redresser la barre assez bien pendant quelques mois [...] et je n'ai pas cessé de le faire redescendre à cause de cet affect-là qui te touche ».

Par conséquent, le dirigeant doit savoir déléguer et/ou se reposer sur ses collaborateurs lorsqu'il n'a pas la capacité de réaliser certaines tâches. Il est intéressant de noter que le « burnout » provient de sources professionnelles comme personnelles. Il intervient comme le résultat général de la situation émotionnelle des individus.

« Donc j'ai mis en place un secrétariat, [...] comme ça ils disent non à ma place, et ce qui n'a pas empêché 2020, de me faire un épuisement physique, émotionnel complet, plus du personnel. Un bon copain à moi est mort. Donc le « burnout » il n'est pas que pro, il est aussi perso ».

Stéphanie accorde une grande importance à la fidélisation de ses clients, et d'autant plus dans le secteur concurrentiel qu'est l'ostéopathie. Elle ajoute que « *les gens se lassent* », si bien que la fidélité des clients est une notion temporaire. Stéphanie indique que pour impacter la satisfaction client et par conséquent la fidélisation, la loyauté et l'affect des clients, l'empathie est le meilleur des moyens. Le ressenti lié à la prestation est plus positif.

« [...] Sur les différents collaborateurs que j'ai pu avoir, [...] qui étaient beaucoup plus dans l'empathie [...] beaucoup plus connecté émotionnellement, c'est mieux passé. Le feeling est toujours mieux passé. Alors, je ne dis pas qu'ils ont eu plus de monde, par contre le retour que les clients ont fait était très différent : « qu'est-ce qu'il est gentil... il m'a posé plein de questions... il a vraiment pris en compte mon histoire... ». Après, le résultat physique est peut-être le même, mais par contre le ressenti est très différent. Plus intense, plus positif »

Stéphanie énonce que la disponibilité, l'efficacité, la confiance et l'instauration d'une relation privilégiée avec son client favorisent la fidélisation, la loyauté et l'affect client.

Lorsque nous avons abordé le thème de l'innovation, Stéphanie l'a caractérisé comme la capacité à se remettre en question et à être proactif. Stéphanie accorde une forte importance à l'innovation par le biais du développement continu de son expertise à travers des formations. Selon Stéphanie, les clients ne sont pas toujours réceptifs à l'innovation car ils ont besoin de leur routine. Stéphanie indique également que la recherche d'innovation ne doit pas éloigner les entreprises de leur cœur de métier, elle cite « *Si je dois innover pour faire autre chose, je change de métier* ». Elle ajoute que pour atteindre certaines opportunités, il faut passer outre

les insécurités de son entourage et que la prise de risque nécessite de trouver un certain équilibre entre la partie financière, la partie innovation et la partie satisfaction de ses clients.

Pour conclure, Stéphanie pense qu'on peut ne pas être émotionnellement intelligent et tout de même atteindre la performance. Cependant, différentes compétences comme la gestion de conflit ou la prise de recul sont essentielles à développer. Stéphanie pense qu'il est possible de dompter et écarter les émotions de la vie professionnelle, mais n'est pas sûre qu'il s'agisse d'une bonne chose.

« [...] Je pense qu'il y a plein d'exemples de dirigeant qui ne sont pas du tout émotionnellement intelligent et pour qui ça marche très bien. Par contre, il faut savoir gérer ça. C'est-à-dire qu'il faut savoir s'asseoir sur les conflits et virer les gens ou les clients. [...] Je pense que ça peut marcher, par contre il faut avoir d'autres capacités pour que ça fonctionne [...] : Le recul, la prise de décision. Je dis le recul, mais effectivement le fait d'être moins touché par les choses. Ce n'est pas ne pas être dans l'affect, parce que je pense que ces gens-là ils peuvent avoir une vie personnelle très riche et très émotionnellement connecté, mais dans le boulot je vois des gens super carrés, super rigides, rien ne les atteint et c'est pour ça que ça marche aussi. »

Pour elle, la santé financière, la gestion des conflits et la communication non-violente sont les éléments indispensables à la performance.

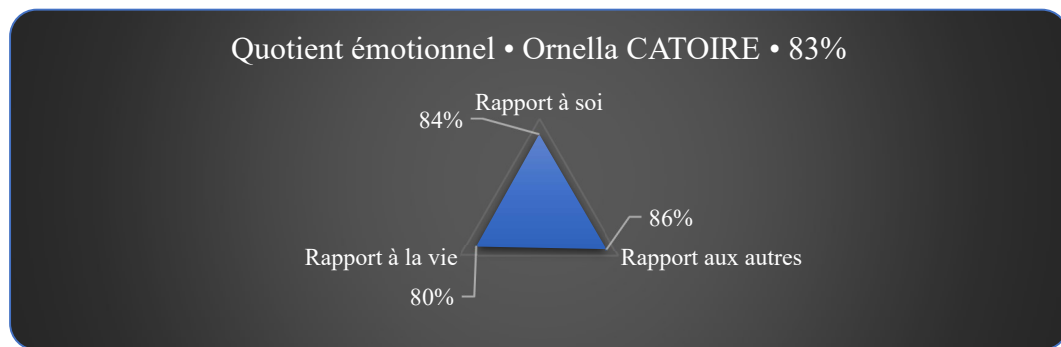


Figure 5 : Quotient émotionnel de Ornella Catoire

Contexte : Ornella CATOIRE a 38 ans et est décoratrice d'intérieur à La Rochelle. Elle est dirigeante de son atelier et évolue avec trois collaborateurs, dont son père et deux ouvriers.

Nous pouvons constater l'équilibre du quotient émotionnel d'Ornella selon les trois dimensions sélectionnées par le psychiatre Christophe André, auteur du test communiqué.

Ornella se représente la notion d'intelligence émotionnelle comme « *le ressenti de l'interaction entre les gens* ». Elle insiste sur le fait que les émotions naissent des interactions et que la meilleure manière de les gérer se fait par le biais de l'écoute de son interlocuteur. Elle ajoute qu'il n'y a pas besoin de gérer les émotions d'un client s'il est satisfait. Elle poursuit en témoignant du fait que la satisfaction client est sa priorité car ils deviendront les meilleurs prescripteurs.

Pour gérer les émotions au sein de son entreprise, elle mise sur l'échange et la collaboration, car selon Ornella, les meilleures idées sont collectives. Elle témoigne du fait que la proximité qu'elle entretient avec ses collaborateurs permet de mieux affronter les difficultés du quotidien.

« On arrive toujours à trouver une solution parce qu'on part du principe que si on a un problème, on a forcément une solution derrière. Sinon on n'a pas de problème ».

Ornella indique cependant que malgré la possibilité et la volonté de communiquer, certains collaborateurs ne le font pas par eux-mêmes. Pour elle, le collaborateur en contact direct avec la clientèle doit être émotionnellement intelligent. Dans son entreprise, l'apporteur d'affaires, c'est elle. C'est donc au dirigeant d'être émotionnellement intelligent.

« Ben [...] je dirais plus moi que n'importe qui puisque je suis entre guillemets euh, l'image de l'entreprise parce que les clients me voient moi d'abord [...] c'est à dire que, de toute façon je suis leur seul interlocuteur. [...] C'est moi qui rapporte le plus de business ».

Ornella pense que le bien-être des salariés passe par la communication non-violente, la possibilité d'échanger avec son supérieur, le fait de fournir les bons outils et les bonnes méthodes de travail à ses salariés, le fait de motiver les équipes en leur proposant un salaire motivant, ou encore en leur octroyant confiance et liberté. Elle indique également que l'instauration d'une certaine proximité entre le dirigeant et ses salariés permet un meilleur suivi de leur productivité.

Cependant, cette proximité peut être handicapante lorsqu'il s'agit de faire passer des messages importants aux collaborateurs. Ornella mentionne en particulier la difficulté à associer son envie d'utiliser l'humour pour ne pas vexer ses collaborateurs, tout en faisant preuve de fermeté.

« Il faut savoir euh, jauger en fait, le ferme du, rigolo je dirais... Ben ce qui n'est pas forcément facile parce que des fois je vais le dire sur le ton de l'humour et ça va leur passer par-dessus la jambe alors que, moi c'était un message qui était très sérieux, enfin qui était important, et que j'ai voulu dire sur le ton de l'humour pour pas les vexer. »

Par conséquent, elle n'hésite pas à déléguer le management pour augmenter l'impact de ses messages. En effet, si elle souhaite faire attention à ne pas vexer ses salariés, c'est parce qu'elle accorde de l'importance au bien-être de ces derniers. Pour elle, être attentive aux besoins de ses salariés lui permettra d'éviter le turnover.

"[...] Aujourd'hui, c'est tellement difficile ne serait-ce que trouver quelqu'un qui a envie de se lever le matin. Je parle même pas de compétence. [...] Je me dis que si les salariés, entre guillemets on les chouchoute, ils vont être bien, ils vont pas avoir envie de partir. "

Dans le quotidien de son entreprise, Ornella fait jouir ses salariés d'une ambiance familiale et valorisante. Elle souhaite leur faire sentir qu'ils sont importants à ses yeux. De plus, elle mentionne que le bien-être et l'efficacité des salariés sont deux notions indissociables.

« C'est indissociable. [...] Parce que, un salarié si il est pas bien, dans l'entreprise, il bossera pas, il sera pas rentable et donc ça sert à rien. »

Comme exprimé au début de cette analyse, Ornella accorde une forte importance à la fidélisation de ses clients. En effet, elle mise sur l'authenticité dans sa relation avec le client, le

respect des engagements ainsi que la transparence. La fidélisation est son meilleur outil de communication.

« [...] Forcément que si mon client il est satisfait, soit il va m'envoyer ses potes, soit il va vouloir revenir. Et aujourd'hui c'est grâce à cela, grâce à cette fidélité client que du coup ben, ben on bosse. »

De plus, elle remarque que le bien-être de ses employés entraîne leur efficacité et que cette efficacité entraîne loyauté et affect client.

« [...] J'ai encore pu le vérifier sur les deux derniers chantiers que j'ai livrés, où les clients m'ont dit « ohlala vos employés, qu'est-ce qu'ils sont bien, oh qu'ils travaillent bien, oh qu'ils sont minutieux, ohlala »

Selon Ornella, l'innovation est définie comme une invention, comme « *Un truc qui n'existe pas. Qu'on n'a pas encore vu* ». Au sein de son entreprise, il s'agit principalement d'innovation incrémentale. C'est-à-dire qu'elle améliore ce qui existe déjà, qu'elle produit du sur-mesure. De son point de vue, puisque l'innovation n'a pas d'impact sur la fidélisation mais uniquement la notoriété de l'entreprise, Ornella ne prends pas le temps d'accorder d'importance à l'innovation. Pour elle, c'est la satisfaction liée à la prestation qui fidélise. Sans réelle certitude, Ornella suppose qu'il y a un lien de cause à effet entre l'intelligence émotionnelle du dirigeant et sa capacité à innover. Cependant, si elle venait à innover, elle porterait son attention sur les bénéfices financiers et en termes de gain de temps.

« *Si c'est un produit hyper innovant mais hyper chiant à poser, très difficile et qu'on doit y passer beaucoup de temps, c'est pas rentable.* »

Pour Ornella, il est tout de même important d'être ouvert aux opportunités. Dans la prise de risques, elle évoque plusieurs variables : l'intensité et la mesurabilité de l'impact du risque, la sécurité financière, l'investissement dans des outils et équipements plus performants et enfin, la possibilité de se réinventer.

« [...] *Si tu prends pas de risque, tu sais pas ce qui t'attends derrière, donc si t'essayes pas tu sais pas.* »

Pour conclure, Ornella affirme qu'il ne faut pas se lancer dans l'entrepreneuriat sans réflexion ni stratégie. Pour elle, la performance passe par la cohésion d'équipe et le collectif. L'humain est indispensable à la performance.

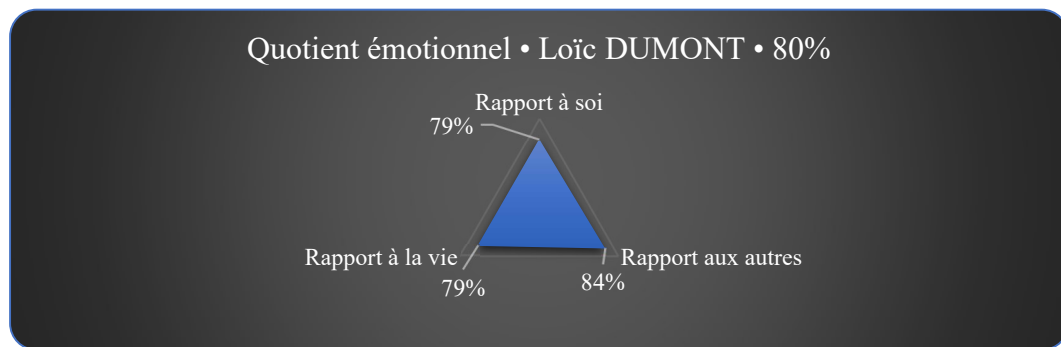


Figure 6 : Quotient émotionnel de Loïc Dumont

Contexte : Loïc DUMONT a 49 ans et est coach en management à Lunéville. Il est dirigeant de son cabinet de conseil en stratégie et management et évolue avec un collaborateur à temps plein, mais également avec de nombreux coachs en fonction de ses missions.

Comme indiqué sur le graphique ci-dessus, son quotient émotionnel est très équilibré avec une dimension légèrement plus importante : son « rapport aux autres ».

Selon Loïc, les émotions ne peuvent pas être dissociées de la sphère privée et professionnelle. Pour lui, l'intelligence émotionnelle se résume à l'interprétation et la gestion des émotions.

« En premier, je pense à des choses et des idées reçues où on dit que euh, ce qui est de la sphère privée doit rester dans la sphère privée sans impacter euh, le travail. On dit toujours qu'on ramène pas ses problèmes de la maison, euh, au bureau. Euh, voilà. Et c'est, quand on parle d'intelligence émotionnelle, pour moi, quand on parle d'émotions, euh, je pars du principe, en tout cas c'est comme ça que je procède dans mes accompagnements, c'est que l'on travaille avec des personnes et que l'on ne peut pas mettre une barrière entre la maison, la vie privée, et puis euh, le travail. »

Loïc nous indique qu'il prend toujours en compte les émotions dans le cadre de ses missions. Il justifie ses propos en mentionnant qu'en termes de management, il est primordial de savoir aligner et gérer ses émotions. Il ajoute que nous finissons toujours par être trahi par notre communication non-verbale, reflet de nos émotions. Dans son quotidien, il accompagne les managers et dirigeants dans la compréhension, la gestion et l'alignement de leurs émotions grâce à l'Horse Coaching.

« On peut essayer d'enfiler un costume, [...] vous devenez directeur commercial d'une boîte. Vous avez une équipe de commerciaux à gérer. Vous pouvez endosser le costume, pas de problème, le costume il

existe, en termes de fiche de poste. Hein. Par contre, si vous n'êtes pas à l'aise avec [...] si vous êtes en retrait, [...] ça fait partie des émotions que l'on exprime de façon non verbale. Et ça fait partie des messages que l'on envoi aux autres. »

Loïc insiste sur l'intérêt d'appivoiser ses émotions par le biais d'une démarche d'introspection. En effet, il accorde une grande importance à l'acquisition d'une meilleure gestion de soi, et plus particulièrement lorsque nous rencontrons des difficultés. Il indique que plus un individu se connaît, et mieux il communiquera.

« Je leur fais remarquer que le fait de s'écouter soi-même c'est euh, la façon qu'ils vont avoir de se connaître et c'est la façon qu'ils vont avoir de communiquer du coup avec l'autre. »

Il soutient également l'intérêt de s'adapter à son interlocuteur, son langage ainsi que ses émotions, dans le but de favoriser la connexion avec celui-ci et ainsi faciliter l'échange. Selon lui, l'échange est impossible sans alignement des émotions. La contextualisation des émotions est nécessaire : Loïc prend pour exemple la pratique de négociation et indique que dans ce contexte, ce sont les positions d'empathie et de gestion de conflit qui doivent être de front.

Selon lui, tous les individus en général sont émotionnellement intelligents par nature : *« On doit tous l'être. Emotionnellement intelligent, on l'est tous, par nature, à mon avis. »* Ici, il fait référence à une compétence intuitive. Il ajoute que les émotions sont exprimées, gérées et interprétées différemment selon les individus et qu'il est essentiel de savoir interagir entre individus, qu'il s'agit d'une question de survie. Loïc accorde une grande importance au bien-être de ses salariés. Il admet être très attentif à ne pas mettre les gens en difficulté, à les accompagner hors de leur zone de confort. Pour lui, mettre en place de bonnes conditions de travail est essentiel au bien-être des salariés et au sien.

« [...] J'ai une vraie attention au bien-être. C'est à dire que je veux être bien. Mais je veux pas que ce soit que moi. Et comme moi je veux être bien, et ben j'impose, enfin j'impose... J'essaye que les autres soient bien. Voilà. Parce que je me dis que si les autres sont bien, je serais bien. Voilà. Donc euh c'est une, réciprocité complémentaire. Et ça passe par des choses très bêtes, c'est, je fais très attention par exemple, quand on part à plusieurs en intervention, je fais très attention à l'hébergement. C'est idiot mais je me dis, si on est bien logés, si on est bien hébergés, ça va nous mettre dans de bonnes conditions pour être bien. Donc voilà. Et ça, ça me paraît très très important. Voilà. »

Au quotidien, Loïc tend à témoigner de l'attention à ses collaborateurs de façon désintéressée et informelle pour développer ses relations. En effet, selon lui, sans authenticité dans la relation ni dans la mise en place de pratiques favorisant le bien-être des salariés, il ne peut y avoir de réelles conséquences positives sur la performance. Loïc conclut sur ce thème en

affirmant qu'en étant dans de bonnes conditions de travail, le salarié peut devenir la meilleure version de lui-même et par conséquent, impacter son efficacité au travail.

« Cette association-là, oui elle est vrai. Clairement. Bien-être au travail, efficacité, performance : oui bien sûr. Quand vous êtes bien dans votre tête, quand vous êtes bien dans l'univers dans lequel vous avez à interagir... Forcément vous devenez la meilleure version de vous-même. Ça c'est humain. J'ai envie de dire, quand un loup dominant dans une meute est au meilleur de sa forme et où est bien avec sa meute, ça devient le meilleur chasseur et le meilleur combattant de la meute. »

Lorsque nous avons abordé le thème de la fidélité client, Loïc a mentionné que l'affect de la part des clients peut faire perdre en clairvoyance et en objectivité. Selon lui, l'affect joue un rôle négatif sur la prise de décision des clients. Il ajoute que la loyauté est positive mais l'affect ne l'est pas. Loïc accorde une grande importance au développement de la fidélisation de ses clients : selon lui, il est essentiel de développer l'aspect confiance. Loïc poursuit et ajoute que lorsque les collaborateurs se sentent compris et valorisés par leur supérieur, cela provoque de la reconnaissance. Cette reconnaissance du salarié le rend plus performant et amène ainsi à la loyauté client. Loïc nous indique également que pour favoriser la fidélité et la loyauté client, deux éléments sont essentiels : la satisfaction liée à la prestation ainsi que la qualité de pragmatisme de ses collaborateurs.

« Je pense qu'il faut que l'on incarne ce que l'on défend. C'est à dire que j'essaie d'incarner, euh des valeurs, euh, parce que je les défends. Le respect, la loyauté, le bien-être au travail, l'importance d'autrui, l'importance de l'autre. Pour ce qu'il est, et pas pour ce qu'il cherche à être. Et je pense que du coup, oui, effectivement. Quand on l'incarne et qu'on le vit, bah forcément oui. Il y a une loyauté qui s'installe et oui, c'est la reconnaissance en fait. »

Lorsque nous avons abordé le thème de l'innovation, Loïc a mentionné la notion de renouveau. Au sein de son entreprise, il innove en termes de pratiques de management. Il poursuit en précisant que l'accompagnement au changement est très compliqué lorsqu'il est question d'innovation radicale, c'est pourquoi il favorise les petites innovations, les changements de paradigmes légers. Loïc accorde une grande importance à l'innovation et la caractérise comme un voyage en destination inconnue. Il est passionné par l'émulation qui en résulte. Il explique qu'il pourrait y avoir un lien entre l'intelligence émotionnelle du dirigeant et sa capacité à innover : selon lui, les capacités de fédération et de créativité peuvent favoriser la prise de risque disruptive et l'innovation. Il évoque également la capacité de suivre ses intuitions comme paramètre d'influence. Selon Loïc, les clients ne sont pas plus fidèles ou plus loyaux aux marques, produits ou services innovants mais plutôt à la dimension d'authenticité, des individus et des marques. Il mentionne toutefois qu'il existe des individus plus enclins à

l'innovation que d'autres, qui eux, peuvent témoigner d'une certaine fidélité et d'une loyauté aux produits technologiques.

« Je pense que les clients sont plus loyaux aux gens authentiques, aux gens qui défendent des valeurs parce qu'au travers de la marque, ils ont besoin de se reconnaître dans des valeurs. »

Finalement, Loïc affirme que, pour innover, il est essentiel de rester en accord avec les valeurs de la marque et du dirigeant, tout en gardant en tête l'objectif à atteindre. Lorsque nous sommes dans une posture de recherche d'opportunités et de prises de risque, Loïc indique qu'il faut être serein et maîtriser ses peurs.

Pour conclure, Loïc déclare que le niveau de performance d'une entreprise est influencé par l'état émotionnel des collaborateurs. Selon lui, un dirigeant doit être sensible au concept d'intelligence émotionnelle lorsqu'il exige un certain niveau de performance car il devra investir dans le bien-être de ses salariés. Il déplore que les dirigeants et managers ne soient pas assez sensibilisés au concept d'intelligence émotionnelle. Pour atteindre la performance, Loïc affirme qu'il est indispensable de prendre du temps pour ses collaborateurs et d'instaurer le dialogue.

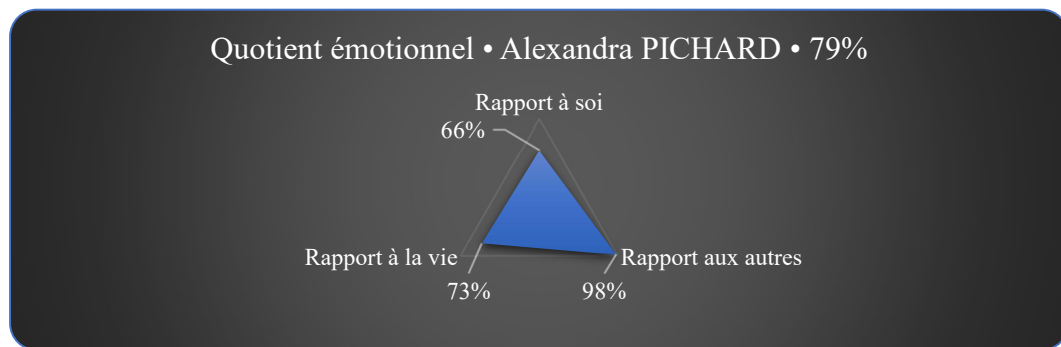


Figure 7 : Quotient émotionnel de Alexandra Pichard

Contexte : Alexandra PICHARD a 45 ans et est coiffeuse/coloriste à La Rochelle. Elle est responsable de son salon et évolue avec six collaborateurs.

Comme indiqué sur la graphique représentant le quotient émotionnel d'Alexandra, nous pouvons constater que la dimension de son « rapport aux autres » est très élevée. En effet, Alexandra est notre interviewée qui possède le score le plus haut au niveau de cette dimension.

Selon Alexandra, l'intelligence émotionnelle se traduit par une capacité d'alignement de soi et d'équilibre. Pour elle, être en accord avec ses émotions facilite la transmission d'informations. C'est pour cette raison qu'Alexandra préconise l'écoute de soi, cela permet d'assurer de la cohérence dans son discours et ainsi faciliter la création de connexions sur son lieu de travail et avec ses collaborateurs. Dans le cadre de ses missions, Alexandra observe que les émotions peuvent surgir sans raison apparente. Pour éviter toute inconvenance, elle remarque qu'une démarche de compréhension de l'autre instaure un respect mutuel et permet au collectif de fonctionner sereinement. Alexandra indique que tous les collaborateurs au sein d'une entreprise doivent être émotionnellement intelligents car cela favoriserait la création d'une cohésion d'équipe.

« Donc, euh, je l'observe (son salarié), je le mets dans le confort, d'une manière physique ou tout autre, et puis le soir on se fait toujours un débriefing, le temps d'une cigarette... Et j'essaie de voir s'il est capable d'entendre. J'essaie de percevoir dans quel état émotionnel il est pour pouvoir lui parler. Et en général ça prend plus de temps, mais par contre c'est productif. Parce qu'il entend, ça lui fait un écho, il a compris que moi aussi ça m'avait touchée mais que du coup j'ai pris sur moi pour le préserver et du coup ça crée une notion de respect l'un envers l'autre et ça nous permet d'avancer. »

Pour Alexandra, il est très important de se soucier du bien-être de ses salariés. Pour elle, le bien-être se caractérise par l'instauration d'un équilibre de travail, par la création de liens entre collaborateurs et l'apport d'énergies positives sur le lieu de travail. Elle remarque cependant l'importance d'éviter de tisser des liens amicaux sur son lieu de travail.

« Parce qu'à partir du moment où il y a de l'amitié cela peut être utile mais cela peut être contre nous. Parce que tout se mélange... Et l'expérience du temps m'a montré que même si on peut avoir des naissances d'amitié au travail, la véritable amitié c'est lorsqu'on ne travaille plus ensemble. »

Au quotidien, Alexandra a l'habitude d'adapter son comportement et de démontrer de l'intérêt à ses collaborateurs pour les valoriser et ainsi favoriser leur bien-être. Elle pense que cette attitude a un impact sur leur efficacité puisqu'ils adoptent une posture de gratitude à l'égard de leur supérieure et de l'entreprise qui les accueillent.

« Ben, plus un salarié est dans son bien-être et plus il est efficace, pour moi c'est, c'est un euphémisme ! Ça va ensemble ! C'est à dire que plus il est à l'aise, [...] plus on y met du bien être dans leur quotidien et plus ils deviennent efficaces parce qu'ils se plaisent et naturellement ça leur fait avoir envie de provoquer une reconnaissance, une gratitude, ça les élève en fait. C'est de la valorisation. Valoriser qui ils sont par le bien être, par les mots, ça monte en flèche hein ! L'attitude des gens montent ! »

Pour Alexandra, l'écoute et l'échange a un impact positif sur le bien-être des collaborateurs d'une part mais également sur la fidélité, la loyauté et l'affect client. Elle accorde une importance variable à cette dernière notion. C'est-à-dire qu'elle est sélective dans sa démarche de fidélisation client. Elle pense que la fidélisation s'effectue par le biais du comportement des prestataires et de l'atmosphère du lieu. Pour elle, le bien-être des salariés a un impact sur leur efficacité et cette dernière notion exerce également une influence sur la fidélité, la loyauté et l'affect client. Elle ajoute que pour favoriser cette action de fidélisation, l'aspect financier est très important, c'est-à-dire que les prix doivent être justes. Enfin, elle mentionne l'intérêt d'apporter des prestations supplémentaires, plus ou moins innovantes.

Alexandra caractérise l'innovation comme une dimension stimulante et importante au niveau de la performance car elle permet de briser les certitudes. Elle indique cependant qu'au sein de son entreprise qui est une franchise, il y a peu de place à la prise d'initiatives innovantes, notamment au sein de la dimension managériale de son poste. Néanmoins, elle mentionne certaines preuves d'innovation qu'elle a pu mettre en place, principalement en termes de techniques de coiffure. Pour elle, l'innovation permet de toujours viser plus haut, de s'épanouir par le biais d'une évolution constante.

« Ben moi c'est ma vie, que ce soit dans ma vie privée ou dans ma vie professionnelle, c'est ne jamais stagner, c'est de toujours viser plus haut, alors, viser plus haut ou viser l'excellence, ne jamais mettre les pieds dans la médiocrité, c'est par contre, ne pas écraser l'autre. Chacun brille. Chacun a sa place. Chacun peut s'épanouir. Au contraire, la lumière qu'on a c'est de faire briller les autres autour de soi. »

Malgré son appétence pour l'innovation, Alexandra témoigne du fait que les clients aiment avoir leurs habitudes et que l'innovation n'est donc pas toujours la bienvenue. Elle explique que les clients ont besoin de temps pour retrouver leurs repères.

Selon Alexandra, il existe différentes notions à prendre en compte dans une démarche d'innovation. Elle cite en premier lieu la certitude et la passion puis la stratégie et les moyens. Enfin, Alexandra énumère également différentes notions qu'elle considère importantes dans la recherche d'opportunités et la prise de risque, à savoir : la réflexion, l'intuition et l'optimisme.

En guise de conclusion, Alexandra indique finalement que les dirigeants ont tout intérêt à développer leur intelligence émotionnelle pour s'équilibrer. Elle insiste sur l'importance de s'écouter soi-même et de voir les choses de façon positive. Pour elle, lorsque nous ignorons nos intuitions, nous ne sommes plus en réel accord avec nous-même et cela impacte nos émotions et notre santé. Alexandra remarque que la performance est uniquement envisageable à court terme lorsqu'il n'y a ni bien-être, ni développement de la fidélisation client.

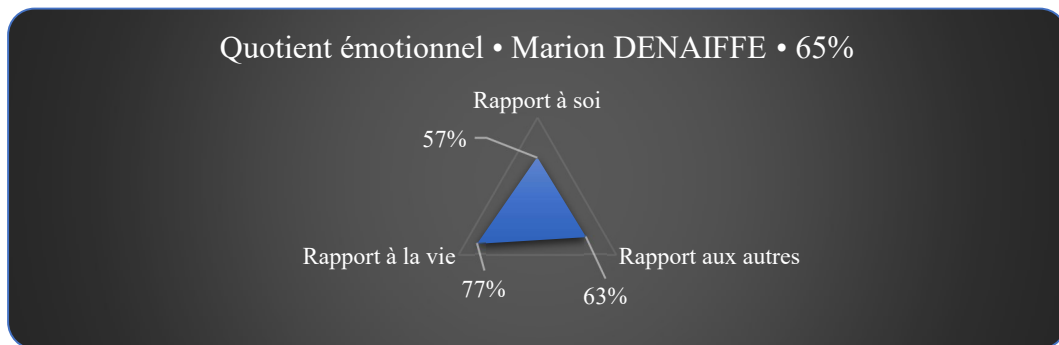


Figure 8 : Quotient émotionnel de Marion Denaiffe

Contexte : Marion DENAIFFE a 30 ans et est responsable de salle à La Rochelle. Elle est gérante de son restaurant et évolue avec un collaborateur et un associé.

D'après le graphique ci-dessus, nous pouvons observer que la dimension du « rapport à la vie » représente la variable la plus haute au sein du quotient émotionnel de Marion.

Marion caractérise l'intelligence émotionnelle comme une capacité de gestion efficace des émotions : « Bah, l'intelligence émotionnelle pour moi c'est plus euh savoir bien réagir dans une bonne situation. » Elle poursuit en indiquant qu'au sein de ses missions, les émotions impactent considérablement les réactions et qu'il est essentiel de réussir à les canaliser pour mieux communiquer avec ses clients. Marion confie qu'elle est de nature à éviter les conflits avec ses clients par peur de répercussions négatives sur l'entreprise. Par conséquent, Marion accorde une grande importance à la nécessité de « laisser les émotions à la maison ».

« Alors, euh un salarié qui vient travailler pour moi, c'est une personne qui a envie de travailler déjà *rires* de base, donc il faut qu'il soit en condition, donc euh on a tous des problèmes à la maison, on a tous la tête ailleurs parce qu'il s'est passé ça dans ma matinée et puis finalement je viens travailler mais j'ai la tête ailleurs etc. Et moi je demande à mes employés à ce que quand ils sont au travail, ils sont au travail. [...] »

Elle évoque toutefois l'intérêt de faire preuve de tact lorsqu'elle s'adresse à un salarié dont l'émotion est très prononcée. Selon elle, il faut toujours s'adapter à son environnement et à son interlocuteur. Elle insiste cependant sur le fait qu'il est attendu du salarié qu'il s'adapte à son lieu de travail. Selon Marion, le dirigeant ne doit pas fournir le même effort d'adaptation face à son salarié.

Puis, Marion évoque la nécessité du manager à développer son intelligence émotionnelle dans le but d'une gestion optimale de son collaborateur et de ses clients. Elle poursuit en mentionnant ce même intérêt chez le salarié pour assurer une bonne gestion de son stress.

Marion caractérise le bien-être des salariés comme la création d'une atmosphère agréable, d'un cadre épanouissant, et d'une cohésion d'équipe. Dans son quotidien, elle porte un intérêt particulier à son salarié et à son bien-être, elle accorde de l'importance à instaurer une communication avec celui-ci pour favoriser sa motivation. Marion pense que le bien-être et l'efficacité sont deux notions liées. Cependant, elle explique qu'un bien-être trop élevé peut être négatif car le salarié peut perdre en rigueur.

« Et y'a un autre cas de figure c'est si une personne est bien qu'on la laisse comme ça et bah elle va se ramollir et elle va faire "oh je suis trop bien ici, je fous rien, je suis content, j'apporte mes petits plats tranquille" voilà c'est euh voilà donc du coup c'est à double tranchant [...] il faut être quand même euh bien ferme euh fin voilà faut fin pas c'est pas le mot mais euh faut quand même euh rester derrière pour la motiver [...] »

Etant une petite équipe, Marion remarque la simplicité qu'elle a à créer des liens avec ses clients. Elle accorde d'ailleurs une grande importance à la fidélisation de ses clients car cela lui permet d'en acquérir de nouveaux par le biais du bouche-à-oreille. Pour elle, il y a un rapport entre le bien-être du salarié et la fidélisation de ses clients, pourvu que la qualité de la prestation soit à la hauteur des attentes du client.

« Bah c'est vrai parce que si un, un employé content bah il va être agréable avec le client du coup il va plus discuter, plus parler des plats, leur conseiller des choses, être plus avenant avec le client être plus agréable au niveau de l'accueil du client aussi ça c'est hyper important [...] (Un employé efficace) c'est quelqu'un qui est autonome, organisé, souriant et avenant. »

Selon Marion et les spécificités de son secteur, l'innovation se résume à l'adoption de nouvelles techniques, de cuisine en particulier. Elle tente également d'assurer une certaine présence sur les réseaux sociaux pour augmenter la notoriété de son restaurant. Pour elle, l'intelligence émotionnelle du dirigeant et la capacité à innover ne sont pas deux notions forcément liées. Elle ajoute que la peur est un réel frein à l'innovation. De plus, dans son secteur d'activité, les produits innovants ne sont pas très appréciés. Si Marion venait à innover au sein de son entreprise, ce serait uniquement dans le but de répondre à un besoin exprimé. Pour Marion, il est essentiel de savoir anticiper et maîtriser les risques lorsque nous sommes dans une démarche de recherche d'opportunités.

« [...] Pour moi le plus important si on prend des risques c'est d'avoir un bon retour derrière. C'est que si on prend des risques pour se planter, c'est compliqué quoi. C'est qu'il faut maîtriser ses risques aussi. Faut savoir en prendre mais [...] faut avoir des limites quand même parce que plus on prend de risque et fin quand c'est notre entreprise prendre trop de risque bah c'est des risques financiers dans tous les cas qui font que bah ça peut soit faire dégringoler l'entreprise soit bah des risques positifs donc euh la faire décoller au contraire mais il faut il faut toujours penser que ça peut être négatif en tout cas. [...] »

Pour conclure, Marion affirme qu'il est essentiel pour un dirigeant d'être sensible au concept d'intelligence émotionnelle pour favoriser la performance au sein de son entreprise. En effet, elle énumère différents apports positifs liés à ce concept : la création de liens avec son salarié pour influencer positivement sa motivation et son efficacité, savoir gérer les conflits, et être à l'écoute de ses salariés et de ses clients. Selon elle, l'élément indispensable à la performance est l'organisation.

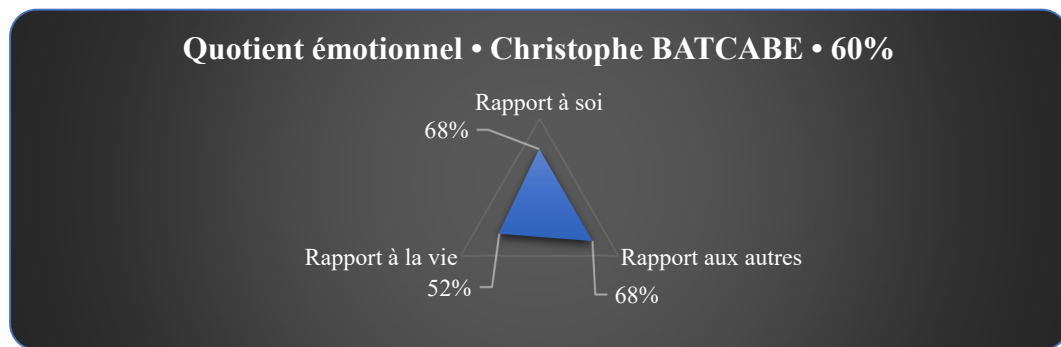


Figure 9 : Quotient émotionnel de Christophe Batcabe

Contexte : *Christophe BATCABE a 47 ans et est dirigeant commercial à La Rochelle. Il est gérant de son agence de marketing téléphonique et évolue avec cinquante-cinq collaborateurs.*

D'après le graphique représentant le quotient émotionnel de Christophe, nous pouvons remarquer que son « rapport à lui-même » et son « rapport aux autres » sont équilibrés. Cependant, nous apercevons une nette diminution concernant son « rapport à la vie ».

Christophe associe l'intelligence émotionnelle à une forme d'instinct, à une notion irrationnelle. Selon lui, l'intelligence émotionnelle permet d'être plus agile, de mieux anticiper et mieux planifier, de créer et gérer des relations aisément. Il évoque l'actuelle tendance des processus établis et déclare qu'il vaut mieux faire appel à son instinct et suivre des stratégies sensées. Il développe son propos et mentionne que notre intuition est alimentée par l'échange et la compréhension des autres (proches, clients, collaborateurs...). Il affirme que les meilleures idées sont collectives.

« Mon intuition [...] est nourrie de celle des autres, en tout cas des réflexions des autres, [...] on ne trouve pas une idée tout seul. [...] Donc c'est parce qu'on échange avec les autres, qu'on comprend l'opinion de plusieurs personnes, qu'on construit la sienne, bah c'est parce qu'on prend les idées de plusieurs personnes qu'on en crée une nouvelle. Eh bien, c'est, c'est aussi au contact des autres qu'on va aussi créer son intuition [...] la création d'une solution, la création d'une réponse à un besoin, bah elle se fait que quand on est alimentés des clients et qu'ils nous racontent ce qu'ils ont envie, ce qu'ils envisagent, et plus souvent d'ailleurs leurs points de douleur, ce qui est difficile. Et c'est là où on peut se dire ben, j'ai une solution pour le résoudre. Si y'a pas de problème, y'a pas de solution. »

Dans le cadre de ses missions, et plus particulièrement au sein de ses relations commerciales et managériales, Christophe affirme qu'il est essentiel de considérer les émotions. Effectivement, les émotions des commerciaux ont un impact direct sur les résultats de

l'entreprise. Christophe ajoute que dans le management, les messages ne sont pas toujours interprétés ou perçus de façon bienveillante, c'est pourquoi la transparence, la sincérité et la liberté sont primordiales dans la transmission d'information, pour ne pas laisser de doute à l'interprétation. Il explique ensuite qu'au sein de son entreprise, les émotions se manifestent principalement lors de problèmes liés aux ressources matérielles ou encore lors de frustration ou de sentiment d'injustice. C'est pourquoi il insiste sur l'importance d'instaurer un sentiment de collectif et d'écoute.

Il mentionne ensuite les nouvelles difficultés qu'il rencontre en conséquence de l'évolution du monde du travail. Il indique que l'accès à l'information a un impact sur les rapports de force au travail. Christophe développe son point de vue et ajoute que le management vertical est dépassé et que l'autorité paternaliste n'est plus viable. Les salariés ont davantage de pouvoir qu'il y a cinquante ans. Le monde du travail devient davantage précaire et la valeur du travail chez les jeunes n'est plus synonyme de réussite sociale. Les ambitions personnelles sont privilégiées, les nouveaux travailleurs témoignent d'une plus grande agilité mais de compétences techniques amoindries.

« Et puis les gens font, sont plus libres et ça c'est plutôt une bonne chose, c'est à dire que s'ils décident de partir, ils sont capables de partir. Euh, donc le monde du travail s'est libéré parce qu'à un moment, aucune entreprise n'est capable de garantir un job à vie. Ça c'est fini. Ça, ça a changé c'était avant. On va changer d'emploi plus souvent [...] et puis chez les jeunes de votre génération, et bien le travail n'est plus la préoccupation. Et là c'est perturbant. Parce que, parce que moi, j'avais comme ambition, [...] on cherchait la réussite sociale, la réussite professionnelle [...] Aujourd'hui, on a des jeunes qui sont parfois un peu déroutants quand on est, plus âgés, parce que finalement, euh, on est plus sur des ambitions personnelles, [...] C'est un changement de valeur. [...] Donc on est dans l'immédiateté, on est dans l'impatience, euh, donc il y a des éléments extrêmement positifs. C'est bien, d'être plus agile, et puis il y a des éléments extrêmement négatifs, c'est à dire que parfois on oublie l'essentiel hein. Les bases. [...] donc les bases bah, c'est d'apprendre la réalité du terrain. C'est d'apprendre euh, la, la vraie vie euh, avec des vraies gens et des vrais difficultés. [...] Donc on est dans une stratégie d'évitement assez facile. [...] on est en rupture sur plein de métiers. Et notamment les métiers commerciaux. [...] »

Christophe indique ensuite que selon lui, tous les collaborateurs doivent être émotionnellement intelligents, en particulier les commerciaux. Cette compétence permet d'être en phase, de s'adapter et de comprendre son interlocuteur, tout en étant attentif à sa communication non-verbale. Christophe révèle que les salariés sont en demande de bien-être en entreprise. Pour y répondre, il investit dans divers moyens matériels, dans le management et la création d'une atmosphère bienveillante. Il précise ensuite que l'ambiance tient en majorité des salariés. En revanche, il poursuit en expliquant que la motivation vient de l'individu, que ni

l'entreprise ni le manager ont le pouvoir de motiver quelqu'un. L'entreprise peut cependant démotiver un collaborateur. Il précise que les motivations des collaborateurs ne sont pas toujours en phase avec l'objectif de l'entreprise et que certaines fois, la seule chose à faire « *est de se séparer de ceux qui nuisent à la motivation des autres* ». Christophe ajoute qu'il accorde une grande importance au bien-être de ses salariés car ils constituent la ressource essentielle de l'entreprise. En effet, plus les collaborateurs seront dans le bien-être, meilleur sera leur état d'esprit. Christophe témoigne d'une amélioration au niveau de leur implication et de leur investissement au sein de son entreprise. Il ajoute que l'adoption de pratiques en faveur du bien-être donne un signal positif en termes de management.

« Euh, si on le fait, c'est aussi parce que c'est notre ressource essentielle. Et que, et qu'on ne peut pas, on peut pas ne pas être intéressé par l'amélioration de ça. »

Il mentionne cependant une limite : vouloir trop s'investir dans le bien-être de ses salariés peut potentiellement créer un sentiment d'intrusion dans leurs vies personnelles. De plus, Christophe précise qu'il entretient une distance entre ses collaborateurs et lui-même pour favoriser la productivité. Il ajoute que l'amitié n'a pas sa place au travail.

Au sujet de ses clients, Christophe indique tout d'abord que la loyauté client est une question d'alignement entre l'offre et les attentes. Pour lui, la satisfaction client ne rime pas avec la fidélité client. Il ajoute que les relations émotionnelles avec le client permettent de comprendre leurs besoins et leurs états d'esprits et que l'affect se crée par le biais de l'attachement au collaborateur ou à la marque. La conviction de ce même collaborateur permet d'atteindre la loyauté, la fidélité ou l'affect client. Selon Christophe, il y a un véritable lien entre le bien-être des salariés et la fidélisation des clients, il indique qu'il est essentiel de nourrir la spirale positive et éviter les dégâts de la spirale négative par le biais d'un investissement dans le bien-être, par l'écoute, ou encore le coaching par exemple. Il indique également qu'il faut choisir soigneusement ses managers pour éviter le cercle négatif, en effet, les managers doivent pouvoir fédérer les équipes et canaliser leur stress pour ne pas le faire rejaillir sur leurs collaborateurs.

« Alors si les salariés vont bien ils vont être plus efficaces, s'ils sont plus efficaces, l'entreprise sera plus rentable, si l'entreprise est plus rentable, elle aura plus de moyens pour leur mettre à disposition du bien-être. Si elle a plus de moyen pour leur mettre à disposition du bien-être, ils seront encore plus efficaces, nos clients seront forcément satisfaits parce que les résultats, les livrables seront donnés plus vite, euh, et ils seront plus qualitatifs. Donc on les fidélisera. Et en même temps on fidélisera nos

collaborateurs, puisqu'en étant plus performant, ils seront plus efficaces, donc ils toucheront plus de rémunération variable, donc ils auront davantage envie de rester. »

Christophe accorde une grande importance à la fidélisation client mais tout autant à la prospection. En effet, la prospection permet de garder une certaine indépendance au niveau de ses clients et permet également d'avoir le luxe de choisir ses clients et d'éviter ceux qui ont un « mauvais comportement ». Christophe explique que la fidélisation est variable car les tendances et les technologies évoluent trop rapidement.

« Bah on est pu très fidèle d'ailleurs euh, donc euh... [...] Donc qu'est-ce qui fidélise les clients euh, rien, parce que demain, vous pouvez euh, les satisfaire, vous pouvez euh, leur donner les réponses à leurs besoins, vous pouvez faire un travail formidable, et demain euh, votre solution n'est plus la solution à la mode ou la plus efficace et vous êtes dégoûté. »

Selon Christophe, l'innovation est technologique ou conceptuelle, elle permet d'apporter une nouvelle valeur ajoutée, de donner plus de sens. En effet, au sein de son entreprise, il prône l'innovation technologique et développe une application interne de mailing automatique. Pour lui, l'innovation est un bonus, qui se transforme aujourd'hui en réel enjeu de différenciation. Il explique que l'innovation permet de garder une image moderne et actuelle, d'être perçus comme spécialiste au sein de son marché. Cependant, l'innovation ne permet pas forcément de fidéliser. Il mentionne toutefois qu'elle permet d'obtenir une certaine rétention, malgré le risque de perdre des clients si l'innovation est ratée. Il énumère différentes notions à prendre en compte lorsqu'on est dans la recherche d'innovation, à savoir : écouter les besoins des clients, faire adhérer à son innovation et améliorer des processus ou activités déjà existantes. Finalement, Christophe nous indique que lorsque nous sommes dans la recherche d'opportunités, il est essentiel d'accepter de prendre des risques. Il ajoute qu'il est nécessaire d'avoir une dose d'inconscience et d'ambition, tout en sachant se remettre en question. En effet, il explique que plus nous sommes conscients et moins nous ne prenons de risques.

Finalement, Christophe pense que l'intelligence émotionnelle est intuitive et naturelle et qu'elle ne peut donc pas être enseignée. Il perçoit un réel intérêt au développement de l'intelligence émotionnelle en négociation, en termes de prise de contact, de création de liens interpersonnels et de qualité d'écoute. Il mentionne cependant que l'empathie peut s'apprendre et qu'elle permet de constamment s'auto-améliorer. Pour favoriser la performance au sein d'une entreprise, Christophe indique qu'il est indispensable d'avoir « des hommes et de l'argent ». Il préconise d'avoir une entreprise attractive pour recruter la bonne équipe et leur fournir de bonnes conditions de travail. Il pense qu'il est essentiel de leur donner des objectifs, du sens, et

des règles. Pour lui, le dirigeant d'une entreprise doit se positionner en tant que modèle. Pour conclure, il indique que sans bien-être des salariés, il ne peut y avoir de performance à long terme.

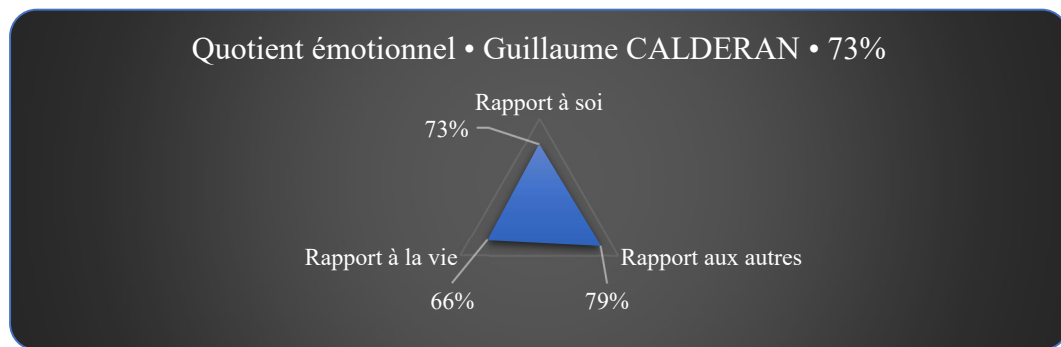


Figure 10 : Quotient émotionnel de Guillaume Calderan

Contexte : Guillaume CALDERAN a 38 ans et est dirigeant commercial à La Rochelle. Il est co-gérant de son magasin et évolue avec 9 collaborateurs et un associé.

D'après le graphique ci-dessus, nous pouvons constater que Guillaume a un quotient émotionnel équilibré, son « rapport aux autres » est toutefois la dimension la plus élevée des trois.

Guillaume caractérise l'intelligence émotionnelle comme une capacité à ressentir les situations. Dans le cadre de ses missions, il a l'habitude de s'adapter aux émotions de son interlocuteur pour lui faire passer les bons messages. Selon lui, l'empathie permet de transmettre n'importe quel message sans blesser son interlocuteur, il précise que l'empathie est un trait de personnalité. Il affirme qu'au sein d'une entreprise, ce sont les collaborateurs qui ont pour mission la gestion des émotions des clients qui doivent être émotionnellement intelligent, en particulier les dirigeants et l'assistante de direction.

Pour Guillaume, les salariés ressentent du bien-être en entreprise lorsqu'ils acquièrent un certain confort, comme un salaire motivant, par exemple. Il accorde une réelle importance au bien-être de ses salariés car selon lui, cela a un impact direct sur le turnover. En effet, il met à leur disposition de nombreuses ressources matérielles, il crée des liens avec eux sans rentrer dans leur intimité. Il explique que plus nous apprenons à connaître les individus et moins il y a de conflits. Guillaume prône l'entraide, il pense que les salariés augmentent leurs compétences lorsque la collaboration est encouragée. Il précise que porter de l'intérêt au bien-être de ses salariés peut être naturel mais que, pour certains, c'est une variable en plus à intégrer dans leur stratégie.

Dans son quotidien, Guillaume propose à ses salariés une épargne salariale, des tickets restaurants, des outils de travail adaptés ou encore une certaine flexibilité au niveau des horaires de travail. Il met en place ces mesures car il se met régulièrement à la place de ses salariés pour comprendre leurs besoins. Cependant, Guillaume affirme ne pas avoir de confiance aveugle en ses salariés. Il a l'habitude de poser des questions avec tact, sans être frontal, pour obtenir les réponses à ses questions. Il explique que le fait de réagir avec impulsivité auprès de ses salariés empêche les individus de se sentir en sécurité et de se confier. Il ajoute que la résolution des problèmes passe par l'écoute, la compréhension de l'autre et la recherche de solutions.

De plus, Guillaume indique que le bien-être au travail a un impact sur l'efficacité des salariés. Il remarque toutefois que l'acquisition d'un certain bien-être en entreprise ne peut pas être minoré sans risque de démotivation de ces derniers. Il énonce également que la reconnaissance et la valorisation du travail repose sur le mérite des salariés.

« Oui, y'a un lien effectivement, un salarié qui embauche le matin euh, en marche avant euh, c'est quelqu'un qui sera dans la production la journée. [...] Voilà, mais c'est un peu pervers. Parce que...c'est difficile, euh, un salarié euh, pour lui euh, l'acquis, c'est de l'acquis et euh, quelques soient les circonstances, euh, c'est difficilement compréhensible de faire marche arrière. [...] C'est à dire que, j'prend un exemple, euh, quelconque. Euh, on...on, ou on met des primes aux gars, aux techniciens, euh, des primes satisfaction chantier. [...] J'ai pas versé les primes pendant 3 mois, de septembre à novembre, parce qu'on avait l'inertie du premier confinement. [...] Bah...ils étaient en baisse de démotivation totale. [...] Donc c'est un acquis pour eux. [...] Et donc derrière on prend des réflexions. [...] Donc c'est une approche qu'est assez stérile j'trouve, de la part du salarié, c'est que, un acquis, euh, c'est pas à vie. [...] Et euh, et puis euh si on le fait euh c'est aussi sur la base du mérite. [...] Voilà. Bon après...après ça...on aborde une autre notion encore qu'est un autre sujet, qu'à rien à voir avec l'empathie c'est la notion de la valorisation du travail de chacun. [...] »

Selon lui, la meilleure façon d'éviter et de gérer les conflits est de montrer de la transparence auprès de ses équipes.

« J'ai mal fait en fait. J'ai mal fait parce que...j'ai pas expliqué. Et eux, euh...en termes, on revient sur le sujet, en termes d'émotions, l'émotion qui, qu'ils ont pu laisser transparaître, et moi aussi, c'est pas la bonne. Et euh, souvent, si t'expliques pas euh, la personne en face, euh, va se faire sa propre opinion et qui des fois, euh, n'est pas justifiée. [...] Et c'est ce qui amorce des conflits après. [...] »

Concernant ses clients, il exprime que leur fidélité est le résultat d'un processus. Il ajoute qu'affect et fidélité client se construisent grâce à la proximité instaurée avec le client, grâce à l'image de l'entreprise, grâce aux individus qui la compose et à leur savoir-faire. Guillaume accorde une grande importance à la fidélisation client mais il précise que ce processus demande de l'investissement en termes de ressources et de temps. Par conséquent, la prospection est

souvent privilégiée à la fidélisation. Selon Guillaume, pour qu'un salarié exerce une influence sur la fidélisation des clients, il doit développer l'affect. Il conclut en affirmant que la fidélisation des clients n'est pas une science unique. En effet, chaque individu est sensiblement différent d'un point de vue émotionnel.

Selon Guillaume, l'innovation est soit technologique, soit liée au produit. Au sein de son entreprise, il innove en termes d'approche client, de savoir-faire et au niveau de son choix de fournisseurs. Guillaume n'accorde pas une grande importance à l'innovation car il estime que « *ce n'est pas pour tout le monde* ». En effet, il indique que l'innovation peut faire peur à certains et rassurer d'autres. Pour lui, le plus important, c'est de ne pas être « *en retard* ». Pour lui, la notion d'empathie et la capacité à innover ne sont pas liées. Il exprime que l'innovation peut résider dans l'approche client, dans la création d'une relation de proximité. Il remarque cependant que l'intelligence émotionnelle permet d'être plus à l'écoute de son marché et de ses clients. Il conclut en affirmant que plus l'entreprise est proche de son client, mieux elle saura répondre à ses besoins de façon innovante. Il explique d'ailleurs que la fidélité est uniquement en lien avec la satisfaction de la prestation. Selon Guillaume, l'innovation doit être amenée uniquement pour répondre à un problème évoqué ou pour améliorer un produit ou service déjà existant. Enfin, il indique que lorsqu'il est dans une posture de recherche d'opportunités, il commence par traiter toutes les objections, évaluer les risques et l'intérêt financier. Il précise qu'il faut être animé par le défi de créer, d'innover, mais il pense que cela relève de la personnalité.

Finalement, Guillaume indique qu'il est très sensible au concept d'intelligence émotionnelle. En effet, il accorde une grande importance à l'acceptation de l'autre et de ses réactions, et estime que cette compétence permet de s'exprimer de façon appropriée à ses interlocuteurs. Pour lui, l'intelligence émotionnelle se développe par l'expérience et n'est pas innée. Il cite : « *pour moi on devient ce qu'on doit être en fonction d'une part de notre éducation et de notre passé. [...] On est tous des conséquences de ce qu'on a pu vivre.* » Pour conclure, Guillaume caractérise les éléments indispensables à la performance, qui selon lui sont l'envie et la détermination.

« L'envie. Quand t'as pas envie, tu feras rien, quelque soit le sujet que tu veux travailler euh, c'est l'envie qui te...qui te conditionne aujourd'hui. Si t'as pas envie euh, bah tu te lèves pas le matin. Fin pour moi, c'est euh, la réponse, euh à la vie tout court. C'est l'envie, si t'as pas envie, tu fais pas. Ou tu fais pas bien, à partir du moment où t'as envie, tu mets tout en œuvre euh pour que ça fonctionne. Voilà. »

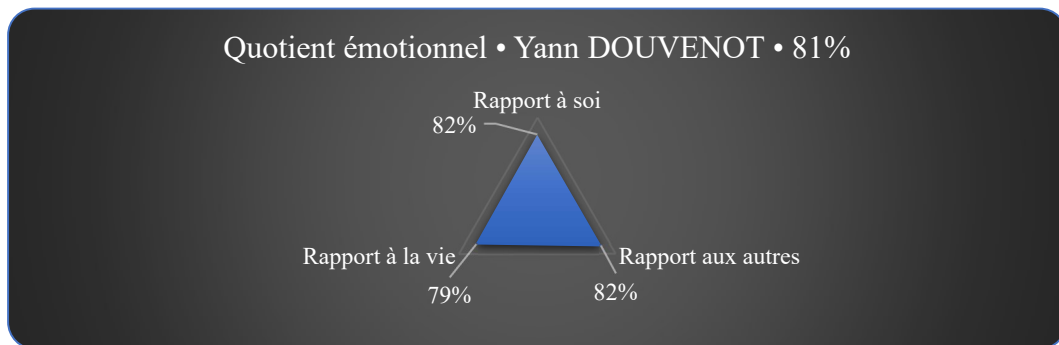


Figure 11 : Quotient émotionnel de Yann Douvenot

Contexte : Yann DOUVENOT a 37 ans et est dirigeant commercial à La Rochelle. Il est co-gérant de sa boutique et évolue avec quatre collaborateurs et un associé.

Nous pouvons remarquer que le quotient émotionnel de Yann est très équilibré. La dimension « rapport à la vie » est légèrement moins élevée que les deux autres.

Pour Yann, l'intelligence émotionnelle se caractérise par une juste transmission des émotions. Selon lui, le rôle du chef d'entreprise est d'instaurer une dynamique, un rythme partagé par les collaborateurs. Il définit l'intelligence émotionnelle comme une compétence innée qui se développe avec l'expérience. Cependant, il pense que l'intelligence émotionnelle peut s'apprendre mais qu'un bon rapport à la vie et aux autres est essentiel pour y parvenir.

Au sein de ses missions, il a l'habitude d'analyser ses interlocuteurs par le biais d'une écoute, d'une communication non-violente et d'une adaptation à ceux-ci. Il ajoute que le recrutement de « personnes qui nous ressemblent » permet de faciliter cette adaptation.

« [...] Moi quand je vais faire une visite technique, chez un client, on cerne la personne [...] on peut tomber sur quelqu'un de speed, [...] Tous les traits de caractère, donc on a quand même une analyse, y'a quand même un côté psychologique à avoir, et à suivre le tempo de cette personne, donc faut être à l'écoute, faut prendre son aura, donc voilà c'est le travail qu'on approfondi, ça se fait machinalement, naturellement parce que faut avoir une bonne analyse, je pense l'avoir, là-dessus je suis assez psychologique, assez psychologue on va dire euh, mais bon voilà, les traits principaux quoi c'est être à l'écoute de la personne, même sur le gestuel, également très important, le gestuel, pis voilà, après ça se fait en 5 minutes, même pas, en 30 secondes des fois on analyse la personne. »

Yann mentionne qu'il est essentiel de temporiser les émotions fortes pour gérer les conflits, pour cela, il instaure une dynamique spécifique au sein de son équipe. Yann accorde une très grande importance au bien-être de ses salariés, il indique d'ailleurs que les salariés sont

aussi importants que le dirigeant, qu'il est question d'alchimie. Pour lui, la création du bien-être au travail passe par l'équipement matériel, l'ambiance, la confiance et les attentions (*vêtements, cadeaux, sorties restaurants*). Il évoque toutefois l'importance de ne pas confondre collègues de travail et amis. Finalement, Yann explique que le bien-être et l'efficacité des salariés sont deux notions complémentaires. Néanmoins, il précise que la volonté d'offrir du bien-être à ses salariés doit être authentique et équilibrée. En revanche, il indique que les salariés peuvent aussi être efficaces sans bien-être.

« Si y'a du bien-être, il y aura de l'efficacité, [...] l'efficacité dans une entreprise ça se ressent, c'est très rapide surtout, sur les finitions etc., euh même dans d'autres corps évidemment, d'entreprises, le bien-être est très important pour l'efficacité. »

Ensuite, Yann mentionne que pour obtenir la fidélité de ses clients, il faut que tout le processus de la prestation soit bien réalisé et que l'entreprise doit être composée de personnes authentiques, qui appliquent un « *naturel de vente* ». Pour lui, la fidélisation est essentielle à l'acquisition de nouveaux clients. Il accorde également une importance à l'efficacité de ses collaborateurs car ils renforcent l'image de l'entreprise et ainsi jouent un rôle sur la fidélisation des clients.

« Bah c'est tout simplement sans être prolix, un client satisfait. De A à Z, de la vente... au choix de son produit, à la vente, à la faisabilité, à la pose, [...] et le suivi du SAV, voilà, c'est ce qu'on disait tout à l'heure. »

Yann accorde une grande importance à l'innovation technologique et agit en faveur de la protection de l'environnement dans le cadre de son entreprise par le biais d'une écoute attentive du marché et de ses nouveautés. Pour lui, il existe un lien entre l'intelligence émotionnelle du dirigeant et sa capacité à innover : la capacité d'écoute des besoins des clients et de son environnement. Yann explique que ses clients sont très sensibles à l'innovation et qu'il reconnaît une certaine fidélité et loyauté aux innovations technologiques. Yann perçoit l'innovation comme un avantage concurrentiel. Par le biais de l'innovation, il souhaite permettre à ses clients de faire des économies d'énergie en leur proposant les meilleurs produits sur le marché. Lorsqu'il est dans une recherche d'opportunités, il prend en compte le marché sur lequel il évolue, ainsi que son intuition.

« Ben décisif, euh...[...] C'est des choix d'entreprise, c'est des choix d'entrepreneur, ou de chef d'entreprise qui va dire, euh voilà, les décisions à faire [...]. Voilà, c'est des choix, moi je m'écoute, je m'écoute, j'écoute mon sens. Après voilà, on n'est pas idiot comment on choisit un produit, de

fournisseurs différents, pour en revenir dans mon domaine professionnel, euh on voit les arriérés, on voit voilà, l'expérience qu'ils ont [...] »

Enfin, Yann indique qu'un dirigeant doit avoir un bon rapport aux autres pour favoriser les opportunités et qu'il doit développer son intelligence émotionnelle pour améliorer l'image de son entreprise. Pour conclure, il déclare que sans innovation, ni pratiques en faveur du bien-être des salariés, ni fidélisation client, il ne peut pas y avoir performance. Il mentionne cependant que la concurrence favorise l'adoption de ces pratiques.

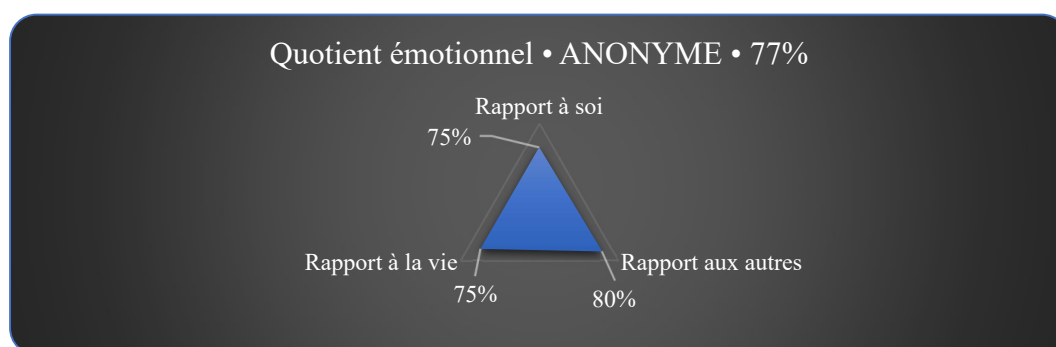


Figure 12 : Quotient émotionnel d'Anonyme

Contexte : ANONYME a 47 ans et est directrice de campus à La Rochelle. Elle évolue actuellement avec vingt et un collaborateurs.

D'après la répartition de son quotient émotionnel, nous pouvons constater que la dimension la plus élevée d'ANONYME est celle du « rapport aux autres ».

Pour ANONYME, l'intelligence émotionnelle se rapporte à l'empathie. Elle précise qu'il s'agit de « la capacité de composer avec ses propres émotions et celles des autres ». Dans le cadre de son travail, elle remarque que tous les salariés interprètent leurs missions différemment, selon leur propre état émotionnel et leur motivation. Elle indique que s'adapter à son interlocuteur est un choix et qu'il dépend de l'objectif de l'échange. Elle souligne que la rigidité et la fermeté du dirigeant peut soutenir son autorité auprès de ses salariés.

« Quelques fois je fais le choix de ne pas m'adapter. [...] Pour euh, ben peut-être aussi contraindre l'autre à sortir de son état. Ou le mettre face à d'autres émotions. Donc ça peut être assez ponctuel, après je reviens, je regroupe toujours en faisant un peu de lien, mais quelque fois d'un point de vue du management, euh, il est important de s'adapter à la situation émotionnelle de l'interlocuteur pour l'amener euh, vers on va dire, notre état émotionnel. Et puis quelque fois je vais faire le choix, euh, sur une situation un peu plus frontale, de faire un peu un électrochoc on va dire et, donc de le contraindre de sortir de sa zone émotionnelle. »

ANONYME affirme que les émotions sont à prendre en compte quotidiennement, dans toutes situations d'échanges. Selon elle, tous les collaborateurs doivent être émotionnellement intelligent et particulièrement ceux dont les métiers sont en lien avec le management et le contact direct aux personnes. Elle caractérise le bien-être des salariés comme un bon équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, où régissent épanouissement et satisfaction. Elle

ajoute qu'il est important d'avoir de bonnes relations avec les collègues, une certaine liberté d'expression, des outils de travail adaptés, où règne la sécurité.

ANONYME mentionne que le monde du travail est en pleine évolution et qu'il n'est plus la représentation de l'ascension sociale des individus. Au quotidien, elle remarque que la mutation des métiers (la digitalisation en particulier) et le manque de préparation peuvent occasionner une insatisfaction forte chez les salariés. Elle indique que la performance d'une entreprise est d'ordre collectif et que chaque individu doit s'adapter aux évolutions de l'environnement pour y parvenir. Selon elle, les objectifs individuels sont souvent privilégiés par les salariés au détriment des objectifs collectifs. ANONYME signale qu'elle tente de trouver un équilibre entre les parties par un accompagnement individualisé, par la communication entre collaborateurs et la création de liens. Elle y accorde de l'importance car pour elle, le bien-être et l'efficacité des salariés sont deux notions liées.

« Ben c'est totalement relié. Si j'suis bien dans ma tête, j'suis bien dans ma peau, j'suis bien dans mon job et je suis efficace. »

Selon ANONYME, la fidélité client se crée lorsque les prestations proposées correspondent à leurs besoins et attentes. Elle accorde une grande importance à la fidélisation de ses clients et aborde la notion de co-construction et de partenariat avec ses clients et fournisseurs. Elle ajoute que le bien-être des salariés améliore la relation client et fournisseur pourvu que le bien-être s'inscrive dans une perspective collective.

ANONYME définit l'innovation comme une invention ou une « réinvention ». Pour elle, il s'agit d'une action d'amélioration continue en lien avec la notion d'expertise. Elle évoque également les termes de changement de paradigme. Au sein de son entreprise, elle s'adapte au contexte en digitalisant ses formations mais avoue ne pas faire réellement preuve d'innovation. Elle accorde une importance forte à l'innovation mais remarque la nécessité d'avoir des moyens humains, matériels et financiers dont elle ne dispose pas. Pour elle, il existe un lien entre l'intelligence émotionnelle du dirigeant et sa capacité à innover : l'écoute attentive des besoins du marché. Selon ANONYME, l'innovation peut fidéliser mais dépend de l'intérêt, des besoins et motivations des clients. Elle estime que, pour être intéressante, une innovation doit créer de la valeur ajoutée. Finalement, elle explique que l'audace permet de prendre des risques pour accéder aux opportunités.

« [...] Je vais considérer que finalement, à partir du moment où une innovation a une valeur ajoutée reconnue, dans l'usage, dans la détection, elle s'inscrit durablement dans les pratiques. On peut rajouter qu'elle peut être qualitative hein euh, elle peut être, pas forcément en lien avec le monde du travail ou quoi que ce soit hein. Apporter un bien-être. »

Pour conclure, ANONYME révèle sa sensibilité au concept d'intelligence émotionnelle et indique que celle-ci peut favoriser la performance. Pour elle, le quotient émotionnel est plus important que le quotient intellectuel. Elle énumère les différents éléments qui selon elle sont indispensables à la performance et cite : « Alors euh, un objectif. Voilà, un objectif, une stratégie, une direction claire. Porteur de sens, euh... L'adhésion, les équipes autour de cet objectif, euh, les moyens, les compétences et l'agilité ».

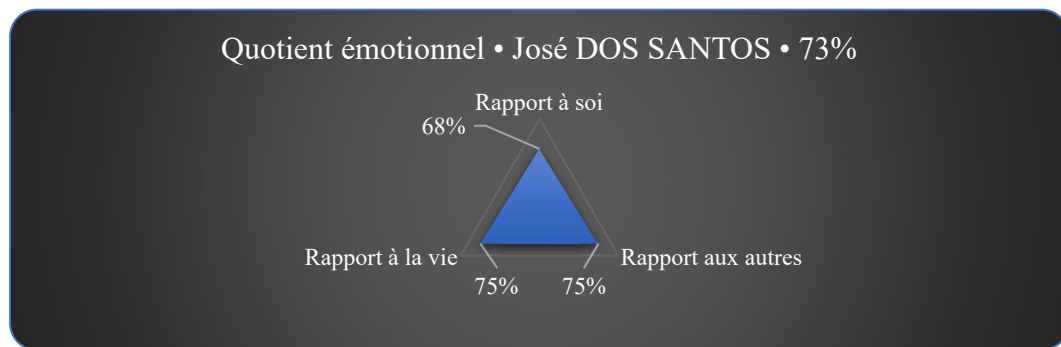


Figure 13 : Quotient émotionnel de José Dos Santos

Contexte : José DOS SANTOS a 55 ans et est technicien confirmé à Paris. Il est manager de son garage automobile et évolue avec cinq collaborateurs techniciens.

Le quotient émotionnel de José est équilibré, nous pouvons toutefois constater que la dimension du « rapport à soi » est la plus basse.

Selon José, l'intelligence émotionnelle est la capacité à contrôler ses émotions. En effet, il explique que les émotions doivent être restreintes sur le lieu de travail car il ne faut pas montrer trop de vulnérabilité en tant que manager. Pour lui, il est essentiel d'avoir une figure d'autorité pour que les salariés respectent les méthodes. Il indique qu'il doit agir en tant que référent et personne de confiance pour favoriser l'implication des salariés. Pour lui, il est nécessaire d'instaurer le respect mutuel en se positionnant comme exemple.

Dans le cadre de ses missions, il explique qu'une mauvaise gestion des émotions peut faire perdre des opportunités, tant au niveau des salariés que des clients. Il affirme qu'il faut savoir différencier les émotions authentiques des "fausses" tout en montrant du soutien à ses collaborateurs.

« Des gens qui ont ou des problèmes avec les enfants, ou une épouse, ou un mari, ou des proches. Donc, on essaye déjà de le comprendre, de comprendre déjà si c'est une vraie émotion ou pas, ça... c'est un peu plus délicat ! Mais une fois qu'on connaît le personnel, on sait déjà si c'est une vraie émotion. »

Il indique que dans le cadre de la gestion de conflits avec ses clients, il préfère rester en retrait pour mieux les résoudre. Selon lui, tous les collaborateurs doivent être émotionnellement intelligent, l'employeur en particulier. Il mentionne ensuite que l'intelligence émotionnelle est

relative mais qu'elle peut s'inculquer. Il précise cependant que cela demande une certaine faculté d'adaptation et de compréhension.

José caractérise le bien-être des salariés comme l'apport de ressources matérielles adaptés (outils), d'une atmosphère agréable. Il pense que le bien-être des salariés favorise la productivité. Il accorde de l'importance à toujours montrer de l'empathie sans se détacher de sa figure d'autorité. Au quotidien, il écoute, s'intéresse et soutient ses collaborateurs pour influencer leur bien-être. Il ne néglige pas le partage de moments entre collaborateurs en dehors du travail car selon lui, cela facilite les échanges journaliers. Il mentionne ensuite que sans bien-être, cela provoque du turnover et une plus grande difficulté à manager. Il évoque également que le bien-être des salarié a un impact sur la relation client.

« [...] Donc s'il n'y a pas de bien-être, cela se ressent même sur la clientèle car vous allez parler de manière énervée ou vous allez partir au quart de tour car il a dit un mot de travers. [...] On ressent aussi bien le bien-être du client quand il vient au garage [...] C'est ce que j'essaie de faire au maximum, d'être toujours « proche » des collaborateurs, « proche » de la clientèle et de les conseiller correctement. »

Selon José, la fidélisation des clients permet de pallier la concurrence. Il mise sur l'accueil et le conseil client, la transparence et la justesse des tarifs ainsi que la priorisation des urgences clients. Pour lui, il est essentiel de créer du lien pour favoriser la loyauté et l'affect client. Il accorde une importance d'autant plus forte à la fidélisation de ses clients depuis la transition numérique des entreprises. Pour lui, il est essentiel de proposer des prestations toujours plus qualitatives pour pallier la concurrence car il remarque qu'aujourd'hui, les clients sont plus critiques, plus exigeants, mais moins fidèles. Il indique que le manque de bien-être au travail a un impact sur la satisfaction client et donc sa fidélisation. Il souligne que faire preuve de tact et d'accompagnement auprès de ses collaborateurs peut faire réintégrer un bien-être auparavant absent en entreprise. José remarque qu'il est essentiel de mettre en place des défis et des récompenses pour motiver les équipes, leur permettre de s'épanouir et d'obtenir une certaine reconnaissance au travail. Il évoque toutefois que l'instauration d'un bien-être en entreprise ne suffit pas toujours, et qu'une incapacité à s'adapter dans une entreprise résulte parfois d'une erreur d'orientation professionnelle ou d'un manque de cohérence entre les valeurs de l'entreprise et celles du salarié.

« [...] Il ne faut pas venir au travail avec la boule au ventre premièrement. Si tu ne te sens pas bien dans l'entreprise, c'est qu'il y a un problème. Si tu ne t'adaptes pas, il ne faut pas forcer, il ne faut pas insister. Il faut trouver autre chose et si le travail ne te plaît pas, il faut changer. [...] »

Selon José, la fidélisation client passe par le développement de la relation client, la satisfaction liée à la prestation et l'importance donnée aux détails. José préconise de « se mettre dans la peau du client » et de faire appel à son instinct plutôt que de suivre des procédures établies. Il indique que le modèle de fonctionnement des TPE est le meilleur pour favoriser fidélité, loyauté et affect client.

Pour José, l'innovation s'exprime en termes techniques, technologiques et en termes d'acquisition de compétences. Il précise que cela peut-être une évolution ou une amélioration des outils ou des locaux. Il accorde de l'importance à l'innovation car selon lui, cela permet d'être en accord avec les besoins du personnel et de la clientèle. Il indique également qu'en termes d'innovation, il faut s'inspirer des autres (concurrents ou non). Selon lui, être émotionnellement intelligent permet d'être plus réactif et à l'écoute des opportunités. Dans une posture de recherche d'innovation, José mentionne différentes notions à prendre en compte : être attentif à la concurrence, ne pas hésiter à investir et prendre les bonnes décisions en suivant son intuition. Enfin, dans une recherche d'opportunités, il indique qu'il faut savoir limiter les risques en « posant le pour et le contre », s'entourer des ressources humaines qualifiées, avoir de bons partenaires avec les compétences appropriées.

Pour conclure, José indique que savoir gérer ses émotions permet de prendre de bonnes décisions, de guider les autres et de prodiguer de bons conseils. Il prône l'authenticité et affirme qu'il s'agit d'une caractéristique très appréciée des individus mais qu'il est essentiel de s'adapter à ses interlocuteurs. Pour lui, les éléments indispensables à la performance sont les outils, les compétences et la motivation.

2. SYNTHÈSE DES ANALYSES VERTICALES ET LIMITES DE L'ÉTUDE

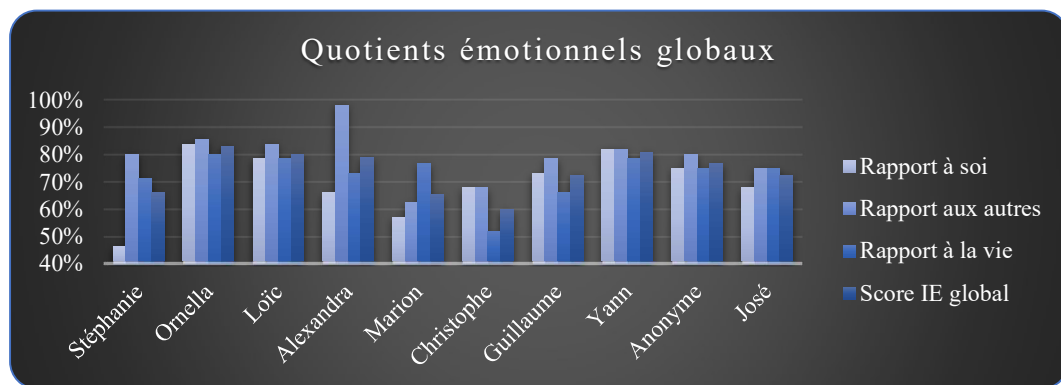


Figure 14 : Quotients émotionnels globaux

L'analyse verticale permet de comprendre comment se comportent nos interviewés, quelles pratiques ils adoptent au sein de leur entreprise et dans quel intérêt. Chaque profil se distingue par un quotient émotionnel contrasté par des variations au niveau des dimensions qui le compose. Pour conclure, cette analyse verticale nous a permis d'identifier les différences entre les profils de nos interviewés et de soulever les différentes limites à notre étude.

- Sous-catégorie de profil n°1 : Intelligence émotionnelle élevée
 - 7/10 interviewés
 - Quotient émotionnel supérieur à 72%
- Sous-catégorie de profil n°2 : Intelligence émotionnelle moyenne
 - 3/10 interviewés
 - Quotient émotionnel compris entre 48% et 71,4%
- Nouvelle catégorie d'acteurs :
 - La dimension « rapport aux autres » est la plus élevée chez tous nos interviewés, à l'exception de Marion.

Nous pouvons constater que Marion est parasitée par son rapport aux autres. Dans son discours, elle révèle sa difficulté à trouver un équilibre en termes d'assertivité.

- La dimension « rapport à la vie » est la plus basse chez tous nos interviewés, à l'exception de Stéphanie et Marion.

Selon les résultats de nos interviews, nous avons remarqué que les expériences de vie de Stéphanie et Marion les ont menées vers des prises de décisions en faveur de leur qualité de

vie. Burn-out et surexposition au stress ont amené à nos deux interviewées la reprise de contrôle de leur bien-être, l'écoute et le respect de leurs besoins.

Nous remarquons une certaine homogénéité dans nos résultats et principalement au niveau du Quotient Emotionnel de nos interviewés. Nous pensons qu'il aurait été pertinent d'obtenir un échantillon également composé d'individus possédant un faible quotient émotionnel pour étayer nos analyses, car la différence des discours est très subtile entre les individus ayant une haute intelligence émotionnelle et ceux dont l'intelligence émotionnelle est moyenne. Malheureusement, nous ne pouvions pas prévoir que sur l'ensemble de nos quinze interviewés, aucun n'allait avoir une faible intelligence émotionnelle.

Nous estimons que la raison de cette uniformité vient principalement du fait que l'intelligence émotionnelle est un sujet de plus en plus actuel, ainsi, de plus en plus de personnes sont sensibles à ce concept. Nous pouvons également présumer que la majorité des individus en charge du management ont forcément un score d'intelligence émotionnel dans la moyenne ou supérieur, qui leur permettrait ainsi d'assumer leurs fonctions managériales.

De plus, nous pensons qu'il aurait été pertinent de rentrer en immersion dans les entreprises de nos interviewés pour observer leurs pratiques et interroger leurs salariés. Nous supposons que cela aurait pu contribuer de façon plus efficace à nos résultats en nous rapprochant davantage de la réalité et de la vérité. Enfin, le calcul des différents indicateurs de performance cités au sein de notre revue de littérature, aurait pu nous permettre d'obtenir des résultats chiffrés et plus concrets.

Partie 2. Résultats horizontaux et apports managériaux

1. PARALLELE DES RESULTATS ET REVUE DE LITTERATURE

Au sein de cette partie, nous tenterons de répondre à nos différentes questions de recherche : par la confrontation de nos résultats avec notre revue de littérature, nous pourrions confirmer, infirmer ou compléter les théories exprimées dans la première partie de notre mémoire. Les résultats exprimés nous aideront ainsi à répondre à notre problématique de départ.

Tout d'abord, rappelons les différents objectifs de notre recherche :

Le premier objectif de cette étude empirique est de démontrer que la conscience de l'intelligence émotionnelle des dirigeants d'entreprises et son développement sont essentiels en termes de bénéfices individuels. Aussi pour le second objectif, il s'agira de mettre en avant le fait que le potentiel d'intelligence émotionnelle du dirigeant est encore une capacité sous-estimée dans l'atteinte d'une performance collective. Enfin, notre dernier objectif sera d'interpréter et de définir quelles dimensions de la performance sont impactées par l'intelligence émotionnelle du dirigeant.

D'après les éléments abordés dans notre revue de littérature, nous chercherons à déterminer si effectivement, l'intelligence émotionnelle a un impact sur la performance interne, la performance client, ou encore la performance marché.

Les acronymes ci-dessous représentent les initiales de nos dix répondants :

1. (SM) : Stéphanie Mandret
2. (OC) : Ornella Catoire
3. (AP) : Alexandra Pichard
4. (MD) Marion DenaiFFE
5. (CB) : Christophe Batcabe
6. (JDS) : José Dos Santos
7. (LD) : Loïc Dumont
8. (GC) : Guillaume Calderan
9. (YD) : Yann Douvenot
10. (Anonyme)

Question de recherche 1 : L'intelligence émotionnelle du dirigeant a-t-elle un impact sur l'efficacité et le bien-être de ses salariés ?

À la suite de nos dix interviews, différentes qualifications de l'intelligence émotionnelle ont été évoquées :

- 6 interviewés abordent l'intelligence émotionnelle d'un point de vue individuel
 - Interpréter et gérer les émotions (LD)
 - Impact des émotions sur nos réactions (MD)
 - Savoir réagir aux situations (MD)
 - Alignement de soi et équilibre (AP)
 - Intuition et irrationalité (CB)
 - Agilité, anticipation et planification (CB)
 - Ressentir les situations (GC)
 - Compétence cognitive (SM). Nos résultats confirment ceux de Cuéllar-Molina et al., (2019) où il est exprimé que le modèle d'intelligence émotionnelle d'habileté de Mayer et Salovey est une compréhension intellectuelle des émotions, guidant à la fois la pensée et les actions.

« Ça passe par l'intellect. C'est décortiquer l'impact des émotions sur soi et sur les autres, de l'analyser et d'en faire quelque chose de bien, c'est un aboutissement à ça » (SM)

- 4 interviewés abordent l'intelligence émotionnelle d'un point de vue collectif
 - Identifier les émotions au sein des interactions (OC)
 - Transmettre des informations (AP)
 - Transmettre des émotions (YD)
 - Création et gestion des relations (CB)

- 5 interviewés abordent l'intelligence émotionnelle d'un point de vue individuel et collectif
 - Créer des idées collectivement (CB, OC)
 - Analyser l'impact des émotions au niveau individuel et collectif (SM)
 - Instaurer un rythme / une cadence partagée entre les collaborateurs (YD)
 - Composer avec ses propres émotions et celles des autres (Anonyme)
 - Echanger avec les autres et les comprendre (CB)
 - Avoir de l'empathie (Anonyme)

Par le codage des discours de nos interviewés, nous remarquons que nos résultats confirment les recherches d'El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019) et s'inscrivent dans le modèle d'intelligence émotionnelle mixte de Goleman (capacités personnelles et sociales). Le modèle de traits de Petrides et Furnham qui est caractérisé comme « *une caractéristique de la personnalité qui est spécifiquement liée à l'affect.* » n'est cependant pas confirmé par nos résultats.

« Alors moi à quoi je pense en premier... C'est l'alignement de soi. C'est à dire que ce que l'on dit, ce que l'on pense, ce que l'on fait, ça nous équilibre, donc du fait que ça nous équilibre, on est en accord aussi avec nos émotions, et c'est une manière de transmettre à l'autre » (AP)

Selon 8 de nos 10 interrogés, tous les collaborateurs au sein d'une entreprise devraient être émotionnellement intelligents, de l'apprenti jusqu'au patron. Leurs discours entrent en résonance avec les recherches de Cuéllar-Molina et al. (2019) et leurs références de Nafukho et Muyia (2014) et Farnia and Nafukho (2016) qui indiquent que les entreprises ont besoin d'individus capables d'identifier, de gérer et de concentrer leurs émotions de manière efficace dans leur quotidien.

- 4 de nos interviewés précisent que le manager ou l'employeur doit être émotionnellement intelligent (MD, JDS, GC, Anonyme)
- 4 de nos interviewés précisent que les collaborateurs en contact direct avec la clientèle (ex : apporteurs d'affaires) doivent être émotionnellement intelligents (OC, CB, GC, Anonyme, LD). Nos résultats confirment ceux de Foo (2009) qui indique que le contrôle des émotions et des sentiments permet d'obtenir des performances financières, lors de l'évaluation d'opportunités commerciales.

« Oh bah tous. Tous. Tous et en particulier les commerciaux. Parce que, parce qu'ils sont dans le contact, [...] parce qu'ils doivent convaincre et on ne convainc pas qu'avec des arguments, on ne convainc pas qu'avec des mots, [...] le ton euh, indique bien euh, une forme d'émotion ou d'implication [...] On peut effectivement tout « processiser » et tout normaliser, à la fin, il reste bien deux individus et faut qu'ils se parlent, faut qu'ils se comprennent et il faut qu'ils s'adaptent. [...] » (CB)

« [...] Vous devenez directeur commercial d'une boîte. Vous avez une équipe de commerciaux à gérer. Vous pouvez endosser le costume, pas de problème, le costume il existe, en termes de fiche de poste. Hein. Par contre, si vous n'êtes pas à l'aise avec [...] si vous êtes en retrait, [...] ça fait partie des émotions que l'on exprime de façon non verbale. Et ça fait partie des messages que l'on envoie aux autres. » (LD)

- 1 de nos interviewés précise que tous les individus sont émotionnellement intelligents par nature (LD). Ce résultat est soutenu par le postulat de Mayer et Salovey indiqué par El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019) qui affirment qu'une partie de l'intelligence émotionnelle serait innée et liée à un composant génétique.

D'après nos résultats, il existe de nombreux intérêts au développement de l'intelligence émotionnelle :

- Avoir une meilleure gestion de soi (stress, intuition) et des autres (collègues, employés, clients) (MD, GC, LD)
- Eviter les incompréhensions entre collègues et assurer le bon fonctionnement de l'entreprise (SM)
- Savoir interagir est une question de survie (LD)
- Créer une cohésion d'équipe (AP)
- Être en phase, s'adapter et comprendre son interlocuteur, utiliser la communication non-verbale (CB)

« Je pense que, on est tous, émotionnellement intelligents. On l'exprime pas tous de la même façon, mais on est tous euh, émotionnellement intelligents. On ne sait pas tous l'interpréter, il y en a certains qui ne vont pas, par exemple, savoir gérer la colère. Euh, et donc vont en venir à une expression physique de la colère. C'est tous ceux qui vont cogner, etc. » (LD)

Nos résultats confirment ceux de Zampetakis et Moustakis (2011) qui affirment que les individus émotionnellement intelligents apprennent à réguler leurs émotions efficacement, en vue de recevoir des réponses émotionnelles positives, de la part de leurs interlocuteurs. Dans la mesure où les individus ne savent ni percevoir, ni gérer leurs émotions et celles des autres, les signaux émotionnels seront ignorés et les émotions rentreront en interférence avec leurs actions.

Selon nos interviewés et dans le cadre de leurs missions respectives, les émotions sont fortement prises en compte. Nous pouvons d'ailleurs inscrire leurs discours au sein des quatre dimensions de l'intelligence émotionnelle de l'auteur Daniel Goleman :

- 3 interrogés inscrivent leurs discours dans la dimension de conscience de soi :
 - Savoir reconnaître les émotions ne veut pas dire savoir les gérer
 - Nier ses émotions nuit à l'efficacité (SM)
 - Démarche d'introspection et de conscience de soi
 - Apprivoiser ses émotions pour avoir une meilleure gestion de soi (LD)

- S'écouter pour être cohérent dans son discours (AP)
- Le non-verbal est le reflet de nos émotions (LD)

« C'est difficile de s'autoriser à les ressentir [les émotions, ndlr] et même quand on les ressent c'est savoir qu'est-ce qu'on en fait » (SM)

Nos résultats confirment ceux d'El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019) et leurs références de Salovey et al., (2004) qui indiquent que la conscience de soi se décompose en quatre niveaux de compétences émotionnelles, chacun étant atteignable par l'obtention des capacités du niveau précédent :

- 1) *« Percevoir les émotions : Habileté à identifier et déchiffrer ses émotions et celles des autres tels qu'ils sont exprimés dans les expressions faciales.*
- 2) *Utiliser les émotions pour faciliter la pensée : La façon dont l'émotion affecte le système cognitif.*
- 3) *Comprendre les émotions : La capacité à comprendre ses émotions et celles des autres, d'être capable d'étiqueter et d'identifier les messages véhiculés avec des mots.*
- 4) *Gérer les émotions : La capacité à bien gérer et réguler ses propres émotions et celles d'autrui. »*

- 4 interrogés inscrivent leurs discours dans la dimension de la gestion de soi :
 - Plus difficile d'autogérer ses émotions que celles des autres (SM)
 - Aligner et gérer ses émotions (LD)
 - Garder ses moyens, avoir une faible impulsivité (MD)
 - La mauvaise gestion de ses émotions peut faire perdre des opportunités (JDS)

Nos résultats confirment les recherches de Cuéllar-Molina et al. (2019) et El Ghazi S. et Cherkaoui M. (2019) qui affirment que la gestion de soi implique le contrôle de ses impulsions, l'intégrité et la conscience professionnelle.

- 6 interrogés inscrivent leurs discours dans la dimension de la conscience des autres :
 - L'individu fait partie d'un système (SM)
 - Avoir de l'empathie mais pas de la compassion, savoir rester neutre (SM)
 - Prendre en compte les émotions pour faciliter la création de connexions (AP).
 - Eviter les conflits par peur de répercussions négatives sur l'entreprise (MD)

- Analyser ses interlocuteurs par le biais d'une écoute et d'une adaptation pour lui faire passer les bons messages (YD, GC). Ce résultat est confirmé par Cuéllar-Molina et al., (2019) qui affirment que cette compétence permet d'induire les réponses souhaitables chez les autres lors des échanges.
- Les missions et les informations confiées par le dirigeant aux salariés seront interprétées différemment selon leurs propres états émotionnels et selon leur niveau de motivation (Anonyme, CB). Ce résultat est confirmé par Fianko et al. (2020) qui indiquent que, selon Joseph et al. (2015), la perception du comportement du dirigeant par les salariés amène à une interprétation émotionnelle de la situation guidant leur comportement.

« Après on est dans du management donc, [...] quand on manie de l'humain bah parfois on donne une instruction, qu'on pense avoir formulée de façon normale, à minimum bienveillante, et qui n'est pas forcément perçue comme ça, de la même manière par tout le monde. Donc euh, on peut parfois essayer de faire des choses, pour le bien des gens, et qui le perçoivent comme euh, totalement autre chose. [...] Mais parfois entre euh, il y a ce qu'on veut dire, il y a ce qu'on dit, et il y a ce qui est entendu, il y a ce qui est interprété. Euh, c'est pas toujours si simple que ça. » (CB)

« Oui oui, bien sûr puisque, l'émotion est directement liée au ressenti et donc euh, la projection de l'activité est faite par les salariés. C'est à dire que s'il n'est pas bien dans sa peau ou s'il sort d'une situation euh, de conflit ou qui euh, est dans des émotions négatives aura une interprétation totalement différente pour une même demande qu'une personne qui est dans une dynamique positive, dans un goût du challenge, dans une motivation, dans un contexte motivationnel euh, assez, comment dire, structuré déjà. » (Anonyme)

- 5 interrogés inscrivent leurs discours dans la dimension de la gestion des relations :
 - Nos émotions ont un impact sur notre posture vis-à-vis des autres (SM)
 - La gestion des émotions par l'écoute de son interlocuteur (OC)
 - Gérer les émotions des clients en se canalisant (MD)
 - Le choix de s'adapter à son interlocuteur dépend de l'objectif de l'échange
 - La rigidité et la fermeté du dirigeant peut soutenir son autorité auprès de ses salariés (Anonyme)
 - Il faut considérer les émotions dans les relations commerciales et managériales
 - Les émotions des commerciaux ont un impact direct sur les résultats de l'entreprise. (CB). Ce résultat est confirmé par Kotsou (2008) qui indique que les émotions des managers sont essentielles dans la construction de relations durables.

« Ben euh, forcément qu'il faut les prendre en compte [les émotions, ndlr]. C'est personnellement pas ma grande spécialité. Euh, mais, il faut les prendre en compte dans la relation commerciale mais surtout, de plus en plus dans la relation managériale. » (CB)

- Pas besoin de gérer les émotions d'un client s'il est satisfait (OC)

Nos interviewés nous indiquent ensuite que bien souvent, les émotions surgissent lors de circonstances particulières. En effet, 5 de nos 10 interviewés nous indiquent que les émotions sont notamment prises en compte lors des difficultés, des conflits ou des moments d'insécurité. Les situations de crise (pandémie de Covid-19), la frustration, le manque d'activité physique ou encore le sentiment d'injustice ont un impact sur l'autogestion des émotions des individus.

Cependant, 2 de nos interviewés déclarent que les émotions peuvent surgir sans raison apparente et que les émotions sont à prendre en compte quotidiennement, dans toutes situations d'échanges. Ce résultat est confirmé par Cuéllar-Molina et al. (2019), Rezvani et al. (2016) et Petrides et al. (2007) qui révèlent que les managers possédants une haute intelligence émotionnelle sont plus motivés à trouver des solutions leur permettant de s'adapter aux difficultés quotidiennes.

Pour affronter les difficultés, la proximité du dirigeant avec ses collaborateurs est essentielle.

- Beaucoup d'échanges, de collaboration et de soutien entre les collaborateurs et le dirigeant. Mieux se connaître pour mieux communiquer. (LD, OC, JDS, CB, MD, AP, YD)
 - Malgré la possibilité de communiquer, certains collaborateurs ne le font pas par eux-mêmes
 - S'adapter à son interlocuteur pour être connecté, être sur la même « longueur d'onde » pour favoriser l'échange. Sans alignement des émotions, l'échange est impossible
 - Importance de la mobilisation collective pour rassurer
 - Tenter de comprendre l'autre instaure un respect mutuel et permet au collectif d'avancer ensemble sereinement
 - L'empathie permet de transmettre n'importe quel message sans blesser son interlocuteur
 - Créer une dynamique

- Contextualiser ses émotions (LD, JDS, MD)
 - Rester en retrait lors de la gestion de conflits avec les clients pour mieux le résoudre
 - En négociation, être dans la gestion de conflit et dans l'empathie
 - Montrer plus de tact lorsque l'émotion est très prononcée
 - Différencier les émotions authentiques des "caprices". Ce résultat est confirmé par les recherches de Fianko et al. (2020) et Torrence et Connelly (2019) qui constatent que la bonne identification des émotions permet d'obtenir la faculté de différencier les expressions émotionnelles authentiques des fausses.

« [...] Des gens qui ont ou des problèmes avec les enfants, ou une épouse, ou un mari, ou des proches. Donc, on essaye déjà de le comprendre, de comprendre déjà si c'est une vraie émotion ou pas, ça... c'est un peu plus délicat ! Mais une fois qu'on connaît le personnel, on sait déjà si c'est une vraie émotion. » (JDS)

Nos 10 interviewés considèrent le bien-être des salariés comme très important. Pour eux, l'instauration de pratiques en faveur de leur bien-être permet :

- D'obtenir la gratitude des salariés et une augmentation de leur implication au travail (GC, LD, JDS, CB)
- D'éviter le turnover (OC, JDS, GC)
- D'améliorer la satisfaction client par le biais d'une attention particulière aux détails de la prestation fournie (JDS, YD)
- De favoriser la productivité par le biais d'un management facilité (JDS)
- D'augmenter la rentabilité de l'entreprise (CB)

D'ailleurs, nos interviewés sont tous d'accord sur le fait que le bien-être et l'efficacité des salariés sont deux concepts liés, complémentaires et indissociables.

Nos interrogés indiquent que l'efficacité peut être atteinte lorsque différentes pratiques en faveur du bien-être des salariés sont mises en place au sein de l'entreprise :

- Attentions individuelles et valorisation du salarié (YD, LD, GC, SM, OC, AP, MD, Anonyme, JDS, CB)
- Gestion des conflits et communication non-violente (OC, GC, MD, Anonyme, JDS, YD, SM, LD). Ce résultat est confirmé par les recherches de Bawany (2015) qui indique que

l'assertivité permet de favoriser la communication ouverte et ainsi accorder aux collaborateurs la possibilité de faire preuve de créativité par la mise en place d'un sentiment de confiance et de sécurité.

« Ludo, mon associé, il est, fin, il a un visage qui marque très facilement, il est très direct. [...] Lui drive plus la partie euh, technique. [...] Et finalement, les techniciens ils se confient plus à moi qu'à lui. Parce que quand y'a une connerie de faite et bah euh ils osent pas forcément lui dire parce qu'il a une réaction qu'est un peu épidermique. [...] Alors que moi, n'étant pas technicien de base, j'vais...poser plusieurs questions, essayer de comprendre. [...] Pourquoi, euh, ça s'est passé comme ça, plutôt que voir, euh, la conséquence, en fait. [...] Ce qui fait que quand y'a un soucis, eh bien euh, j'appréhende le problème différemment. [...] » (GC)

- Ambiance, énergie positive sur le lieu de travail (YD, AP, MD, JDS, CB, OC, JDS). Nos résultats sont soutenus par les recherches de Cuéllar-Molina et al. (2019) et leurs références de O'Brien et Linehan (2014) et de Santos et al. (2015) qui indiquent qu'un cadre positif contribue à la satisfaction et à l'épanouissement des individus.

« L'humour, l'énergie, le positif, [...] créer du dynamisme, qui donne envie. Moi je me suis vu passer des journées à pleurer de rire avec mes collaborateurs. Et pourtant, une bonne journée en chiffres, et tout le monde n'a qu'une seule hâte c'est de revenir le lendemain. Donc ouais, c'est créer un micro-cosmos dans l'entreprise, qu'on se sente à l'aise par l'approche humaine. On n'est pas des numéros... Et savoir être reconnaissante. » (AP)

- Equipement, matériel adapté (YD, OC, Anonyme, JDS, CB, GC, SM). Ce résultat est confirmé par les recherches de Fianko et al. (2020) qui mentionnent Krasikova, Green et LeBreton (2013) où il est expliqué que les dirigeants les plus efficaces donnent aux membres de leurs équipes les moyens pour atteindre les objectifs qui ont été fixés afin d'atteindre la performance attendue.

« J'essaie euh, par euh, l'intermédiaire des outils de travail, [...] ça va d'un stylo Bic par exemple à euh, à des pantalons de travail, à euh, une voiture de fonction, [...] Dès qu'ils ont besoin de quelque chose [...] on est là pour eux si c'est légitime [...] » (GC)

« [...] Ou bah j'sais pas "mon outil il est moins performant qu'avant il faut qu'on en rachète" euh, "il me manque ceci, il me manque cela", 'fin, il faut qu'ils soient productifs mais il faut qu'ils aient les bons outils, les bonnes méthodes pour l'être aussi. » (OC)

- Participation, transparence, proximité, cohésion d'équipe (CB, SM, OC, AP, MD, Anonyme, GC, JDS). Nos résultats sont confirmés par Appelbaum et al. (2000) qui mentionnent la participation, le travail d'équipe, la conception des tâches ou encore la prise de décision comme des conditions primordiales à la performance interne.

« Bah le moteur de l'entreprise c'est la cohésion d'équipe et puis euh... Puis je suppose, fonctionner comme nous on fonctionne, c'est à dire que t'as, t'as pas qu'une seule tête pensante. T'en as plusieurs quoi. » (OC)

- Conditions de travail justes, équilibre de travail (SM, AP, Anonyme, LD, GC)
- Motivation et salaire (SM, OC, MD, JDS, GC). Nos résultats sont confirmés par Cuéllar-Molina et al. et leurs références des auteurs Huselid (1995) et Jiang et al. (2013) qui indiquent que la motivation (promotion, salaire) sont indispensables à la performance interne.

« [...] Le confort et le bien-être des salariés, donc euh c'est, euh... en fonction euh... alors déjà y'a des choses qui sont, euh, qui sont mis en place au sein de notre structure, euh qui concernent, euh, plus une partie financière, donc euh, on estime que ici t'as un salaire qui est approprié au savoir-faire. » (GC)

- Confiance et liberté (YD, OC, Anonyme)
- Confort et sécurité (Anonyme, GC)
- Apport de méthodes et d'un savoir-faire (OC, LD)
- Epanouissement et satisfaction (Anonyme, JDS)
- Recruter des personnes qui nous ressemblent (YD)

3 de nos interviewés mentionnent une condition pour atteindre l'efficacité : l'authenticité de la démarche. En effet, le bien-être ne doit pas être sous condition de performance. Toutefois, certains de nos interviewés tiennent à nous apporter quelques précisions :

- Trop de bien-être peut être négatif car le salarié peut perdre en rigueur (MD)
- Les salariés peuvent être efficaces sans bien-être (YD)
- L'acquisition d'un certain bien-être en entreprise ne peut pas être minoré sans risque de démotivation de ces derniers (GC)
- La reconnaissance et la valorisation du travail repose sur le mérite des salariés (GC)

Réponse à la question de recherche n°1 :

L'intelligence émotionnelle du dirigeant a-t-elle un impact sur l'efficacité et le bien-être de ses salariés ?

Notre première question de recherche aborde le sujet de l'intelligence émotionnelle et sa relation avec la performance interne. Nous avons confirmé que l'intelligence émotionnelle exerce une réelle influence sur la gestion de soi et des relations et qu'en ce sens, tous les collaborateurs au sein d'une organisation doivent être émotionnellement intelligents. Non seulement cette compétence facilite la création et l'entretien des relations d'un point de vue interne mais encore elle permet d'obtenir la gratitude et l'augmentation de l'implication des salariés au travail. En effet, l'échange, la collaboration et le soutien du dirigeant envers ses collaborateurs permet de renforcer la proximité entre ces derniers.

L'instauration d'une proximité entre le dirigeant et ses salariés facilite ainsi la communication interne et par conséquent la gestion des conflits, élément essentiel permettant d'éviter le turnover. En conséquence de l'adoption de ces pratiques, les salariés sont plus ouverts à la collaboration, ainsi, cela renforce la cohésion d'équipe. Selon nos résultats, cette cohésion amène une certaine entraide entre le dirigeant et ses salariés qui leur permet de devenir meilleurs en apprenant les uns des autres, en créant des idées et de la valeur collectivement. Notre résultat est confirmé par ceux de Cuéllar-Molina et al. (2019) et Rezvani et al. (2016) qui indiquent que la motivation et l'inspiration des employés, à travers leur dirigeant émotionnellement intelligent, peut s'effectuer par la transmission des compétences, dues au contact proche qu'il entretient avec eux et son désir d'aider les autres à se développer et s'épanouir.

Nos résultats nous indiquent que la mutation des métiers et le manque de préparation peuvent occasionner une insatisfaction forte chez les salariés, d'autant plus lorsque la communication interne et la gestion du conflit ne sont pas présentes en entreprise. En sachant que, d'après nos résultats, les objectifs individuels sont souvent privilégiés par les salariés au détriment des objectifs collectifs et que la performance d'une entreprise est principalement basée sur le collectif, chaque individu doit s'adapter aux évolutions de l'environnement pour apporter sa contribution. Nos résultats sont confirmés par les auteurs Rezvani et al. (2019) et Christie et al. (2015) qui indiquent que l'intelligence émotionnelle individuelle est indispensable à l'atteinte des objectifs collectifs à long terme. En effet, la pluralité des compétences d'une équipe nécessite une réelle coordination par le biais de pratiques en faveur du bien-être des salariés, s'inscrivant dans une perspective collective.

D'après nos résultats, nous constatons que le burnout provient de sources professionnelles comme personnelles. Par conséquent, pour atteindre l'efficacité, il faut

également que le dirigeant sache déléguer et se reposer sur ses collaborateurs lorsqu'il n'a pas la capacité de réaliser certaines tâches. Cuéllar-Molina et al. (2019) et Kroon et al. (2013) indiquent qu'un dirigeant possédant un haut niveau d'intelligence émotionnel et en particulier au niveau de la dimension de gestion de soi trouvera peu d'intérêt à déléguer certaines de ses tâches préférant garder le contrôle pour mener son entreprise au succès. Nos résultats divergent de ces auteurs dans la mesure où nos résultats révèlent que la difficulté à déléguer provient d'une faible dimension de « rapport à soi ».

Finalement, un dirigeant émotionnellement intelligent qui adopte des attentions individuelles pour ses salariés, les valorise, leur fournit un cadre de travail positif avec des conditions de travail justes et du matériel adapté, leur propose un salaire à la hauteur de leur savoir-faire impacte réellement la motivation et donc l'efficacité de ces derniers. Il faut toutefois être vigilant quant au potentiel sentiment d'intrusion dans la vie personnelle de ses salariés et trouver un juste équilibre.

Question de recherche 2 : Le bien-être et l'efficacité des salariés résultant d'un management émotionnel a-t-il un impact sur la fidélisation, la loyauté ou l'affect des clients ?

L'ensemble de nos interviewés accorde une grande importance à la fidélisation de leurs clients, d'autant plus au sein d'un secteur concurrentiel. Un de nos interrogés indique que la fidélisation est le meilleur de tous les outils de communication car elle permet d'acquérir des nouveaux clients et est donc aussi importante que la prospection. Cependant, la considération des notions de loyauté et d'affect client, elle, varie :

- Loyauté client :
 - L'efficacité des salariés entraîne loyauté et affect client (OC, LD, MD)
 - La loyauté se forme grâce à l'authenticité des individus et des marques (LD, OC)
 - La loyauté client est une question d'alignement entre l'offre et les attentes client (CB)
- Affect client :
 - Les relations émotionnelles avec le client permettent de comprendre leurs besoins et leurs états d'esprits, ainsi, l'affect doit être développé
 - Attachement au collaborateur ou à la marque (CB, GC)
 - L'affect client se construit grâce à la relation de proximité instaurée, composée d'écoute et d'échanges (AP, GC)

Nous constatons que la notion de loyauté client est perçue positivement par nos interviewés contrairement à la notion d'affect client. En effet, d'après nos résultats, un trop grand affect peut nuire à l'entreprise et à son dirigeant : faire passer les besoins des clients avant les siens peut être dangereux et épuisant. De plus, l'affect de la part des clients peut faire perdre en clairvoyance et en objectivité et ainsi jouer un rôle négatif sur leur prise de décision.

« Par contre cette loyauté par l'affect, parce que les gens sont dans la douleur et qu'ils culpabilisent, a fait que j'ai fait mon premier « burnout », que je n'aime pas le nom, épuisement professionnel en 2018, et j'ai essayé de redresser la barre assez bien pendant quelques mois, parce que nous on ne s'arrête pas quand on est à son compte, donc j'ai redressé le curseur et je n'ai pas cessé de le faire redescendre à cause de cet affect-là qui te touche. » (SM)

« Ça me gêne l'affect. Euh... La reconnaissance du client, c'est super intéressant, ça flatte l'égo, ça fait du bien, ça motive, tout ce qu'on veut. On est complètement d'accord. L'affect ça me gêne, parce que ça veut dire qu'on franchi un niveau, euh, on y met de l'affect, et quand on commence à y mettre de l'affect, on y perd peut-être une part de clairvoyance. [...] Si on commence à y mettre de l'affect, les gens vont perdre leur lucidité, vont perdre leur, euh, euh, analyse. » (LD)

Nos interrogés estiment que la fidélisation se crée par le biais de :

- La satisfaction de l'ensemble du processus de la prestation (YD, Anonyme, GC, SM, LD, MD, JDS)
- La proximité instaurée avec le client (GC, SM, JDS)
- La conviction des collaborateurs, leur comportement et l'atmosphère au sein de l'entreprise (CB, AP, JDS)
- L'authenticité des personnes qui composent l'entreprise (YD, LD, Anonyme)
- Le développement de la confiance du client (LD, SM, Anonyme)
- La transparence (JDS, OC)
- La disponibilité (SM, JDS)
- L'aspect financier, les prix justes (AP, JDS)
- Le respect des engagements (OC, Anonyme)

Nous découvrons cependant que la seule satisfaction n'amène pas la fidélisation des clients. De l'évolution des tendances et des technologies aux différences de sensibilités, nos interrogés définissent la fidélité client comme temporaire, variable, onéreuse et chronophage. Nous pouvons constater que nos interviewés estiment que la rétention des clients demande plus d'investissement que l'attrition, contrairement aux résultats de Fernandez (2013).

« Alors, euh, j'accorde...dans ma volonté euh, j'accorde euh, beaucoup d'importance. [...] Euh, dans la réalité euh, c'est plus compliqué à mettre en place. [...] Faut passer du temps avec ses propres clients, euh, c'est du temps qu'on passe pas à des futurs clients. [...] Moi en tant que gérant, faut que j'passe plus de temps à la fidélisation. [...] La reconnaissance se base sur après, euh, le, le bouche à oreilles [...] Il faudrait, voilà, faire une mission euh, euh, avoir quelqu'un dédié à, à la fidélisation. [...] » (GC)

Nous observons, d'après nos résultats, que les clients d'aujourd'hui sont plus critiques et moins fidèles. Ce sont pour toutes ces raisons que la prospection est souvent privilégiée à la fidélisation car celle-ci permet de garder une certaine indépendance au niveau de ses clients, de les choisir et d'éviter ceux qui ont un mauvais comportement.

« C'est, d'abord du développement, parce que si on développe pas, euh, on décroît, donc c'est pas très bon. Euh, c'est aussi effectivement de pas être dépendant. De pas être dépendant de clients, de toujours avoir euh, une marge d'avance, c'est à dire que si j'en perds un, j'en ai deux. Euh, je crois aussi que c'est une notion très personnelle qui pourrait s'appeler la peur de manquer. [...] Vaut mieux anticiper. [...] ça peut permettre un luxe terrible, c'est de choisir ses clients. Parce que, il y a des clients peut être fidèles, qu'on n'a pas envie de garder. [...] Des mauvais payeurs, des mauvais coucheurs euh, des trucs qui sont pas très plaisant à faire [...]. » (CB)

Réponse à la question de recherche n°2 :

Le bien-être et l'efficacité des salariés résultant d'un management émotionnel a-t-il un impact sur la fidélisation, la loyauté ou l'affect des clients ?

Notre seconde question de recherche discute de l'intelligence émotionnelle et son lien avec la performance client. Nos résultats indiquent effectivement que l'efficacité des salariés entraîne loyauté et affect client et que la loyauté se forme grâce à l'authenticité des individus et des marques. En revanche, nous notons l'importance de limiter l'affect client qui peut entraîner des conséquences négativement connotées.

La fidélisation elle, se crée par le biais de la satisfaction de l'ensemble du processus de la prestation, de la proximité et de la confiance instaurée avec le client, de la conviction des collaborateurs, de leur comportement et de l'atmosphère au sein de l'entreprise. Cependant, nous notons la dimension très subjective de la fidélité des clients.

Pour conclure, nos interviewés indiquent qu'il y a un réel rapport entre l'efficacité des collaborateurs et la fidélisation des clients. Nous pouvons toutefois constater que les collaborateurs empathiques, évoluant dans un environnement où règne le bien-être créent plus de satisfaction client tout en renforçant l'image de l'entreprise.

Question de recherche 3 : Comment l'intelligence émotionnelle influence-t-elle la prise de risque disruptive et l'innovation ?

Selon nos interviewés et dans le cadre de leurs activités, l'innovation se caractérise de plusieurs façons :

- Invention ou réinvention (OC, Anonyme, LD, GC, CB)
- Action d'amélioration continue (Anonyme, MD, JDS, CB)
- Remise en question et proactivité (SM, AP, JDS)
- Expertise (Anonyme, CB)
- Changement de paradigme (Anonyme, YD)

Au sein de nos 10 interviewés, 9 accordent une forte importance à l'innovation au sein de leur entreprise. En effet, ces derniers y voient certains bénéfices :

- Viser toujours plus haut et ne pas stagner pour s'épanouir (AP, LD). Ce résultat est soutenu par ceux de Cuéllar-Molina et al. (2019) qui indiquent qu'une bonne gestion de soi chez les dirigeants amène à une recherche constante de croissance et de prises d'initiatives.

« Ben moi c'est ma vie, que ce soit dans ma vie privée ou dans ma vie professionnelle, c'est ne jamais stagner, c'est de toujours viser plus haut, alors, viser plus haut ou viser l'excellence, ne jamais mettre les pieds dans la médiocrité, c'est par contre, ne pas écraser l'autre. Chacun brille. Chacun a sa place. Chacun peut s'épanouir. Au contraire, la lumière qu'on a c'est de faire briller les autres autour de soi. » (AP)

- Être en accord avec les besoins du personnel et de la clientèle (JDS). Ce résultat est confirmé par Udimal et al. (2019) et leurs références des auteurs Lumpkin et Dess (1996) qui assument que l'intelligence émotionnelle du dirigeant appuie son besoin d'exploiter les perceptions communes et la communication avec ses proches et son réseau.

« Oui, oui, oui ! Parce que si on travaille toujours de la même façon, que ce soit au niveau de l'atelier, de la réception ou de l'environnement/décoration, placement des bureaux, la façon de rendre les voitures. On essaye d'innover pour que ça aille dans le bon sens de tout le monde, que ce soit pour le personnel, que la clientèle. Apporter des choses qui n'existaient pas avant, on essaye de voir ce qui existe dans d'autres endroits et pas forcément dans l'automobile. [...] C'est important l'innovation. » (JDS)

- Se différencier de ses concurrents (JDS, CB)
- L'innovation permet de garder une image moderne et actuelle, d'être perçus comme spécialiste au sein de son marché (CB)

Cependant, nous pouvons également observer certains freins :

- L'accompagnement au changement est très compliqué lorsqu'il est question d'innovation radicale (LD, GC, MD)
- L'innovation nécessite des moyens humains, matériels et financiers (Anonyme, OC)
- Les clients aiment avoir leurs habitudes, il faut du temps pour que les clients retrouvent leurs repères (AP, SM)
- Peu d'initiatives innovantes possibles au sein de nombreux secteurs d'activités (AP, MD)
- La peur empêche d'innover (MD)
- Le risque de perdre des clients si l'innovation est ratée (CB)

Nous remarquons la convergence des réponses de nos interviewés avec les résultats d'Udimal et al. (2019) et de Lumpkin et Dess (1996) qui confirment que l'innovation demande une prise de risque, des ressources et des efforts importants.

« Et on s'aperçoit que, quand on vient faire un petit pas, c'est à dire qu'on amène une petite innovation, un petit changement, de paradigme, très léger, juste euh... En général c'est bien reçu, ça marche bien. Quand on fait faire un grand pas, c'est compliqué. L'accompagnement au changement là est beaucoup plus compliqué. » (LD)

Toutefois, nos interviewés font preuves d'innovation au sein de leurs entreprises :

- Transition numérique et technologique (SM, JDS, CB, MD, Anonyme)
- Innovation en termes de techniques et de méthodes (OC, AP, LD, GC)
- Innovation en termes d'acquisition de compétences (JDS, SM)

Selon nos interviewés, les clients ne sont pas plus fidèles ou plus loyaux aux produits et services innovants. Cependant, 2 de nos interviewés ont mentionné que les clients ont un intérêt particulier pour les produits technologiques.

Nos interviewés indiquent une certaine hésitation quant à l'existence d'un lien entre l'intelligence émotionnelle du dirigeant et sa capacité à innover. Selon 4 d'entre eux, la réactivité, la capacité d'écoute des besoins des clients, de l'environnement et des opportunités marque une différence entre les individus émotionnellement intelligents qui souhaitent innover et les autres. Ici, nous pouvons effectuer un parallèle avec les résultats de Fianko et al. (2020) et leurs références de Connelly et al. (2014) qui expliquent qu'une haute intelligence émotionnelle améliore les processus cognitifs à savoir la capacité à prendre des décisions.

Deux de nos interviewés indiquent que c'est la capacité à fédérer autour d'un projet qui augmente la capacité à innover. Toutefois, deux autres de nos interviewés pensent que l'intelligence émotionnelle et la capacité à innover ne sont pas forcément deux concepts liés. Selon ces derniers, tout le monde peut innover mais les créatifs sont plus intuitifs dans l'innovation.

Lorsque nous avons souhaité savoir s'il existait des notions importantes dans la recherche d'innovation, nos interviewés ont mentionné plusieurs paramètres :

- Ecoute des besoins des clients (CB, MD, GC). Nos résultats convergent avec Udimal et al. (2019) et leurs références de Wales et al. (2013) qui expliquent que les individus

émotionnellement intelligents créent non seulement plus d'opportunités, mais en identifient aussi davantage par une écoute attentive des besoins de leurs clients.

« Ce serait de répondre aux demandes de nos clients » (MD)

« [...] L'innovation elle a du sens que si on répond à une problématique, à un besoin, à un point de douleur, à une attente du marché. Si j'écoute pas mes clients et que je fais des innovations tout seul de mon côté euh, boh, j'fais juste des trucs qui servent à rien quoi. Et donc qui n'auront aucune adhésion. Donc euh, l'innovation euh, elle peut être magistrale et, et être brillante technologiquement, mais elle peut être aussi juste un truc euh, tout con, euh, une façon de communiquer, une façon de s'adresser aux gens, une façon de procéder, une façon de, de, d'aller à contre-courant du marché. » (CB)

« C'est [...] les objections que je peux avoir par rapport à un sujet. [...] Face à un même sujet si y'a tout le temps les mêmes objections qui reviennent, me dire que, qu'il faut qu'on, qu'on innove. Surtout qu'on change. [...] Pourquoi aujourd'hui on crée des choses ? C'est parce qu'on est partis d'une base. Et qu'on veut améliorer cette base. Et si on veut améliorer la base, ça veut dire que cette base-là, elle avait des carences. » (GC)

- Amélioration des processus ou activités déjà existantes (CB, GC, SM)
- Bénéfices en termes de ressources financières et immatérielles (temps, énergie) (OC, YD)
- Harmonie avec les valeurs du dirigeant et de la marque, passion (LD, AP)
- Intuition, certitude (AP, JDS)
- Avantage concurrentiel (AP, YD, JDS). Nos résultats sont confirmés par les recherches d'Udimal et al. (2019) de Morgan et Strong (2003) et de Lumpkin et Dess (1996) qui affirment que les aptitudes de prédiction des individus émotionnellement intelligents offrent un avantage concurrentiel leur permettant de tirer parti des ressources environnantes avant les autres.

*« [...] Si on commence à regarder la perte de nos acquis, de ce qu'on a, on va se freiner, parce qu'une opportunité c'est aussi un risque hein, on sait pas ce qu'il va se passer. Donc euh, j'ai envie de dire de la réflexion quand même. Parce que partir dans l'impulsion, il y a des impulsions qui sont magnifiques, mais euh, j'ai envie de dire faut s'écouter aussi, voir un peu ce qu'il se dit en nous hein. Moi je suis assez instinctive aussi hein, je, j'écoute mes intuitions, d'ailleurs quand je les écoute pas je me plante *rire* donc euh comme ça, c'est de voir un peu ce qu'il se passe en nous, est-ce que ça nous fait vibrer [...] Voir si ça correspond ou à nos valeurs. [...] Mais l'intuition elle me trompe pas. » (AP)*

*« [...] En réalité, il ne faut pas rester derrière les autres. Quand on voit d'autres entreprises qui ont fait ça, ça et ça. Il faut essayer de suivre mais il faut se donner les moyens, que soit aussi bien personnel qu'au niveau financier de l'entreprise. Il faut avoir des retombées et savoir prendre les bonnes décisions. Quand on est chefs d'entreprise, il faut savoir prendre les bonnes décisions. [...] Et je pense que l'émotion a quelque chose à faire là-dedans *rires* En réalité, on prend des risques et on ne sait pas d'avance si c'est les bonnes ou pas. » (JDS)*

- Valeur ajoutée (Anonyme, YD)
- Prise de décisions stratégiques et ambition (JDS, AP). Ces résultats sont confirmés par Cuéllar-Molina et al. (2019) qui expliquent que la dimension de gestion de soi de Goleman impliquant la recherche de la réussite et du succès ont un réel impact sur l'ambition et la stratégie entrepreneuriale du dirigeant

« [...] Les gens qui créent des entreprises sont pas ceux qui ont fait le plus d'étude. Plus vous étudiez, moins vous créez d'entreprises. [...] Donc euh, il faut une dose d'inconscience. [...] Ou d'ambition. [...] Si on ne doute plus on devient con. Faut être capable de douter. Mais, mais suffisamment peu, parce que si on doute de trop ben on ne fait rien. » (CB)

- Investissement (JDS, AP)
- Adhésion à l'innovation, capacité à fédérer (CB, LD). Nos résultats sont confirmés par Oswald A. J. Mascarenhas, (2019) qui affirme qu'un dirigeant ouvert au changement sera prêt à atteindre ses objectifs à haut risque (que ce soit un concept visionnaire ou non) s'il inspire suffisamment confiance, en lui et en ses collaborateurs.

« Si je devais mettre un mot entre les deux je mettrais fédérer. Parce que vous pouvez euh, ressentir, avoir l'intuition, donc avoir l'émotion que là il faut faire ça, ou quoi ou qu'est-ce, et puis vous pouvez le créer, euh, vous pouvez l'imaginer, vous pouvez le transposer, vous pouvez le rendre, vivant, entre guillemets. Et puis euh, et puis vous pouvez, ouais bien sûr, là vous êtes que dans votre tour d'ivoire, et y'a que vous qui pensez ça, et ça ne pourra être vivant que si vous arrivez à fédérer autour de ça. Donc je pense qu'il faut fédérer ouais. » (LD)

Lorsque nous avons souhaité savoir s'il existait des notions importantes dans la recherche d'opportunités, nos interviewés ont désigné plusieurs concepts :

- Evaluer, limiter et accepter le risque (GC, JDS, CB, OC, MD). Nos résultats sont soutenus par Raheja & Dhiman (2020) et Kelly & Dorian (2017) qui suggèrent que la gestion de soi et l'autorégulation permet aux individus de prendre de meilleures décisions grâce à l'analyse des risques.

« Euh, après euh, ben, si tu prends pas de risque, tu sais pas ce qui t'attends derrière, donc si t'essayes pas tu sais pas. [...] Là par exemple je vais acheter deux nouvelles machines. Donc je prends le risque d'investir, mais bah j'suis pas sûre de pas me casser la gueule cette année parce que Coronavirus, machin tout ça tu vois. Donc le risque il est, il est existant, mais il est mesuré aussi » (OC)

« Euh...après y'a ce, ça relève plus de la personnalité là. [...] Pour avancer sur un projet, j'traite toutes les objections. Le positif j'le vois après en fait. [...] Bah après c'est...c'est le challenge. Quand t'as créé une fois [...] une entreprise, bah t'as, t'as envie d'en créer pleins d'autres. [...] Ce qui t'anime

c'est euh, le côté euh, créateur, novateur, euh...ça peut être un peu l'aspect pécunier mais...c'est pas parce qu'on est chef d'entreprise qu'on gagne 5000€ par mois. [...] » (GC)

- Contrôle de la peur (la sienne et celle de son entourage) (LD, SM, Anonyme)
- Sérénité, optimisme et bien-être (LD, AP, SM). Nos résultats sont également soutenus par Cuéllar-Molina et al. (2019) qui indiquent que l'optimisme est nécessaire à la réalisation d'objectifs car cela permet de relever les différents obstacles qui y sont liés.

« Sérénité. Être serein. La prise de risque quand on est serein, elle se fait toute seule. Euh, quand on, quand on, quand on part à l'aventure, quand on cherche à préparer son aventure, on essaye de faire tous les scénarios possibles [...] Donc dans l'innovation c'est exactement la même chose, euh, la prise de risque fait peur, donc c'est une notion à, à, à, à apprivoiser, clairement, euh, mais l'accompagnement, quand j'accompagne, sur la sortie de, parce que c'est un petit peu ma spécialité, sur la sortie de zone de confort, il y a cette zone de peur, on est bien d'accord hein où l'émotion peur elle est au taquet du taquet, mais euh, mais on s'aperçoit que quand on arrive à la dépasser euh, on apprend. » (LD)

« Je ne crois pas que c'était un gros risque pour moi. Pour mon entourage oui. Il a fallu faire filtre des peurs de tout le monde. [...] Ils ne sont pas encore tout à fait confiants, ce n'est pas gagné, je les laisse avec leurs peurs, tant pis. » (SM)

Nos résultats confirment ceux d'Udimal et al. (2019) et leurs références de Wilson et Appiah-Kubi (2002) qui affirment qu'un dirigeant émotionnellement intelligent agira de manière plus proactive et sera plus apte à prendre des décisions risquées pour obtenir les ressources dont il a besoin.

- Sécurité financière (OC, GC)
- Ecoute du marché (YD, AP)
- Intuition (YD, AP)
- Traitement des objections (GC, JDS)
- Savoir douter et se remettre en question (CB, OC)
- Ambition (CB, GC)
- Réflexion et formation (AP, JDS)
- Garder un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle (SM)
- Avoir des outils performants (OC)
- Imiter les concurrents (JDS)
- Avoir les ressources humaines nécessaires (JDS)
- Avoir des bons partenaires (JDS)
- Relève de la personnalité (GC)

En somme, d'après les différents discours de nos interviewés, nous pouvons affirmer que l'innovation au sein des entreprises est un bonus qui se transforme en réel enjeu de différenciation. En effet, nos résultats révèlent que l'innovation peut faire peur à certains tout comme elle peut en rassurer d'autres, cela dépend des besoins, motivations et intérêts des clients. De plus, nous savons que l'innovation ne permet pas de fidéliser mais d'obtenir toutefois une certaine rétention client. Par conséquent, l'essentiel est de ne pas être en retard sur les tendances, les techniques et les méthodes. Nos résultats confirment ceux de Shapiro et al. (2006) et leurs références de Baron et Ensley, (2006) qui énoncent qu'une pleine conscience de soi permet aux individus d'appréhender les évolutions et d'intégrer ces connaissances dans leur prise de décision.

Réponse à la question de recherche n°3 :

Comment l'intelligence émotionnelle influence-t-elle la prise de risque disruptive et l'innovation ?

Notre troisième question de recherche étudie l'intelligence émotionnelle et la performance marché. Nous pouvons affirmer que l'intelligence émotionnelle du dirigeant a effectivement un impact sur sa capacité à prendre des risques.

En effet, l'intelligence émotionnelle des individus exerce une influence sur leurs ambitions et leurs capacités à fédérer autour de leurs projets. L'ambition de ces dirigeants n'est cependant pas uniquement composée d'inconscience. En effet, leurs capacités à identifier les opportunités par le biais d'une écoute de leur environnement nourrissent leur intuition et provoque sérénité et optimisme dans la réalisation de leurs projets. Nos résultats sont confirmés par Pryor, Webb, Ireland, et Ketchen (2016) qui affirment que l'intuition émotionnelle des individus émotionnellement intelligents leur permettent d'acquérir des connaissances contextuelles des conditions externes et de ses capacités individuelles. Enfin, d'après nos résultats, nous constatons que le potentiel d'innovation des dirigeants émotionnellement intelligents est principalement limité par les peurs des autres.

Question de recherche 4 : Sans innovation, ni pratiques en faveur du bien-être de ses salariés, ni fidélisation, loyauté, affect des clients, peut-il encore y avoir performance ?

Enfin, l'ensemble de nos interviewés nous indique qu'une certaine sensibilité au concept d'intelligence émotionnelle favorise la performance au sein d'une entreprise. Selon eux, maintes précisions sont à prendre en compte.

D'après nos divers résultats, le quotient émotionnel est plus important que le quotient intellectuel, résultat confirmé par Goleman (1995) qui indique que la performance du manager dépend à 80% de sa compétence émotionnelle, toutefois, les dirigeants et managers reconnaissent leur manque de sensibilisation au concept d'intelligence émotionnelle.

« [...] Et même en dehors du travail en fait. La notion de QE est souvent bien plus importante que la notion de QI hein. » (Anonyme)

Les dirigeants et autres individus en général ont tout intérêt à développer leur intelligence émotionnelle pour s'équilibrer. Selon nos interviewés, lorsque nous ignorons nos intuitions, nous ne sommes plus en réel accord avec nous-même et cela impacte nos émotions et notre santé. En effet, par le biais d'une écoute de soi et l'adoption d'une vision positive de la vie, il est tout à fait possible de dompter et d'écarter les émotions envahissantes et inappropriées de la vie professionnelle pourvu que l'authenticité des individus reste intacte. Nos résultats confirment ceux de Bawany (2015) qui souligne que même la colère, généralement négativement connotée, peut être tout à fait appropriée selon le contexte. En effet, l'authenticité est positive et est une caractéristique très appréciée des individus, pourvu qu'ils soient adaptables.

« JDS : Je pense que quelqu'un qui gère différemment ses émotions, c'est-à-dire dans l'entreprise et à l'extérieur, c'est quelqu'un qui se trahit... enfin qui se ment. [...] Il faut avoir qu'une seule personnalité, qu'un seul visage [...] Vous ne pouvez pas vous mentir à vous-même et si vous avez plusieurs émotions, une chez vous et une au travail, je ne sais pas si c'est compatible.

MB : Vous êtes la même personne, vous, dans la sphère privée et la sphère professionnelle ?

JDS : Ah oui ! Pareil, pareil. Avec mes enfants, ma famille, mes amis, au travail. Et je pense que... on le sait car on le ressent... c'est le retour que j'ai des gens quand ils vous font des compliments. C'est important d'être identique et d'avoir qu'une personnalité. »

Nous constatons ensuite qu'une bonne gestion de ses émotions permet de prendre de bonnes décisions, de guider les autres et de prodiguer des bons conseils. Cette qualité offre du recul aux individus qui la possède et promet alors une vision stratégique et réfléchie à

l'entreprise dont il a la charge. Nos résultats montrent que, pour obtenir un certain niveau de performance au sein de son entreprise, le dirigeant doit investir dans le bien-être de ses collaborateurs puisque le niveau de performance est influencé par l'état émotionnel de ces derniers. Cet investissement, lui, aura un impact sur l'image de son entreprise et donc la fidélisation de ses clients.

« Alors si les salariés vont bien ils vont être plus efficaces, s'ils sont plus efficaces, l'entreprise sera plus rentable, si l'entreprise est plus rentable, elle aura plus de moyens pour leur mettre à disposition du bien-être. Si elle a plus de moyen pour leur mettre à disposition du bien-être, ils seront encore plus efficaces, nos clients seront forcément satisfaits parce que les résultats, les livrables seront donnés plus vite, euh, et ils seront plus qualitatifs. Donc on les fidélisera. Et en même temps on fidélisera nos collaborateurs, puisqu'en étant plus performant, ils seront plus efficaces, donc ils toucheront plus de rémunération variable, donc ils auront davantage envie de rester. » (CB)

Nous pouvons également observer que la création de liens avec ses salariés influence positivement leur motivation et leur efficacité. L'intelligence émotionnelle du dirigeant est alors utile dans les situations de gestion de conflits, de négociation, en termes de prise de contact, de qualité d'écoute et de compréhension de ses salariés et de ses clients. Nous pouvons affirmer qu'avoir un bon rapport aux autres favorise les opportunités. Toutefois, d'après 3 de nos interviewés, il est explicité qu'il ne faut pas confondre création de liens et amitié et qu'une certaine distance doit être instaurée au travail pour favoriser la productivité.

Enfin, nos résultats révèlent que l'intelligence émotionnelle est intuitive et naturelle mais qu'elle n'est toutefois pas innée. Nos résultats contredisent légèrement les recherches de Goleman (2004), qui indique que l'intelligence émotionnelle est une compétence innée pouvant être apprise en utilisant la bonne approche. La suite de nos résultats montre que l'intelligence émotionnelle ne peut pas être enseignée mais peut être développée par le biais des expériences de la vie, ce qui confirme la théorie de Book (2004) qui indique que le degré d'intelligence émotionnelle des individus augmente avec l'âge et plus précisément avec la maturité. Toutefois, nos résultats montrent que l'empathie, elle, peut s'apprendre. Cette dernière joue un rôle déterminant dans l'auto-amélioration des individus en termes de découvertes de nouvelles pratiques et informations.

Pour conclure nos analyses, nous avons souhaité identifier les éléments indispensables à la performance. Nos résultats sont les suivants :

- L'humain et son bien-être (OC, SM, LD, Anonyme, CB, YD, AP)
- Cohésion et adhésion des équipes (OC, Anonyme, LD)

- Santé financière de l'entreprise (SM, CB). Le résultat ci-dessus est soutenu par Fernandez (2013) qui énonce que l'aspect financier et la création de valeur sont indispensables à la pérennité d'une organisation.
- Donner des objectifs et du sens (CB, Anonyme)
- Envie, détermination et motivation (GC, JDS)
- Moyens, équipements (JDS, Anonyme)
- Fidélisation client (YD, AP)
- Compétences (Anonyme, JDS)
- Organisation (MD)
- Concurrence (YD)
- Stratégie (Anonyme)
- Image de l'entreprise (CB)
- Agilité (Anonyme)
- Donner des règles (CB)
- Le dirigeant doit servir d'exemple, doit être un modèle (CB)

Finalement, nos résultats indiquent que la performance est uniquement envisageable à court terme lorsqu'il n'y a ni bien-être, ni développement de la fidélisation. Nos résultats sont donc confirmés par Fernandez (2013) qui indique qu'il n'est pas viable de mettre en place une stratégie uniquement guidée par des raisons économiques.

« A court terme j'ai envie de dire. A court terme. On peut arriver à provoquer ça, mais les gens tiendront pas. Parce qu'on va les robotiser, on va... Donc à court terme je l'ai vécu il y a deux ans avec un collaborateur, qui lui avait envie d'être dans la performance, il se donnait à fond comme un dingue, il a fait exploser le chiffre d'affaires, au bout de 2 mois il a fait un abandon de poste. [...] il acceptait même pas l'idée du bien-être. C'était... je suis un robot. Je suis là, je suis là, je suis là. Il se préoccupait pas de savoir si la clientèle allait être loyale. Ah non c'est le meilleur exemple. A un moment donné ça tient pas. » (AP)

Réponse à la question de recherche n°4 :

Sans innovation, ni pratiques en faveur du bien-être de ses salariés, ni fidélisation, loyauté, affect des clients, peut-il encore y avoir performance ?

Enfin, notre dernière question de recherche tente de déterminer si la performance peut être atteinte lorsqu'il n'y a ni innovation, ni bien-être des salariés, ni fidélisation client au sein d'une entreprise.

Nous pouvons conclure que l'Humain et sa relation à l'autre joue un rôle clé dans la performance à long terme des entreprises. Le bien-être des salariés, l'écoute de son environnement (collaborateurs, clients, concurrents...) permet aux entreprises de s'aligner et d'entrer en résonance avec les besoins exprimés ou latents.

Toutefois, il est essentiel de souligner que porter de l'intérêt au bien-être de ses salariés doit être naturel, le bien-être des salariés ne doit pas être intégré dans les orientations stratégiques comme réponse à une tendance. Il est intéressant de noter que le bien-être au travail trouve majoritairement sa place dans les entreprises dont les salariés sont hautement qualifiés. En effet, les attentes sont ici plus hautes et l'investissement du dirigeant doit être à la hauteur de celles-ci.

Comme les individus portent un intérêt variable à l'innovation et que la fidélité des clients n'est que temporaire, l'essentiel est de retenir que la passion qui anime les individus émotionnellement intelligents connaîtra toujours une certaine adhésion pourvu qu'ils soient authentiques et bienveillants. Agir en tant que référent, exemple et leader instaure le respect, inspire les Hommes, facilite l'implication et l'adhésion de ces derniers. Toutefois, selon nos résultats, il est primordial d'être attentif aux habitudes et routines qui peuvent provoquer une perte de rigueur chez les salariés. Le secteur d'activité, l'âge ou le genre n'a que peu d'influence sur les performances de nos dirigeants émotionnellement intelligents.

2. SYNTHÈSE DES ANALYSES HORIZONTALES ET APPORTS MANAGERIAUX

La synthèse de nos analyses horizontales nous permet de savoir ce que l'ensemble de nos interrogés a répondu à un thème donné. Nous remarquons qu'à travers nos quatre thèmes, différentes notions se recoupent et se rejoignent. Nous pouvons en conclure que nos différents thèmes sont effectivement liés et cohérents les uns avec les autres. Nous pouvons ici citer les notions d'**adaptation**, d'**authenticité**, de **valorisation des salariés** ou encore de **création de liens au travail *en limitant l'affect***.

Afin d'entrer en résonance avec notre revue de littérature, nous recommandons l'utilisation et la mise en place de différents indicateurs de performance tels que :

1. La perception client de la qualité de service (SERVQUAL) qui permet de connaître le niveau de satisfaction client par le biais de cinq critères : la fiabilité, la confiance que l'entreprise inspire, l'aspect matériel et tangible (équipements, apparence générale), l'empathie et la réactivité.
2. The Employee Net Promoter Score (eNPS) qui permet de mesurer la satisfaction des employés par le biais de la fixation d'objectifs dans le but de développer leur engagement.
3. Le taux de rotation du personnel (Turnover) et le taux d'absentéisme qui indiquent le nombre de collaborateurs quittant l'entreprise et permet d'évaluer et d'adapter la culture ou l'ambiance de travail de l'entreprise, selon les raisons internes de ces départs.
4. Le taux d'embauche moyen et le taux d'acceptation des offres qui permettent d'améliorer et de renforcer les stratégies de recrutement d'une entreprise, pour améliorer leurs probabilités d'acquérir des talents en son sein.
5. Economic Value Added ou valeur économique ajoutée (EVA) et le degré d'innovation qui permettent d'évaluer la création de richesse de l'entreprise ainsi que, comme son nom l'indique, son degré d'innovation.

Toutefois, certaines notions qui ne figuraient pas parmi les théories vues dans ce mémoire sont apparues durant nos interviews. Certaines d'entre elles nous semblaient importantes à mettre en avant, à savoir :

- La divergence des propos entre la nécessité de dissocier les émotions de la sphère privée et de la sphère professionnelle (CB / JDS)

- La divergence des propos entre la nécessité de respecter les méthodes/procédures établies et de faire appel à son instinct (JDS / CB).

Notons que cette divergence de propos est très certainement liée au secteur d'activité de nos interviewés. En effet, les missions commerciales (CB) ont tout intérêt à user de créativité pour être efficacement réalisées, contrairement aux missions techniques comme la mécanique (JDS).

- La complexité du dirigeant à assumer son rôle de modèle (CB)
- L'incapacité de s'adapter dans une entreprise résulte parfois d'une erreur d'orientation professionnelle (JDS)
- La motivation vient de l'individu, l'entreprise ou le manager ne peuvent pas motiver quelqu'un, l'entreprise peut en revanche démotiver un collaborateur (CB)
- Le management vertical est dépassé, l'autorité paternaliste n'est plus viable. Le rapport de force entre les dirigeants et les salariés a évolué, les salariés ont davantage de pouvoir grâce à l'augmentation de l'accès à l'information (CB)
- L'évolution du monde du travail et le manque de motivation chez les générations Y et Z (CB, Anonyme).

En effet, nos résultats montrent que le monde du travail devient davantage précaire. La valeur du travail chez les jeunes n'est plus synonyme de réussite sociale et les ambitions personnelles sont aujourd'hui privilégiées.

CONCLUSION ET REPOSE A LA PROBLEMATIQUE

Le premier objectif de notre mémoire était de démontrer que la conscience de l'intelligence émotionnelle des dirigeants d'entreprises et son développement sont essentiels en termes de bénéfices individuels. D'après nos résultats, nous avons pu mettre en évidence et souligner la puissance de la conscience de l'intelligence émotionnelle individuelle, en entreprise, comme dans la sphère privée. Dans les années à venir, dirigeants, managers et employés surmonteront ensemble les défaillances du management paternaliste et autoritaire, pour s'orienter vers un management plus collaboratif et participatif. Dans un système en crise profonde, économiquement, politiquement, socialement, écologiquement et de bien d'autres façons, cette crise sanitaire mondiale coïncide avec un regain d'intérêt pour construire une alternative à un système dépassé.

Aussi pour le second objectif, il était question de mettre en avant le fait que le potentiel d'intelligence émotionnelle du dirigeant est encore une capacité sous-estimée dans l'atteinte d'une performance collective. En effet, les individus qui gravitent autour des leaders émotionnellement intelligents bénéficient d'une inspiration et d'une liberté, leur permettant de s'épanouir et de retrouver leurs souhaits d'une réalité plus simple, plus positive. Par ce biais, l'augmentation de la motivation et de l'implication des salariés augmentera la capacité à trouver des solutions créatives aux enjeux de demain, par le biais d'une écoute humaine des besoins internes et externes à leur organisation. Le dirigeant a donc tout intérêt à ne pas négliger ni bannir ses émotions et celles de ses collaborateurs.

Enfin, notre dernier objectif était d'interpréter et de définir quelles dimensions de la performance sont impactées par l'intelligence émotionnelle du dirigeant. Cet objectif est directement lié à notre problématique, qui rappelons-le, est la suivante :

Dans quelles mesures l'intelligence émotionnelle du dirigeant a-t-elle un impact sur la performance de l'entreprise ?

Cette problématique est le résultat de notre revue de littérature qui, grâce aux théories explorées par les différents auteurs de notre bibliographie, nous a permis d'établir quatre questions de recherche. Ce cadre de recherche visant à étudier les potentielles réponses de notre problématique, se présente de la manière suivante :

- L'intelligence émotionnelle du dirigeant a-t-elle un impact sur l'efficacité et le bien-être de ses salariés ?
- Le bien-être et l'efficacité des salariés résultant d'un management émotionnel a-t-il un impact sur la fidélisation, la loyauté ou l'affect des clients ?
- Comment l'intelligence émotionnelle influence-t-elle la prise de risque disruptive et l'innovation ?
- Sans innovation, ni pratiques en faveur du bien-être de ses salariés, ni fidélisation, loyauté, affect des clients, peut-il encore y avoir performance ?

La mise en œuvre d'une démarche théorique (*revue de littérature*) et d'une démarche empirique (*méthodologie de recherche, analyse et discussion des résultats*) nous ont permis de répondre à nos questions de recherches et par conséquent, à notre problématique.

Ainsi, notre démarche théorique se présente de la façon suivante :

La première partie de notre revue de littérature est basée sur l'utilisation de l'intelligence émotionnelle au service de la performance individuelle.

Au sein de la première sous-partie, nous avons souhaité distinguer la notion d'intelligence émotionnelle et son évaluation. Premièrement, nous avons défini les différents modèles d'intelligence émotionnelle selon les grands auteurs de ce concept. Nous pouvons citer le modèle d'habiletés de Mayer et Salovey, le modèle mixte de Goleman ou encore le modèle de traits de Petrides et Furnham. Dans un second temps, nous avons également souhaité savoir quels étaient les outils d'évaluation de l'intelligence émotionnelle et avons constaté la variété de ces derniers.

Puis, au sein de la seconde sous-partie, nous avons abordé les bénéfices individuels, propres au développement de l'intelligence émotionnelle, dans la sphère privée. Nous avons ensuite développé différents bénéfices, rattachés à la compétence de conscience de soi et à celle de la gestion de soi.

La seconde partie de notre revue de littérature est dédiée à l'impact de l'intelligence émotionnelle sur la performance collective.

Au sein de la première sous-partie, nous avons défini le concept multidimensionnel qu'est la performance stratégique. Tout d'abord, nous avons identifié les différents indicateurs

les plus représentatifs et les plus communs de la performance, à savoir : l'axe financier, l'axe client, l'axe interne et enfin l'axe innovation. Puis, nous avons souhaité comprendre comment la performance pouvait s'évaluer. Nous avons trouvé de nombreux taux et calculs à appréhender et à mettre en place en entreprise, permettant d'effectuer un état des lieux en évaluant les forces et les faiblesses des organisations de façon opérationnelle.

Enfin, au sein de la seconde sous-partie, nous avons développé les différents bénéfices collectifs, propres au développement de l'intelligence émotionnelle, dans la sphère professionnelle. Nous avons conclu notre revue de littérature par l'identification des bénéfices liés à la conscience des autres et à celle de la gestion des relations.

Ensuite, nous avons présenté notre démarche empirique de la façon suivante :

La première partie de notre méthodologie de recherche est basée sur le design de notre recherche.

Au sein de la première sous-partie, nous avons démontré l'intérêt de la démarche inductive pour notre étude, ses différentes procédures et enjeux.

Puis, au sein de la seconde sous-partie, nous avons présenté et justifié notre choix de recourir à une approche qualitative. Ici, nous avons indiqué quels étaient les différents objectifs de notre étude empirique et ainsi, déterminé la raison de notre choix d'effectuer une enquête terrain, pour y répondre.

La seconde partie de notre méthodologie de recherche est dédiée aux méthodes de collecte et d'analyse des données.

Au sein de la première sous-partie, nous avons expliqué ce qu'est la collecte de données et par quels biais nous pourrions les réunir : la mise en place d'entretiens semi-directifs. Ensuite, nous avons défini quels étaient nos différents critères de variation des échantillons, à savoir la fonction (*dirigeants ou managers*), le genre (*huit femmes, neuf hommes, quinze individus au total*), le secteur d'activité (*tous secteurs*), le quotient émotionnel, segmenté en trois dimensions : le rapport à soi-même, le rapport à la vie et le rapport aux autres (*7/10 avec une intelligence émotionnelle élevée, 3/10 avec une intelligence émotionnelle moyenne*) et la durée de l'interview (*une heure d'interview en moyenne, presque 17 heures d'enregistrement au total*). Notons que nous avons pris la décision de restreindre l'analyse de notre échantillon par manque de temps en le réduisant à dix individus et 10h30 d'enregistrement.

Enfin, au sein de la seconde sous-partie, nous avons présenté notre méthode d'analyse de données en justifiant la construction de notre guide d'entretien ainsi que le choix des différents thèmes abordés en son sein. Nous avons choisi de structurer notre guide d'entretien en remplaçant nos thèmes par nos questions de recherches, de façon à pouvoir répondre à notre problématique aisément. Puis, pour clore notre partie sur la méthodologie de notre recherche, nous avons présenté ce qu'est l'analyse thématique, avons justifié son intérêt dans notre démarche de recherche puis avons expliqué ce qu'était un relevé de thème et un arbre thématique.

En conséquence de la lourde quantité d'information récoltée et dans un souci de facilité de compréhension, nous avons pris l'initiative de fusionner la partie d'analyse de nos résultats avec la partie de discussion de ces derniers. Cette décision a été prise pour répondre au mieux à nos questions de recherche et à notre problématique.

Ainsi, nous avons présenté notre partie d'analyse et de discussion des résultats de la façon suivante :

La première partie de nos analyses et de notre discussion est basée sur les résultats verticaux et les limites de notre étude.

Au sein de la première sous-partie, nous avons réalisé une analyse verticale pour faire apparaître les résultats de chacun de nos interviewés, selon l'ordre d'apparition de nos thèmes. Ces résultats se concentrent sur les catégories évoquées durant nos entretiens semi-directifs.

Puis, au sein de la seconde sous-partie, nous avons synthétisé nos analyses verticales et identifié les différences entre les profils de nos interviewés. Nous avons découvert deux sous-catégories de profil au sein de notre échantillon : les individus disposant d'un quotient émotionnel élevé et ceux disposant d'un quotient émotionnel moyen. Chez tous nos interviewés, la dimension de rapport aux autres est la plus élevée et la dimension de rapport à la vie est la plus basse. Toutefois, nous avons découvert une nouvelle catégorie d'acteurs : lorsque les individus manquent de confiance en eux et en les autres, le rapport à la vie est le plus haut. Concernant les limites de notre étude, nous avons discerné une certaine homogénéité au niveau du discours de nos interviewés, que leur Quotient Emotionnel soit élevé ou moyen. Nous constatons également que nous aurions pu obtenir des informations complémentaires en interrogeant leurs salariés. Nous supposons que cela aurait pu contribuer de façon plus efficace à nos résultats en nous rapprochant davantage de la réalité et de la vérité. Pour conclure sur les

limites de notre étude, nous pouvons indiquer que la frontière entre la connaissance et le savoir est mince. Comme toute étude scientifique, l'objectivité n'est qu'une question de perspective.

La seconde partie de nos analyses et de notre discussion est dédiée aux résultats horizontaux et à nos apports managériaux.

Au sein de la première sous-partie, nous avons réalisé une analyse horizontale pour faire apparaître les convergences et les divergences entre les résultats de nos interviewés. Dans le même temps, nous avons effectué un parallèle entre nos résultats et ceux de notre revue de littérature. Par ce biais, nous avons pu analyser comment chaque élément a été abordé par l'ensemble de nos répondants, en repérant les catégories et sous-catégories les plus fréquentes. La confrontation des propos de nos interviewés, avec les données étudiées au sein de notre revue de littérature, nous a permis de répondre à nos différentes questions de recherches. Nous avons pu constater que la majorité de nos résultats ont été confirmés par notre démarche théorique.

- Question de recherche n°1 : L'intelligence émotionnelle du dirigeant a-t-elle un impact sur l'efficacité et le bien-être de ses salariés ?

Nous pouvons répondre positivement à cette question. En effet, l'intelligence émotionnelle du dirigeant facilite la création et l'entretien des relations. Par conséquent, la collaboration, la cohésion d'équipe et la gestion de conflits sont renforcés. Ainsi, le dirigeant transmet ses compétences et les salariés obtiennent la possibilité de s'autoformer par le biais de leurs collègues, si bien que les idées et la valeur se créent collectivement. D'ailleurs,

Enfin, en raison de l'intelligence émotionnelle du dirigeant et de l'adoption de pratiques liées au bien-être individuel et collectif, les salariés voient leur motivation impactée positivement. La gratitude et l'augmentation de l'implication de ces derniers entraînent des conséquences fortes sur leur efficacité.

- Question de recherche n°2 : Le bien-être et l'efficacité des salariés résultant d'un management émotionnel a-t-il un impact sur la fidélisation, la loyauté ou l'affect des clients ?

La réponse à cette question est positive. Toutefois, nous pouvons remarquer le caractère variable de la notion de fidélité client. En effet, la fidélisation se crée par le biais de la satisfaction de ces derniers, par la proximité et la confiance instaurée entre l'offre et la demande

et encore d'autres concepts. Notons que l'efficacité des salariés ainsi que leur authenticité sont des notions très appréciées des clients et permettent d'acquérir loyauté et affect client, affect qu'il faut toutefois limiter.

- Question de recherche n°3: Comment l'intelligence émotionnelle influence-t-elle la prise de risque disruptive et l'innovation ?

Nous constatons que la prise de risque et l'amélioration de processus existants sont fortement influencées par le Quotient Emotionnel et la personnalité des individus. Une écoute attentive de leur environnement leur procure sérénité et optimisme dans la réalisation de leurs projets. En effet, ces caractéristiques nourrissent leurs intuitions et exercent une influence sur leurs ambitions et leurs capacités à fédérer autour de leurs projets. Néanmoins, l'intelligence émotionnelle n'a pas forcément d'influence sur l'innovation disruptive. La peur est une émotion qui a de très fortes conséquences sur l'innovation.

- Question de recherche n°4 : Sans innovation, ni pratiques en faveur du bien-être de ses salariés, ni fidélisation, loyauté, affect des clients, peut-il encore y avoir performance ?

Finalement, nous constatons que la performance à long terme n'est pas atteignable sans prise de risques, sans innovation, sans bien-être des salariés ni fidélisation client. Aujourd'hui, l'image de l'entreprise est un élément essentiel à la performance de celle-ci. Le bien-être des salariés et l'écoute du marché doit être authentique et ne doit pas s'inscrire dans une stratégie hypocrite. L'adhésion provoque la fidélisation, ainsi, la sphère professionnelle doit être composée d'individus bienveillants.

Enfin, au sein de la seconde sous-partie, nous avons synthétisé nos analyses horizontales et identifié les apports managériaux de notre étude. Nous avons découvert que nos quatre thèmes et questions de recherches sont liés car nous avons pu regrouper différentes notions connexes aux émotions et à la performance telles que : l'adaptation, l'authenticité, la valorisation des salariés ou encore la création de liens au travail en limitant l'affect. Nous avons également recommandé l'utilisation d'indicateurs de performance et notamment, au niveau de la performance interne, la performance client et la performance innovation.

Pour conclure ce mémoire, nous pouvons affirmer que l'intelligence émotionnelle du dirigeant impacte la performance de plusieurs façons à savoir : le bien-être et l'efficacité des salariés, la relation client et enfin, la prise de risque et le développement.

Il a été observé dans ce mémoire le rapport entre l'intelligence émotionnelle du dirigeant ou du manager, avec la performance de l'entreprise. La prochaine étape serait d'approfondir cette étude en ayant des retours sur les professionnels des métiers artistiques et créatifs. Il serait intéressant d'ouvrir cet axe de recherche sur les entrepreneurs qui vivent de leur inventivité et de leur intuition. Le but serait de savoir si les créatifs sont plus sensibles aux émotions et auquel cas, comment les émotions impactent leurs performances au quotidien.

BIBLIOGRAPHIE

- Anand, D. S., Ali, F., Panwar, D. D., & Singhal, K. (2019). Analysis Of Emotional Intelligence Of Bank Employees In Dehradun District: A Comparative Study Of Private And Public Sector Banks. 11.
- Appelbaum, E. (Éd.). (2000). Manufacturing advantage : Why high-performance work systems pay off. Cornell University Press.
- Aras, G., Tezcan, N., & Kutlu Furtuna, O. (2018). Comprehensive evaluation of the financial performance for intermediary institutions based on multi-criteria decision making method. *Journal of Capital Markets Studies*, 2(1), 37-49. <https://doi.org/10.1108/JCMS-04-2018-0013>
- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : Post-modernisme ou pragmatisme ? *Management Avenir*, n° 43(3), 372-391.
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory : An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
- Baron, R. A., & Ensley, M. D. (2006). Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns : Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs. *Management Science*, 52(9), 1331-1344. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0538>
- Bawany, S. (2015). What Makes A Great Leader ? (Cover story). *Leadership Excellence*, 32(12), 5-6. Business Source Complete.
- Bergh, D. D., Connelly, B. L., Ketchen, D. J., & Shannon, L. M. (2014). Signalling Theory and Equilibrium in Strategic Management Research : An Assessment and a Research Agenda: Signalling Theory in Strategic Management. *Journal of Management Studies*, 51(8), 1334-1360. <https://doi.org/10.1111/joms.12097>
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : Description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes.
- Book, H. (2004). Gauge Your Awareness. *Harvard Business Review*, 82(1), 32-32. Business Source Complete.

Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence : Insights from the Emotional Competence Inventory. In *The handbook of emotional intelligence : Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (p. 343-362). Jossey-Bass.

Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional Intelligence : Implications for Personal, Social, Academic, and Workplace Success: Emotional Intelligence. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88-103. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x>

Brun, P. (2015). Émotions et régulation émotionnelle : Une perspective développementale. *Enfance*, N° 2(2), 165-178.

Cac40value. (2019, mai 18). Taux de croissance capitaux propres. <https://cac40value.com/outils/taux-de-croissance-capitaux-propres/>

Caldwell, C. (2009). Identity, Self-Awareness, and Self-Deception : Ethical Implications for Leaders and Organizations. *Journal of Business Ethics*, 90, 393-406. Business Source Complete.

Caldwell, C., & Hayes, L. A. (2016). Self-efficacy and self-awareness : Moral insights to increased leader effectiveness. *Journal of Management Development*, 35(9), 1163-1173. Business Source Complete.

Carver, C. S. (2012). Self-awareness. In *Handbook of self and identity*, 2nd ed. (p. 50-68). The Guilford Press.

Chalofsky, N., Rocco, T. S., & Morris, M. L. (Éds.). (2014). *Handbook of human resource development*. Wiley.

Chanlat, J.-F. (2003). Émotions, organisation et management : Une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Travailler*, n° 9(1), 113-132.

Cherniss, C. (2010). Emotional Intelligence : Toward Clarification of a Concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 110-126. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x>

Cherniss, C., & Goleman, D. (Éds.). (2001). *The emotionally intelligent workplace : How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations* (1st ed). Jossey-Bass.

Christie, M., Carey, M., Robertson, A., & Grainger, P. (s. d.). *Putting transformative learning theory into practice*. 22.

Church, A. H. (1997). Managerial self-awareness in high-performing individuals in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 281-292. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.281>

Clermont, T. (2016, novembre 18). Définition, calcul et utilité du résultat d'exploitation. Compta Facile. <https://www.compta-facile.com/resultat-d-exploitation-definition-calcul-interet/>

Conte, J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 433-440. <https://doi.org/10.1002/job.319>

Coulon, G., & Lafitte-Coulon, C. (2016). *De l'intelligence économique à l'intelligence émotionnelle dans l'entreprise : Une nouvelle méthode d'aide à la décision*. Maxima-Laurent du Mesnil Éditeur.

Cuéllar-Molina, D., García-Cabrera, A. M., & Déniz-Déniz, M. de la C. (2019). Emotional intelligence of the HR decision-maker and high-performance HR practices in SMEs. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 52-89. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-10-2017-0033>

Daus, C. S., & Ashkanasy, N. M. (2005). The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 453-466. <https://doi.org/10.1002/job.321>

De Carolis, D. M., & Litzky, B. E. (2019). Unleashing the potential of university entrepreneurship education : A mandate for a broader perspective. *New England Journal of Entrepreneurship*, 22(1), 58-66. <https://doi.org/10.1108/NEJE-04-2019-0022>

Dhingra, R., & Punia, B. K. (2016). Relational Analysis of Emotional Intelligence and Change Management : A Suggestive Model for Enriching Change Management Skills. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 20(4), 312-322. <https://doi.org/10.1177/0972262916668726>

Edelman, P., & van Knippenberg, D. (2018). Emotional intelligence, management of subordinate's emotions, and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 592-607. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2018-0154>

EL GHAZI Safae, & CHERKAOUI Mounia. (2019). Intelligence émotionnelle et performance organisationnelle : Une relecture des fondements de base. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.3519929>

Emelander, S. (2013). On the Job With Emotional Intelligence. *Defense AT&L*, 42(2), 51-54. Business Source Complete.

Feltz, D. L., & Lirgg, C. D. (1998). Perceived team and player efficacy in hockey. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 557-564. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.557>

Fernandez, A. (2013). Les nouveaux tableaux de bord des managers le projet Business Intelligence clés en main. Eyrolles. <http://international.scholarvox.com/book/88813685>

Fernandez, A. (2020, septembre 1). Qu'est-ce qu'un indicateur de performance ? *Piloter.org*. <https://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm>

Fianko, S. K., Jnr, S. A., & Dzogbewu, T. C. (2020). Does the interpersonal dimension of Goleman's emotional intelligence model predict effective leadership? *African Journal of Business and Economic Research*, 15(4), 221-245. <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2020/v15n4a10>

Foo, M.-D., Uy, M. A., & Baron, R. A. (2009). How do feelings influence effort? An empirical study of entrepreneurs' affect and venture effort. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1086-1094. <https://doi.org/10.1037/a0015599>

Goleman, D. (1998). The emotionally competent leader. *The Healthcare Forum Journal*, 41(2), 36, 38, 76.

Goleman, D. (2004). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91. Business Source Complete.

Harmer, R., & Fallon, B. (2007). The Role of Emotional Intelligence in the Pursuit of a Spiritual Life : Implications for Individuals in Organisations. *e-Organisations & People*, 14(2), 76-80. Business Source Complete.

Huselid, M. A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1997). The Performance Effects of Process Management Techniques. *Management Science*, 43(4), 522-534. <https://doi.org/10.1287/mnsc.43.4.522>

Jamshed, S., & Majeed, N. (2019). Relationship between team culture and team performance through lens of knowledge sharing and team emotional intelligence. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 90-109. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2018-0265>

Jeung, D.-Y., Kim, C., & Chang, S.-J. (2018). Emotional Labor and Burnout : A Review of the Literature. *Yonsei Medical Journal*, 59(2), 187. <https://doi.org/10.3349/ymj.2018.59.2.187>

Joseph, D. L., Jin, J., Newman, D. A., & O'Boyle, E. H. (2015). Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 298-342. <https://doi.org/10.1037/a0037681>

Karim, J., & Weisz, R. (2010). Cross-Cultural Research on the Reliability and Validity of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Cross-Cultural Research*, 44(4), 374-404. <https://doi.org/10.1177/1069397110377603>

Keh, H. T., Der Foo, M., & Lim, B. C. (2002). Opportunity Evaluation under Risky Conditions : The Cognitive Processes of Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 125-148. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00003>

Kelly, L., & Dorian, M. (2017). Doing Well and Good : An Exploration of the Role of Mindfulness in the Entrepreneurial Opportunity Recognition and Evaluation Process. *New England Journal of Entrepreneurship*, 20(2), 26-36. <https://doi.org/10.1108/NEJE-20-02-2017-B002>

Knights, J., Grant, D., & Young, G. (2020). Developing 21st century leaders, a complete new process : We call them Transpersonal Leaders. *Journal of Work-Applied Management*, 12(1), 6-21. <https://doi.org/10.1108/JWAM-12-2019-0038>

Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms*. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16-40. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00123.x>

Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership : A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>

Krén, H., & Séllei, B. (2021). The Role of Emotional Intelligence in Organizational Performance. *Periodica Polytechnica: Social & Management Sciences*, 29(1), 1-9. Business Source Complete.

Kroon, B., Van De Voorde, K., & Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms : A resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 71-91. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9425-0>

Kuo, W.-J., Sjostrom, T., Chen, Y.-P., Wang, Y.-H., & Huang, C.-Y. (2009). Intuition and Deliberation : Two Systems for Strategizing in the Brain. *Science*, 324(5926), 519-522. <https://doi.org/10.1126/science.1165598>

Larousse, É. (s. d.). Définitions : Introspection - Dictionnaire de français Larousse. Consulté 17 août 2021, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/introspection/44019>

Leading by Feel. (2004). *Harvard Business Review*, 82(1), 27-27. Business Source Complete.

Leonidou, L. C., Aykol, B., Fotiadis, T. A., Zeriti, A., & Christodoulides, P. (2019). The Role of Exporters' Emotional Intelligence in Building Foreign Customer Relationships. *Journal of International Marketing*, 27(4), 58-80. <https://doi.org/10.1177/1069031X19876642>

Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. S. (2015). Emotion and Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 66(1), 799-823. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115043>

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>

MacCann, C., & Roberts, R. D. (2008). New paradigms for assessing emotional intelligence : Theory and data. *Emotion*, 8(4), 540-551. <https://doi.org/10.1037/a0012746>

Madison, D. (2015). *Leadership : No app for that!* Fort Worth Business Press, 10. *Regional Business News*.

Makkar, S., & Basu, S. (2019). The Impact of Emotional Intelligence on Workplace Behaviour : A Study of Bank Employees. *Global Business Review*, 20(2), 458-478. <https://doi.org/10.1177/0972150917713903>

Martin, J. (2001). *Profiting from multiple intelligences in the workplace*. Gower.

Matlay, H. (1999). Employee relations in small firms : A micro-business perspective. *Employee Relations*, 21(3), 285-295. <https://doi.org/10.1108/01425459910273125>

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a mental ability. In *The handbook of emotional intelligence : Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (p. 92-117). Jossey-Bass.

Meisler, G., & Vigoda-Gadot, E. (2014). Perceived organizational politics, emotional intelligence and work outcomes : Empirical exploration of direct and indirect effects. *Personnel Review*, 43(1), 116-135. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0040>

MJV. (2020, octobre 2). RSI de l'innovation : Comment mesurer le résultat de vos efforts- MJV. <https://www.mjvinnovation.com/fr/blog/rsi-de-linnovation-comment-mesurer-les-resultats-de-vos-efforts/>

Mohamed, E. S. A. (2020). The impact of social intelligence and employees' collective self-efficacy on service provider's performance in the Egyptian governmental hospitals. *International Journal of Disruptive Innovation in Government*, 1(1), 58-80. <https://doi.org/10.1108/IJDIG-07-2020-0003>

Mongeau, P. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse : Côté jeans & côté tenue de soirée*. Presses de l'Université du Québec.

Morgan, R. E., & Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56(3), 163-176. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00218-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00218-1)

Nafukho, F. M., Muyia, M. H., Farnia, F., Kacirek, K., & Lynham, S. A. (2016). Developing Emotional Intelligence Skills among Practicing Leaders : Reality or Myth? *Performance Improvement Quarterly*, 29(1), 71-87. <https://doi.org/10.1002/piq.21215>

Newman, D. A., Joseph, D. L., & MacCann, C. (2010). Emotional Intelligence and Job Performance : The Importance of Emotion Regulation and Emotional Labor Context. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 159-164. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01218.x>

Norris, J. I., Casa de Calvo, M. P., & Mather, R. D. (2020). Managing an existential threat : How a global crisis contaminates organizational decision-making. *Management Decision*, 58(10), 2117-2138. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2020-1034>

O'Brien, E., & Linehan, C. (2014). A Balancing Act : Emotional Challenges in the HR Role: Emotional Challenges in the HR Role. *Journal of Management Studies*, 51(8), 1257-1285. <https://doi.org/10.1111/joms.12098>

O'Connor, P. J., Hill, A., Kaya, M., & Martin, B. (2019). The Measurement of Emotional Intelligence : A Critical Review of the Literature and Recommendations for Researchers and Practitioners. *Frontiers in Psychology*, 10, 1116. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01116>

Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.49.66362>

Oswald A. J. Mascarenhas, S. J. (2019). The Ethics of Corporate Ethical and Moral Charismatic Leadership. In S. J. Oswald A. J. Mascarenhas, *Corporate Ethics for Turbulent Markets* (p. 113-149). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-191-520191005>

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2015). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. <https://www.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200249045-page-231.htm?contenu=article>

Petrides, K. V., Pita, R., & Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British Journal of Psychology*, 98(2), 273-289. <https://doi.org/10.1348/000712606X120618>

Petrides, K. V., Weinstein, Y., Chou, J., Furnham, A., & Swami, V. (2010). An investigation into assessment centre validity, fairness, and selection drivers. *Australian Journal of Psychology*, 62(4), 227-235. <https://doi.org/10.1080/00049531003667380>

Pinson, G., & Sala Pala, V. (2007). Peut-on vraiment se passer de l'entretien en sociologie de l'action publique ? *Revue française de science politique*, 57(5), 555-597. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rfsp.575.0555>

Pryor, C., Webb, J. W., Ireland, R. D., & Ketchen Jr., D. J. (2016). Toward An Integration of the Behavioral and Cognitive Influences on the Entrepreneurship Process : Cognition and Behavior in the Entrepreneurship Process. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(1), 21-42. <https://doi.org/10.1002/sej.1204>

R. Lewis, M. (s. d.). Comment calculer le taux de croissance durable. Consulté 1 mars 2021, à l'adresse <https://fr.wikihow.com/calculer-le-taux-de-croissance-durable>

Raheja, S., & Dhiman, B. (2020). How do emotional intelligence and behavioral biases of investors determine their investment decisions? *Rajagiri Management Journal*, 14(1), 35-47. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-12-2019-0027>

Rezvani, A., Barrett, R., & Khosravi, P. (2019). Investigating the relationships among team emotional intelligence, trust, conflict and team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1/2), 120-137. <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2018-0019>

Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N. M., Jordan, P. J., & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success : The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1112-1122. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.012>

- Riley, K. E., & Park, C. L. (2014). Problem-Focused Vs. Meaning-Focused Coping as Mediators of the Appraisal-Adjustment Relationship in Chronic Stressors. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 33(7), 587-611. <https://doi.org/10.1521/jscp.2014.33.7.587>
- Robine, C. (2019, décembre 5). Customer Service KPI : 6 indicateurs de performance pour votre service client. AirCall. <https://aircall.io/fr/blog/service-client/customer-service-kpi-6-indicateurs-de-performance-pour-votre-service-client/>
- Roche, D. (2007). Rédiger et soutenir un mémoire avec succès. Eyrolles.
- Roscoe, J. (2001). Profiting from Multiple Intelligences in the Workplace. *Industrial and Commercial Training*, 33(4), [ict.2001.03733dae.002](https://doi.org/10.1108/ict.2001.03733dae.002). <https://doi.org/10.1108/ict.2001.03733dae.002>
- Salovey, P., Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schütz, A., & Sellin, I. (2004). Emotional Intelligence and Social Interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(8), 1018-1034. <https://doi.org/10.1177/0146167204264762>
- Sancelot, I. (2020, septembre 17). 9 KPI service client à mesurer. Hubspot.fr. <https://blog.hubspot.fr/sales/kpi-service-client>
- Scherer, K. R., Schorr, A., & Johnstone, T. (Éds.). (2001). *Appraisal processes in emotion : Theory, methods, research*. Oxford University Press.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167-177. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4)
- Seens, D., Canada, Industry Canada, & Small Business Branch. (2013). *Étude sur la croissance des petites et moyennes entreprises : Croissance réelle par rapport à croissance durable*. Industrie Canada. <http://site.ebrary.com/id/10691006>
- Siegling, A. B., Nielsen, C., & Petrides, K. V. (2014). Trait emotional intelligence and leadership in a European multinational company. *Personality and Individual Differences*, 65, 65-68. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.049>

Siegling, A. B., & Petrides, K. V. (2014). Measures of trait mindfulness : Convergent validity, shared dimensionality, and linkages to the five-factor model. *Frontiers in Psychology*, 5. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01164>

Stasia, R. (2017, octobre 17). Les indicateurs de performance en R&D et Innovation—Ayming France. Ayming. <https://www.ayming.fr/insights/avis-dexpert/les-indicateurs-de-performance-des-directions-recherche-et-innovation/#:~:text=Mesure%20de%20la%20performance%20des%20activit%C3%A9s%20de%20d%C3%A9veloppement%20classiques&text=Le%201er%20KPI%20garantit%20le,d%C3%A9velopp%C3%A9es%2C%20apr%C3%A8s%20avoir%20%C3%A9t%C3%A9%20pens%C3%A9es.>

Sternberg, R. J., & Kaufman, S. B. (Éds.). (2011). *The Cambridge Handbook of Intelligence*. Cambridge University Press.

Sur, V., & Prasad, V. M. (2011). Relationship Between Self-Awareness and Transformational Leadership : A Study in IT Industry. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 10(1), 7-17. Business Source Complete.

Tasa, K., & Whyte, G. (2005). Collective efficacy and vigilant problem solving in group decision making : A non-linear model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(2), 119-129. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.01.002>

Torrence, B. S., & Connelly, S. (2019). Emotion Regulation Tendencies and Leadership Performance : An Examination of Cognitive and Behavioral Regulation Strategies. *Frontiers in Psychology*, 10, 1486. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01486>

Travis, F., Arenander, A., & DuBois, D. (2004). Psychological and physiological characteristics of a proposed object-referral/self-referral continuum of self-awareness. *Consciousness and Cognition*, 13(2), 401-420. <https://doi.org/10.1016/j.concog.2004.03.001>

Travis, F., Heaton, D. P., & Schmidt-Wilk, J. (2004). Constructs, methods, and measures for researching spirituality in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 17(1), 62-82. <https://doi.org/10.1108/09534810410511305>

Trendemic. (2013, mars 22). Comment mesurer l'innovation ? | Trendemic. <https://trendemic.net/comment-mesurer-innovation/>

- Udimal, T. B., Jincai, Z., & Gumah, I. A. (2019). Dynamics in rural entrepreneurship – the role of knowledge acquisition, entrepreneurial orientation, and emotional intelligence in network reliance and performance relationship. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(2), 247-262. <https://doi.org/10.1108/APJIE-03-2019-0021>
- Uslay, C., & Erdogan, E. (2014). The mediating role of mindful entrepreneurial marketing (MEM) between production and consumption. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 16(1), 47-62. <https://doi.org/10.1108/JRME-11-2013-0034>
- Verduyn, P., & Lavrijsen, S. (2015). Which emotions last longest and why : The role of event importance and rumination. *Motivation and Emotion*, 39(1), 119-127. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9445-y>
- Vignerou, G. (2021, septembre 28). 14 indicateurs de performance RH indispensables. <https://inbound.lasuperagence.com/>. <https://inbound.lasuperagence.com/blog/kpi-indicateurs-rh-recrutement>
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F.-T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation : An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 31(4), 357-383. <https://doi.org/10.1177/0266242611418261>
- Walsh, G., Yang, Z., Dahling, J., Schaarschmidt, M., & Takahashi, I. (2019). Effects of service employees' negative personality traits on emotional labour and job satisfaction : Evidence from two countries. *Management Decision*, 58(6), 1035-1052. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2018-1206>
- Wilson, H. I. M., & Appiah-Kubi, K. (2002). Resource leveraging via networks by high-technology entrepreneurial firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 13(1), 45-62. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(01\)00048-7](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(01)00048-7)
- Zampetakis, L. A., Gotsi, M., Andriopoulos, C., & Moustakis, V. (2011). Creativity and Entrepreneurial Intention in Young People : Empirical Insights from Business School Students. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 12(3), 189-199. <https://doi.org/10.5367/ijei.2011.0037>

Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. (2011). Managers' Trait Emotional Intelligence and Group Outcomes : The Case of Group Job Satisfaction. *Small Group Research*, 42(1), 77-102. <https://doi.org/10.1177/1046496410373627>

Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2012). What we know about emotional intelligence how it affects learning, work, relationships, and our mental health. MIT Press.

ANNEXES

Mise en contexte de l'interview

Dans quel secteur d'activité travaillez-vous ? Quel est votre métier au sein de votre entreprise ? Et enfin, quelles sont vos missions ?

L'intelligence émotionnelle du dirigeant a-t-elle un impact sur l'efficacité et le bien-être de ses salariés ?

1. Pour vous lorsque nous évoquons la notion d'intelligence émotionnelle, à quoi pensez-vous en premier ?
2. Pour vous, est-il essentiel de prendre en compte les émotions dans le cadre de vos missions ? Pourquoi ?
3. Si oui, dans quelles circonstances êtes-vous amené à les prendre en compte ?
4. Selon-vous quel(s) collaborateur(s) doit être intelligent émotionnellement ? Et dans quel(s) but ?
5. Comment caractérisez-vous la notion de bien-être des salariés ?
6. Quelle importance accordez-vous au bien-être de vos salariés ?
7. Comment cette notion s'exprime-t-elle dans votre quotidien ?
8. Que pensez-vous de l'association bien-être des salariés et efficacité des salariés ?

Le bien-être et l'efficacité des salariés résultant d'un management émotionnel a-t-il un impact sur la fidélisation, loyauté, l'affect des clients ?

1. Pour vous lorsque j'évoque les notions de loyauté, de fidélisation et d'affect client, à quoi pensez-vous ?
2. Quelle importance accordez-vous à la fidélisation de vos clients ?
3. Selon vous, l'efficacité des employés entraîne-t-elle fidélité, loyauté et affect de la part des clients ?
4. Dans le cas contraire, pour vous, quelles sont les éléments qui permettraient de favoriser l'affect/loyauté du client ?

Comment l'intelligence émotionnelle influence-t-elle la prise de risque disruptive et l'innovation ?

1. Qu'est-ce que l'innovation selon vous ?

2. Dans votre quotidien et au sein de votre organisation, faites-vous preuve d'innovation ?
3. Quelle importance accordez-vous à l'innovation ?
4. Quelles seraient les raisons du lien entre l'intelligence émotionnelle du dirigeant et sa capacité à innover selon vous ?
5. Pensez-vous que les clients sont plus fidèles ou loyaux aux marques/produits/services innovants ?
6. Selon-vous, quelle serait la notion, s'il en existe une, qui serait la plus importante dans la recherche d'innovation ? Pourquoi ?
7. Selon-vous, quelle serait la notion, s'il en existe une, qui serait la plus importante dans la prise de risque et la recherche des opportunités ? Pourquoi ?

Sans innovation, ni pratiques en faveur du bien-être de ses salariés, ni loyauté / affect des clients, peut-il encore y avoir performance ?

1. Enfin, dans le cadre de mon mémoire, j'analyse l'utilisation des dimensions de l'intelligence émotionnelle par le dirigeant et les conséquences sur la performance de son entreprise. Pour moi, il est essentiel que le dirigeant d'entreprise soit sensible à cette notion pour favoriser la performance. Partagez-vous mon avis ?
2. Selon vous, quels sont les éléments indispensables à la performance ?

Conclusion de l'interview

Remerciements.

QUOTIENT EMOTIONNEL

Test conçu par Christophe ANDRÉ, psychiatre

Pour s'adapter à un monde en mouvement, l'intelligence classique ne suffit pas. Notre manière d'appréhender les changements est déterminante. Nous devons quotidiennement faire appel à ce que l'on nomme l'intelligence émotionnelle : notre capacité à utiliser au mieux nos émotions et notre intuition. Pour vous permettre d'explorer cette dimension, voici 42 affirmations. Choisissez dans quelle mesure elles vous correspondent en entourant la formulation de votre choix : Tout à fait vrai - Plutôt vrai - Plutôt faux - Tout à fait faux.

Ne passez pas trop de temps sur chaque question, suivez votre intuition.

1. **Il m'arrive souvent de me sentir triste, d'avoir le cafard, sans bien savoir pourquoi.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
2. **Je suis capable de lâcher prise et de ne pas toujours chercher à tout contrôler dans ma vie.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
3. **Au cinéma, je suis bon public, je ris ou je pleure facilement, et j'aime bien cela.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
4. **Dans ma vie quotidienne, mes émotions me gênent souvent.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
5. **Je peux casser des objets, ou même frapper des gens, lors de grosses colères.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
6. **Je repère facilement si l'on est en train de me mentir.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
7. **Je suis attentif à savourer les petits bonheurs de l'existence.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
8. **Mes émotions peuvent me rendre malade physiquement.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
9. **J'ai des sympathies et des antipathies tenaces, et j'ai du mal à changer d'avis sur les gens.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
10. **Quand quelque chose m'a énervé(e), j'arrive à me calmer assez rapidement.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
11. **Lorsque je dois parler en public, je ne ressens guère de signes physiques de trac.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
12. **Je souffre du « syndrome de la Cocotte-minute » : si quelque chose m'énerve, je ne dis rien pendant longtemps, puis j'explose violemment.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux

13. **Il m'arrive souvent de bouder, de « faire la tête ».**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
14. **Si j'ai un problème avec quelqu'un, je peux facilement lui en parler.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
15. **Enfant, je faisais souvent des gros caprices.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
16. **Je sais plaire et me rendre populaire.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
17. **J'ai une bonne intuition dans mes relations avec les autres, je « sens » bien les gens.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
18. **Je suis facile à culpabiliser.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
19. **Les gens se confient volontiers à moi.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
20. **Il m'arrive souvent, sous le coup d'une émotion, d'agir à l'encontre de mes intérêts.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
21. **Les jours où je suis de mauvaise humeur, j'envoie tout le monde sur les roses.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
22. **J'a beaucoup de mal à accepter les critiques, même fondées ou constructives.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
23. **J'ai un bon sens de la diplomatie.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
24. **J'ai besoin de m'exprimer dans l'art (peinture, musique...) pour me sentir bien dans ma vie.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
25. **Quand je suis trop excité par une bonne nouvelle, j'en perds le sommeil.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
26. **Je travaille trop, jusqu'à sacrifier mes loisirs.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
27. **Je médite ou je prie assez souvent.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
28. **J'ai toujours eu du mal à dire « je t'aime ».**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
29. **J'ai besoin d'un contact régulier avec la nature.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
30. **Dans mon enfance, mes parents n'étaient pas à l'écoute de mes émotions.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux
31. **Je peux en vouloir longtemps aux personnes qui m'ont fait mal.**
 Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux

32. Je suis attentif (ve) à ma qualité de vie.

- Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux

33. J'accepte de ne pas pouvoir tout connaître, tout comprendre ou tout expliquer, chez moi ou chez les autres.

- Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux

34. Lorsque je me sens triste, j'essaie de me remonter le moral au lieu de me laisser aller à la morosité.

- Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux

35. Lorsque je propose quelque chose, dans les groupes ou lors de réunions, on m'écoute souvent.

- Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux

36. Je suis mal à l'aise devant les émotions factices, comme celles que l'on peut voir mises en scènes dans certaines émissions de télévision.

- Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux

37. Je préfère lire des romans plutôt que des essais.

- Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux

38. Lorsque je repense à mes plus beaux souvenirs, je ressens à nouveau une forte émotion.

- Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux

39. Je mets souvent du temps à me rendre compte que je suis énervé(e).

- Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux

40. Je suis capable d'écouter et de comprendre le point de vue de mes interlocuteurs, même si je ne suis pas d'accord avec eux.

- Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux

41. Parfois, je comprends mal mes propres réactions.

- Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux

42. Je fais largement confiance à mon intuition pour prendre des décisions.

- Tout à fait vrai Plutôt vrai Plutôt faux Tout à fait faux

EXPLICATIONS DU TEST D'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE

Votre score global d'Intelligence Emotionnelle

Pour calculer votre score global d'intelligence émotionnelle, faites la somme de tous vos points en vous référant au tableau ci-dessous :

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42		
Tout à fait vrai	1	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	
Plutôt vrai	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3
Plutôt faux	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3
Tout à fait faux	4	1	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4

Votre résultat sera compris entre 42 et 168. Ce score global d'évaluation de votre intelligence émotionnelle (IE) indique comment vous utilisez vos émotions pour mener votre vie (rapport à soi, à votre propre épanouissement ; rapport aux autres, capacité de communication ; rapport à la vie, recherche de l'harmonie).

■ **Score IE compris entre 121 et 168 points**

Vous disposez d'une intelligence émotionnelle élevée, un atout pour vous adapter à n'importe quelle situation. Vous avez une vraie intelligence de vous, charmelle et intuitive, qui dépasse largement la seule « connaissance de soi », basée sur l'introspection et la réflexion. Votre « moi » est un partenaire, pas seulement un outil. Vous disposez d'une maîtrise de vous assez élevée, et êtes le plus souvent d'humeur stable et positive. Vos relations aux autres sont épanouissantes et reposent sur un mélange d'efficacité, d'harmonie et de plaisir. Vous utilisez vos émotions et votre intuition pour comprendre le monde qui vous entoure, et vous ne perdez jamais longtemps de vue votre épanouissement, même lorsqu'il s'agit de poursuivre des objectifs importants.

■ **Score IE compris entre 81 et 120 points**

Vous disposez des mêmes capacités d'intelligence émotionnelle que beaucoup de vos semblables : vous êtes dans la moyenne et ce n'est déjà pas si mal ! Votre écoute de l'autre et la gestion de vos émotions sont bonnes, mais vous pouvez les améliorer. Travaillez sur les manifestations de vos émotions, dès leur origine (petits signes physiques, humeurs) et cherchez leur cause ; occupez-vous de vous (le corps est l'instrument de l'intelligence émotionnelle) ; développez votre créativité et votre spiritualité (les émotions se nourrissent de « non-verbal » ; écoutez les autres et efforcez-vous de les comprendre (leurs émotions nous renseignent sur nous) ; enfin, soyez tolérant avec vous-même (la guerre constante contre soi engendre de nombreuses émotions négatives).

■ **Score IE compris entre 42 et 80 points**

Votre intelligence émotionnelle est plutôt basse. Ce qui ne signifie pas une absence d'émotions, mais un usage trop limité de ces dernières. Vous laissez en friche toute une partie de vous-même, inconnue et parfois gênante, que vous comprenez mal ou qui parfois vous irrite. En résultent des tensions et des incompréhensions dans votre rapport à vous et, par conséquent, dans vos échanges avec les autres. Ce qui vous arrive relève davantage d'une méconnaissance que d'une réelle incapacité. Vos émotions sont là. Il ne vous reste qu'à les comprendre et à les exploiter. L'intelligence émotionnelle, cela s'apprend. Reportez-vous à nos recommandations de lecture, réfléchissez-y et discutez-en avec vos proches. Commencez également à mettre en pratique de petits changements au quotidien. Vous verrez : mieux vivre grâce à ses émotions, c'est possible !

Vous pouvez maintenant obtenir des résultats plus détaillés en calculant trois sous-scores, correspondant à trois dimensions impliquées dans votre IE :

LE RAPPORT A SOI

L'intelligence émotionnelle intime (IEI), ou les émotions pour se comprendre

LE RAPPORT AUX AUTRES

L'intelligence émotionnelle sociale (IES), ou les émotions pour comprendre ses interlocuteurs

LE RAPPORT A LA VIE

L'intelligence émotionnelle existentielle (IEE), ou les émotions pour rendre sa vie plus harmonieuse

LE RAPPORT A SOI

(intelligence émotionnelle intime)

Additionnez vos points aux questions : 1, 4, 5, 8, 10, 11, 12, 18, 20, 25, 31, 34, 39, 41. Votre sous-score doit être compris entre 14 et 56.

Nos émotions expriment la part la plus intime de nous-mêmes. Si on les néglige ou si on les refoule, elles s'imposent quand même, mais de façon disproportionnée. Alors, nous agirons sous leur emprise au lieu de les utiliser à bon escient. Il faut donc les identifier rapidement, et les réguler pour ne pas être habité par des émotions négatives...

■ **Score IEI compris entre 36 et 56 points**

Rarement débordé (e) par vos émotions, vous en faites des alliées précieuses dans votre quotidien. Vous disposez d'une bonne connaissance de vous-même : vous êtes capable d'identifier les sentiments négatifs (colère, tristesse, inquiétude, envie...) lorsqu'ils pointent, donc d'en comprendre les causes et d'agir en conséquence. Vous savez également accueillir les émotions positives, et donc vivre pleinement vos moments de bien-être. Si vous n'êtes certes pas dominé (e) par vos émotions, elles vous habitent et vous inspirent, ce qui est quand même plus confortable et plus efficace.

■ **Score IEI compris entre 14 et 35 points**

Vos émotions vous procurent plus d'inconfort qu'autre chose. Vous tendez souvent, soit à les réprimer, soit à les laisser exploser. Vous les comprenez et les écoutez mal, ou trop tard, lorsqu'elles sont devenues presque incontrôlables. Vous pouvez vous laisser influencer par des sentiments négatifs durables, qui vous poussent parfois à adopter des attitudes allant contre vos intérêts (bouderie, disputes, repli sur soi...). Essayez de prêter, à temps, plus d'attention à vos émotions. Considérez-les comme des signaux d'alarme. Elles indiquent qu'il y a quelque chose à faire.

LE RAPPORT AUX AUTRES

(intelligence émotionnelle sociale)

Additionnez vos points aux questions 6, 9, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 23, 28, 35, 40.
Votre sous-score doit être compris entre 14 et 56.

Nos émotions influencent fortement nos relations aux autres, que ce soit dans nos capacités à les comprendre (écouter et empathie), ou à échanger avec eux (communication). Pour certains chercheurs, c'est même la fonction primordiale et primitive des émotions : représenter un canal de communication préverbal, rapide et efficace. Et d'ailleurs la plupart de nos émotions proviennent bel et bien de nos relations sociales : pensez simplement à ce qui a provoqué récemment chez vous colère, jote, tristesse, honte...

■ Score IES compris entre 36 et 56 points

Vous êtes capable d'utiliser efficacement vos émotions dans vos relations aux autres. Tout d'abord grâce à vos qualités d'écoute reposant sur l'intuition (aller au-delà des mots et des intentions) et d'empathie (percevoir et comprendre les états émotionnels de l'interlocuteur). Ensuite, par votre savoir-faire relationnel : vous avez la capacité d'exprimer ce que vous avez à dire sans heurter les autres, vous savez aussi rendre vos messages suffisamment personnalisés pour qu'ils soient convaincants. Tant pour les échanges positifs (affection, compliments...) que négatifs (critiques, désaccords...), vous savez exprimer vos positions en vous impliquant, et accepter qu'elles soient contestées sans vous sentir émotionnellement déstabilisé (e).

■ Score IES compris entre 14 et 35 points

Dans vos échanges avec les autres, vous oscillez souvent entre les registres « hérissos » et « paillassos » : ou bien vous êtes trop agressif (ve), ou bien vous êtes trop soumis (e). D'où de nombreux passages en force, mal perçus par vos interlocuteurs, ou des renoncements frustrants. Vos émotions parasitent souvent vos capacités d'écoute et d'expression. Et vous pouvez du coup donner aux autres une image de vous brouillée : imprévisible, susceptible, peu motivée, froide, distante...

Plutôt que de les réprimer, intégrez les émotions dans vos messages, qu'ils soient positifs (dites plus souvent « cela me fait plaisir, je suis content (e)... » ou négatifs (« cela me gêne, cela m'ennuie... »). Privilégiez toujours les explications et le dialogue, à la rumination ou la bouderie. Ne vous dites pas à l'avance « cela ne servira à rien de discuter, cela ne marchera pas » : essayez d'abord, tirez vos conclusions ensuite. Et non l'inverse...

LE RAPPORT A LA VIE

(intelligence émotionnelle existentielle)

Additionnez vos points aux questions 2, 3, 7, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 33, 36, 37, 38, 42.
Votre sous-score doit être compris entre 14 et 56.

La place que nous accordons à nos émotions au quotidien influence clairement notre façon d'être au monde : quels buts poursuivons-nous ? Quelles priorités nous fixons-nous ? Comment prenons-nous soin de nous-mêmes ? Quelle place laissons-nous à l'intuition, à la créativité, au lâcher-prise ? A ce titre, l'intelligence émotionnelle occupe une place importante dans nos décisions de vie comme dans notre qualité de vie.

■ Score IEE compris entre 36 et 56 points

Vous avez une conscience claire de l'importance du bien-être et de l'épanouissement personnel comme priorités de vie. Et à ce titre, vous savez jusqu'où ne pas aller (ou ne pas rester trop longtemps...) dans le surmenage, l'activisme et les attitudes sacrificielles. Vous vous attachez à cultiver votre créativité et vs capacités d'ouverture. Et vous savez aussi lâcher prise. Vos aptitudes au bien-être et au bonheur sont de ce fait assez élevées.

■ Score IEE compris entre 14 et 35 points

Sans que cela soit une décision consciente, vous avez tendance à laisser votre bien-être passer après tout le reste : famille, travail, obligations... Il s'agit d'un véritable oubli de soi, basé sur la difficulté à écouter et à respecter certains de vos besoins, ceux qui ne sont strictement matériels et rationnels. D'où une certaine vulnérabilité au stress, et de nombreux passages à vide, doutes existentiels et coups de fatigue. Et si vous vous occupez un peu plus de vous ? Si vous teniez compte de vos besoins émotionnels dans vos décisions : ne pas vous surexposer au stress, ne pas trop vous éloigner de vos aspirations ?

Moins de science et plus de conscience, moins de contrôle et plus de lâcher-prise, moins de planifications et plus d'improvisations... Investissez un peu dans votre qualité de vie, vous verrez que, sur le long terme, cela ne retirera rien à vos performances, bien au contraire.

Annexe n°3 : Grilles d'analyses complétées • Relevés de thèmes

Relevé de thème • Stéphanie MANDRET • 55 minutes d'interview

Relevé de thèmes par colonnes avec extrait de verbatim		Interview de MANDRET Stéphanie		
Rubrique	Sous-rubrique	Idées de pensée	Extraits de verbatim	
Métier: Ostéopathe/Dirigeante - Santé				
L'intelligence émotionnelle du dirigeant a-t-elle un impact sur l'efficacité et le bien-être de ses salariés ?	Intelligence émotionnelle: définition	Croyance Compétence cognitive permettant d'analyser l'impact des émotions au niveau individuel et collectif	"C'est une façon de penser." "Ça passe par l'intellect. C'est déconstruire l'impact des émotions sur soi et sur les autres, de l'analyser et d'en faire quelque chose de bien, c'est un aboutissement à ça."	
	Missions et émotions	Partie intégrante du quotidien		"En fait, je ne me suis pas trop posé la question parce que c'est assez inhérent à mon métier parce qu'on reste dans la globalité et je pense que ce truc qui est un peu évident pour moi dans mon métier, on fait je pense qu'il devrait être évident partout."
		L'individu fait partie d'un système		"C'est un peu ce que l'on appelle la systémique, c'est-à-dire faire que les systèmes entre eux fonctionnent et que ce soit, dans n'importe quel secteur d'activité, que ce soit dans le perso ou dans le pro, je reste assez persuadé que prendre l'émotion de l'autre en compte, et la sienne, ce qui est peut-être plus difficile, ça fait mieux marcher les choses."
		Plus difficile d'autogérer ses émotions que celles des autres		"C'est difficile de s'autoriser à les ressentir [les émotions, ndr] et même quand on les ressent c'est savoir qu'est-ce qu'on en fait."
		Savoir reconnaître les émotions ne veut pas dire savoir les gérer		"Il y a déjà le « Warning », attention, et après il y a « Ok, je sais qu'il se passe ça... » et ce n'est pas parce que je les sais sautées. C'est qu'est-ce que j'en fait, est-ce que je calme, est-ce que je laisse sortir, est-ce que je camoufle, voilà."
	Circonstance des émotions	Savoir gérer les émotions des autres est un trait de caractère		"La gestion des émotions des autres est-elle plus simple pour toi ?" "Oui, je ne sais pas pourquoi, c'est une qualité de base, je n'en sais rien."
		Avoir de l'empathie mais pas de la compassion = rester neutre		"Par contre du coup moi je me mets un espèce de brouillard autour de moi pour être super dispo pour l'autre. Et quand tu es dispo pour l'autre, moi je n'arrive pas à être disponible pour moi. Et du coup c'est compliqué, parce que si je suis trop disponible pour moi je ne suis pas supporté par l'autre. J'ai besoin d'être dans un équilibre."
		Nier ses émotions nuit à l'efficacité		"Et ça c'est compliqué du coup d'arriver à être à la fois juste avec soi-même, ne pas se nier, et à la fois, ne pas se laisser déborder par ça pour être supporté pour celui qui est en face et qui attend un soin, qui est pas déprimé, qui est pas chancelant, qui est vraiment bien dans ses baskets quoi."
		Nos émotions ont un impact sur notre posture vis-à-vis des autres		"L'émotionnel on sait que chimiquement ça a un impact, on sait que biomécaniquement ça a un impact, dans la posture qu'on peut renvoyer aux gens aussi, fermeture, ouverture, fuite, etc."
	Collaborateurs émotionnellement intelligents	Respecter les barrières des autres		"Alors, il y a un terme assez pompeux qu'on utilise en ostéo qui s'appelle le « somato-émotionnel ». [...] c'est-à-dire que du point de vue somatique, tu as une belle douleur d'épaule. [...] Et là cette épule elle peut se déclencher parce que tu es dans une inactivité [...] Moi je ne cherche pas forcément à faire pleurer les gens mais toutes les semaines il y a quelqu'un qui pleure sur la table et après on va chercher pourquoi?"
La pandémie de Covid-19 a un impact sur l'autogestion des émotions des individus			"[...] Depuis le deuxième confinement, vraiment les gens sont tous ronchons. Autant avant il y avait les ronchons et les non-ronchons, dans la vie. Autant, là même les non-ronchons ils deviennent vraiment ronchons. On ne jette pas la pierre, mais il y a vraiment un changement de posture, du coup, psychologique."	
Le manque d'activités physiques a un impact sur l'autogestion des émotions des individus			"[...] Je pense qu'il y a de la posture psychologique mais il y a aussi le fait qu'on ne bouge plus de chez nous, qu'on ne fait plus de sport."	
Tous les collaborateurs doivent être émotionnellement intelligents			"Tous !"	
Bien-être des salariés: définition	Eviter les incompréhensions entre collègues		"Bah déjà pour qu'on se comprenne entre collègues. Moi j'ai eu dans le passé des collègues où je crois que le feeling ne passait pas et du coup il y avait des incompréhensions en fait, on ne se comprenait pas ! Et du coup ça peut porter préjudice au travail de chacun et en plus de ça ça n'est pas très agréable."	
	Assurer le bon fonctionnement de l'entreprise		"[...] Pour le fonctionnement de l'entreprise je pense que c'est primordial."	
	Avoir envie de se rendre sur son lieu de travail		"L'envie de venir au boulot, le plaisir. Je pense que s'ils ont envie de venir c'est que ça va."	
	Définir des termes et des conditions de travail justes		"S'ils n'ont pas envie de venir c'est soit qu'il y a une incompréhension, soit qu'on n'a pas été clair, soit qu'ils sont maltraités, soit que les conditions de travail ne sont pas bonnes."	
Importance accordée au bien-être des salariés	La distance domicile-travail est un critère de bien-être à ne pas négliger		"Par exemple, là mon collaborateur actuel, je pense que pour l'instant il a habité assez loin, malgré tout il fait la route, donc je ne suis pas sûr qu'à un moment son envie de venir reste aussi haute [...], je sais qu'on a mal partout, on est fatigué, on perd du temps... L'essence ! C'est bête mais c'est aussi pesant."	
	Importance d'avoir des ressources matérielles		"[...] Évidemment se qui n'est pas idéal pour moi, n'est pas idéal pour mon collaborateur, donc en général je sais vite ce qu'il se passe. [...] J'arrivais dans du matériel confortable, c'est important, parce qu'on bosse avec notre corps."	
	Déjeuner entre collaborateurs		"[...] Régulièrement, quand on avait le droit, on se fait un petit resto pour faire un entretien individuel !"	
	Brainstormings pour améliorer le quotidien		"Après, organiser un truc comme j'ai pu faire, comme je suis intéressé par le bien-être en entreprise, j'ai fait des petits déj' chez Altom ou des trucs comme ça, où on se colle des post-it sur le front, où on fait des grands tableaux avec des flèches dans tous les sens et tout, pour savoir comment on pourrait améliorer les choses. C'est vrai que nous comme on est que deux, ce n'est pas un truc que je fais, ça passe plutôt par la discussion quoi."	
Bien-être et efficacité	Le bien-être au travail et l'efficacité des salariés sont deux concepts liés		"C'est pour cela que c'est lié, c'est tout à fait lié, c'est tout à fait primordial !"	
	La démarche doit être authentique		"C'est pour cela que je vais au Crédit Agricole, ce n'est pas que la boîte elle est très green avec ses salariés, c'est qu'il faut qu'ils soient efficaces ! C'est un peu se redorer le blason, certes, mais pour des bonnes causes j'ai envie de dire. Alors il ne faut pas que ce soit vicieux, c'est-à-dire que souvent ça peut être perçu comme : « on veut donner tous les services qu'il faut mais de l'autre côté vous bossez à fond et je veux des résultats... »"	
	Le bien-être des salariés ne doit pas être sous condition de performance		"Voilà, il ne faut pas que ce soit sous condition de résultat derrière, sous condition de performance ça ce serait nul mais par contre de mettre tout à disposition pour que ça match bien, c'est chouette !"	
			"Alors moi qui me suis tué à la tâche pendant 10 ans, on nous a toujours dit à l'école qu'il fallait éduquer ses patients [...] parce qu'au début forcément tu es super disponible pour eux parce que tu dois faire marcher ton entreprise, donc moi j'ai fait comme beaucoup de gens, mais peut-être pas tous, je faisais le secrétaire déjà en même temps, donc quand ils m'appelaient au téléphone et qu'ils me disaient « ah c'est l'horreur, il faut que vous me preniez... », donc je ne m'engageais pas le midi, je les prenais à 20h le soir, et donc je me faisais des journées de 12h et mon entreprise a bien fonctionné."	
Loyauté et affect client: définition	Un trop grand affect peut nuire à l'entreprise et à son dirigeant: faire passer les besoins des clients avant les siens peut être dangereux et épuisant		"Par contre cette loyauté par l'affect, parce que les gens sont dans la douleur et qu'ils culpabilisent, à fait que j'ai fait mon premier « burnout », que je n'ai pas le nom, épuisement professionnel en 2018, et j'ai essayé de redresser la barre assez bien pendant quelques mois, parce que nous on ne s'arrête pas quand on est à son compte, donc j'ai redressé le curseur et je n'ai pas cessé de le faire descendre à cause de cet affect-là qui te touche."	
	Le dirigeant doit savoir déléguer et/ou se reposer sur ses collaborateurs lorsqu'il n'est pas en capacité de réaliser certaines tâches - Le burnout provient de sources pros comme perso		"Done j'ai mis en place un secrétariat, [...] comme ça ils disent non à ma place, et ce qui n'a pas empêché 2020, de me faire un épuisement physique, émotionnel complet, plus du personnel. Un bon copain à moi est mort. Donc le « burnout » il n'est pas que pro, il est aussi perso, et du coup je suis me suis au 35h, voilà. Mais, il m'a fallu un bon coup de pied aux fesses, cette loyauté pour moi est tellement forte qu'avant du mal, j'en dans des convulsions, mais malgré tout j'avais du mal à le mettre en place, pourtant mon entreprise elle fonctionne, je gagne ma vie, je n'ai pas besoin de travailler autant, ce n'est pas nécessaire. Pour autant, il faut dire non à la douleur des gens qui n'est que physique, pas tout le temps, mais voilà, c'est compliqué."	
	Très important de fidéliser dans un secteur concurrentiel		"Alors, j'accorde beaucoup d'importance au départ, parce qu'au début pour être honnête, monter un cabinet d'ostéo c'est compliqué, il y a de la concurrence partout !"	
	La fidélité client est temporaire		"Fidélité, les gens c'était aussi un objectif, malgré tout même quand tu te rends compte que c'est fait, que tu te rassures avec ça. Là je me suis mis au 35h, ça fait 6 mois je pense, j'ai quand même un petit truc dans ma tête qui me dit « j'espère que ça va continuer de bien fonctionner sur le long terme ». Parce que les gens se lassent, forcément, l'es pas assez dispo, tu ne fais plus les samedis matin, tes soirées tu en fais moins, un mercredi sur deux tu n'es pas là. Effectivement, je mets ça en péril, pour moi, pour sauver ma peau. Mais, il y a quand même un petit truc qui se dit « mmh... est-ce que ça va le faire ? »"	
Le bien-être et l'efficacité des salariés résultant d'un management émotionnel a-t-il un impact sur la fidélisation, la loyauté ou l'affect des clients ?	Rapport bien-être/efficacité et loyauté/affect client		"[...] Sur les différents collaborateurs que j'ai pu avoir, [...] qui étaient beaucoup plus dans l'empathie [...] beaucoup plus connecté émotionnellement, c'est mieux passé. Le feeling est toujours mieux passé. Alors, je ne dis pas qu'ils ont eu plus de monde, par contre le retour que les clients ont fait était très différent : « qu'est-ce qu'il est gentil... il m'a posé plein de questions... il a vraiment pris en compte mon histoire... ». Après, le résultat physique est peut-être le même, mais par contre le ressenti est très différent. Plus intense, plus positif."	
	Disponibilité		"La disponibilité, ça c'est sûr. Le retour, c'est-à-dire quand ils ne laissent des messages, je rappelle toujours, quand ils m'envoient un mail, je réponds toujours, donc c'est aussi le service après-vente, si on peut dire ça."	
	Efficacité		"L'efficacité, même si je constate que parfois je n'arrive pas à résoudre leur problème, ils reviennent quand même pour autre chose, ils n'ont pas l'air de trop m'en vouloir... Je me demande toujours pourquoi, mais bon."	
	Quels éléments favorisent l'affect client/loyauté ?		"[...] Parce qu'ils ont confiance, et donc s'ils se disent que je n'ai pas réussi c'est que je ne pouvais pas, et que peut-être quelqu'un d'autre n'aurait pas pu, et ça je n'en suis pas du tout persuadé moi par contre"	
Comment l'intelligence émotionnelle influence-t-elle la prise de risque disruptive et l'innovation ?	Innovation: définition		"Mon bien-être: le le dis parce que j'ai fait il n'y a pas longtemps du coup. J'avais un cabinet à la campagne avant, j'étais vendue, et qui marchait super bien, j'aurais pu mettre 3 collaborateurs dedans, c'était super, et j'ai vendu parce que c'était loin, j'en avais marre de faire la route, j'étais fatiguée, j'avais du mal à gérer 2 clientèles différentes, parce que c'était loin, et au niveau physique c'était dur, cela demandait beaucoup d'heures."	
	Preuves d'innovation au sein de l'entreprise		"Je ne crois pas que c'était un gros risque pour moi. Pour mon entourage oui. Il a fallu faire filtrer des peurs de tout le monde. [...] Ils ne sont pas encore tout à fait confiants, ce n'est pas au même, je les laisse avec leur peur tant pis."	
	Importance accordée à l'innovation		"C'est d'être juste, de trouver où la balance est bonne pour moi. [...] De trouver comment on est bien, et dans le chiffre d'affaires pour ne pas être trop flippée, et dans la recherche de l'innovation, et dans la satisfaction client ! C'est un jeu perpétuel."	
	Loyauté aux marques/produits/service innovant		"Je suis d'accord avec toi, et en même temps je pense qu'il y a plein d'exemple de dirigeant qui ne sont pas du tout émotionnellement intelligent et pour qui ça marche très bien. Par contre, il faut savoir gérer ça. C'est-à-dire qu'il faut savoir s'assurer sur les conflits et virer les gens ou les clients. [...] Je pense que ça peut marcher, par contre il faut avoir d'autres capacités pour que ça fonctionne. [...] Le recadrage, la prise de décision. Je dis le recadrage, mais effectivement le fait d'être moins touché par les choses. Ce n'est pas ne pas être dans l'affect, je pense que je pense que les gens-là ils peuvent avoir une vie personnelle très riche et très épanouissante connectée, mais dans le boulot je vois des gens super carrés, super rigides, rien ne les attend et c'est pour ça que ça marche aussi."	
Sans innovation, ni pratiques en faveur du bien-être de ses salariés, ni loyauté affect des clients, peut-il encore y avoir performance ?	Notion importante dans la recherche d'innovation		"Que je garde quand même mon concept de base, c'est-à-dire que j'innove, mais je reste fidèle à mon métier quand même. C'est plutôt garder une valeur de métier. [...] Ce n'est pas une sécurité, une déontologie, peut-être, qui est plus liée à la fidélité de ce que tu es à la base. C'est-à-dire que je ne veux pas devenir autre chose. Si je dois innover pour faire autre chose, je change de métier. Si je veux innover en restant dans mon métier, il faut quand même que je me rappelle d'où je viens, mes missions de première fois."	
	Notion importante dans la recherche d'opportunités		"Mon bien-être: le le dis parce que j'ai fait il n'y a pas longtemps du coup. J'avais un cabinet à la campagne avant, j'étais vendue, et qui marchait super bien, j'aurais pu mettre 3 collaborateurs dedans, c'était super, et j'ai vendu parce que c'était loin, j'en avais marre de faire la route, j'étais fatiguée, j'avais du mal à gérer 2 clientèles différentes, parce que c'était loin, et au niveau physique c'était dur, cela demandait beaucoup d'heures."	
	Son propre bien-être		"Je ne crois pas que c'était un gros risque pour moi. Pour mon entourage oui. Il a fallu faire filtrer des peurs de tout le monde. [...] Ils ne sont pas encore tout à fait confiants, ce n'est pas au même, je les laisse avec leur peur tant pis."	
	Elementes indispensables à la performance		"C'est d'être juste, de trouver où la balance est bonne pour moi. [...] De trouver comment on est bien, et dans le chiffre d'affaires pour ne pas être trop flippée, et dans la recherche de l'innovation, et dans la satisfaction client ! C'est un jeu perpétuel."	
Sensibilité du dirigeant au concept d'intelligence émotionnelle pour favoriser la performance	Avoir du recul sur les situations professionnelles		"Je pense que c'est possible de dompter nos émotions et même les écarter complètement de notre vie professionnelle. Je ne sais pas si c'est bien, mais je crois voir des gens qui fonctionnent comme ça. Après, est-ce que ça leur va sur le long terme, je ne sais pas."	
	Dompter et écarter les émotions de la vie professionnelle		"Après, tout dépend quelle vue tu as. Mon comptable, je pense qu'il n'a pas la même vue que moi. Le comptable, il voit arriver un paquet de trucs, les relevés de banque, les paquets de factures et il va me dire si mon entreprise est performante. Selon son point de vue. Donc, des fois les chiffres peuvent suffire pour certains à se dire, performants ou pas, et pourtant ça s'écrit sur un seul critère. [...] Je pense que mon comptable pense que c'est viable à long terme ! Pour celui qui y va, que ce soit dirigeant ou salarié, non je ne pense pas. Enfin, viable, ça dépend si tu gères très bien les conflits, si ça n'attent pas et si on est tous dans une communication non violente, pourquoi pas !"	

Relevé de thème • Ornella CATOIRE • 1 heure et 11 minutes d'interview

Relevé de thèmes par colonnes avec extrait de verbatim			
Rubrique	Sous-rubrique	Idees de pensee	Extraits de verbatim
Interview de CATOIRE Ornella			
Métier: Dirigeante - Agencement, aménagement et décoration			
L'intelligence émotionnelle du dirigeant a-t-elle un impact sur l'efficacité et le bien-être de ses salariés ?	Intelligence émotionnelle: définition	Les émotions au sein des interactions	"Le ressenti de l'interaction entre les gens."
	Missions et émotions	La gestion des émotions par l'écoute de son interlocuteur	"Notre première préoccupation c'est les besoins des clients [...] chaque client étant différent, chaque projet est différent [...] Mais le besoin du client A n'est pas forcément le même que le besoin du client B ni celui du C, ni le D, etc. J'étais encore tu vois, chez des clients [...] le client a dit juste avant que je parte [...] "ce qu'on apprécie avec vous Ornella, là où vous faites la différence c'est que vous savez nous conseiller parce que vous nous avez écoutés et vous nous avez conseillés au mieux de ce qu'on avait besoin [...]. Aujourd'hui on a tous besoin d'être écoutés."
		Pas besoin de gérer les émotions d'un client s'il est satisfait	"Aujourd'hui la priorité nous dans notre toute petite entreprise [...] c'est la satisfaction client"
		Un client satisfait est le meilleur des prescripteurs	"Aujourd'hui notre première pub c'est le bouche-à-oreille [...] je me dis que si on écoute bien son client, ben on a fait 90% du boulot."
	Circonstance des émotions	Beaucoup d'échanges entre les collaborateurs et le dirigeant	"Ah bah tout l'après, on a la chance justement d'être une petite entreprise [...] donc on discute euh de tout, beaucoup, si ils ont un problème euh, bah la porte elle est grande ouverte euh... On échange beaucoup [...]"
		Collaboration entre le dirigeant et les salariés	"Même moi des fois tu vois j'ai des problèmes techniques où j'suis pas sûre de ma conception, j'vais les voir je leur dit "tiens ça, qu'est-ce que t'en penses ? Est-ce que c'est une bonne technique comme j'ai fais, ou est-ce qu'on va faire autrement ?"
		Les meilleures idées sont collectives	"Mais on arrive toujours à trouver une solution parce qu'on part du principe que si on a un problème, on a forcément une solution derrière. Sinon on n'a pas de problème."
		Malgré la possibilité de communiquer, certains collaborateurs ne le font pas par eux-mêmes	"On a, alors une bonne communication j'irai pas jusque là, on communique, euh, la bonne communication elle est pas encore acquise parce que ben, moi je les vois pas forcément tous les jours, et je suis pas avec eux tout le temps sur les chantiers. Et ils n'ont pas cette euh, jugeote je dirais, de dire, j'ai un pépin, je t'en parle. Ils ne le font pas forcément immédiatement. Donc des fois, ça traîne, ça traîne, et là je me dis mais putain, pourquoi tu ne l'as pas dit avant, euh, on aurait pu trouver telle ou telle solution etc."
	Collaborateurs émotionnellement intelligents	Le collaborateur en contact direct avec la clientèle doit être émotionnellement intelligent	"Mais sinon oui on communique euh, très souvent le soir on débrieife de la journée, savoir s'ils ont rencontré des difficultés euh, dans la journée, ou s'ils ont euh des questions pour le lendemain parce que par rapport à ce qu'ils auront fait ou pas dans la journée etc, donc ça, ça aide pas mal, ça aide beaucoup aussi."
		L'apporteur d'affaires	"Ben [...] je dirais plus moi que n'importe qui puisque je suis entre guillemets euh, l'image de l'entreprise parce que les clients me voient moi d'abord [...] c'est à dire que, de toute façon je suis leur seul interlocuteur."
Bien-être des salariés: définition	Communication non-violente	"[...] Oui c'est moi qui rapporte le plus de business oui tout à fait."	
	Avoir la possibilité d'échanger avec son supérieur	"[...] Déjà avant tout, leur parler correctement, [...] leur mettre une pression mais positive"	
	Fournir les bons outils et les bonnes méthodes à ses salariés	"Aller [...] dans l'échange et dans la conversation, pour qu'ils me disent "bah moi j'entreprendre tel problème, sur euh, tel chantier ou tel truc" "	
	Motiver les équipes	"[...] Ou bah j'sais pas "mon outil il est moins performant qu'avant il faut qu'on rachète" euh, "il me manque ceci, il me manque cela", fin, il faut qu'ils soient productifs mais il faut qu'ils aient les bons outils, les bonnes méthodes pour l'être aussi."	
	La proximité entre le dirigeant et ses salariés permet un meilleur suivi de leur productivité	"[...] L'inconvénient de la petite entreprise, c'est si t'en a un qui bosse moins, bah ça se voit tout de suite. [...] Euh, donc ouais, y'a des fois on est là aussi, obligés de remettre un p'tit coup euh, en disant, "allez bouge toi les fesses, là faut y'aller quoi"	
	Proposer un salaire motivant	"L'avantage de la petite entreprise, c'est qu'on a pas besoin de se parler derrière un bureau, face à face, euh, comme ça, "alors oui, bonjour monsieur machin, donc nous trouvons que votre productivité baisse euh" non. C'est euh, là c'est de lui dire "bon qu'est ce qui se passe, pourquoi t'avances pas ? Il y a un problème ? Ou il n'y en a pas ? Ou t'as la flemme ? Ou ?". "Voilà."	
	Confiance et liberté	"Mais c'est rare. C'est tellement rare parce qu'en fait ben, j'pense que ils sont payés à leur juste valeur."	
Importance accordée au bien-être des salariés	Savoir utiliser l'humour tout en faisant attention de réussir à faire passer les messages = fermeté	"Quand y'a besoin d'aller à un rendez-vous chez le médecin ou à la banque, on leur dit "bah ouais t'y vas" euh, on leur décompte pas une demi-journée, fin voilà quoi."	
	Déléguer le management pour augmenter l'impact des messages	"Il faut savoir euh, jauger en fait, le ferme du, rigolo je dirais... Ben ce qui n'est pas forcément facile parce que des fois je vais le dire sur le ton de l'humour et ça va leur passer par dessus la jambe alors que, moi c'était un message qui était très sérieux, enfin qui était important, et que j'ai voulu dire sur le ton de l'humour pour pas les vexer."	
	Importante	"(lorsque le message n'est pas passé, comment est-ce que tu t'y prends) "J'vais l'dire à mon père en disant "bon écoute, moi j'ai passé le message il est pas rentré euh, le ton de la voix étant un peu plus grave que le mien, euh, vas-y ! [...] parce que lui il est aussi plus souvent avec eux que moi donc euh, au moins lui il va avoir la possibilité de rabâcher si c'est nécessaire, plus que moi en fait."	
Le bien-être et l'efficacité des salariés résultant d'un management émotionnel a-t-il un impact sur la loyauté / l'affect des clients ?	Prendre soin de ses salariés pour éviter le turnover	"Oui."	
	Quotidien et bien-être	"[...] Aujourd'hui, c'est tellement difficile ne serait-ce que trouver quelqu'un qui a envie de se lever le matin. Je parle même pas de compétence. Avant ça je disais [...] quelqu'un qui a envie de travailler, mais aujourd'hui j'en suis arrivée à dire "quelqu'un qui a envie de se lever le matin". Donc, je me dis que si les salariés, entre guillemets on les chouchoute, ils vont être bien, ils vont pas avoir envie de partir."	
	Bien-être et efficacité	"[...] Déjà trouver du personnel qui a envie de bosser c'est compliqué, trouver du personnel motivé, c'est le deuxième stade, et après trouver du personnel compétent... c'est de l'ordre de, de la magie hein."	
	Valoriser son salarié	"[...] L'étié on fait des barbeuc' euh, l'hiver on fait le repas de Noël [...] je leur fais des cadeaux de Noël, fin, voilà quoi [...] euh, des fois euh, "chuchote" on fait l'apéro avant de partir..."	
Le bien-être et l'efficacité des salariés résultant d'un management émotionnel a-t-il un impact sur la loyauté / l'affect des clients ?	Notions indissociables	"Aujourd'hui, un salarié il a besoin de se sentir important."	
	Loyauté et affect client: définition	"C'est indissociable. [...] Parce que, un salarié si il est pas bien, dans l'entreprise, il bossera pas, il sera pas rentable et donc ça sert à rien."	
	Importance accordée à la loyauté client	"Dans l'affect les clients je les fais beaucoup parler, beaucoup parler d'eux, et ça pour le coup c'est quelque chose qu'on a appris [...] moi je m'y intéresse vraiment et sincèrement, c'est pas pour faire du business [...] Un défaut qu'on m'a beaucoup reproché, c'est de bosser avec mon cœur et de bosser honnêtement. Mentir, j'aime pas ça."	
	Rapport bien-être/efficacité et loyauté/affect client	"Oui enfin après pour moi c'est, c'est le business avant tout hein. Donc euh, je suis là pour gagner de l'argent je suis pas là pour coller des gommettes. Donc forcément que si mon client il est satisfait, soit il va m'envoyer ses pots, soit il va vouloir revenir. Et aujourd'hui c'est grâce à cela, grâce à cette fidélité client que du coup ben, ben on bosse."	
	Quels éléments favorisent l'affect client/loyauté ?	"Tout à fait, tout à fait, complètement. Mais bien-sûr. Je suis tout à fait d'accord et j'ai encore pu le vérifier sur les deux derniers chantiers que j'ai livrés, où les clients m'ont dit "ohlala vos employés, qu'est-ce qu'ils sont bien, oh qu'ils travaillent bien, oh qu'ils sont minutieux, ohlala"	
Comment l'intelligence émotionnelle du dirigeant et sa capacité à innover ?	Respecter ses engagements	"Fredéric mon employé m'a dit "ils nous filent un p'tit billet, ils nous filent un p'tit pourboire" bah j'ai dit "bah c'est génial, faut profiter, ça veut dire qu'ils sont très content de ton travail et voilà".	
	Transparence avec le client	"Qu'on le prenne pas pour un con, tout simplement. Que, quand on lui dit "je m'engage à venir vous voir lundi", ben qu'on vienne lundi. Respecter ses engagements."	
	Innovation: définition	"Comme on parle beaucoup, je fais peut-être signer beaucoup de paperasse, mais justement c'est pour, et moi me convaincre, que le client me dise pas "ah bah oui mais vous m'avez pas dit que", et pour que le client il soit informé aussi. C'est à double-sens en fait."	
	Preuves d'innovation au sein de l'entreprise	"Un truc qui n'existe pas. Qu'on n'a pas encore vu."	
	Importance accordée à l'innovation	"Y'a des fois on fait des bidouilles, on fait des tests, fin. Attends je vais te montrer un truc. En parlant d'innovation, alors attends, oh, hisse ! "me montre à la cambriole" ça c'est une lampe qu'on a créé. [...] Les gens disent "ouais c'est top" et tout, euh, on s'amuse à faire des trucs comme ça. Qu'est ce qu'il y a d'autre euh. Ouais des fois, nous on travaille beaucoup de bois, donc on a essayé de trouver des, des trucs qui n'existent pas."	
	Lien entre intelligence émotionnelle du dirigeant et sa capacité à innover	"Non, nous honnêtement on a pas le temps. On peut pas euh, on peut pas tout faire. C'est pas qu'on y accorde pas de l'importance, mais c'est du... c'est du temps qu'on ne peut pas y accorder, c'est différent."	
	Loyauté aux marques/produits/service innovant	"Je suppose... je sais pas, peut-être que oui, très certainement mais là comme ça, j'ai pas de détail, plus à te... je sais pas... Très probablement ça me paraît logique. Mais, voilà. [...] Je serais tentée de dire que oui, ça a un lien de cause à effet."	
	Notion importante dans la recherche d'innovation	"(Le fait de proposer des produits innovants comme ça, est-ce que tu penses que ça pourrait augmenter la fidélité, la loyauté de vos clients ?) "Alors la fidélité et la loyauté peut-être pas, mais euh, qui deviennent prescripteurs du coup oui, beaucoup."	
	Notion importante dans la recherche d'opportunités	"[...] Le client qui est satisfait il va devenir prescripteur. [...] Quand t'es satisfait de quelque chose, tu restes là où t'es. Il n'y a pas de raison que tu changes de crémerie si tu es satisfait, de tel ou tel produit."	
	Sensibilité du dirigeant au concept d'intelligence émotionnelle pour favoriser la performance	Intensité et mesurabilité de l'impact du risque	"Le rapport bénéfice/pognon"
Sans innovation, ni pratiques en faveur du bien-être de ses salariés, ni loyauté / affect des clients, peut-il encore y avoir performance ?	Se réinventer	"[...] et le rapport pognon/emmerdement [...] Si c'est un produit hyper innovant mais hyper chiant à poser, très difficile et qu'on doit y passer beaucoup de temps, c'est pas rentable."	
	Sécurité financière	"De un, ça va dépendre du risque. Petit, gros, énorme, gigantesque..."	
	Avoir des outils performants	"Euh, après euh, ben, si tu prends pas de risque, tu sais pas ce qui t'attends derrière, donc si t'essais pas tu sais pas."	
Elements indispensables à la performance	Cohésion d'équipe / Collectif	"Aujourd'hui euh, y'a tout un rapport avec l'argent de toute façon. Donc quand t'es dans une entreprise, t'as tout le temps les yeux rivés sur ton compte en banque, parce que, même si ça va bien tu te dis merde, est-ce que j'ai pensé à tout fin, euh, bon, alors là je vais vouloir investir mais, est-ce que je peux me le permettre, et combien et comment et quand ?... Surtout avec la situation économique actuelle, c'est hyper difficile de se projeter."	
	L'humain est indispensable à la performance	"[...] Là par exemple je vais acheter deux nouvelles machines. Donc je prends le risque d'investir, mais bah j'suis pas sûre de pas me casser la gueule cette année parce que Coronavirus, machin tout ça tu vois. Donc le risque il est, il est existant, mais il est mesuré aussi"	
		"Aujourd'hui si tu fais pas un peu gaffe et que tu réfléchis pas un peu euh, tu vas droit dans le mur quoi. Il y a tellement de gens aujourd'hui qui sont auto-entrepreneurs et qui partent à l'aventure."	
		"Bah le moteur de l'entreprise c'est la cohésion d'équipe et puis euh... Puis je suppose fonctionner comme nous on fonctionne c'est à dire que t'as, t'as pas qu'une seule tête pensante. T'en a plusieurs quoi."	
		"Mais euh, c'est simple, si moi j'suis pas là, bah t'as personne qui fait la paperasse et la conception, si t'as pas de client bah ton business il tourne pas ça sert à rien, si t'as pas les p'tits gars pour ta fabrication et ta pose, bah ta boîte elle tourne pas, donc euh, t'as besoin de tout. Sinon dans ce cas là euh, bah, tu vas faire caissière chez Mammouth. Même si aujourd'hui les caissières on les remplace par des machines, mais euh, l'humain est toujours là quoi."	

Relevé de thème • Alexandra PICHARD • 1 heure et 06 minutes d'interview

Rubrique		Relevé de thèmes par colonnes avec extrait de verbatim		
Sous-rubrique	Idées de pensée	Interview de PICHARD Alexandra Métier Responsable - Coiffeuse	Extraits de verbatim	
L'intelligence émotionnelle du dirigeant a-t-elle un impact sur l'efficacité et le bien-être de ses salariés ?	Intelligence émotionnelle: définition	Alignement de soi et équilibre Transmettre des informations	"Alors moi à quoi je pense en premier... C'est l'alignement de soi. C'est à dire que ce que l'on dit, ce que l'on pense, ce que l'on fait, ça nous équilibre, donc du fait que ça nous équilibre, on est en accord aussi avec nos émotions, et c'est une manière de transmettre à l'autre" "C'est un outil très important parce que de toute façon l'émotionnel c'est l'accord de nous tous donc du coup ça permet vraiment de passer des messages."	
	Missions et émotions	S'écouter pour être cohérent dans son discours Prendre en compte les émotions pour faciliter la création de connexions	"Ah oui complètement ! Parce que moi les miennes (ses émotions) elles ne sont pas identiques tous les jours, donc si je n'écoute pas ce qu'il y a en moi, à un moment je vais me fausser. Et si je me fausse, mon échange avec l'autre, collaborateur ou clientèle va être faussé. Donc du coup je ne serais pas cohérente dans mes messages [...]" "Donc pour moi les émotions c'est des arbres, et un jour c'est la plus grande branche qui va toucher la plus petite de l'autre arbre, et pour créer des connexions, c'est important de prendre en compte les émotions."	
	Circonstance des émotions	Les émotions peuvent surgir sans raison apparente Tenter de comprendre l'autre instaurer un respect mutuel et permet au collectif d'avancer ensemble sereinement	"J'ai un collaborateur qui est assez linéaire, toujours de bonne humeur, mais il arrive, peut être deux fois dans le mois, pour des raisons qui sont à lui, où ça arrive des samedis où on est en plein rush, je sens que je ne peux rien lui dire... Ces jours-là, je sais qu'il n'est pas capable." "Donc, euh, je l'observe (son comportement), je le mets dans le confort, d'une manière physique ou tout autre, et puis le soir on se fait toujours un débriefing, le temps d'une cigarette... Et j'essaie de voir s'il est capable d'entendre. J'essaie de percevoir dans quel état émotionnel il est pour pouvoir lui parler. Et en général ça prend plus de temps, mais par contre c'est productif. Parce qu'il entend, ça lui fait un écho, il a compris ce que moi aussi ça n'avait touchée mais que du coup j'ai pris sur moi pour le préserver et du coup ça crée une notion de respect l'un envers l'autre et ça nous permet d'avancer."	
	Collaborateurs émotionnellement intelligents	Tout le monde, de l'apprenti au patron Créer une cohésion par le développement de son intelligence émotionnelle	"J'ai envie de dire tous. Parce qu'ils ont tous à apporter [...]. Donc tout le monde, de l'apprenti aux patrons, mêmes les plus hauts ! Eux aussi des fois ils sont tellement dans le chiffre... On gère l'humain aussi ! Ils devraient développer leur intelligence émotionnelle aussi !" "Je veux dire ça revient avec les branches d'arbres, si chacun développait son intelligence émotionnelle on pourrait tous créer une collaboration, une cohésion, ensemble, sans avoir forcément tous la même émotion du moment."	
	Bien-être des salariés: définition	Veiller à un équilibre de travail Créer un lien avec ses collaborateurs, prendre soin d'eux Ne pas confondre création de liens et amitié	"Euh, en tant que manager, déjà c'est de veiller à un équilibre de travail, les mettre dans un certain confort sans me rendre esclave pour eux mais que, dans un temps de travail qui leur est donné, qu'ils puissent faire les choses bien, sans être envahis par des choses futiles ou agaçantes, donc ça c'est à moi de les prendre." "[...] Le respect de l'autre, l'écoute [...]. Passer des moments à l'extérieur, créer un lien sans forcément rentrer dans l'amitié parce qu'on est avant tout des collaborateurs, mais créer un lien humain. Porter de l'intérêt, avoir de l'empathie, avoir de la bienveillance envers les gens. [...] Les salons fonctionnent parce qu'il y a des humains, parce qu'il y a des gens, donc il faut leur donner envie de rester. Et leur donner envie de rester c'est prendre soin d'eux. Je ne suis pas leur maman, mais ouais, c'est prendre soin d'eux." "Parce qu'à partir du moment où il y a de l'amitié cela peut être utile mais cela peut être contre nous. Parce que tout se mélange... Et l'expérience du temps n'a montré que même si on peut avoir des naissances d'amitié au travail, la véritable amitié c'est lorsqu'on ne travaille plus ensemble..."	
		Importance accordée au bien-être des salariés	Grande	"L'humour, l'énergie, le positif, [...] créer du dynamisme, qui donne envie. Moi je me suis vue passer des journées à pleurer de tous mes collaborateurs. Et pourtant, une bonne journée en chiffres, et tout le monde n'a qu'une seule hâte c'est de revenir le lendemain. Donc ouais, c'est créer un micro-cosmos dans l'entreprise, qu'on se sente à l'aise par l'approche humaine. On n'est pas des numéros... Et savoir être reconnaissant."
		Quotidien et bien-être	Attitude positive au travail, démontrer de l'intérêt à ses collaborateurs	"Une grande importance." "Moi j'arrive toujours au travail avec le sourire. Donc déjà je prends le climat, comment va la personne. Je pense que je suis touché de voir que j'essaie de connaître comment ils se sentent. Parce que je vais adapter ma journée selon ils se sentent. Parce que dans la mesure de ce qui est possible je vais prendre le climat pour instaurer un certain bien-être."
	Bien-être et efficacité	Les employés sont plus efficaces lorsqu'ils ressentent du bien-être et qu'ils sont valorisés = gratitude	"Ben, plus un salarié est dans son bien-être et plus il est efficace, pour moi c'est, c'est un euphémisme ! Ça va ensemble ! C'est à dire que plus il est à l'aise, [...] plus on y met du bien être dans leur quotidien et plus ils deviennent efficaces parce qu'ils se plaisent et naturellement ça leur fait avoir envie de provoquer une reconnaissance, une gratitude, ça les élève en fait. C'est de la valorisation. Valoriser qui ils sont par le bien être, par les mots, ça monte en flèche hein ! L'attitude des gens monte !"	
	Le bien-être et l'efficacité des salariés résultant d'un management émotionnel a-t-il un impact sur la loyauté / l'affect des clients ?	Loyauté et affect client: définition	Par l'écoute et l'échange, loyauté, affect et fidélité peuvent se former	"Quelque part, loyauté et fidélité je pense que ce n'est pas des synonymes mais ce sont des notions proches, une cliente loyale c'est une cliente fidèle et vice versa. Bien qu'une cliente puisse être fidèle du salon mais pas du coiffeur. Si le coiffeur n'est pas là elle peut dire du mal du coiffeur. [...] Et l'affect ça c'est la relation que nous ont créée avec elles. Certaines, on est des cabinets de psychologues, hein, on les écoute, on échange, [...]. Parce que la cliente qui a l'affect, ça crée une certaine loyauté parce qu'il y a une relation autre qu'une prestation vendue. C'est vraiment l'échange de l'humain avec la cliente et avec nos coiffeurs."
		Importance accordée à la loyauté client	Variable selon le client	AP: "Alors j'ai envie de dire, à la hauteur de ce qu'elle donne ou de ce que je leur donne. Un autre exemple tout bête, j'ai une cliente qui va entrer dans le salon, elle va être fermée, elle va être limite agressive, peut être un tantinet jalouse, parce qu'elle ne se sent pas bien dans sa peau, bref elle arrive avec du négatif. Moi je me donne un objectif, c'est d'arriver à la faire sourire. [...] Donc c'est bah, donner de ma personne, par une discussion par le fait de positiver le moment et ça, ça fidélise [...]"
Rapport bien-être/efficacité et loyauté/affect client		Effet papillon - création d'un "microcosmos" où règne le bien être	"[...] C'est ce que nous disait mon employeur, "elles (les clientes) ne viennent pas seulement parce que vous savez travailler, elles viennent parce que c'est vous. L'âme que vous mettez dans le salon, la playlist", les gens sont très sensibles à la musique. La musique c'est l'ambiance c'est ce qu'on ressent c'est ce qu'on dégage et ça, ça permet de fidéliser." "Ouais, exactement, ça a vraiment un effet papillon. Parce que le salarié qui arrive et qui est bien sur son lieu de travail il va bien travailler parce que du coup il sera pas envahi par des choses négatives, il a des choses négatives dans sa vie privée, donc là on essaie vraiment de le mettre dans une bulle pour qu'il se sente bien et quelque chose qui se sent bien va décaler quelque chose de positif donc forcément ça a un effet sur le client qui lui va ressentir le bien être de l'autre. Donc du coup en fait c'est, c'est un microcosmos où tout le monde finit par bien se sentir."	
Quels éléments favorisent l'affect client/loyauté ?		Aspect financier Prestation supplémentaire (plus ou moins innovante)	"Une réalité hein, c'est que les prix soient moins chers [...]" "Euh je sais pas, rajouter une prestation de détente en plus par exemple [...]"	
Innovation: définition		Innovation est importante et nous permet de sortir de nos certitudes L'innovation stimule	"Alors moi, je pars du principe que l'innovation elle doit être là tout le temps. Euh, les habitudes, c'est une petite mort. Les habitudes sont des certitudes de pensées, c'est qu'on va réussir et qu'on va toujours euh, ça nous met dans une certaine sécurité et c'est un leurre parce que c'est pas les habitudes qui nous mettent en sécurité." "Alors que, innover, rebondir, c'est quelque chose qui nous stimule, physiquement, cérébralement, et cette simulation nous pousse toujours à viser un peu plus l'excellence, à aller toujours davantage!"	
Comment l'intelligence émotionnelle influence-t-elle la prise de risque disruptive et l'innovation ?	Preuves d'innovation au sein de l'entreprise	Peu d'initiatives innovantes possibles au sein des franchises Innovation en termes de techniques, au niveau de la prestation Moins d'innovation possible dans le management	"Moi après je travaille dans un groupe qui est franchisé. Donc on a un cahier des charges. Moi c'est ma grande frustration, frustration, c'est que tout ce que je pourrais avoir, donc il y a des choses qui me sont acceptées et il y en a d'autres que je ne peux pas. Parce que voilà, on sort du concept." "Euh, alors proprement dit en tant que coloriste, dans mes techniques, quant une cliente euh, par exemple euh, les techniques classiques où on tourne en balayage racine, longueur, pointe, là je vais pouvoir innover [...], parce que comme ça en plus, EN PLUS, ça la fidélise. "Ah dis donc l'autre fois j'ai beaucoup aimé hein, vous pouvez me refaire la même chose ?" Saut que je vais pas lui refaire la même chose. En visuel, elle va trouver ça joli, et c'est cette petite chose en plus qui va lui faire aimer [...] C'est ouais... C'est la manière de fidéliser." "Mais ouais dans le management, c'est un travail un peu plus à long terme, c'est une réflexion tiens euh, à partir de maintenant j'aimerais pouvoir intégrer ça, là j'ai pas d'idée concrète euh... C'est pas la même dynamique, c'est pas la même approche. [...] Le management ça prends tellement plus de choses en considération et puis l'aval de l'employeur. Mais le management je considère pas que j'innove... C'est plus de la gestion en fonction de prévoir, de ce qui arrive. Il y a moins d'innovation dans la responsabilité du management."	
	Importance accordée à l'innovation	Viser toujours plus haut et ne pas stagner pour s'épanouir	"Ben moi c'est ma vie, que ce soit dans ma vie privée ou dans ma vie professionnelle, c'est ne jamais stagner, c'est de toujours viser plus haut, alors, viser plus haut ou viser l'excellence, ne jamais mettre les pieds dans la médiocrité, c'est par contre, ne pas écraser l'autre. Chacun brille. Chacun a sa place. Chacun peut s'épanouir. Au contraire, la lumière qu'on a c'est de faire briller les autres autour de soi."	
	Loyauté aux marques/produits/service innovant	Les clients aiment avoir leurs habitudes Il faut du temps pour que les clients retrouvent leurs repères	"Alors, oui... Mais... Les clients ils aiment bien retrouver leurs habitudes hein euh. Ça va à l'inverse quand je parlais des innovations, même s'ils aiment la nouveauté, ils aiment bien retrouver leur gamme de produits, ils aiment bien... D'ailleurs on avait cette année, on avait changé, on avait rajouté une autre gamme, on a eu du mal à l'intégrer à la vente, les gens le voient, "oui mais moi j'aime bien garder ça", donc ça prends du temps." "[...] Ça prends du temps, euh, moi je trouve que les gens aiment bien avoir leurs repères. Même quand une équipe change dans un salon, il faut compter facilement 6-8 mois pour euh, leur permettre de se ressentir bien à l'aise parce qu'ils ont perdu leurs repères."	
	Notion importante dans la recherche d'innovation	Certitude - Passion - Stratégie - Moyens	"Je dirais la certitude, que ça ramènerait du bien... La passion... La stratégie. Parce que c'est bien beau d'avoir l'idée mais si on est pas stratège un minimum de ce qu'on va en faire euh... Euh, bah... Et puis les moyens, on peut... Voilà, il faut s'activer par rapport à ça. Je sais pas si ça correspond à une notion."	
	Notion importante dans la recherche d'opportunités	Réflexion - Intuition - Optimisme	"Qu'est ce qui fait prendre en compte ? Je pourrais dire ce qu'on risque de perdre, mais alors on ferait plus rien. Si on va dans cette première réflexion, c'est au contraire de voir tout ce qui pourrait s'ouvrir à l'issue de cette opportunité, c'est voir le verre à moitié plein et pas à moitié vide. Si on commence à regarder la perte de nos acquis, de ce qu'on a, on va se freiner, parce qu'une opportunité c'est aussi un risque hein, on sait pas ce qu'il va se passer. Donc euh, j'ai envie de dire de la réflexion quand même. Parce que partir dans l'impulsion, il y a des impulsions qui sont magnifiques, mais euh, j'ai envie de dire faut s'écouter aussi, voir un peu ce qu'il se dit en nous hein. Moi je suis assez instinctive aussi hein, je j'écoute mes intuitions, d'ailleurs quand je les écoute pas je me plante "rire" donc euh comme ça, c'est de voir un peu ce qu'il se passe en nous, est-ce que ça nous fait vibrer [...] Voir si ça correspond ou à nos valeurs. [...] Mais l'intuition elle me trompe pas."	
Sans innovation, ni pratiques en faveur du bien-être de ses salariés, ni loyauté / affect des clients, peut-il encore y avoir performance ?	Sensibilité du dirigeant au concept d'intelligence émotionnelle pour favoriser la performance	S'écouter et voir les choses de façon positives Lorsque nous ignorons nos intuitions, nous ne sommes plus en réel accord avec nous même, cela impacte nos émotions et notre santé	"Ah ben oui complètement. Comme je disais tout à l'heure, les employés qui déconvent aussi ce qui existe, sur les intelligences émotionnelles, parce qu'ils sont souvent dans l'émotion ou dans le sentiment de la colère [...] Ça permet de s'équilibrer plutôt que de ravalé de la colère, à un moment donné faut qu'elle sorte hein. On de la tristesse, là on va parler de l'aspect plus négatif mais euh, au bout d'un moment quand il n'y a que de la colère ou de la tristesse qu'il y a à l'intérieur, la pointe de gaieté de plaisir, de joie, elles fondent dedans. Parce que, donc ouais nan, ça l'humanité toute entière devrait être sensible à cette intelligence, à ces intelligences." "[...] Je me suis écoutée. Je suis allée au plus loin de mes questionnements. J'ai fait face aux choses les plus sombres que je ravalais parce que je voulais pas en entendre parler, euh... Une sorte de résilience. Tout ce qui était douloureux, je l'ai rendu positif. [...]" "C'est quelles (les émotions) est une utilité quelque part aussi. On parce qu'on a pas écouté notre intuition, et que du coup c'est de la peur qu'on a en nous parce que finalement c'est pas en accord de ce qu'on aurait dû faire, ou de la tristesse. Parce qu'on s'est exposé par exemple entre guillemets à une relation qui nous ramène à une toxicité, du coup, c'est juste, c'est comme quand le corps à mal quelque part [...] à un moment donné si on écoute pas notre corps, notre corps nous le rappelle. Bah les émotions elles sont là aussi pour nous rappeler, tu te met en danger, tu t'es pas écouté, maintenant t'es dans une situation inconfortable, impalpable, mais inconfortable. Donc c'est la même chose que le corps finalement, ouais, ouais c'est ça."	
	Elements indispensables à la performance	La performance est envisageable à court terme lorsqu'il n'y a ni bien-être, ni développement de la fidélisation	"A court terme j'ai envie de dire. A court terme. On peut arriver à provoquer ça, mais les gens tiendront pas. Parce qu'on va les robotiser, on va... Donc à court terme je l'ai vécu il y a deux ans avec un collaborateur, qui lui avait envie d'être dans la performance, il se donnait à fond comme un dingue, il a fait exploser le chiffre d'affaires, au bout de 2 mois il a fait un abandon de poste. [...] Il acceptait même pas l'idée du bien-être. C'était... je suis un robot. Je suis là, je suis là, je suis là. Il se préoccupait pas de savoir si la clientèle allait être loyale. Ah non c'est le meilleur exemple. A un moment donné ça tient pas."	

Relevé de thème • Marion DENAÏFFE • 1 heure et 11 minutes d'interview

Relevé de thèmes par colonnes avec extrait de verbatim				
Rubrique	Sous-rubrique	Idées de pensée	Extraits de verbatim	
Interview de DENAÏFFE Marion Métier: Gérante/Restauration				
L'intelligence émotionnelle du dirigeant a-t-elle un impact sur l'efficacité et le bien-être de ses salariés ?	Intelligence émotionnelle: définition	Savoir réagir aux situations	"Bah, l'intelligence émotionnelle pour moi c'est plus euh savoir bien réagir dans une bonne situation."	
		Nos émotions impactent nos réactions	"Alors, est-ce qu'on sait toujours réagir *rires* correctement dans une bonne dans une situation, je ne pense pas parce que l'émotion peut être tellement forte que finalement on ne réagit pas comme il faut."	
	Missions et émotions	Garder ses moyens - Se canaliser pour mieux communiquer	"Alors euh c'est euh garder ses moyens, je pense, c'est peut-être ça pour moi euh réussir à se canaliser pour euh gérer au mieux ses émotions pour euh être constructif dans sa réponse ou euh pas se laisser submerger par euh par tout ça quoi."	
		Gérer les émotions des clients en se canalisant	"Alors, oui parce que euh donc euh par rapport aux clients [...] C'est-à-dire que lui peut être euh quelq'un de très gentil du coup le rapport va se faire très facilement fin voilà. Mais les personnes un peu plus stressées, un peu plus agacées euh, énervées, ou euh qui euh sans le faire forcément exprès mais manque un peu de respect etc. faut savoir gérer ce genre de personne aussi. [...] Alors, j'essaie de prendre au maximum sur moi."	
		Éviter les conflits par peur de répercussions négatives sur l'entreprise	"Jusqu'au moment où c'est trop et là à ce moment là euh je répond un peu plus sèchement à la personne quoi. Je je suis quelq'un de très gentil du coup je je laisse beaucoup passer je vais beaucoup laisser la personne euh être pas forcément sympa etc. et euh bah mon conjoint qui est en cuisine me dit mais euh vas-y quoi à un moment donné il a pas été cool euh fin voilà tu tu l'as le droit de lui répondre etc. Sauf que moi par rapport à mon client je suis pas du tout comme ça c'est-à-dire que je je n'ose pas répondre mal parce que ça peut avoir des répercussions négatives sur le restaurant par la suite."	
	Circonstance des émotions	Laisser les émotions à la maison	"Alors, euh un salarié qui vient travailler pour moi, c'est une personne qui a envie de travailler déjà *rires* de base, donc il faut qu'il soit en condition, donc euh on a tous des problèmes à la maison, on a tous la tête ailleurs parce qu'il s'est passé ça dans ma matinée et puis finalement je viens travailler mais j'ai la tête ailleurs etc. Et moi je demande à mes employés est-ce que quand ils sont au travail, ils sont au travail. [...]"	
		Montrer plus de tact lorsque l'émotion est très prononcée	"[...] Donc je fais bien sûr attention à leurs émotions parce que voilà euh je suis pas une machine et moi aussi ça m'arrive des jours d'être un peu plus à fleur de peau parce euh j'ai pas j'ai mal dormi quoi. Donc dans ces cas là bah je bah pareil je prend sur moi j'essaie d'arrondir les angles de de faire des formulations beaucoup plus euh euh beaucoup moins euh droites, on va dire, de faire moins d'ordres mais plus des conseils, des machines de de, ce qui n'est pas trop dans mes habitudes *rires*. Voilà [...]"	
		S'adapter à son environnement et son interlocuteur	"[...] Je suis assez euh borné sur des petites choses des détails etc. donc j'en demande beaucoup mais les jours où ça va pas et bah j'en demanderais moins [...] Je ferais bon bah c'est bon elle est de mauvaise humeur ou voilà, bon bah c'est pas grave aujourd'hui tant pis euh voilà y'a pas de, on va pas se prendre la tête, mais par contre demain, il faudra que ça soit bien quoi [...] il faut toujours s'adapter à son environnement et à son employé on va dire [...]"	
		Le salarié doit s'adapter à son lieu de travail plus que l'employeur au salarié	"Même si c'est lui qui est censé s'adapter à l'endroit où il se situe [...] C'est-à-dire que quand on arrive dans un endroit c'est pas l'endroit qui s'adapte c'est la personne qui veut s'intégrer et qui va s'adapter à l'espace de travail et si ça devient dans l'autre sens c'est qu'il y a un problème. Donc dans ce cas là c'est une discussion qui doit être faite euh fin pour ma part moi je pense que la discussion doit être faite avec l'employé pour que les choses soient remises au clair, savoir où est le problème, si le problème viens du restaurant."	
	Collaborateurs émotionnellement intelligents	Le manager doit être émotionnellement intelligent pour mieux gérer ses employés	"Moi je pense que les les patrons doivent être très émotionnellement intelligent. [...] Parce que c'est comme ça qu'ils arriveront à gérer leurs employés au mieux. [...] je pense que ouais le euh à ce niveau là je pense que le patron il doit être d'autant plus intelligent parce que c'est super important de euh bah déjà pour euh gérer euh des problèmes clients pour euh gérer des problèmes inter-service donc euh entre la cuisine et la salle, de réussir à gérer ces problèmes avec son employé devant ou derrière, fin voilà."	
Les employés doivent être émotionnellement intelligents pour la gestion de leur stress		"Après c'est sûr que les employés doivent l'être aussi [...] ils doivent l'être par rapport au client. Pour euh gérer leurs stress."		
Bien-être des salariés: définition	Créer une atmosphère agréable, un cadre épanouissant, une cohésion d'équipe	"Je pense qu'il faut qui euh qu'ils se sentent à l'aise, euh, content de venir travailler [...] Donc faut lui donner un cadre dans lequel il s'épanouisse et il se sente bien [...] : Euh, qu'il y ait une bonne cohésion d'équipe [...] pas euh que ce soit contraignant, que ce soit difficile, [...] que euh tout le monde soit un peu de bonne humeur [...] bonne ambiance et de bonne euh préparation."		
	Intérêt pour le salarié, bonne humeur, communication	"Bah à part ma bonne humeur euh *rires* bah euh qu'est-ce que je fais bah euh je m'intéresse à la personne déjà. [...] Euh, savoir si euh ce qui s'est passé dans sa soirée après qu'elle soit rentrée si tout est si ça s'est bien passé si je vois que ça allait pas fin voilà je j'essaie d'en discuter pour euh que ça désamorce le problème etc je j'essaie de préparer le service au maximum"		
	Le bien-être et l'efficacité sont liés avec la motivation	"Bah les deux sont assez liés quand même parce que si la personne se sent bien alors oui et non *rires* c'est-à-dire que si la personne se sent bien et qu'on la pousse, elle va être motivée à travailler et elle va donner son maximum"		
	Trop de bien-être peut être négatif car le salarié peut perdre en rigueur	"Et y'a un autre cas de figure c'est si une personne est bien qu'on la laisse comme ça et bah elle va se ramollir et elle va faire "oh je suis trop bien ici, je fous rien, je suis content, j'apporte mes petits plats tranquille" voilà c'est euh voilà donc du coup c'est à double tranchant [...] il faut être quand même euh bien ferme euh fin voilà faut fin pas c'est pas le mot mais euh faut quand même euh rester derrière pour la motiver [...]"		
Le bien-être et l'efficacité des salariés résultant d'un management émotionnel a-t-il un impact sur la loyauté / l'affect des clients ?	Loyauté et affect client: définition	Clients réguliers, petite équipe donc plus simple de tisser des liens avec les clients	"Bah euh je pense à surtout à mes habitués qui qui viennent trois quatre fois par semaine le midi [...] c'est des gens avec qui ont un beaucoup plus de de communication donc on peut rester pendant dix minutes à discuter à la table parce que euh on se raconte notre vie on se raconte euh des choses comme ça quoi. [...] on est un petit restaurant et l'équipe est assez réduite donc c'est assez facile de communiquer avec les personnes. [...] Déjà et de toujours voir la même personne etc. donc c'est facile de tisser des liens [...] je pense que c'est pour ça qu'on a de plus en plus de fin qu'on a gagné énormément d'habitués euh en temps normal."	
	Importance accordée à la loyauté client	Grande importance - Permet d'acquérir des nouveaux clients	"Bah je trouve ça hyper important. [...] Parce que c'est eux qui nous font gagner d'autres clients [...] : Parce qu'en général quand ils sont fidèles ils viennent euh pas tous le temps avec la même personne."	
	Rapport bien-être/efficacité et loyauté/affect client	Un employé dans le bien-être va être plus agréable avec le client et donc vendre plus	"Bah c'est vrai parce que si un employé content bah il va être agréable avec le client du coup il va plus discuter, plus parler des plats leur conseiller des choses être plus avenant avec le client être plus agréable au niveau de l'accueil du client aussi ça c'est hyper important [...] (U/n employés efficace) c'est quelqu'un qui est autonome, organisé, souriant et avenant"	
	Quels éléments favorisent l'affect client/loyauté ?	La qualité de la prestation / du service	"Alors, la qualité des plats qu'il va manger [...] L'ambiance dans le restaurant, fin le la décoration c'est important aussi fin sinon on est pas les rois de la déco mais euh mais voilà quand on se sent bien dans une atmosphère ça donne souvent envie de revenir, parce que on peut avoir un service pourri un serveur bien naze mais on se sent bien parce qu'on est bien entouré fin voilà le client dit "bon bah non c'était sympa on a quand même bien mangé euh, la déco c'était sympa, la musique était bonne voilà on reviendra."	
Il y a-t-il une corrélation entre l'intelligence émotionnelle du dirigeant, sa capacité d'innovation et la loyauté / affect client ?	Innovation: définition	Adopter de nouvelles techniques (de cuisine)	"Bah, moi je pense surtout à la cuisine parce que innover en salle c'est quand même compliqué à part si on fait flamber des choses en salle c'était pas trop mon métier de base de faire ce genre de chose mais c'est plus des nouvelles techniques en cuisine, faire des euh des mangés particuliers [...]"	
	Preuves d'innovation au sein de l'entreprise	Présence sur les réseaux sociaux pour augmenter la notoriété	"Pour moi l'innovation c'est surtout les réseaux sociaux *rires* [...] J'ai créé l'Instagram du restaurant fin voilà y'a longtemps mais je me mets vraiment dessus depuis quelque depuis bientôt un an [...] A être vraiment présente, à proposer nos plats etc. fin voilà à faire vivre cette page pour qu'on soit de plus en plus connu [...] Je je suis pas hyper créative sur tout ce qui est déco tout machin comme fin voilà ça s'est vraiment mon truc euh..."	
	Lien entre intelligence émotionnelle du dirigeant et sa capacité à innover	L'intelligence émotionnelle et la capacité à innover ne sont pas forcément liées		"Bah pas forcément parce que je m'estime quand même émotionnellement intelligente *rires* sur certaines choses et j'ai pas une grosse capacité d'innovation, voilà [...] Parce que j'aime bien mon petit train train quotidien *rires* en fait j'ai mes petites habitudes donc du coup j'ai j'ai y'a des choses que je change de temps en temps parce que je me dis "bah tiens comme ça ça serait mieux" c'est mieux dans ce sens là mais voilà c'est pas révolutionner le restaurant non plus c'est euh c'est juste un changement d'organisation sur certaines choses [...]"
		La peur empêche d'innover		"Maurane : Est-ce que par hasard, je tente, si tu n'innoves pas, est-ce que ce serait pas par peur ? Marion : Ouais je pense que c'est ça. Maurane : Ouais ? Marion : En fait, j'y pensais juste avant que tu le dises du coup, je me dis moi je pense que j'ai peur de de d'aller dans un sens qui finalement va pas convenir ou quoi j'ai peur de faire des essais. Maurane : Im hm tu vas préférer aller dans ton confort. Marion : Ouais c'est ça c'est vrai que j'aime bien rester dans mon confort d'être dans mon petit truc voilà je maîtrise euh je sais faire euh comme on disait toute à l'heure voilà je sais m'organiser *rires* voilà je je vais pas révolutionner mon truc en me disant bon bah on verra ce que ça donne quoi."
	Loyauté aux marques/produits/service innovant	Les produits innovants ne sont pas pour tout le monde (encore moins dans le secteur de la restauration)	"Alors, pas forcément parce que les gens sont, ça dépend pour quoi mais euh les gens [...] ils aiment bien revenir aux basiques, [...] pour mon corps de métier par exemple euh le le la cuisine moléculaire était hyper innovante [...] bah ça marche plus du tout fin ça a fait un buzz pendant quelques années et maintenant on en entend plus du tout parler. [...] Donc si les et les gens aiment bien manger des bons plats, des trucs un peu euh bah pas forcément qu'ils connaissent parce qu'ils aiment bien aussi être surpris quand ils vont au restaurant sinon c'est même pas la peine de sortir quoi hein mais ils aiment bien être dans un cadre quand même et pas être dans du n'importe quoi [...] pour mon métier en tout cas, ils vont pas aller dans trop d'innovation. [...] Ils essayeront peut-être et s'ils essayent tant mieux pour eux mais euh comme la moléculaire fin voilà y'en a très peu qui ont testé finalement."	
	Notion importante dans la recherche d'innovation	La réponse à un besoin	"Ce serait de répondre aux demandes de nos clients"	
	Notion importante dans la recherche d'opportunités	Savoir anticiper et maîtriser les risques	"[...] Pour moi le plus important si on prend des risques c'est d'avoir un bon retour derrière. C'est que si on prend des risques pour se planter, c'est compliqué quoi. C'est qu'il faut maîtriser ses risques aussi. Faut savoir en prendre mais [...] faut avoir des limites quand même parce que plus on prend de risque et fin quand c'est notre entreprise prendre trop de risque bah c'est des risques financiers dans tous les cas euh bah ça peut soit faire dégringoler l'entreprise soit bah des risques positifs donc euh la faire décoller au contraire mais il faut il faut toujours penser que ça peut être négatifs en tout cas. [...]"	
Sans innovation, ni pratiques en faveur du bien-être de ses salariés, ni loyauté / affect des clients, peut-il encore y avoir performance ?	Sensibilité du dirigeant au concept d'intelligence émotionnelle pour favoriser la performance	Créer des liens avec ses salariés pour influencer positivement sa motivation et son efficacité, savoir gérer les conflits, être à l'écoute de ses salariés et de ses clients	"[...] Moi je pense que oui. Pourquoi, parce que si on gère mal son employé ça va mal se passer du coup c'est un cercle vicieux, c'est-à-dire que, si on arrive pas à créer de lien avec son employé qu'on est pas euh, un minimum euh compréhensif et euh et dans l'écoute de son employé [...] il va faire un mauvais service donc les clients vont en pâtir, ce qui fait qu'ils reviendront pas forcément donc ça va nous mettre dans une spirale négative par rapport à la clientèle. donc déjà ça, c'est c'est pas possible alors que bon si on est positif et qu'on est euh bah un minimum à l'écoute et que on motive ses employés [...] donc plus on va motiver son employé plus il va partir sur euh sur une bonne euh ambiance, bonne humeur. Du coup, ça va se ressentir sur le client, du coup bah le client va être content [...] Donc ça c'est hyper important et puis pareil pour gérer les conflits, [...] à éviter d'envenimer le problème [...]"	
	Éléments indispensables à la performance	L'organisation	"Bah euh, l'organisation *rires*, faudrait le noter c'est le mot le plus important de l'interview [...] Donc nous vraiment cette organisation c'est important pour nous pour pas amener nos clients et pouvoir les recevoir le mieux possible et leur proposer un maximum de choses convenables."	

Relevé de thème • Guillaume CALDERAN • 50 minutes d'interview

Relevé de thèmes par colonnes avec extrait de verbatim				
Rubrique	Sous-rubrique	Idées de pensée	Extraits de verbatim	
Interview de CALDERAN Guillaume Métier: Gérant/ Chef d'entreprise - Construction de piscine				
L'intelligence émotionnelle du dirigeant a-t-elle un impact sur l'efficacité et le bien-être de ses salariés ?	Intelligence émotionnelle: définition	Ressentir les situations	"L'intelligence émotionnelle, euh... je dirais euh... le ressenti euh... le ressenti que je peux avoir, euh... par rapport à un sujet au quel je suis confronté."	
	Missions et émotions	S'adapter aux émotions de son interlocuteur pour lui faire passer les bons messages	"Chaque individu réagit, euh... de façon euh... différente par rapport à tous les sujets et donc euh... l'émotion, euh... de chacun, ça permet de, aussi de, derrière, peut être argumenter de façon euh... différente pour que chaque individu comprenne le message qu'on veut lui faire passer. [...] Je pense que si aujourd'hui, si on peut arriver à faire passer les bons messages, il faut arriver à, euh... à avoir une façon de reformulation par rapport aux émotions, quoi [...] Qui transpire euh... dans la communication [...]"	
	Circonstance des émotions	L'empathie permet de transmettre n'importe quel message sans blesser son interlocuteur L'empathie est un trait de personnalité	"[...] Moi, j'estime que j'ai beaucoup d'empathie donc euh... quand je veux transmettre un message qui va être, euh... On va dire, négative pour un, pour un salarié, je, j'essaie déjà de le mettre en avant, le but c'est pas du tout de lui faire, euh... de le blesser donc euh... j'essaie de le tourner, euh... des fois, sous le ton, euh... comment dire, de la, du, un côté positif, plutôt que du négatif. Je ne sais pas si je répond à ta question mais, euh..." " [...] J'attache une importance, parce que j'ai pas envie de faire du mal aux gens, tout simplement, après, y'a pas de... [...] Y'a pas plus d'explications, c'est que j'aime pas faire du mal aux gens et voilà."	
	Collaborateurs émotionnellement intelligents	Les dirigeants et l'assistante de direction - Gestion des émotions des clients	"Je dirais, c'est euh... par rapport au poste, c'est l'assistante de direction [...] Par rapport à son poste parce que c'est, euh... hormis moi bien sûr [...] Et mon associé. Mais euh... c'est quelqu'un qui est salarié et qui euh... qui a un impact sur tous les domaines que traitent, euh... notre entreprise. [...] L'urgence de chaque client, euh... est différente. [...] Euh, et il faut qu'elle arrive à absorber, euh... leurs émotions [...] Et, donc elle doit mesurer, d'une part l'émotion du, du client et son émotion à elle, euh, dans sa réponse [...]"	
	Bien-être des salariés: définition	Confort - Salaire motivant	"[...] Le confort et le bien-être des salariés, donc euh c'est, euh... en fonction euh... alors déjà y'a des choses qui sont, euh, qui sont mis en place au sein de notre structure, euh qui concernent, euh, plus une partie financière, donc euh, on estime que ici d'un salaire qui est approprié au savoir faire."	
	Importance accordée au bien-être des salariés	Ressources matérielles - Création de liens avec les salariés sans rentrer dans leur intimité - Plus nous apprenons à connaître les individus et moins il y a de conflits Porter de l'intérêt au bien-être de ses salariés peut être naturel mais certains l'intègrent dans leurs stratégies Les salariés entre eux peuvent s'entraider à devenir meilleurs lorsqu'ils ont la possibilité d'apprendre les uns des autres	"Oui, euh, euh, c'est ce que je disais, euh y'a le bien être euh, avec les conditions, on va dire euh, matérielles. Mais après pas que, y'a [...] l'intérêt qu'on va donner [...] sans rentrer dans leur intimité mais à leur vie. [...] Voilà, euh, la notion de vacances, s'intéresser à eux, euh, aborder leur sujet euh, lié à leur passion, à, voilà parce qu'on vient on se rend compte que... on a beau travailler ensemble, finalement on se connaît pas forcément très bien. [...] Et quel... [...] le fait de se connaître un peu mieux euh, on final euh, tout de suite déamorcer euh des futurs conflits sur d'autres sujets. [...]" "Moi, c'est, alors euh, si je parle pour ma personne... Aujourd'hui, j'ai une pensée que c'est, que c'est naturel (de porter un intérêt particulier au bien-être de ses salariés). [...] Euh, mais ça peut devenir stratégique. [...] Après, y'en a qu'il le font, euh de façon euh, spontanée comme moi je pense, et d'autre qu'il le font euh, de façon euh, c'est calculé. [...]" "Alors aujourd'hui, euh, en management, euh, alors que ça soit dans le travail ou... ailleurs hein, [...] en duo, euh le plus fort va aider le plus faible et c'est la qu'ils peuvent se découvrir et à terme évoluer ensemble, ou étirer vers le haut le plus faible."	
	Quotidien et bien-être	Épargne salariale - Tickets restaurants - Outils de travail - Flexibilité des horaires de travail - Se mettre à la place de ses salariés pour comprendre leurs besoins Pas de confiance aveugle en ses salariés - Poser des questions avec tact et non frontalement pour obtenir des réponses Régner avec impulsivité auprès de ses salariés empêche les individus de se sentir en sécurité et de se confier - La résolution des problèmes passe par l'écoute, la compréhension de l'autre et la recherche de solutions Le bien-être au travail a un impact direct sur le turnover	"[...] Nous on a mis en place [...] une épargne salariale. [...] ils peuvent avoir euh des tickets restos si ils veulent [...] j'essaie euh, par euh, l'intermédiaire des outils de travail, [...] ça va d'un stylo bic par exemple à euh, à des pantalons de travail, à euh, une voiture de fonction. [...] Dès qu'ils ont besoin de quelque chose [...] on est là pour eux si c'est légitime. Et puis, euh, moi j'attache surtout une importance à, à la vie, [...] Ils ont eux aussi euh, euh, comme nous, une vie de famille, des enfants, [...] des besoins de, de disponibilités, de trois heures pour aller à un rendez-vous médical [...] en 5 ans euh, j'ai jamais dit non. [...] Je pars du principe ou euh, si j'étais salarié, bah euh, j'aurais apprécié que euh, que mon patron me dise bah ou prends tes deux heures, ton fils est malade, pour aller euh, l'emmener chez le médecin ou euh, pas besoin d'aller acheter des lunettes, ou je sais pas y'a... voilà."	
	Bien-être et efficacité	Pour éviter tout conflit, le dirigeant doit montrer de la transparence auprès de ses équipes	"[...] Après, euh, il y a des demandes euh, de fois ça peut paraître un peu euh, comment dire un peu tordeux euh, ou des fois on se fait sa propre histoire. [...] j'vais poser des questions euh, qui vont indirectement répondre à, à ma question initiale. [...] ça rejoint euh, le côté empathie, où j'ai peur que, euh, poser la question, euh, de front, frontal, la personne en face peut se bloquer." "L'ado, mon associé, il est, fin, il a un visage qui marque très facilement, il est très direct. [...] Un drive plus la partie euh, technique. [...] Et finalement, les techniciens ils se confient plus à moi qu'à lui. Parce que quand y'a une comédie de faite et bah euh ils osent pas forcément lui dire parce qu'il a une réaction qu'est un peu épidermique. [...] Alors que moi, n'étant pas technicien de base, j'vais... poser plusieurs questions, essayer de comprendre. [...] Pourquoi, euh, ça s'est passé comme ça, plutôt que voir, euh, la conséquence, en fait. [...] Ce qui fait que quand y'a un soucis, et bien euh, j'appréhende le problème différemment. [...]"	
			Le bien-être au travail a un impact sur l'efficacité des salariés - L'acquisition d'un certain bien-être en entreprise ne peut pas être immoré sans risque de démotivation de ces derniers - La reconnaissance et la valorisation du travail repose sur le mérite des salariés	"De toute façon, on a très peu de turn-over donc euh... c'est qu'ils sont bien à la maison."
			Pour éviter tout conflit, le dirigeant doit montrer de la transparence auprès de ses équipes	"Oui, y'a un lien effectivement, un salarié qui embauche le matin euh, en marche avant euh, c'est quelqu'un qui sera dans la production la journée. [...] Voilà, mais c'est un peu pervers. Parce que... c'est difficile, euh, un salarié euh, pour lui euh, l'acquis, c'est de l'acquis et euh, quelques soient les circonstances, euh, c'est difficile euh, euh, compréhensible de faire marche arrière. [...] C'est à dire que, j'prend un exemple, euh, quelconque. Euh, on, on, on met des primes aux gars, aux techniciens, euh, des primes satisfaction chantier. [...] J'ai pas versé les primes pendant 3 mois, de septembre à novembre, parce qu'on avait l'inertie du premier confinement. [...] Bah, ils étaient en baisse de démotivation totale. [...] Donc c'est un acquis pour eux. [...] Et donc derrière on prend des réflexions. [...] Donc c'est une approche qu'est assez stérile j'imagine, de la part du salarié, c'est que, un acquis, euh, c'est pas à vie. [...] Et euh, et puis euh, si on le fait euh c'est aussi sur la base du mérite. [...] Voilà. Bon après... après ça... on aborde une autre notion encore qu'est un autre sujet, qu'à rien à voir avec l'empathie c'est la notion de la valorisation du travail de chacun. [...]"
		Pour éviter tout conflit, le dirigeant doit montrer de la transparence auprès de ses équipes	"J'ai mal fait en fait. J'ai mal fait parce que... j'ai pas expliqué. Et euh, euh... en termes, on revient sur le sujet, en termes d'émotions, l'émotion qui, qu'ils ont pu laisser transparaître, et moi aussi, c'est pas la bonne. Et euh, souvent, si l'explique pas euh, la personne en face, euh, se fait sa propre opinion et qui des fois, euh, n'est pas justifiée. [...] Et c'est ce qui amorce des conflits après. [...]"	
Le bien-être et l'efficacité des salariés résultant d'un management émotionnel a-t-il un impact sur la loyauté / l'affect des clients ?	Loyauté et affect client: définition	La fidélité client est le résultat d'un processus La relation perdue dans le temps grâce à la proximité instaurée avec le client L'affect client se construit grâce à la relation de proximité instaurée - Grâce à l'image de l'entreprise - Grâce aux individus qui composent l'entreprise - Grâce au savoir-faire	"Oua, c'est... y'a plusieurs sujets mélangés mais euh... c'est, euh, la fidélité client euh, c'est le, le résultat de... d'un, d'un process [...] Tout est lié à une base qu'est liée à la, à la production et aussi à la communication. [...] Ca se pérennise dans le temps avec de la proximité en fait. [...]" "Après euh, le côté affect euh. [...] Nous on a une entreprise, euh, sur La Rochelle qui commence à avoir un nom, [...] en termes de, de pose euh, et de, et d'une structure euh, on va dire euh, de, de salarié donc euh... et c'est des clients qui achètent au... qui achètent à l'affect. [...] L'image euh, qu'on a, c'est vend le produit. [...] On accentue beaucoup euh, sur euh, la notion de savoir être. [...] D'une part. Euh... donc c'est, on vend nos personnes hein. Plutôt que vendre le produit. [...] J'passe plus de temps moi, quand on vend avec mon commercial à, à parler de nous, de l'entreprise euh, comment on fait, qui on est. Plutôt que... parler piscine, ouais. [...] Avant tout, euh aujourd'hui c'est une question d'homme."	
	Importance accordée à la loyauté client	Grande importance accordée à la fidélisation client - Elle demande de l'investissement en termes de ressources et de temps - La prospection est souvent privilégiée à la fidélisation	"Alors, euh, j'accorde... dans ma volonté euh, j'accorde euh, beaucoup d'importance. [...] Euh, dans la réalité euh, c'est plus compliqué à mettre en place. [...] Il faut passer du temps avec ses propres clients, euh, c'est du temps qu'on passe pas à des futurs clients. [...] Moi en tant que gérant, faut que j'passe plus de temps à la fidélisation. [...] C'est à dire, euh, aller voir le client, le chantier, une fois qu'il a commencé à être fini, ou en projet de construction, y'a passer plus souvent euh les appeler plus souvent voir si tout se passe bien. [...] La reconnaissance se base sur après, euh, le, le bouche à oreilles [...] Il faudrait, voilà, faire une mission euh, euh, avoir quelqu'un dédié à, à la fidélisation. [...]"	
	Rapport bien-être/efficacité et loyauté/affect client	Pour qu'un salarié ait une influence sur la fidélisation des clients, il doit développer l'affect	"Parce que y'a des salariés qui euh, vont être bien dans l'entreprise, qui vont faire bien leur job. [...] Moi j'ai un salarié hein qui fait très très bien son travail. Euh, il me ramène pas de client. [...] Parce que c'est quelqu'un qu'a pas de... qui travail pas l'affect. [...] Il laisse pas transparaître, il, il laisse pas, à pas d'émotions euh, auprès de clients. Euh, donc ça reste neutre. Donc le client, euh, il va revenir si il a besoin de quelque chose qu'est carré."	
	Quels éléments favorisent l'affect client/loyauté ?	La fidélisation des clients n'est pas une science unique - Chaque individu est sensiblement différent d'un point de vue émotionnel	"Mais euh, la solution de fidélisation euh, elle est pas unique au client. [...] C'est ça qu'est difficile, c'est qu'il a la fidélisation client euh, elle, finalement faudra qu'elle soit, faudra qu'elle soit sur mesure par rapport à la typologie du client. Et de, on en vient, par rapport au sujet principal, et de son émotion."	
Comment l'intelligence émotionnelle du dirigeant et sa capacité à innover	Innovation: définition	Innovation technologique / innovation produit	"Euh... l'innovation c'est euh... pour faire simple, euh, nouvelle technologie, nouveau produit."	
	Preuves d'innovation au sein de l'entreprise	Choix de fournisseurs faisant preuves d'innovations - Innovation en termes d'approche client et de savoir-faire	"Euh, nous euh, faire preuve d'innovation c'est assez difficile. [...] C'est pas nous qui sommes innovant, c'est le fournisseur. [...] On adopte une, une approche euh, qui peut être innovante la pour le coup. [...] La première question que j'pose c'est pourquoi vous voulez une piscine. C'est pas une question innovante. Oui, c'est pas de l'innovation dans l'approche client, dans le savoir faire."	
	Importance accordée à l'innovation	Essentiel est de ne pas être en retard - L'innovation n'est pas pour tout le monde - L'innovation peut faire peur à certains et rassurer d'autres	"Euh... j'accorde de l'importance euh, oui, oui et non. Oui parce que... y'a un côté euh, euh comment dire, le fait de pas être en retard. Voilà, quand on est euh, innovant, on... est un peu, euh comment dire, avant-gardiste. Et ça, ça plaît. Comme ça n'peut pas plaire. Voilà, parce qu'il y a des gens qui prennent peur [...] c'est un peu ambivalent, y'a un côté euh, très rassurant et un côté qui ne l'est pas du tout quoi."	
	Lien entre intelligence émotionnelle du dirigeant et sa capacité à innover	L'empathie et l'innovation ne sont pas liés - L'innovation peut résider dans l'approche client et la création d'une relation de proximité - L'intelligence émotionnelle permettrait d'être plus à l'écoute de son marché et de ses clients Plus l'entreprise est proche de son client et mieux elle saura répondre à ses besoins de façon innovante	"[...] Disons que tu peux ne pas avoir euh, d'empathie euh et puis euh être innovant. Au final, si tu prends le projet à cœur du client, il s'a automatiquement dans l'innovation pour lui. [...] C'est une approche qu'est liée au commerce de proximité [...] de fidélisation aussi. Donc tout ça, c'est, c'est indirectement lié oui. Si j'ai pas d'émotions et pas de l'empathie [...] j'vais vendre le projet qui ont envie d'avoir euh, et pas forcément innovant. [...] Y'a que quand on est euh, averti sur le sujet qu'on peut se permettre d'innover. Si t'as pas d'écoute, [...] l'approche du, du savoir faire euh, sera, pour moi, erronée. [...] Si on écoute pas les clients, j'vais pas lui proposer quelque chose euh, d'innovant. [...] On peut proposer quelque chose d'innovant si on a tout les tenants du projet du client et jusqu'à même éveiller les questions qu'il s'est pas posées."	
	Loyauté aux marques/produits/service innovant	La fidélité est en lien avec la satisfaction du produit/service uniquement	"[...] On est fidèle à une marque [...] parce qu'on a pas eu d'impair avec cette marque. Euh, voilà moi j'ai des clients qui viennent chez moi acheter des robots zodiac parce que ça fait euh 15 ans qu'ils ont des robots zodiac et que y'a pas eu de problème. Donc ils achètent pas euh, la personne mais ils achètent un produit euh, avec une marque. [...]"	
	Notion importante dans la recherche d'innovation	Souci d'amélioration - Répondre à un problème évoqué	"C'est [...] les objections que je peux avoir par rapport à un sujet. [...] Face à un même sujet si y'a tout les temps les mêmes objections qui reviennent, me dire que, qu'il faut qu'on, qu'on innove. Surtout qu'on change. [...] La réponse à un problème [...] qui fait qu'on innove. [...] Pourquoi aujourd'hui on crée des robots? C'est parce qu'on est parti d'une base. Et qu'on veut améliorer cette base. Et si on veut améliorer la base, ça veut dire que cette base là, elle avait des carences."	
Notion importante dans la recherche d'opportunités	Relève de la personnalité - Traiter les objections - Evaluer les risques - Le challenge de créer / d'innover - Aspect péculier	"Euh... après y'a ce, ça relève plus de la personnalité là. [...] Pour avancer sur un projet, j'ai traité toutes les objections. Le positif j'le vois après en fait. [...] Bah après c'est... c'est le challenge. Quand t'as créé une fois [...] une entreprise, bah t'as, t'as envie d'en créer pleins d'autres. [...] Ce qui t'anime c'est euh, le côté euh, créateur, novateur, euh... ça peut être un peu s'aspect péculier mais... c'est pas parce qu'on gagne 5000€ par mois [...]"		
Sans innovation, ni pratiques en faveur du bien être de ses salariés, ni loyauté / affect des clients, peut-il encore y avoir performance ?	Sensibilité du dirigeant au concept d'intelligence émotionnelle pour favoriser la performance	Accepter de comprendre l'autre et ses réactions - S'exprimer de façon appropriée à nos interlocuteurs - L'intelligence émotionnelle peut se développer par les expériences - N'est pas innée	"[...] En tant que chef d'entreprise, [...] moi c'est un sujet qui m'anime donc euh, j'y suis, euh, beaucoup plus sensible que euh, que d'autres personnes. L'intelligence humaine, c'est [...] d'accepter de comprendre l'autre. [...] Une fois qu'on a, [...] analysé, ça permet de faire une réponse appropriée. [...] Mais j'ai une idée que c'est quelque chose qu'on peut développer euh de façon naturelle et spontanée euh, propre à chacun. Mais qui, qui évolue avec euh, avec l'expérience de la vie. J'rois pas à l'imé moi. Voilà, j'pense que aujourd'hui nous sommes des personnes, euh, en fonction de ce qu'on a, et de ce qu'on a vécu. Et euh, enfin voilà, c'est... c'est euh, pour moi on devient euh ce qu'on doit être en fonction d'une part de notre éducation et de notre passé. [...] On est tous des conséquences de ce qu'on a pu vivre."	
	Elements indispensables à la performance	L'envie et la détermination	"L'envie. Quand t'as pas envie, tu feras rien, quelque soit le sujet que tu veux travailler euh, c'est l'envie qui te... qui te conditionne aujourd'hui. Si t'as pas envie euh, bah tu te lèves pas le matin. Fin pour moi, c'est euh, la réponse, euh à la vie tout court. C'est l'envie, si t'as pas envie, tu fais pas. Ou tu fais pas bien, à partir du moment où t'as envie, tu mets tout en œuvre euh pour que ça fonctionne. Voilà."	

Relevé de thème • Anonyme • 49 minutes d'interview

Relevé de thèmes par colonnes avec extrait de verbatim				
Robrique	Sous-rubrique	Idees de pensee	Extraits de verbatim	
Interview de ANONYME				
Métier : Directrice de campus - Formation				
L'intelligence émotionnelle du dirigeant a-t-elle un impact sur l'efficacité et le bien-être de ses salariés ?	Intelligence émotionnelle: définition	Empathie Composer avec ses propres émotions et celles des autres Les missions données aux salariés seront interprétées différemment selon leur propre état émotionnel tout comme leur motivation	Euh, je fais le lien avec la notion d'empathie. "Donne pour moi euh, l'intelligence émotionnelle c'est euh, la capacité qu'on pourrait avoir à analyser et à composer avec euh ses propres émotions et les émotions de notre environnement." Anonyme: "Oui oui, bien sûr puisque, l'émotion est directement liée au ressenti et donc euh, la projection de l'activité est faite par les salariés. C'est à dire que s'il n'est pas bien dans sa peau ou si il sort d'une situation euh, de conflit ou qui euh, est dans des émotions négatives aura une interprétation totalement différente pour une même demande qu'une personne qui est dans une dynamique positive, dans un goût du challenge, dans une motivation, dans un contexte motivationnel euh, assez, comment dire, structuré déjà." Anonyme: Ma capacité à faire passer les messages et les, et les consignes on va dire, et les objectifs, est reliée à ma propre, mon propre état émotionnel mais également à l'état émotionnel de la personne à qui je m'adresse. MB: C'est à dire que vous vous adaptez à euh, la situation émotionnelle de l'individu, enfin de votre interlocuteur finalement ? Anonyme: Ou pas. MB: Est-ce que vous vous attendez à ce que cet individu s'adapte à vous, dans votre sens ? Ou est-ce que j'ai mal compris ? Anonyme: Disons que quelques fois je fais le choix de ne pas m'adapter MB: D'accord. Pourquoi ? Anonyme: Euh, pour euh, ben peut-être aussi contraindre l'autre à sortir de son état. MB: OK. Anonyme: Ou le mettre face à d'autres émotions. Donc ça peut être assez ponctuel, après je reviens, je regroupe toujours en faisant un peu de lien, mais quelque fois d'un point de vue du management, euh, il est important de travailler à la situation émotionnelle de l'interlocuteur pour l'amener euh, vers on va dire, notre état émotionnel. Et puis quelque fois je vais faire le choix, euh, sur une situation un peu plus frontale, de faire un peu un électrochoc on va dire et, donc de le contraindre de sortir de sa zone émotionnelle."	
	Missions et émotions	Le choix de s'adapter à son interlocuteur dépend de l'objectif de l'échange	"Anonyme: D'un point de vue managérial, ça peut être euh, il y a des choses qui ne sont pas négociables en fait. Et donc on peut pas euh, toujours tout négocier avec le salarié, ce qui se fait sur des principes de fonctionnement etc, donc euh il y a des moments où je ne fais pas l'effort de, de, de pratiquer l'intelligence émotionnelle, et je, je, je reste rigide et je reste dans des émotions pour dire à l'autre que dans un lien hiérarchique y a des interactions mais que quelques fois il y a des relations unilatérales et que cette relation unilatérale il faut l'accepter aussi." "Un peu toutes les situations, déjà euh, le matin quand j'arrive ça me permet de prendre un peu la température de l'état d'esprit dans lequel sont les personnes, euh, je vois si elles sont en phase avec les objectifs, si elles sont euh, en, en capacité euh de mener à bien leurs missions ou si elles sont en état un peu de, de stress ou d'incompréhension ou de perte de sens, fin voilà ça me donne un indicateur de, de pouvoir corriger, éventuellement, soit mon message, soit mes consignes, soit la méthode, soit leur euh, leur euh, positionnement on leurs euh, questions. Euh, ça me sert lorsque je veux euh, euh, leur faire passer un message collectif, euh, sur des messages à échanger. Mais ça me sert aussi de leur faire passer un esprit d'équipe, ça me sert à communiquer avec mes intervenants, avec les fournisseurs euh, à anticiper certains litiges ou à régler certains litiges... De manières un petit peu différentes, ça sert un petit peu tout au long de euh, tout au long de la journée, tous les jours."	
	Circonstance des émotions	Les émotions sont à prendre en compte quotidiennement, dans toutes situations d'échanges	Anonyme: "Tous. Mais particulièrement dans le management. Alors, le management ou euh, dans mon activité ça va être aussi les formateurs. Donc en fin de compte les personnes qui sont en interaction avec d'autres personnes. Ça peut être sur d'autres activités, lorsqu'on travaille en projet." MB: Particulièrement dans votre secteur d'activité, la majorité de vos salariés sont au contact des jeunes... Anonyme: Oui mais avec des intensités différentes. MB: Oui c'est ça, il n'y a pas la même responsabilité, tous les salariés n'ont pas les mêmes types de contact avec les étudiants... Anonyme: Voilà mais c'est vrai que dans notre activité de formation on travaille euh avec d'autres personnes donc on doit à un moment donné pouvoir faire preuve d'intelligence émotionnelle."	
	Collaborateurs émotionnellement intelligents	Tous les collaborateurs doivent être émotionnellement intelligents - Principalement les métiers en lien avec le management et le contact direct aux personnes	Anonyme: " [...] l'équilibre vie pro/vie perso, même si on reste quand même dans une culture du résultat euh, forte [...] Il faut qu'on arrive à s'épanouir, il faut avoir une notion de satisfaction dans le travail et un bon rapport avec le temps. Euh, ça globalement, si on les interroge ils diront qu'il y a une mauvaise euh, qualité de vie au travail euh. J'ai une équipe qui a beaucoup de frein par rapport à la mutation du métier, par rapport à plein de choses et qui du coup le vivrait pas bien donc je pense que eux diront, finalement si on fait un audit, qu'ils ne sont pas satisfaits. Mais c'est peut-être avec eux justement que je reste sur mes positions." " [...] un moment donné, [...] une entreprise a une stratégie et elle doit avancer dans un contexte qui évolue. [...] Et la performance d'une entreprise elle est pas... Uniquement reliée au bien être individuel. D'accord ?" " [...] il y a une différence quelquefois entre atteindre l'objectif collectif et l'objectif individuel. Et là on est dans une situation de crise sanitaire et de mutation professionnelle qui font que il y a une dissociation quelque fois de ces deux objectifs." " [...] Après euh, bien évidemment ça va passer par de la communication, le fait de rassurer, et je comprends pourquoi hein, il n'y a pas de jugement, il n'y a pas de voilà hein, on comprend les aspirations de chacun mais pour autant, on met l'objectif à côté et je ne parle pas en tant que Christine en tant que personne, je parle en tant que professionnelle dans une entreprise donc, voilà" " [...] Après euh, une relation professionnelle c'est un contrat entre deux parties, chaque partie est libre à un moment donné de rompre le contrat si il y a un déséquilibre ou si on se retrouve mal dans son job. Voilà. On essaye quand même d'aller sur la communication là, je vais tous les recevoir en entretien individuel pour essayer de les accompagner effectivement, leur qualité de vie, j'essaie de faire en sorte qu'ils aient euh, un endroit aussi pour se retrouver, par exemple ça peut paraître anodin, ils ont leur cafétéria, on leur amène des chocolats, si ils ont besoin de parler je les reçois dans mon bureau. [...] On prend aussi en compte certaines suggestions pour améliorer... L'équipe est individualisée, j'essaie de les accompagner."	
	Bien-être des salariés: définition	Equilibre vie pro/vie perso - Epanouissement/satisfaction - Bonnes relations avec les collègues - Liberté d'expression - Outils de travail adaptés - Sécurité	Anonyme: "C'est à dire que on travaille dans des bureaux qui sont conformes, par rapport à la crise sanitaire, avec des équipements qui permettent d'être rassurés, on a des protocoles sanitaires qui permettent d'évacuer toute peur d'être contaminé. Euh, la sécurité dans le sens où, son poste ou son emploi n'est pas directement menacé par rapport à ses résultats, on est pas dans un climat anxiogène, de pouvoir se dire qu'on peut continuer à avancer toujours dans l'entreprise, on peut discuter avec son manager et euh, voilà ne pas avoir une épée de Damocles au dessus de la tête constamment." "On est sur une valeur travail forte aussi. C'est un challenge pour les managers puisqu'aujourd'hui euh, la valeur travail n'est plus un ascenseur social reconnu pour ce qu'on recherche." "Alors j'ai deux équipes. J'ai une équipe de formateurs et une équipe support. L'équipe des formateurs je ne les gère pas en direct j'ai un responsable pédagogique qui va les gérer en direct mais je les vois quand même un petit peu de temps en temps. Euh, ça globalement, si on les interroge ils diront qu'il y a une mauvaise euh, qualité de vie au travail euh. J'ai une équipe qui a beaucoup de frein par rapport à la mutation du métier, par rapport à plein de choses et qui du coup le vivrait pas bien donc je pense que eux diront, finalement si on fait un audit, qu'ils ne sont pas satisfaits. Mais c'est peut-être avec eux justement que je reste sur mes positions."	
	Le monde du travail est en pleine évolution - Il n'est plus la représentation de l'ascension sociale	La mutation des métiers et le manque de préparation peuvent occasionner une insatisfaction forte chez les salariés	" [...] l'équilibre vie pro/vie perso, même si on reste quand même dans une culture du résultat euh, forte [...] Il faut qu'on arrive à s'épanouir, il faut avoir une notion de satisfaction dans le travail et un bon rapport avec le temps. Euh, ça globalement, si on les interroge ils diront qu'il y a une mauvaise euh, qualité de vie au travail euh. J'ai une équipe qui a beaucoup de frein par rapport à la mutation du métier, par rapport à plein de choses et qui du coup le vivrait pas bien donc je pense que eux diront, finalement si on fait un audit, qu'ils ne sont pas satisfaits. Mais c'est peut-être avec eux justement que je reste sur mes positions."	
	Quotidien et bien-être	La performance d'une entreprise est d'ordre collectif et chaque individu doit s'adapter aux évolutions de l'environnement pour y parvenir Les objectifs individuels sont souvent privilégiés par les salariés au détriment des objectifs collectifs Communication entre collaborateurs Tenter de trouver un équilibre entre les parties par un accompagnement individualisé - Création de lien	" [...] un moment donné, [...] une entreprise a une stratégie et elle doit avancer dans un contexte qui évolue. [...] Et la performance d'une entreprise elle est pas... Uniquement reliée au bien être individuel. D'accord ?" " [...] il y a une différence quelquefois entre atteindre l'objectif collectif et l'objectif individuel. Et là on est dans une situation de crise sanitaire et de mutation professionnelle qui font que il y a une dissociation quelque fois de ces deux objectifs." " [...] Après euh, bien évidemment ça va passer par de la communication, le fait de rassurer, et je comprends pourquoi hein, il n'y a pas de jugement, il n'y a pas de voilà hein, on comprend les aspirations de chacun mais pour autant, on met l'objectif à côté et je ne parle pas en tant que Christine en tant que personne, je parle en tant que professionnelle dans une entreprise donc, voilà" " [...] Après euh, une relation professionnelle c'est un contrat entre deux parties, chaque partie est libre à un moment donné de rompre le contrat si il y a un déséquilibre ou si on se retrouve mal dans son job. Voilà. On essaye quand même d'aller sur la communication là, je vais tous les recevoir en entretien individuel pour essayer de les accompagner effectivement, leur qualité de vie, j'essaie de faire en sorte qu'ils aient euh, un endroit aussi pour se retrouver, par exemple ça peut paraître anodin, ils ont leur cafétéria, on leur amène des chocolats, si ils ont besoin de parler je les reçois dans mon bureau. [...] On prend aussi en compte certaines suggestions pour améliorer... L'équipe est individualisée, j'essaie de les accompagner."	
	Bien-être et efficacité	Le bien-être et l'efficacité des salariés sont deux notions liées	"Ben c'est totalement relié. Si j'ai bien dans ma tête, j'ai bien dans ma peau, j'ai bien dans mon job et je suis efficace."	
	Le bien-être et l'efficacité des salariés résultent d'un management émotionnel a-t-il un impact sur la loyauté / l'affect des clients ?	Loyauté et affect client: définition	La fidélité client se crée lorsque les prestations proposées correspondent à ses besoins et attentes	"Il n'y a pas. On est pas dans la notion de bien-être mais plutôt dans la notion de fidélité. Après la fidélité des clients elle se construit au moment où le fournisseur ou l'école va rentrer en résonance avec les besoins et les attentes du client. Il va proposer des prestations qui vont correspondre au client."
		Importance accordée à la loyauté client	Grande importance - Notion de co-construction / partenariat avec le client ou le fournisseur	"Eh bien c'est très important. Parce que, l'idée c'est de sortir de la notion de client pour arriver à une notion de partenariat en fait. Mais après s'est vrai qu'on est dans une notion commerciale donc il y a un client et un fournisseur. Il y a des COV il y a des CGV, il y a une relation commerciale, il y a une tarification donc il y a des choses très cadrées. Pour autant on peut avoir une relation client/fournisseur très basique ou une relation plutôt orientée partenariat pour co-construire en fait euh, ce qui est un projet informatique, peut importe hein, on est vraiment sur une notion de co-construction." "Ben oui je pense. En étant bien dans sa peau, bien dans son poste on est décontracté, on est positif et donc ça se ressent dans, dans la relation avec autrui. Que l'interlocuteur soit un client, un fournisseur, une institution..."
Rapport bien-être/efficacité et loyauté/affect client		Le bien-être des salariés améliore la relation client / fournisseur	"Oui je suis plutôt d'accord avec ça, après euh, je, je, je suis quand même attentive à toute dérive. Parce qu'effectivement le salarié il va se dire "ben moi j'ai pas envie de fonctionner comme elle me dit, euh, j'ai envie de fonctionner comme une start-up parce que moi je fonctionnais comme une start-up". Il y a des entreprises dans lesquelles c'est possible et dans d'autres où ce n'est pas possible. Effectivement il y a une notion de bien-être qui est importante mais ce bien-être il doit plutôt s'inscrire dans une perspective collective."	
Quels éléments favorisent l'affect client/loyauté ?		Satisfaction client au niveau de la prestation	Anonyme: "Un peu déjà la bonne adéquation entre les attentes du client et la réalisation de, de la prestation. La satisfaction client. Là c'est le premier point. C'est à dire euh, je souhaite faire une formation en Community Management, la formation Community Management a répondu à mes attentes, c'est le premier lien de satisfaction. Il se trouve que j'étais dans un contexte où j'ai rencontré d'autres personnes, elles étaient super sympas, le formateur était super sympa, ça vient développer la notion de satisfaction. Et puis si en plus derrière j'ai eu quelques informations en plus, des tips d'entrepreneurs... la notion de satisfaction se développe d'autant plus." MB: D'accord, ok. Donc pour vous, la principale notion qui permet de favoriser la loyauté, la fidélisation client, c'est la satisfaction de la prestation, la réponse à un besoin. Anonyme: Ben disons qu'on peut pas s'en passer. Fin un client ne peut pas être satisfait si, fin si vous emmenez votre voiture au garage, si le garagiste répare pas votre voiture, même si il est super sympa vous serez pas satisfaits. Donc euh, ça c'est le point non-négociable de la fidélisation et de la satisfaction. Si on est bien dans son poste, on est plus heureux, on est voilà, et donc forcément on communique au client et donc, ça contribue à la satisfaction."	
Comment l'intelligence émotionnelle influence-t-elle la prise de risque d'innovation et l'innovation ?	Innovation: définition	Invention ou réinvention - Action d'amélioration continue - Expertise - Changement de paradigme	"Euh... L'innovation. Alors, on va aller sur l'innovation à partir du moment où on va inventer. Un produit, une prestation... Mais aussi à partir du moment où on va réinventer. C'est à dire on va réinventer un processus, on va réinventer une prestation, on va réinventer la notion de relation client, et donc c'est, c'est, l'innovation en lui-même elle va être euh, l'action d'amélioration continue. Et donc l'innovation est en lien avec la notion d'expertise. Quand on a de l'expertise c'est pas qu'on est expert, c'est qu'on se remet toujours en question pour pouvoir parfaire ses pratiques. Donc l'innovation pour moi ce serait soit inventer quelque chose, soit changer de paradigme." "On est dans un contexte où on va faire preuve d'innovation puisqu'on est en train de digitaliser nos formations, évidemment, mais il n'y a rien d'innovant maintenant. Euh, on s'adapte au contexte, mais à part ça, il y a sûrement deux trois points chez nous qui sont innovants mais on peut pas dire que nous innovons." "Euh, ben forte. "Euh" Forte, mais ça suppose d'avoir des moyens humains, matériels et financiers qui aujourd'hui ne sont pas forcément, on est pas forcément dans ce contexte là en fait. Il faut, que, on a pas la capacité d'aller sur le financement d'une cellule R&D, ou d'aller sur des projets pilotes, pour financer..."	
	Préaux d'innovation au sein de l'entreprise	Digitalisation des formations	"On est dans un contexte où on va faire preuve d'innovation puisqu'on est en train de digitaliser nos formations, évidemment, mais il n'y a rien d'innovant maintenant. Euh, on s'adapte au contexte, mais à part ça, il y a sûrement deux trois points chez nous qui sont innovants mais on peut pas dire que nous innovons."	
	Importance accordée à l'innovation	Forte importance - Nécessite des moyens humains, matériels et financiers	"Euh, ben forte. "Euh" Forte, mais ça suppose d'avoir des moyens humains, matériels et financiers qui aujourd'hui ne sont pas forcément, on est pas forcément dans ce contexte là en fait. Il faut, que, on a pas la capacité d'aller sur le financement d'une cellule R&D, ou d'aller sur des projets pilotes, pour financer..."	
	Lien entre intelligence émotionnelle du dirigeant et sa capacité à innover	Avoir une haute intelligence émotionnelle permet d'être plus à l'écoute des besoins	"Oui. Oui, l'innovation peut être une réponse à un besoin détecté dans le cadre de l'intelligence émotionnelle et c'est vrai qu'il y a pas mal d'innovation qui ont été euh, qui ont été réalisées par rapport à ce que je pense par exemple à euh, tout ce que ce sont là, c'est une réponse alternative pour les personnes âgées ou euh, qui sont pas attirées à la burcautique, les colliers alarmes, ça peut aussi être des prestations qui aujourd'hui viennent répondre à... Qui qu'on en dise, Uber euh, Uber c'est aussi une innovation qui était en lien avec l'intelligence émotionnelle hein. Quand on s'épanouit à Paris pour avoir un taxi et qu'on est pas satisfait... Donc oui je pense que, je pense que il y a un lien entre l'intelligence émotionnelle et une certaine... "inaudible"	
	Loyauté aux marques/produits/service innovant	Dépend des besoins et motivations des clients	"Ca dépend de leurs besoins et de leurs motivations d'achat."	
	Notion importante dans la recherche d'innovation	Valeur ajoutée	"La valeur ajoutée. [...] Pourquoi, parce que je vais considérer que finalement, à partir du moment où une innovation a une valeur ajoutée reconnue, dans l'usage, dans la détention, elle s'inscrit durablement dans les pratiques. Un petit rajouter qu'elle peut être qualitative hein euh, elle peut être, pas forcément en lien avec le monde du travail ou quoi que ce soit hein. Apporter un bien-être."	
	Notion importante dans la recherche d'opportunités	Audacité	"L'audace. [...] Puisque l'audace c'est la capacité à être un petit peu disruptif."	
Sans innovation, ni pratiques en faveur du bien-être de ses salariés, ni loyauté / affect des clients, peut-il encore y avoir performance ?	Sensibilité du dirigeant au concept d'intelligence émotionnelle pour favoriser la performance Eléments indispensables à la performance	"Oui tout à fait. Oui complètement. Et même en dehors du travail en fait. La notion de QE est souvent bien plus importante que la notion de QI hein." "Alors euh, un objectif. Voilà, un objectif, une stratégie, une direction claire. Porteur de sens, euh... L'adhésion, les équipes autour de cet objectif, euh, les moyens, les compétences et l'agilité."		

Relevé de thème • José DOS SANTOS • 1 heure et 11 minutes d'interview

		Relevé de thèmes par colonnes avec extrait de verbatim	
Rubrique	Sous-rubrique	Idees de pensee	Extraits de verbatim
Métier: Technicien confirmé/Manager - Automobile			
L'intelligence émotionnelle du dirigeant a-t-elle un impact sur l'efficacité et le bien-être de ses salariés ?	Intelligence émotionnelle: définition	Les émotions doivent être restreintes sur le lieu de travail - Ne pas montrer trop de vulnérabilité	"[...] Pour pouvoir gérer une équipe, il ne faut pas « montrer » une grosse émotion [...] afin que vous puissiez manager. Et ne pas montrer de signes de faiblesses, pour que vous puissiez derrière donner des ordres. Il faut montrer que vous êtes le supérieur hiérarchique, donc il ne faut jamais baisser la garde. Et ne pas forcément montrer l'émotion vis-à-vis du personnel, contrairement à ce que vous faites." "Je ne dirais pas forcément avoir le dessus mais... être un meneur d'homme ! Il faut qu'ils aient une autorité, c'est obligatoire dans une entreprise."
		Avoir une figure d'autorité	"Et qu'ils puissent compter sur nous dans n'importe quelle situation, c'est-à-dire que s'il y a un retour ou si quelque chose se passe au personnel parce que la voiture est « mal » réparée, on est pas là pour « l'entendre » devant le client. On peut après lui faire des remarques derrière mais on est là aussi pour... Donc eux, ils ont besoin de savoir que dans l'entreprise, on est pas là que pour dominer des ordres, qu'ils sentent qu'ils peuvent avoir confiance en nous et nous en eux. Mais si on n'est pas ce meneur-là, ils ont pas cette confiance-là et ils travaillent parce qu'ils doivent travailler. [...] Ils n'ont pas de satisfaction quand ils viennent au travail."
	Missions et émotions	Agir en tant que référent, comme personne de confiance pour favoriser l'implication des salariés	"[...] En réalité, on a tous besoin des uns et des autres dans une entreprise, on ne peut pas travailler en solitaire, vous n'y arriverez jamais. Si vous commencez à sortir de l'équipe parce que vous allez donner des ordres mais sans respecter le personnel, ça ne va pas le faire parce que les gens vont pas avancer. Ça va les motiver s'ils sentent qu'il y a une équipe solide à côté d'eux, derrière ça va être productif. Si vous les ententez, ça ne va pas être productif. Voilà... tout simplement, ça c'est important dans une équipe."
		Différencier les émotions authentiques des « caprices »	"[...] Ce qu'il faut leur montrer, c'est que nous sommes là et que ce sont nous les responsables, qui prenons les décisions. Heu... et qui donnons leurs missions pour qu'ils fassent, ce sont pas eux qui choisissent comment faire. Nous, on doit imposer la façon de faire et pas l'inverse. Ils rentrent dans une structure où nous avons déjà mis en place une façon de travailler et bah il faut la maintenir donc obligé de donner des ordres."
	Circonstance des émotions	La mauvaise gestion de ses émotions peut faire perdre des opportunités	"Heu... on peut prendre en compte mais il ne faut pas laisser déborder par les émotions sinon on s'affaiblit. Alors que ce soit dans tout, aussi bien avec le personnel qu'avec la clientèle. Si vous êtes émotionnellement, vous risquez de perdre un marché ou de vous faire marcher dessus par le personnel. Ils vont voir que vous avez ce « défaut », une petite faille, et ils vont jouer là-dessus au permanence. L'émotion, c'est important, pas trop montrer que nous sommes ston c'est... je ne sais pas si on peut dire une faiblesse ou un atout mais... ça peut être une faiblesse en tout cas."
		Montrer du soutien aux collaborateurs	"Après un essai de ne pas le laisser de côté si c'est une émotion de tristesse et on essaie de l'encourager, comme on ferait pour un ami ou de la famille. [...] ce sont souvent des jeunes parce qu'ils ne veulent pas venir travailler. [...] Une fois qu'on connaît les gens, on sait si c'est des émotions réelles ou juste de passage. Mais... c'est important dans une entreprise, la personne qui a des fortes émotions de ne pas la laisser tomber." "Pourquoi, à votre avis, c'est important ?" "J : Parce que déjà pour lui, pour sa vie personnelle, la vie professionnelle, comme je vous dis, dans une entreprise. La plupart des gens qu'on a, ça fait des années qu'on travaille ensemble, donc il y a un nouveau qui s'est créé, on va dire une deuxième famille. On a notre famille personnelle et après famille au travail. On essaie de se soutenir, soutenir ces gens-là, même si c'est un mauvais élément."
	Collaborateurs émotionnellement intelligents	Restez en retrait lors de la gestion de conflits avec les clients pour mieux les résoudre	"[...] Déjà il y a plusieurs styles d'émotions. Il y a ceux qui vont essayer de vous prendre par les sentiments, ceux qui sont brutaux et qui prennent un câble. Tout ça, ce sont des émotions à gérer, de façon différente du personnel. Plus difficile à gérer des fois. On ne connaît pas les gens [...] on essaie de rester en retrait, de ne pas rentrer dans leurs émotions, que ce soit triste ou brutal. [...] Il faut laisser parler et une fois qu'il a fini de parler, et ce moment-là on essaie de comprendre, enfin... analyser. Et de voir si ce qu'il dit est réel, pas juste ça. Si on peut apporter une solution, sans que ça s'enflamme."
		Tous les collaborateurs doivent être émotionnellement intelligent - L'employeur en particulier	"Heu... je pense l'employeur, c'est le premier à être concerné. Après, chaque personne, chaque personne doit connaître... Voilà je ne peux pas rentrer dans votre intelligence, voilà faut que ce soit comme ça."
	Bien-être des salariés: définition	« l'intelligence émotionnelle est relative - Peut s'inculquer - Demande d'une faculté d'adaptation et de compréhension	"On peut éventuellement essayer de comprendre ou dire des conseils mais c'est un travail personnel [...] Après c'est à nous de nous adapter ou [...] essayer de comprendre. Mais je pense que chaque personne a son intelligence émotionnelle. Après certains vont arriver plus que d'autres, et d'autres moins car ce n'est pas dans leur culture et ainsi de suite, ou dans leur vie sociale. Certains ça ne va pas les toucher."
		Ressources matérielles adaptées - Outils adaptés - Atmosphère agréable - Favorise la productivité	"[...] Il faut que dans l'enceinte du travail, il faut qu'il y ait le maximum de choses aussi bien des machines à café, distributeurs d'eau, un emplacement de travail. Ça, ça fait partie du bien-être du salarié. Un poste de travail adapté et ainsi de suite. Il faut vraiment qu'il se sente à l'aise, et bien dans son poste. Ça c'est important sinon vous n'êtes pas productif, vous êtes contre-productif. [...] Il ne faut pas aller au travail avec la boue au ventre mais avec le sourire. Sinon c'est qu'il y a pas de bien-être. Que ce soit bien-être matériel, personnel, ou émotionnel. [...] Que ce soit le sien, du salarié ou que ce soit en face."
Quotidien et bien-être	Montrer de l'empathie tout en faisant figure d'autorité	"[...] On voit que la personne en face ne dégage aucune émotion, vous allez à reculer au travail [...] Il ne faut pas non plus être une chape de plomb et d'échange. Il faut avoir une émotion, vous êtes obligé d'avoir une émotion sinon vous arrivez à être un vampire, sans sang, sans rien. Il faut arriver à échanger avec la clientèle. Il ne faut pas trop non plus montrer parce que quand vous êtes responsable, on a la tête d'une équipe... en face de la clientèle, il faut prendre sa place. Il ne faut pas prendre la place du client ou du salarié. [...] Quand vous commencez, vous démarrez en bas de l'échelle, après vous montez les échelons. Et petit à petit, vous vous forgez un caractère, et pour pouvoir gérer tout ça. Après sinon c'est compliqué."	
	Encourager, s'investir et soutenir ses collaborateurs pour influencer leur bien-être	"Bah, juste une discussion, s'intéresse à la personne, de ne pas juste le saluer le matin et de ne plus s'en occuper de la journée. Le voir, comment il va l'intérieur, avec sa famille. On ne fait pas de psychologie... mais il y a un échange et des fois, quand on ne se sent pas bien on est en conflit avec les enfants ou autres. S'il se sent soutenu ou soutenu, c'est une sensation de bien-être car ça le soulage un peu. Ça... c'est le rapport humain. Après c'est tout le reste à côté, quand vous allez travailler, vous avez le matériel qu'il faut pour travailler pour ne pas épuiser parce que vous n'avez pas ce qu'il faut pour travailler. Je pense que cela fait partie du bien-être. Pas du bien-être relaxation mais du bien-être dans un poste de travail, ça se sentir bien parce qu'on a ce qu'il faut pour travailler, tout simplement."	
Bien être et efficacité	Partage de moments entre collaborateurs en dehors du travail pour faciliter les échanges au sein de celui-ci	"Ce temps-là c'est compliqué mais ça nous arrive de nous retrouver à l'extérieur du garage et de passer des moments au restaurant ou pour des parties de foot. Même parfois, on ferme le garage et on est tous ensemble, on discute, on boit un pot [...] C'est primordial. Dans une entreprise, si vous arrivez où il n'y a aucun échange avec qui ce soit, vous ne ressentirez dans le travail. Ça c'est le bien-être social donc avec tous les compagnons qui travaillent dans l'entreprise. S'il n'y a pas ça, les gens vont travailler avec la peur donc ça ne pourra pas être productif."	
	Sans bien-être, le turnover augmente, difficultés à manager	"Pour moi, ça va ensemble sinon... Par expérience, moi j'ai travaillé dans plusieurs entreprises et il n'y avait pas de bien-être social entre les responsables du garage et entre le personnel. Eh bien, le problème c'est que les ouvriers le rendaient. C'était où ils arrivaient et ils repartaient... « bonjour », à peine « au revoir » et ils allaient travailler parce que c'était l'obligation financière mais ils n'avaient aucun... Si demain, ils trouvaient une place ailleurs, ils partaient... Le personnel, vous êtes tout le temps en train de leur dire dessus car ils ne vont pas vous obéir. [...] J'ai déjà le matin, ils viennent à reculons, ça ne sert à rien. Donc, c'est vraiment global, ça c'est important dans une entreprise... Pour moi, c'est VRAIMENT important dans une entreprise [...] Et ça peut arriver ce qu'on fait parce que c'est important"	
Loyauté et affect client: définition	Le bien-être des salariés a un impact sur la relation client	"[...] Donc s'il n'y a pas de bien-être, cela se ressent même sur la clientèle car vous allez parler de manière énervée ou vous allez partir au quart de tour car il a dit un mot de travers [...] On ressent aussi bien le bien-être du client quand il vient au garage [...] C'est ce que j'essaie de faire au maximum, d'être toujours « proche » des collaborateurs, « proche » de la clientèle et de les conseiller correctement."	
	Palier la concurrence - Accueil et conseil client - Prix benéfiques - Prioriser au niveau des ventes - Création de liens - Transparence	"Aujourd'hui, fidélité et loyauté client, c'est un peu compliqué car il y a beaucoup... Je ne sais pas mais nous en région parisienne, il y a beaucoup de concurrence [...] On a quand même beaucoup de clients fidèles, de grosses sociétés [...] Il faut essayer d'être dans leur « sens » [...] On essaie toujours de bien les conseiller, de ne pas trop charger au niveau de la facturation. On essaie [...] de bien les recevoir et de bien conseiller le client. [...] On va essayer de le conseiller pour mettre le plus urgent en premier et on fera le reste la prochaine fois. On peut les appeler de temps en temps pour savoir si tout se passe bien, s'il n'y a pas de problèmes avec la voiture, s'il faut faire le contrôle technique. [...] On travaille beaucoup avec des voisins car on a un niveau de proximité [...] C'est ceux qui sont proches du garage, on essaie de les fidéliser en vendant notre garage, on détaille nos prestations [...]"	
Rapport bien-être/efficacité et l'affect des clients ?	Importance accrue depuis la transition numérique des entreprises - Proposition de prestations plus qualitatives pour palier à la concurrence	"Heu oui [...] parce qu'aujourd'hui... quand je dis aujourd'hui, c'est avec tout le numérique qui existe aujourd'hui. Quelques années en arrière, ça n'existait pas. Aujourd'hui, vous vous faites détruire par un mauvais avis sur Google par exemple. Ça c'est important. On essaie d'apporter un plus à nos clients, par exemple, quand on a terminé le véhicule, laver et aspirer le véhicule, tout ça. Lui, ne va pas le payer mais il va le remarquer. Donc ça c'est important, même quand on fait un véhicule, on contrôle à deux fois car aujourd'hui, vous vous faites détruire par un mauvais commentaire, c'est fini l'après c'est plus dur de repartir. Vous mettez du temps à monter en niveau mais vous descendez assez rapidement."	
	Les clients d'aujourd'hui sont plus critiques et moins fidèles	"[...] On est obligé d'évoluer avec la demande du client et ce qu'il y a autorité. Donc on sait que lui va faire ça, donc on va essayer de faire ou mieux ou pire. Que les clients se sentent bien chez eux et qu'ils restent [...] Mais la façon de travailler aujourd'hui n'est pas pareille, c'est vraiment totalement différent [...] C'est un changement, c'est une évolution qui y a eu [...] C'est une évolution de travail mais par contre, il y a une évolution en critique et en clientèle. Donc aujourd'hui, pour garder un client c'est déjà très très compliqué. Il y a ceux qui sont fidèles, ce sont des anciens."	
Quels éléments favorisent l'affect client loyauté ?	Le manque de bien-être au travail a un impact sur la satisfaction client et donc sa fidélisation	"[...] C'est la base, après vous allez le ressentir sur le travail final [...] Des gens qui viennent au boulot parce qu'ils n'ont rien de faire, parce qu'il y a une dette juridique de bien-être entre l'entreprise et l'employé [...] On ressentait au niveau du travail, la qualité du travail n'était pas bonne [...] C'est tout un enchaînement, vous avez le patron qui a une mauvaise relation avec le personnel donc le rend et le travail ne va pas être terminé. Le patron va continuer son travail de contrôler, de suivre l'employé. Donc ils vont rendre la voiture au client [...] C'est donc le client qui voit que le travail a été mal fait. On sait après que c'est lui qui l'a mal fait mais lui était en conflit avec le patron et ne se sent pas bien dans le garage. Donc ça vous le ressentir du début à la fin. Ça c'est important."	
	Incapacité de s'adapter (dans une entreprise) résulte parfois d'une erreur d'orientation (professionnelle)	"[...] Il ne faut pas venir au travail avec la boule au ventre vraiment. Si tu ne te sens pas bien dans l'entreprise, c'est qu'il y a un problème. Si tu ne l'adaptes pas, il ne faut pas forcer, il ne faut pas insister. Il faut trouver autre chose et si l'entreprise ne le fait pas, il faut changer. [...]"	
Comment l'intelligence émotionnelle influence-t-elle la prise de risque disruptive et l'innovation ?	Importance accordée à l'innovation	"C'est important, le bien-être dans une entreprise, c'est le plus important [...] On essaye toujours de trouver les bons mots, les mots les plus justes pour essayer de réintégrer ce bien-être qui était dans l'entreprise [...] On a été obligé de se séparer lui, malheureusement. C'est souvent comme ça... enfin non... on essaye toujours, quand on sent que les gens a un bon fond. Quand vous êtes responsable, il faut essayer de les convaincre, de les garder mais de savoir ce qu'il ne va pas. Essayer de savoir comment se passe la vie extérieure. De l'accompagner au travail, le rassurer et de faire revenir dans le bien-être. Qu'il ne pense pas qu'il est abandonné et de l'extérieur et l'intérieur [...]"	
	Lien entre intelligence émotionnelle du dirigeant et sa capacité à innover	"MB : « Est-ce que vous pensez qu'en tant que manager, il est de votre rôle de remettre quelque chose ?" "JDS : Ah bah bien sûr, il faut [...] Si un nouveau professionnel, ça va, souvent à l'extérieur ça va se ressentir. Mais quand on qui travaille en permanence on n'a pas de récompenses ou un challenge pour qu'il comprenne que c'est quelque chose d'important et qu'on voit qu'il se développe, forcément le gens va baisser les bras, qu'il soit juste ou pas ancien. Si vous ne lui amenez rien, qu'il sent qu'il travaille que pour son salaire et que le reste, vous en foutez lui... Il faut mettre des choses en place pour les motiver [...] Aussi bien, on des sorties, on des parties, on comme on parlait tout à l'heure après le travail ou même dans le travail. Par exemple, aujourd'hui on va mettre un challenge, on va essayer de faire le maximum de pneus et à la fin vous aurez des chiques cadeaux ou un voyage [...] Il ne faut pas juste le laisser à sa place et basta. Non, je pense que ça va motiver l'équipe. Très important"	
Notion importante dans la recherche d'opportunités	Notion importante dans la recherche d'opportunités	"Heu... je pense que c'est la relation qu'il a avec les personnes l'accueil, ce c'est important. Le travail qu'on va lui donner, la satisfaction client et l'intérêt qu'on va lui donner, ce n'est pas juste... à notre niveau, car on n'est pas une grosse succursale [...] Cher nous, les clients, on les connaît par leur nom. On sait que quand ils arrivent, on les reconnait et même parfois au téléphone [...] Quand ils ont besoin de quelque chose, même quand ils n'ont pas de rendez-vous, il faut qu'ils sentent qu'on est là pour les dépanner. Ce n'est pas juste simplement le jour où il y a des gros frais, qu'ils ont des choses importants, ils sont important tout le temps, même pour les petits trucs de rien du tout [...] Ils ont besoin de ça les clients, il faut s'intéresser à eux. Ce n'est pas juste « ils viennent, ils payent et ils s'en vont ». C'est important pour fidéliser le client [...] Ils attendent pas que tu leur reproches la voiture, ils attendent un échange sympathique avec vous."	
	Notion importante dans la recherche d'opportunités	"[...] C'est ce qu'on doit apporter au client, c'est que nous, on fasse comme si on était le client. Et ce que j'aimerais rassurer quand j'ai chez un garage, j'essaie de l'apporter dans mon garage pour que les clients se sentent en confiance d'une part [...] C'est des choses qu'on apprend au fur et à mesure du temps [...] C'est presser personnel, c'est moi qui ai pu me en place, ça été productif [...] Comme je vous disais, nous c'est une petite structure mais dans les grosses structures... [...] Vous travaillez différemment [...] C'est impressionner la différence qu'il y a. Pourquoi l'objectif est de mieux : gagner de l'argent à la fin du mois pour la société. Mais leur procédé de travail sont différents. Souvent, ce sont des gens qui ont eu des grosses études et eux s'en foutent clairement du personnel, ils voient que les clients, c'est ce qui compte [...]"	
Sans innovation, ni pratiques en faveur du bien-être de ses salariés, ni loyauté affect des clients, peut-il encore y avoir performance ?	Sensibilité du dirigeant au concept d'intelligence émotionnelle pour favoriser la performance	"Après il faut risquer, on n'a pas le choix. Après dans une petite entreprise, il faut limiter les risques et il faut quand même en prendre quelques-uns [...] Il faut poser le pot de la contre d'une part. Voir si ça peut nous apporter quelque chose, du travail sans trop pénaliser le personnel et tout ce qui va avec [...] Généralement dans l'automobile, quand on prend une initiative, on sait que ça a déjà marché ailleurs donc on essaie de faire la même chose, de trouver les bons partenaires et motiver le personnel, le former. Leur demander si ça les intéresse de faire ça, d'être formé à ça [...] Nous, on a beaucoup évolué parce qu'on a suivi pas mal de formations. Il faut aussi trouver les bons partenaires dans l'entreprise que vous pensez capable d'être formé pour pouvoir rentrer dans cette nouvelle stratégie [...]"	
	Elements indispensables à la performance	"Bah je pense que oui, c'est même à être personnel. On va laisser le côté personnel, mais pour lui-même c'est important pour sa vie professionnelle et pour sa vie privée, il doit être intelligent. Il faut savoir gérer ses émotions que ce soit dans sa vie personnelle et professionnelle, cela nous permet de prendre les bonnes initiatives. Gérer, quand vous êtes un chef de famille (père, mère, grand-père), c'est important de savoir gérer ses émotions pour pouvoir ou prendre la bonne décision ou donner de bons conseils, c'est important. Cela fait partie de notre vie et de notre personnalité."	
Sans innovation, ni pratiques en faveur du bien-être de ses salariés, ni loyauté affect des clients, peut-il encore y avoir performance ?	Elements indispensables à la performance	"Je pense que quelqu'un qui gère différemment ses émotions, c'est-à-dire dans l'entreprise et à l'extérieur, c'est quelqu'un qui se trahit... enfin qui se ment [...] Il faut avoir qu'une seule personnalité, qu'un seul visage [...] Vous ne pouvez pas vous montrer à vous-même et si vous avez plusieurs émotions, une chez vous et une au travail, je ne sais pas si c'est comparable." "M : Vous êtes la même personne, vous dans la sphère privée et la sphère professionnelle ?" "J : Ah oui ! Parfait, parfait. Avec mes enfants, ma famille, mes amis, au travail. Et je pense que... on le sait car on le ressent... c'est le retour que j'ai des gens quand ils vont des compliments. C'est important d'être identique et d'avoir une personnalité."	
	Elements indispensables à la performance	"M : Et vous me dites que vous êtes la même personne avec n'importe lequel de vos interlocuteurs, est-ce que vous adaptez votre langage ?" "J : Oui ! Souvent on est obligé par rapport à la personne qu'on a en face mais ça n'a rien à voir avec la personnalité [...]"	
		Des outils et du matériel adéquat - Des compétences - De la motivation -	"[...] Oui c'est personnel, c'est des émotions elle-même. Moi je peux travailler, même si je n'ai pas tout ça, je peux me débrouiller. Je peux être performant [...] J'avais du bon matériel mais j'avais aucun contact à part les clients sinon n'avais rien [...] Mes propres compétences, tout simplement [...] C'est à vous de vous motiver. Quand quelque chose ne va pas bien, il faut aller de l'avant, il faut ne pas baisser les bras."

Annexe n°4 : Arbre thématique

Rubrique	Sous-rubriques / questions	SM	OC	LD	AP	MD	YD	Autonyme	JUS	CB	CC	
Intelligence émotionnelle, définition	Croyance			Les émotions ne peuvent pas être dissociées de la sphère privée et professionnelle	Alignement de ses et équilibre	Savoir réguler ses émotions	La transmission des émotions	L'impact	Les émotions doivent être maîtrisées sur le lieu de travail - Ne pas avoir trop de vulnérabilité	Inhibition et insensibilité		
	Compétence cognitive permettant d'analyser l'impact des émotions au niveau individuel et collectif	Les émotions au sein des interactions		Interpréter et gérer les émotions	Transmission des informations	Nos émotions impactent nos réactions	Le rôle du chef d'entreprise est d'insérer un rythme / une cadence partagée entre les collaborateurs	Comprendre avec ses propres émotions et celles des autres	Avoir une ligne d'attente	1. Intelligence émotionnelle permet d'être plus agile, de mieux anticiper et mieux planifier	Rosacette des situations	
	Partie intégrante du quotidien	La gestion des émotions par l'équipe de son interlocuteur		Aligner et gérer ses émotions	S'écouter pour être collectif dans son discours	Garder ses moyens - Ne crouler pour mieux communiquer	Analyser ses interlocuteurs par le biais d'une écoute et d'une adaptation	Les émotions dominent avec les salariés car ils interprètent différemment selon leur propre état émotionnel tout comme leur motivation	Appliquer ce qui est dit, comme personnel de confiance pour favoriser l'application des salariés	Création et gestion des relations		
	L'individu fait partie d'un système	Le non-verbal est le reflet de nos émotions		Le non-verbal est le reflet de nos émotions	Demande d'introspection et de conscience de soi	Gérer les émotions des clients en se calmant	Recruter des personnes qui sont résilientes	Le choix de valider son interlocuteur dépend de l'objectif de l'échange	Insurer le respect mutuel en se positionnant comme exemple	Faire appel à son instinct plutôt que de suivre des procédures d'usages - Avoir des stratégies adaptées		
Missions et émotions	Thème difficile d'analyser nos émotions que celles des autres	Savoir reconnaître les émotions ne veut pas dire savoir les gérer		Prendre en compte les émotions pour faciliter la création de quelque chose		L'écouter les conflits par peu de réponses négatives sur l'em-qui	Communiquer intelligemment	La maîtrise des émotions pour faire face aux opportunités	Les salariés doivent respecter les méthodes			
	Savoir reconnaître les émotions ne veut pas dire savoir les gérer	Par besoin de gérer les émotions dans un état d'esprit		Appréhender ses émotions pour avoir une meilleure gestion de soi						Il faut considérer les émotions dans les relations commerciales et managériales		
	Avoir de l'empathie mais pas de la compassion = rester neutre	Il faut être satisfait de la manière des présentations								1. Les émotions, dans les conversations ont un impact direct sur les résultats de l'entreprise - Facilité de faire attention et de trouver des solutions avec le collaborateur	S'aligner aux émotions de son interlocuteur pour lui faire passer les bons messages	
	Nos émotions ont un impact sur notre posture et nos réactions									Dans le management, les messages ne sont pas toujours interprétés ou perçus de façon bienveillante		
Conscience des émotions	Ne pas exploiter les émotions dans le travail	Beaucoup d'échanges entre les collaborateurs et le dirigeant		Prendre en compte des émotions lors des difficultés	Les émotions peuvent servir dans certains contextes	Laisser les émotions à la maison	Créer un dialogue	Les émotions sont à prendre en compte, qu'elles soient, dans une situation d'échange		Problèmes informatiques insolubles - Formation et agilité - Importance de la motivation collective pour assurer l'absence de dépression		
	Respecter les frontières des autres	Collaboration entre le dirigeant et les salariés		S'aligner à son interlocuteur pour être compris - être sur la même "longueur d'onde" pour favoriser l'échange		Montrer plus de tact lorsque l'émotion est très présente				L'accès à l'information et l'engagement de ses émotions a un impact sur les résultats de son travail	1. L'empathie permet de transmettre, d'anticiper quel message sans bloquer son interlocuteur	
	La pandémie de Covid-19 a eu un impact sur l'émotion des individus	Les meilleurs idées sont collectives		Assurer l'adhésion de l'équipe émotionnelle du collectif pour adapter son langage		S'aligner à son interlocuteur						
	Le manque d'activités physiques a un impact sur les émotions des individus	La proximité du dirigeant avec ses collaborateurs permet de mieux identifier les difficultés		Mettre en contact pour mieux communiquer	Comprendre et gérer ses émotions grâce au "coaching"	Le monde doit s'aligner à son interlocuteur pour être compris - être sur la même "longueur d'onde" pour favoriser l'échange	Le salarié doit s'aligner à son interlocuteur pour être compris - être sur la même "longueur d'onde" pour favoriser l'échange	Temporiser les émotions fortes pour gérer les conflits		Le management vertical est dépassé, l'émotionnelle n'est plus viable - Les salariés ont davantage de pouvoir		
L'émotionnelle, l'émotionnelle de l'impact sur l'efficacité et le bien-être de nos salariés ?	Tous les collaborateurs doivent être émotionnellement intelligents	Eviter les incompréhensions entre collègues		Eviter les incompréhensions entre collègues				Tout les collaborateurs doivent être émotionnellement intelligents - l'employeur en particulier		1. Le monde du travail devient de plus en plus complexe - Plus de temps à consacrer à la formation personnelle et aux compétences techniques		
	Assurer le bon fonctionnement de l'entreprise	Assurer le bon fonctionnement de l'entreprise		Assurer le bon fonctionnement de l'entreprise						1. L'empathie est un trait de personnalité		
	Eviter les incompréhensions entre collègues	Eviter les incompréhensions entre collègues		Eviter les incompréhensions entre collègues								
	Assurer le bon fonctionnement de l'entreprise	Assurer le bon fonctionnement de l'entreprise		Assurer le bon fonctionnement de l'entreprise								
Bien-être du salarié, définition	Avoir envie de se rendre sur son lieu de travail	Communication non-verbale		Communication non-verbale		Valoir à un équilibre de travail		Equilibrer ses vies, perso - professionnel - satisfaction - Bonnes relations avec les collègues - 1. Objectif d'expression - Outils de travail adaptés - Sécurité	Recourir à un soutien de la gestion de conflit avec les clients pour mieux le résoudre	Moyens matériels, management et accompagnement bien-être - L'adhésion des salariés		
	Définir des termes et des conditions de travail justes	Avoir la possibilité d'échanger avec son supérieur		Avoir la possibilité d'échanger avec son supérieur		Ne pas commander relation de lieu et amitié						
	Former les bons outils et les bonnes méthodes à ses salariés	Mettre les salariés au premier plan		Mettre les salariés au premier plan		Créer une atmosphère agréable, un cadre propice, une collaboration, une collaboration d'équipe	Equipement matériel, ambiance, confiance et attention			La motivation vient de l'individu, l'entreprise ou le manager ne peuvent pas motiver quelqu'un - L'entreprise peut par contre démotiver un collaborateur - Les salariés ont des attentes et des besoins	Confiance - Salaire motivant	
	La distance émotionnelle est un enjeu de bien-être et ne peut pas être négligé	Confiance et liberté		Confiance et liberté		Appréhender de l'équipe positive, voir le lien de travail		Le résultat du travail est en pleine évolution - Il est plus de l'expression de l'émotion humaine				
Empowerment, avantages au bien-être des salariés	Importance des ressources matérielles qualitatives	Importance		Grande importance		Grande	Les salariés sont assez importants que le dirigeant - Niveau d'attente		Favoriser la productivité	Grande - 3. Mieux connaître des ressources humaines	Reconnaître matérielles - Relation de bien-être avec les salariés sans rentrer dans leur intimité - Plus nous apprenons à connaître les individus et mieux il y aura de confiance	
	Promouvoir des conditions de travail	Promouvoir des conditions de travail		Promouvoir des conditions de travail		Bonnes conditions de travail					Porter de l'écoute au bien-être de nos salariés pour être mieux compris et mieux servir	
	Déjà avoir des conditions de travail	Améliorer l'ambiance		Améliorer l'ambiance		Améliorer l'ambiance					Les salariés ont des attentes et des besoins	
	Améliorer l'ambiance	Améliorer l'ambiance		Améliorer l'ambiance		Améliorer l'ambiance					Le bien-être au travail a un impact direct sur le turnover	
Qualité de vie, bien-être	Respecter l'attention de nos collaborateurs de façon délicate et individuelle pour développer les relations	Respecter l'attention de nos collaborateurs de façon délicate et individuelle pour développer les relations		Respecter l'attention de nos collaborateurs de façon délicate et individuelle pour développer les relations		Respecter l'attention de nos collaborateurs de façon délicate et individuelle pour développer les relations		Partager de manière équilibrée les collaborateurs en dehors du travail pour faciliter les échanges au sein de l'équipe				
	Respecter l'attention de nos collaborateurs de façon délicate et individuelle pour développer les relations	Respecter l'attention de nos collaborateurs de façon délicate et individuelle pour développer les relations		Respecter l'attention de nos collaborateurs de façon délicate et individuelle pour développer les relations		Respecter l'attention de nos collaborateurs de façon délicate et individuelle pour développer les relations						
	Respecter l'attention de nos collaborateurs de façon délicate et individuelle pour développer les relations	Respecter l'attention de nos collaborateurs de façon délicate et individuelle pour développer les relations		Respecter l'attention de nos collaborateurs de façon délicate et individuelle pour développer les relations		Respecter l'attention de nos collaborateurs de façon délicate et individuelle pour développer les relations						
	Respecter l'attention de nos collaborateurs de façon délicate et individuelle pour développer les relations	Respecter l'attention de nos collaborateurs de façon délicate et individuelle pour développer les relations		Respecter l'attention de nos collaborateurs de façon délicate et individuelle pour développer les relations		Respecter l'attention de nos collaborateurs de façon délicate et individuelle pour développer les relations						
Bien-être et efficacité	La bien-être au travail et l'efficacité des salariés sont deux concepts liés	La bien-être au travail et l'efficacité des salariés sont deux concepts liés		La bien-être au travail et l'efficacité des salariés sont deux concepts liés		La bien-être au travail et l'efficacité des salariés sont deux concepts liés		Le bien-être et l'efficacité des salariés sont deux notions liées	Sans bien-être, le turnover augmente, difficile à manager	Plus les collaborateurs sont dans le bien-être, meilleur sera leur état d'esprit - Plus d'implication - Plus d'investissement - Plus de signaux positifs en termes de management	Le bien-être au travail a un impact sur l'efficacité des salariés - L'acquisition d'un certain bien-être en entreprise ne peut pas être mesuré sans risque de démotivation de ses salariés - La reconnaissance et la satisfaction de son travail ont un impact sur le bien-être	
	La bien-être au travail et l'efficacité des salariés sont deux concepts liés	La bien-être au travail et l'efficacité des salariés sont deux concepts liés		La bien-être au travail et l'efficacité des salariés sont deux concepts liés		La bien-être au travail et l'efficacité des salariés sont deux concepts liés						
	La bien-être au travail et l'efficacité des salariés sont deux concepts liés	La bien-être au travail et l'efficacité des salariés sont deux concepts liés		La bien-être au travail et l'efficacité des salariés sont deux concepts liés		La bien-être au travail et l'efficacité des salariés sont deux concepts liés						
	La bien-être au travail et l'efficacité des salariés sont deux concepts liés	La bien-être au travail et l'efficacité des salariés sont deux concepts liés		La bien-être au travail et l'efficacité des salariés sont deux concepts liés		La bien-être au travail et l'efficacité des salariés sont deux concepts liés						

Arbre thématique • Suite

Thématique	Sous thématiques / questions	SM	OC	LD	A1	MO	YO	Autonomie	IBS	CB	CR
Le bien-être et l'efficacité des salariés résultant d'un management émotionnel a-t-il un impact sur la loyauté / l'attachement des clients ?	Loyauté et affect client : définition	Le temps grand affect positif mène à l'implication et à son dévouement. Faire passer les besoins des clients avant le sien pour être dangereux et étonnant	Lire authentique dans sa relation avec le client	L'attachement de la part des clients peut faire perdre en efficacité, plus en être négatif sur la prise de décision	Par l'écoute et l'écoute, l'affect et l'attachement peuvent se former	Clients réguliers, petite équipe plus grande avec les clients	Pour obtenir la fidélité de ses clients, il faut que tout le processus de la prestation soit bien réalisé	La fidélité client se crée lorsque les prestations correspondent à ses besoins et attentes	Fidèle et reconnaissant - Accueille et conseil client - Pré-humaine - Prévenir au niveau des urgences - Création de liens - Implication	Le loyauté client est une émotion d'attachement affective	La fidélité client est le résultat d'un processus. La relation perdure dans le temps grâce à la proximité, l'instabilité, avec le client
	Importance accordée à la loyauté client	Très important de fidéliser dans un secteur concurrentiel	La fidélisation comme outil de communication - touches-à-touche	C'est important de développer la confiance	Variable selon le client	Grande importance - Parfois l'absence des nouveaux clients	La fidélisation est essentielle à l'acquisition de nouveaux clients	Grande importance - Notion de reconstruction par rapport au client ou le fournisseur	Importance accrue après la transition managériale des entreprises - Proposition de prestations plus qualitatives pour pallier à la concurrence	La fidélisation est aussi importante que la proposition	Grande importance accordée à la fidélisation client - Investissement en termes de ressources et de temps - La proposition est souvent personnalisée à la fidélisation
L'impact bien-être/efficacité et loyauté/affect client	Le bien-être des employés entraîne l'efficacité des salariés	Les collaborateurs empathiques sont plus de satisfaction client	Le bien-être des employés entraîne l'efficacité des salariés	Lorsque les collaborateurs se sentent compris et valorisés, cela provoque de la reconnaissance - amène à la loyauté client	Un employé dans le bien-être va être plus agréable avec le client et donc vendre plus	Un employé dans le bien-être va être plus agréable avec le client et donc vendre plus	L'efficacité des collaborateurs renforce l'image de l'entreprise	Le bien-être des salariés améliore la relation client / fournisseur	Le manque de bien-être au travail a un impact sur la satisfaction client et donc, sa fidélisation	La proposition permet de garder ses clients indépendamment du niveau de ses clients - Permet aussi de choisir ses clients et d'être ceux qui ont un meilleur comportement	L'attachement au collaborateur ou à la marque - La conviction permet d'attacher le loyauté, la fidélité ou l'affect client
	Quels éléments favorisent l'affect client/loyauté ?	Disponibilité	Respecter ses engagements	Qualité de la prestation	Aspect financier	Pour obtenir la fidélité de ses clients, il faut que tout le processus de la prestation soit bien réalisé	Satisfaction client au niveau de la prestation	Relation client - Satisfaction liée à la prestation - Attention dédiée au client - Importance aux détails	Le tact et l'accompagnement du collaborateur peut faire décoller le bien-être d'un entreprise	Le bien-être des salariés améliore la relation client / fournisseur	Pour obtenir la fidélité de ses clients, il faut que tout le processus de la prestation soit bien réalisé
Innovation : définition	Se remettre en question et être proactif	Revolutions / inventions	Innovation radicale : Apporter un nouveau	Innovation radicale : Apporter un nouveau	Adopter de nouvelles techniques (de cuisine)	Adopter de nouvelles techniques (de cuisine)	Adopter de nouvelles techniques (de cuisine)	Innovation en termes de techniques, innovation en termes d'acquisition de compétences	Innovation technologique / innovation produit	Innovation technologique / innovation produit	Innovation technologique / innovation produit
	Préciser l'innovation au sein de l'entreprise	Transition managériale et technologique - Technologie régulière	Innovation incrémentale	Accompagnement au changement est très sensible lorsqu'il est question d'innovation radicale	Moins d'innovation possible dans le management	Préciser sur les structures existantes pour augmenter la visibilité	Digitalisation des formations	Innovation en termes de techniques, innovation en termes d'acquisition de compétences	Innovation technologique / Développement d'une application interne de mailing automatique	Choix de fournisseurs faisant preuve d'innovations - Innovation en termes d'approche - client et de savoir-faire	Choix de fournisseurs faisant preuve d'innovations - Innovation en termes d'approche - client et de savoir-faire
Comment l'intelligence émotionnelle influence-t-elle la prise de risque / l'innovation ?	Importance accordée à l'innovation	Forte	Tra le temps pour y consacrer de l'importance	Grande importance - Comme un voyage en destination inconnue	Viver l'expérience plus haut et se pas signer pour s'opposer	Grande importance - Comme un voyage en destination inconnue	Grande importance - Comme un voyage en destination inconnue	Grande importance - Comme un voyage en destination inconnue	Grande importance - Comme un voyage en destination inconnue	Grande importance - Comme un voyage en destination inconnue	Grande importance - Comme un voyage en destination inconnue
	Loyauté aux marques / produits / services innovants	Les clients ont besoin de leur routine	Les clients ont besoin de leur routine	Les clients ont besoin de leur routine	Les clients ont besoin de leur routine	Les clients ont besoin de leur routine	Les clients ont besoin de leur routine	Les clients ont besoin de leur routine	Les clients ont besoin de leur routine	Les clients ont besoin de leur routine	Les clients ont besoin de leur routine
Notion importante dans la recherche d'innovation	Notion importante dans la recherche d'innovation	Notion importante dans la recherche d'innovation	Notion importante dans la recherche d'innovation	Notion importante dans la recherche d'innovation	Notion importante dans la recherche d'innovation	Notion importante dans la recherche d'innovation	Notion importante dans la recherche d'innovation	Notion importante dans la recherche d'innovation	Notion importante dans la recherche d'innovation	Notion importante dans la recherche d'innovation	Notion importante dans la recherche d'innovation
	Notion importante dans la recherche d'opportunités	Notion importante dans la recherche d'opportunités	Notion importante dans la recherche d'opportunités	Notion importante dans la recherche d'opportunités	Notion importante dans la recherche d'opportunités	Notion importante dans la recherche d'opportunités	Notion importante dans la recherche d'opportunités	Notion importante dans la recherche d'opportunités	Notion importante dans la recherche d'opportunités	Notion importante dans la recherche d'opportunités	Notion importante dans la recherche d'opportunités
Sensibilité du dirigeant au concept d'intelligence émotionnelle pour favoriser la performance	Notion importante dans la recherche d'opportunités	Notion importante dans la recherche d'opportunités	Notion importante dans la recherche d'opportunités	Notion importante dans la recherche d'opportunités	Notion importante dans la recherche d'opportunités	Notion importante dans la recherche d'opportunités	Notion importante dans la recherche d'opportunités	Notion importante dans la recherche d'opportunités	Notion importante dans la recherche d'opportunités	Notion importante dans la recherche d'opportunités	Notion importante dans la recherche d'opportunités
	Sensibilité du dirigeant au concept d'intelligence émotionnelle pour favoriser la performance	Sensibilité du dirigeant au concept d'intelligence émotionnelle pour favoriser la performance	Sensibilité du dirigeant au concept d'intelligence émotionnelle pour favoriser la performance	Sensibilité du dirigeant au concept d'intelligence émotionnelle pour favoriser la performance	Sensibilité du dirigeant au concept d'intelligence émotionnelle pour favoriser la performance	Sensibilité du dirigeant au concept d'intelligence émotionnelle pour favoriser la performance	Sensibilité du dirigeant au concept d'intelligence émotionnelle pour favoriser la performance	Sensibilité du dirigeant au concept d'intelligence émotionnelle pour favoriser la performance	Sensibilité du dirigeant au concept d'intelligence émotionnelle pour favoriser la performance	Sensibilité du dirigeant au concept d'intelligence émotionnelle pour favoriser la performance	Sensibilité du dirigeant au concept d'intelligence émotionnelle pour favoriser la performance
Sans innovation, ni pratiques en faveur du bien-être de ses salariés, ni loyauté / affect des clients, peut-il encore y avoir performance ?	Fluctuations indépendantes à la performance	Santé financière, gestion des conflits et communication non-violente	Préciser du temps pour ses collaborateurs et instaurer le dialogue	La performance est corrélée, lorsqu'il y a un bien-être, ni dévotionnel de la fidélisation	L'organisation	L'organisation	L'organisation	L'organisation	L'organisation	L'organisation	L'organisation

Annexe n°5 : Transcriptions des entretiens semi-directifs

Transcription des interviews • Stéphanie MANDRET • 55 minutes d'interview

MB : Maurane Bettin, étudiante-chercheuse

SMB : Stéphanie Mandret, gérante et ostéopathe

MB : Stéphanie, dans quel secteur d'activité travailles-tu ?

SM : Ostéopathie

MB : Quel est ton métier au sein de ton entreprise ?

SM : Je suis gérante, ... *inaudible*

MB : Est-ce que tu pourrais m'en dire un petit peu plus sur tes missions ?

SM : *inaudible* ... Un devoir de réussite et un devoir de faire de mon mieux pour mes patients ... *inaudible*

MB : C'est essentiel pour toi de faire de ton mieux ? Tu fais toujours attention à faire de ton mieux ?

SM : J'essaye. Tous les jours c'est difficile... *inaudible*

MB : Toi tu connais les quatre accords toltèques ?

SM : Je ne les ai pas lus, mais j'en ai entendu parler.

MB : Ok, donc on va commencer par le premier thème. On va parler de bien-être des salariés. Mais avant ça, je vais te poser quelques petites questions introductives : pour toi lorsque j'évoque la notion d'intelligence émotionnelle, à quoi tu penses en premier ?

SM : À une façon de penser.

MB : Est-ce que tu peux m'en dire un petit peu plus ?

SM : D'avoir un ... *inaudible*, ça passe par l'intellect. C'est décortiquer l'impact des émotions sur soi et sur les autres, de l'analyser et d'en faire quelque chose de bien, c'est un aboutissement à ça.

MB : Très bonne réponse ! Il n'y en a pas vraiment de mauvaises, mais en tout cas c'est une bonne réponse ! Est-ce que pour toi il est essentiel de prendre en compte les émotions dans le cadre de tes missions, et pourquoi ?

SM : Oui ! Pourquoi ? En fait, je ne me suis pas trop posé la question parce que c'est assez inhérent à mon métier parce qu'on reste dans la globalité et je pense que ce truc qui est un peu évident pour moi dans mon métier, en fait je pense qu'il devrait être évident partout.

MB : Mmh... Mmh...

SM : C'est un peu ce que l'on appelle la systémie, c'est-à-dire faire que les systèmes entre eux fonctionnent et que ce soit, dans n'importe quel secteur d'activité, que ce soit dans le perso ou dans le pro, je reste assez persuadé que prendre l'émotion de l'autre en compte, et la sienne, ce qui est peut-être plus difficile, ça fait mieux marcher les choses.

MB : Mmh... Pourquoi est-ce que tu penses que ce serait plus difficile de prendre en compte ses propres émotions ?

SM : Alors, c'est peut-être très personnel, parce que je trouve que c'est difficile de s'autoriser à les ressentir et même quand on les ressent c'est savoir qu'est-ce qu'on en fait.

MB : Donc la gestion de ses émotions.

SM : Oui c'est ça !

MB : Puis il y a la reconnaissance des émotions.

SM : Oui, il y a déjà le « Warning », attention, et après il y a « Ok, je sais qu'il se passe ça... », et ce n'est pas parce que je le sais que je suis sauvée. C'est qu'est-ce que j'en fait, est-ce que je calme, est-ce que je laisse sortir, est-ce que je camoufle, voilà.

MB : Ok, et du coup tu m'as dit que c'est plus difficile pour soi-même. Est-ce que du coup cela veut dire que, par exemple, toi ta relation avec les autres justement elle est plus simple ? Parce que la gestion des émotions des autres pour toi c'est plus simple ?

SM : Oui.

MB : Pourquoi ?

SM : Je ne sais pas, qualité de base, je n'en sais rien. Oui, c'est pour ça que je suis dans le soin, sinon j'aurais fait un autre job je pense. C'est plus simple, je pense avoir été aussi élevé là-dedans, et avoir ces qualités-là, alors je ne m'envoie pas de fleurs mais sinon j'aurais fait un truc autre, je pense, plus carré... C'est moins carré, les ostéos qui font carré... Moi je ne suis pas trop carré. Après, c'est aussi le danger, c'est qu'en étant, ça c'est hyper facile pour moi, (mot inaudible), par contre du coup moi je me mets un espèce de brouillard autour de moi pour être super dispo pour l'autre. Et quand tu es dispo pour l'autre, moi je n'arrive pas à être disponible pour moi. Et du coup c'est compliqué, parce que si je suis trop disponible pour moi je ne suis pas support pour l'autre. J'ai besoin d'être dans une neutralité.

MB : Mmh... Mmh...

SM : Et ça c'est compliqué du coup d'arriver à être à la fois juste avec soi-même, ne pas se nier, et à la fois, ne pas se laisser déborder par ça pour être support pour celui qui est en face et qui attend un soin, qui est pas déprimé, qui est pas chancelant, qui est vraiment bien dans ses baskets quoi.

MB : D'accord. Donc je vais revenir juste sur quelque chose qui m'a un petit peu interpellé quand tu dis « moi je ne suis pas carré, certains ostéos sont carrés. » Ça veut dire quoi ?

SM : Alors, ça c'est un (mot inaudible) conceptuel, je pense que ça sort un peu de ton cadre mais l'ostéo on peut le voir dans une très mécanique, avec des angles, des axes, des numéros, des chiffres, des forces, des puissances, ce que je peux faire aussi, je sais très bien, je suis 3D, tout ça, c'est de la bio mécanique on appelle ça. C'est comme les garagistes avec leur voiture, ou les menuisiers avec leur table ou leur porte, et puis on fait la même chose, donc je sais faire ça aussi, il n'y a pas de problème, et il y en a qui se contente de ça, c'est beaucoup les ostéos pour sportifs, etc., Et après il y en a qui intègre justement plus de globalité, c'est-à-dire qu'on peut voir les axes, les angles, les forces, la biomécanique, et on peut aussi essayer de comprendre pourquoi c'est parti en live, pourquoi l'angle il est plus respecté, l'axe il est plus respecté. Alors on a des explications biomécaniques, on a des explications aussi émotionnelles, digestives, de matériel, de plein de chose, et l'émotionnel on sait que chimiquement ça a un impact, on sait que biomécaniquement ça a un impact, dans la posture qu'on peut renvoyer aux gens aussi, fermeture, ouverture, fuite, etc. Donc moi j'intègre ça de façon complètement biomécanique, mais moins parfois, mais moins... C'est difficile à expliquer, c'est à dire

qu'après c'est des, je pense que c'est des trucs qu'on a ou qu'on n'a pas et qui sont plus dans le feeling quoi.

MB : Mmh... Ok.

SM : Et le feeling c'est important je trouve.

MB : Bah oui, c'est essentiel ! Ok, et est-ce que tu pourrais me donner des exemples, des circonstances dans lesquels tu es amené à prendre en compte les émotions dans le cadre de ton travail ?

SM : Alors, il y a un terme assez pompeux qu'on utilise en ostéo qui s'appelle le « somato-émotionnel », c'est-à-dire que du point de vue somatique, tu as une belle douleur d'épaule, oui on peut avoir peint sa maison tout le week-end et avoir une douleur d'épaule, mais on peut l'avoir fait déjà : l'année d'avant il ne s'est rien passé, l'année encore d'avant il ne s'est rien passé et cette année-là il se passe quelque chose. Bah là on va dire : « ah, c'est l'âge... ». Sauf que tu ne sais pas pourquoi tu es peut-être en désaccord avec ton boss et du coup il peut se passer peut-être une rupture conventionnelle qui est arrivé, qui pointe son nez, ou un licenciement, ou un blâme, ou un truc comme ça et du coup tu es dans une insécurité, dans ta carrière, financière, etc. Et donc cette épaule elle peut se déclencher parce que tu es dans une insécurité, et que tu as fait ta peinture pendant le week-end, mais pourquoi elle ne s'est pas déclenchée la fois d'avant, parce que dans ta vie tout allait bien. Ça c'est le « somato-émotionnel », c'est un concept très connu qu'on peut aller chercher soi-même, c'est-à-dire l'ostéo par abus de pouvoir peut aller essayer de chercher un petit peu ça mais la plupart du temps ça vient tout seul sur la table, c'est-à-dire que moi je ne cherche pas forcément à faire pleurer les gens mais toutes les semaines il y a quelqu'un qui pleure sur la table et après on va chercher pourquoi. Voilà c'est juste ça.

MB : Mmh... Mmh...

SM : Après, dès qu'il y a des barrières moi je les respecte parce que je n'aime pas enfoncer les portes, s'il y a des restrictions c'est qu'il y a des bonnes raisons d'en avoir et surtout les gens il ne viennent pas avec cette demande-là, à la base. Donc si ça vient, ça vient, mais si la demande elle n'est pas là, bah la demande elle est peut-être pour leur psy, donc ils verront ça avec eux.

MB : Ok ! Je serai curieuse de savoir si depuis le Covid, est-ce que tu as vu un changement justement chez tes patients, est-ce que tu as vu plus de patients, plus de personnes bloquées ?

SM : Alors, ce n'est pas du tout les mêmes façons de consommer l'ostéo, qu'avant. Il y a deux gros changements je trouve : il y a à la fois les gens qui se sentent vraiment mal et du coup ils se disent « je vais prendre soin de moi, donc je vais me faire une petite séance pour... », ils ne viennent pas forcément avec des besoins physiques mais ils ont envie qu'on les dorlote un peu, qu'on les prenne en charge. Ça c'est assez nouveau depuis le mois de mai où on a repris le travail, mai 2020. Après, il y a les gens qui au contraire se disent « Ohlala, je ne vais pas aller me frotter à quelqu'un en ce moment, je ne vais pas aller fréquenter les salles d'attente etc., donc ça va bien finir par s'en aller cette douleur. », et puis ça s'en va pas et donc ils viennent en catastrophe en disant « Ohlala, ça fait 6 mois que ça dure, mais je voulais attendre que le Covid s'en aille, mais en fait ça fait trop mal je viens. ». Donc il y a ça.

MB : Mmh... Mmh...

SM : Ensuite, peut-être troisième caractéristique, c'est depuis le deuxième confinement, vraiment les gens sont tous ronchons. Autant avant il y avait les ronchons et les non-ronchons, dans la vie. Autant, là même les non-ronchons ils deviennent vraiment ronchons. On ne jette pas la pierre, mais il y vraiment un changement de posture, du coup, psychologique.

MB : Ok. Et ça se ressent dans leurs douleurs physiques ?

SM : Oui, c'est plus diffus, c'est plus global, c'est plus un mal-être. Alors on a toujours des problèmes chevilles, des problèmes constipations, des problèmes de migraines, il y en a toujours, mais en plus ils sont tout renfermé, ils ne sont pas libres, ils ne sont pas légers, ils se transforment en bout de bois comme je dis. Et je pense qu'il y a de la posture psychologique mais il y aussi le fait qu'on ne bouge plus de chez nous, qu'on ne fait plus de sport. Vraiment le manque de sport, même chez les personnes âgées qui faisaient une pauvre petite gym douce de rien du tout, une fois par semaine, c'est dingue le changement que ça peut (mot inaudible).

MB : Ok. Et... Donc je te préviens parce que souvent cette question on a du mal à la comprendre, je vais quand même la tester !

SM : Je suis prête !

MB : Au-delà des émotions, dans le cadre de tes missions, quels sont les éléments essentiels à prendre en compte ?

SM : Alors... je ne sais pas pourquoi cela m'est venu, mais ça m'est venu : le respect. Parce que, encore une fois, ils viennent avec une demande, moi j'ai un métier qui n'est pas remboursé par la sécurité sociale et malgré tout on est dans un espace de santé, même si ce n'est pas officiel, donc on se doit de faire de notre mieux pour essayer quand même de les soigner. On n'y arrive pas toujours, mais je pense que c'est ce respect-là : vous venez, vous donnez de vos sous donc je me dois de répondre à votre demande du mieux que je peux. C'est une espèce de légitimité. Donc le respect de la personne, toujours le croire. Moi je crois toujours les gens même s'ils me racontent des trucs de dingue, même s'ils me racontent des trucs qui ne sont pas dans les bouquins, qui ne sont vraiment pas possible sur Google, je les crois toujours parce que c'est leur façon de vivre. On leur fait confiance dans leur ressentir.

MB : Et de prouver cette légitimité, parce que ce n'est pas de la médecine officielle, c'est de la médecine douce, est-ce qu'on-t'a déjà fait sentir d'avoir le besoin de légitimer cette profession ? Ou c'est juste toi ?

SM : Alors, je pense que moi j'ai dû travailler sur moi-même sur le fait d'être légitime dans ce métier, mais il y a aussi l'histoire de la profession qui fait que ça fait plus de 100 ans que les ostéos se battent sur ce sujet-là. Donc il faut aussi montrer qu'on vaut quelque chose quoi, c'est l'histoire du métier. Après ça va, 15 ans après je me sens plutôt bien par rapport à ce sujet et je pense qu'on à notre place, après il y a toujours des hors cadres qui sortent un peu trop du cadre et qui nous font retomber dans quelque chose de plus dangereux pour la profession et c'est sur ces personnes-là que la légitimité se pose du coup.

MB : D'accord. Quel genre de personne ?

SM : Les personnes qui ne font plus de l'ostéo, et je pense que des fois j'en fait pas toujours, donc je ne leur jette pas la pierre non plus, mais il ne faudrait plus qu'on s'appelle sur ce nom-là, il faudrait s'appeler thérapeute, ostéo-thérapeute, il y en a qui le font, qui décide de sortir de cette case et en soi ils ont plutôt raison parce que ceux qui ne veulent plus faire vraiment que de l'ostéo pur, au moins ils ne portent pas préjudice aux autres, parce que ceux qui ont envie de faire justement que de l'émotionnel, par exemple, moi j'estime, même si je peux en faire, qu'ils ne sont plus des ostéopathes, ils sont autre chose, il n'y a pas de nom pour ça. Et c'est là où les médecins nous tapent sur les doigts, ils nous disent « vous êtes des grands gourous, vous êtes des sorciers, vous allumez des bougies vous mettez de l'encens ».

MB : C'est un problème de culture énorme.

SM : Oui, oui...

MB : C'est beaucoup accepté ce métier, cette profession ? C'est beaucoup plus reconnu ?

SM : Alors, il y a des pays où c'est reconnu, et surtout ça ne s'appelle pas comme ça en fait. C'est les rebouteux de là-bas, c'est les soigneurs. Après, notamment au Vietnam, il y a des associations humanitaires par exemple qui vont former des ostéopathes là-bas, mais ils ne sont jamais appelés « ostéopathes », ça n'existe pas et puis on s'en fiche un petit peu, ce n'est pas grave.

MB : Mmh... Mmh... Pas besoin forcément de mettre de mot : soigneur c'est...

SM : Oui, c'est ça, ça va. Puis il y en a qui vont faire de l'ostéo, enfin c'est moins cadré, il y en a qui vont faire de la thérapie manuelle, on va dire de l'ostéo, et l'acuponcture de thérapie manuelle et des massages aux plantes, et puis ce n'est pas grave, ça passe mieux dans les cultures, on n'a pas besoin de cadrer les choses.

MB : Oui, et puis cela permet à chaque individu de s'approprier vraiment son métier !

SM : Oui c'est ça, on le fabrique ! De toute façon c'est ce que l'on fait nous aussi sauf qu'il faut rentrer dans la case.

MB : Mmh... C'est intéressant ! Ok, selon toi quel collaborateur doit être émotionnellement intelligent ?

SM : Tous !

MB : Pourquoi ?

SM : Bah déjà pour qu'on se comprenne entre collègues. Moi j'ai eu dans le passé des collègues où je crois que le feeling ne passait pas et du coup il y avait des incompréhensions en fait, on ne se comprenait pas ! Et du coup ça peut porter préjudice au travail de chacun et en plus de ça ce n'est pas très agréable. Moi j'aime bien que le métier soit agréable, après comme je dis c'est pas parce que l'on est collègue que l'on est forcément... Que l'on doit s'entendre bien et faire des barbecues ensemble mais au moins on se comprend pour que ça fonctionne quoi. Donc pour le fonctionnement de l'entreprise je pense que c'est primordial.

MB : Pour toi c'est important d'être « ami » avec tes collaborateurs ?

SM : Non. Pas d'être ami, mais d'être intelligemment émotionnellement connecté, par contre oui.

MB : Oui, juste de s'entendre.

SM : Ah oui, j'ai très peu concrétisé en amitié, parce qu'aussi moi mes collaborateurs c'est toujours des étudiants qui sortent des études, qui sont tout juste diplômés, et ils viennent faire un an, un an et demi de collaboration pour se faire de l'argent, pour se faire de l'expérience, pour voir comment ça marche le cabinet, et ils vont soit monter leur cabinet ailleurs, soit voyager à l'étranger en général. C'est ce qu'il se passe. De toute façon, en local je n'ai jamais pu garder trop de lien, par contre de très bon lien distant avec d'autres collègues mais de là à dire que c'est des amis... Des bons collègues oui !

MB : Ok !

SM : Si c'est déjà arrivé une fois et ça continue depuis 10 ans, on fait des formations ensemble tous les ans et tout, et donc on se raconte nos vies, donc je pense que je peux considérer ça comme une amie, après ce n'est pas elle que j'appellerai si j'ai un problème.

MB : Ok. Comment caractériserais-tu la notion de bien-être des employés ?

SM : L'envie de venir au boulot, le plaisir. Je pense que s'ils ont envie de venir c'est que ça va.

MB : Oui ?

SM : Je vais m'arrêter là, ça me paraît assez bête mais c'est vrai que s'ils n'ont pas envie de venir c'est soit qu'il y a une incompréhension, soit qu'on n'a pas été clair, soit qu'ils sont maltraités, soit que les conditions de travail ne sont pas bonnes. Par exemple, là mon collaborateur actuel, je pense que pour l'instant il a envie de venir, il habite assez loin, malgré tout il fait la route, donc je ne suis pas sûr qu'à un moment son envie de venir reste aussi haute.

MB : Est-ce que tu penses que c'est quelque chose que tu peux influencer ?

SM : Non ! Moi pour avoir fait la même chose, je n'essayerai même pas de l'influencer. Si la route à un moment donner c'est trop pesant pour lui, il faut qu'il arrête. Je l'ai fait pour moi, je sais qu'on a mal partout, on est fatigué, on perd du temps... L'essence ! C'est bête mais c'est aussi pesant.

MB : Et comment la notion de bien-être des employés s'exprime dans ton quotidien ? Est-ce que tu vas mettre en place certaine chose ? Ça t'es déjà arrivé d'organiser... je ne sais pas... des évènements, des moments ?

SM : Pour les gens avec qui je travaille ?

MB : Oui, pour tes employés.

SM : Mmh... Non, je n'ai jamais fait ça par contre, régulièrement, quand on avait le droit, on se fait un petit resto pour faire un entretien individuel ! Non ce n'est pas ça mais bon, pour voir un peu qu'est-ce qui... C'est vrai que sinon... Nous on ne travaille jamais en même temps, donc il arrive que l'on se croise en se passant le cabinet, mais des fois il peut se passer un mois sans que l'on se voie, donc c'est pour ça que c'est nécessaire de se voir ! Voilà, donc régulièrement, normalement on fait un pique-nique ou un déjeuner pour discuter ! Faire des transmissions comme on dit, après on se les fait par téléphone aussi, je trouve que c'est moins spontané, on ne dit pas forcément tout comme quand on se voit.

MB : Mmh... Mmh...

SM : Après, organiser un truc comme j'ai pu faire, comme je suis intéressé par le bien-être en entreprise, j'ai fait des petits déj' chez Alstom ou des trucs comme ça, où on se colle des post-it sur le front, où on fait des grands tableaux avec des flèches dans tous les sens et tout, pour savoir comment on pourrait améliorer les choses. C'est vrai que nous comme on est que deux, ce n'est pas un truc que je fais, ça passe plutôt par la discussion quoi.

MB : Ok ! Mais tu as quand même à cœur, si tu as fait ce petit déj' chez Alstom, c'est que tu as quand même à cœur d'en savoir plus, enfin d'être plus...

SM : Oui ! Parce que le bien-être au travail c'est qu'une sous-catégorie du bien-être tout court. Et comme je dis il y a deux endroits où il faut être bien, c'est son boulot et son lit ! C'est là où on est le plus, donc c'est important ! Et puis, moi je bosse en entreprise, je ne sais pas si je t'avais dit ?

MB : Non !

SM : Je bosse au siège du Crédit Agricole, où je vais leur faire des séances, alors pas depuis le Covid, mais ça faisait depuis 3 ans je pense, et c'est hyper intéressant de voir les gens du même

secteur. Alors ils n'ont pas tous le même métier, mais ils bossent dans le même bâtiment avec les mêmes RH, avec des chefs de services pour certains identiques, et du coup il y a vraiment des regroupements qui se font sur bêtement le matériel, bêtement la cantine, bêtement les horaires de travail, enfin il y a des espèces de systèmes qui se retrouvent justement. Des fois même chef de service, mais on se tait ! Donc c'est important je trouve pour les gens que je soigne, après évidemment que ça fait un peu effet miroir sur moi, comment je vais travailler, sachant que, comme on bosse dans les mêmes endroits, si le matériel est pourri, il est pourri pour moi aussi !

MB : C'est ça que j'allais te poser comme question !

SM : Donc, on utilise les mêmes ordi, on utilise les mêmes tables électriques, le même chauffage. Donc, évidemment ce qui n'est pas idéal pour moi, n'est pas idéal pour mon collaborateur, donc en général je sais vite ce qu'il se passe.

MB : Donc tu investis un petit peu dans du matériel confortable ?

SM : Oui ! Ah bah oui, c'est important parce qu'on bosse avec notre corps. Donc autant on n'a pas tellement de pression de la part de la hiérarchie parce qu'on bosse pour nous, même si la hiérarchie c'est quand même un peu le patient, autant sur le matos'... Autant j'ai un siège de bureau assez pourri, parce qu'on reste sur l'ordi 10-15 minutes par consult', autant les trois autres quarts d'heures ça c'est hyper important ! Donc oui, une table électrique... J'ai fait une petite annexe de cabinet là car on n'a plus assez de place sur Nieul donc du coup je suis sur La Rochelle en plus, j'ai passé 3 mois avec une table non électrique, c'est juste... Ça va deux minutes quoi ! Je sais que les étudiant quand ils s'installent ils n'achètent pas une table électrique tout de suite, mais oui c'est important, on ne fait pas ses journées de la même façon, ce n'est pas de l'optionnel quoi.

MB : Mmh... Mmh... Ok. Que penses-tu de l'association entre les deux notions suivante : bien-être des salariés et efficacité des salariés ?

SM : C'est pour cela que c'est lié, c'est tout à fait lié, c'est tout à fait primordial ! C'est pour cela que je vais au Crédit Agricole, ce n'est pas que la boîte elle est très généreuse avec ses salariés, c'est qu'il faut qu'ils soient efficaces ! C'est un peu se redorer le blason, certes, mais pour des bonnes causes j'ai envie de dire. Alors il ne faut pas que ce soit vicieux, c'est-à-dire que souvent ça peut être perçu comme : « on vous donne tous les services qu'il faut mais de

l'autre côté vous bossez à fond et je veux des résultats... ». Voilà, il ne faut pas que ce soit sous condition de résultat derrière, sous condition de performance ça ce serait nul mais par contre de mettre tout à disposition pour que ça match bien, c'est chouette ! Moi je garde en tête aussi que le fameux « burnout », j'ai horreur de ce mot, au travail il se fait avec les ingrédients de ce qu'il se passe au travail et il se fait avec les ingrédients de ce qu'il se passe chez soi. Moi pour avoir les confidences aussi de pas mal de patients, plus de la moitié, je n'ai pas fait de statistiques, mais plus de la moitié des « burnout » c'est parce que ça ne va pas à la maison. Ce n'est pas forcément que parce que ça ne va pas au travail. Au bout d'un moment, on ne peut plus faire son job, voilà mais est-ce que c'est forcément le patron qui est en cause, pas toujours et pas si souvent que ça.

MB : Et tu me disais, il ne faut pas que la mise en place d'atelier bien-être au travail, il faut faire attention à ce que ce ne soit vicieux. Pourquoi, ça pourrait avoir quelle incidence à ton avis sur les employés ?

SM : Sur les employés, ça veut dire que mettre une pression de donnant-donnant, en fait... C'est-à-dire que je vois au Crédit Agricole ils sont top, je ne pense pas qu'ils mettent de la pression mais ils ont une table de ping pong, ils ont une salle de relaxation avec des chaises longues, ils ont une salle sans bruit où ils peuvent aller faire une sieste, ils ont une esthéticienne qui vient, normalement c'est que pour faire du massage mais elle fait l'épilation aussi, ils ont les fruits et légumes qu'ils peuvent commander, donc c'est super. Par contre ce qu'il ne faut pas, c'est qu'il y ait un contrat implicite qui te fasse dire « oh ma boîte me donne tout ça, donc je me dois d'avoir des résultats plus performant et tout, et du coup je bosse le soir jusqu'à 23h, je n'éteins pas ma boîte mail » ... Voilà, c'est plutôt ça.

MB : Mmh... D'accord.

SM : Je ne sais pas si j'ai été clair ?

MB : Parfait ! C'était parfait ! On va changer un petit peu de thème, on va parler de fidélité, loyauté, affect client. Pour toi quand j'évoque la notion de loyauté et d'affect client, à quoi tu vas penser en premier ?

SM : Alors moi qui me suis tué à la tâche pendant 10 ans, on nous a toujours dit à l'école qu'il fallait éduquer ses patients, c'est pas beau hein, parce qu'au début forcément tu es super disponible pour eux parce que tu dois faire marcher ton entreprise, donc moi j'ai fait comme

beaucoup de gens, mais peut-être pas tous, je faisais le secrétariat déjà en même temps, donc quand ils m'appelaient au téléphone et qu'ils me disaient « ah c'est l'horreur, il faut que vous me preniez... », donc je ne mangeais pas le midi, je les prenais à 20h le soir, et donc je me faisais des journées de 12h et mon entreprise a bien fonctionné. Par contre cette loyauté par l'affect, parce que les gens sont dans la douleur et qu'ils culpabilisent, a fait que j'ai fait mon premier « burnout », que je n'aime pas le nom, épuisement professionnel en 2018, et j'ai essayé de redresser la barre assez bien pendant quelques mois, parce que nous on ne s'arrête pas quand on est à son compte, donc j'ai redressé le curseur et je n'ai pas cessé de le faire redescendre à cause de cet affect-là qui te touche. Donc j'ai mis en place un secrétariat, ça fait déjà depuis longtemps, comme ça ils disent non à ma place, et ce qui n'a pas empêché 2020, de me faire un épuisement physique, émotionnel complet, plus du personnel. Un bon copain à moi est mort. Donc le « burnout » il n'est pas que pro, il est aussi perso, et du coup je me suis mis au 35h, voilà. Mais, il m'a fallu un bon coup de pied aux fesses, cette loyauté pour moi est tellement forte que j'avais du mal, j'en était consciente, mais malgré tout j'avais du mal à le mettre en place, pourtant mon entreprise elle fonctionne, je gagne ma vie, je n'ai pas besoin de travailler autant, ce n'est pas nécessaire. Pour autant, il faut dire non à la douleur des gens qui n'est que physique, pas tout le temps, mais voilà, c'est compliqué.

MB : Il y a quelque chose qui m'interpelle, au début de notre interview tu m'as parlé du fait que tu arrivais mieux à gérer les émotions des autres et que les tiennes étaient plus difficiles à gérer, que plus tu te concentrais sur les émotions des autres, et moins tu te concentrais sur les tiennes et finalement ça porte sens !

SM : Oui, on en arrive là ! J'apprends tous les jours.

MB : Du coup quel importance tu accordes à la fidélisation de tes patients ?

SM : Alors, j'accordais beaucoup d'importance au début, parce qu'au début pour être honnête, monter un cabinet d'ostéo c'est compliqué, il y a de la concurrence partout ! Moi j'ai commencé dans un autre département, il y a 15 ans, en pleine campagne, ça a marché de suite, c'est top, les gens ont été super gentil et tout... J'ai déménagé là, en ville, les gens sont moins sympas, plus froid, plus distant, il y a une concurrence de dingue, bah j'ai galéré. C'était dur. Fidéliser, les gens c'était aussi un objectif, malgré tout même quand tu te rends compte que c'est fait, que tu te rassures avec ça. Là je me suis mis au 35h, ça fait 6 mois je pense, j'ai quand même un petit truc dans ma tête qui me dit « j'espère que ça va continuer de bien fonctionner sur le long

terme ». Parce que les gens se lassent, forcément, t'es pas assez dispo, tu ne fais plus les samedis matin, tes soirées tu en fais moins, un mercredi sur deux tu n'es pas là. Effectivement, je mets ça en péril, pour moi, pour sauver ma peau. Mais, il y a quand même un petit truc qui se dit « mmh... est-ce que ça va le faire ? ».

MB : Mmh. Ok ! Et tu as commencé ton activité il y a 15 ans ?

SM : Oui !

MB : À ce moment-là, il y avait beaucoup moins de concurrence aussi ? Là c'est presque un effet de mode ?

SM : Oui c'est ça !

MB : Quand on voit tous les coworking, les collaborations, l'intelligence collective, enfin on est vraiment dans une... J'ai l'impression que 2019-2020, on est vraiment dans une explosion du bien-être, coach en bien-être...

SM : Ah bah oui ! Une personne sur deux, qui se réoriente à 30/40/50 ans, c'est dans le bien-être.

MB : D'une certaine façon, le fait que toi tu aies commencé avant cette mode, ça devrait peut-être aussi te rassurer un peu sur ton expertise peut-être ?

SM : Oui, je suis rassuré sur mon expertise. Après, on reste à son compte, c'est-à-dire que tu créer ton propre emploi, et malgré tout il faut toujours être en vigilance, ça c'est un truc qu'il faut voir. Et j'ai envie de dire, c'est aussi ce qui te pousse. Moi ce qui me pousse aussi c'est continuer de faire des formations, continuer de faire des projets à l'extérieur du cabinet, parce que, 1 ça me plaît, et 2 je pense qu'il faut ouvrir son champ d'action. Donc ça remet en cause quoi.

MB : Comme là, quand tu intervies dans la banque ?

SM : Oui, j'intervies au siège, j'intervies en EHPAD, avant j'allais à la maternité de Rochefort, c'était associatif et bénévole pour le plaisir, pour voir les nourrisson... J'ai faillie aller à la CDC de l'Île de Ré, mais il n'y avait plus le budget, c'était un projet, mais il va être représenté au deuxième trimestre, si les budgets sont de nouveaux là. J'ai failli aussi, c'est pareil, mais ma grossesse m'en a empêché finalement, prendre en charge les artistes du festival

de Saintes. Voilà, après j'ai fait le triathlon de la Rochelle, le marathon de Jarnac... Je dois en oublier !

MB : Ok ! Donc on a parlé de l'association bien-être et efficacité, il me semble que tu as été d'accord avec cette association ?

SM : Oui !

MB : Et selon moi, des employés qui ressentent du bien-être sont efficaces et justement cette efficacité peut entraîner loyauté et affect de la part des clients ? Est-ce que tu es d'accord avec ça ?

SM : Alors, tu me parles des salariés ou des clients ?

MB : Des clients plutôt ! En gros, quand tu as dans ton équipe des collaborateurs qui sont efficace dû au bien-être dans l'entreprise, est-ce que tu penses que cela peut créer de la loyauté de la part du client ? Est-ce que le client va être plus fidèle ?

SM : Oui ! Je pense que oui ! Je le vois sur les différents collaborateurs que j'ai pu avoir, c'était surtout des filles mais dernièrement on a eu deux garçons, qui étaient beaucoup plus dans l'empathie par exemple, beaucoup plus connecté émotionnellement, et c'est mieux passé. Le feeling est toujours mieux passé. Alors, je ne dis pas qu'ils ont eu plus de monde, par contre le retour que les clients ont fait était très différent : « qu'est-ce qu'il est gentil... il m'a posé plein de questions... il a vraiment pris en compte mon histoire... ». Après, le résultat physique est peut-être le même, mais par contre le ressenti est très différent.

MB : C'est ça que j'allais te poser comme question parce que finalement quand tu sors de chez l'ostéopathe... Imaginons, dans la journée tu vas voir deux ostéopathes, il y en a un qui va te poser des questions, qui va être plus dans l'émotion, et il y en a un qui va juste résoudre les problèmes physiques que tu peux avoir. Donc les personnes qui vont sortir du premier ostéopathe qui va être plus dans l'émotionnel, ils ont un plus gros affect ? Ils ont un retour plus fort, plus intense ?

SM : Plus intense, plus positif, et malgré tout, je reste persuadé et beaucoup d'études le montre, c'est que dans 30% des thérapie, médicamenteuse ou non, il y a 30% de placebo. Donc, que tu prennes un Doliprane, une gélule de sucre, que tu ailles voir le kiné, le podologue, le médecin, ton masseur, un magnétiseur ou je ne sais quoi, de toute façon dans 30% des cas tu as un effet

placébo. De toute façon, cet effet placebo il faut s'en servir. On se fait tellement de mal avec notre cerveau, qu'il soit celui-là ou celui-là, il faut se servir de ces mêmes cerveaux pour se faire du bien, c'est important. Ce n'est pas juste psychologique. Peut-être que ton entorse de cheville elle va avoir exactement le même résultat, mais si l'ensemble de ton être est pris en considération et du coup toi tu as des effets positifs ou même au niveau chimique, ton entorse de cheville elle est beaucoup mieux. Ça c'est sûr, elle ira 30% mieux. Mais pour ça, il faut créer une relation avec les gens.

MB : Mmh... Mmh... Et au-delà des émotions, encore une fois, quels sont les éléments qui permettraient de favoriser la fidélité client dans ton métier ?

SM : Alors. La disponibilité, ça c'est sûr. Le retour, c'est-à-dire que quand ils me laissent des messages, je rappelle toujours, quand ils m'envoient un mail, je réponds toujours, donc c'est aussi le service après-vente, si on peut dire ça ! L'efficacité, même si je constate que parfois je n'arrive pas à résoudre leur problème, ils reviennent quand même pour autre chose, ils n'ont pas l'air de trop m'en vouloir... Je me demande toujours pourquoi, mais bon !

MB : Tu dois peut-être le savoir quand même ?

SM : Oui, je pense, parce qu'ils ont confiance, et donc s'ils se disent que je n'ai pas réussi c'est que je ne pouvais pas, et que peut-être quelqu'un d'autre n'aurait pas pu, et ça je n'en suis pas du tout persuadé moi par contre. C'est sûr que je ne peux pas, quelqu'un d'autre peut, mais il faut trouver qui par contre. Et après, je pense que j'ai une très bonne relation avec mes patients, et je les trouve tous sympa, alors que je sais que sur lot forcément il y a des gens insupportables dans la vie, mais qu'en l'espace d'une heure on va avoir une relation privilégiée, et ça, ça compte beaucoup, même si je n'arrive pas toujours à avoir gain de cause sur leurs soucis, je pense effectivement qu'ils me font assez confiance pour revenir pour autre chose.

MB : Ok. On va passer encore à un autre thème, on va parler d'innovation. Qu'est-ce que c'est l'innovation selon toi ?

SM : Alors. C'est se remettre en question et c'est aller chercher plus. En ce moment on dit beaucoup « innovation technologique, etc... », alors je peux faire, grâce à mon conjoint qui est hyper connecté, donc il met en place des rappels patient, pour ceux qui le veulent, qui sont dans la prévention, il m'envoie un mail avec en objet un mot de code, et à 3, 9 ou 12 mois, ce mot de code leur envoie un petit mail en disant « vous avez demandé à avoir un rappel pour prendre

vosre consultation de prévention ». Ça je ne l'aurai pas eu toute seule. Donc ça peut-être ça, ça peut être Doctolib. Ça peut être, je pense aussi, les formations que je fais tous les ans, pour m'ouvrir à d'autre chose de l'ostéo, m'ouvrir à d'autre chose qui ne sont pas de l'ostéo, c'est beaucoup vieillot comme concept mais il faut aller plus loin.

MB : Ok ! Tu y accordes beaucoup d'important à l'innovation ?

SM : Oui, parce que moi ça m'intéresse ! C'est surtout pour moi, je pense que les patients ne sont pas toujours réceptifs, je pense qu'à partir du moment où ils ont leur routine et que ça se passe bien avec leur routine, il y en a qui se contenterai de ça, et puis d'autre, quand je ramène une nouvelle technique au cabinet et je leur demande s'ils veulent essayer, ils sont tout content. Mais je pense que c'est plus moi, j'ai besoin de me nourrir un peu plus.

MB : Ok, et justement est-ce que tu penses que certains patients seraient plus fidèles, plus loyaux, porteraient un affect plus particulier à des services innovants dans ton cas ?

SM : Je pense que certains oui, je pense que certains non. Parce qu'effectivement oui, s'il avait le choix en fait. Parce que je vois beaucoup de gens qui viennent me voir pour la première fois, qui avaient d'autre ostéo avant, en me disant « il savait bien faire de l'homéopathie, et puis il ne me fait plus les mêmes séances d'ostéo parce qu'il a changé de technique, moi ça ne me va plus... ». Donc c'est pour cela que je disais que certains ont besoin de leur routine, et leur imposer un changement, ça ne leur va pas. Par contre, s'ils ont le choix, je pense que oui. Mais il y en a qui choisirait l'innovation et d'autres non.

MB : Ok. Je vais te poser deux questions. Peut-être que je vais te la faire lire, parce que des fois c'est peut-être plus simple. Je vais te la poser ici. S'il existait une notion décisive essentielle dans ta recherche d'innovation, ce serait quoi ?

SM : J'ai le droit de dire : je ne sais pas ? Une notion décisive c'est ça ?

MB : Oui, qu'est-ce qui est le plus important pour toi quand tu vas te dire « c'est quelque chose de nouveau, je vais innover » ?

SM : Que je garde quand même mon concept de base, c'est-à-dire que j'innove, mais je reste fidèle à mon métier quand même. C'est plutôt garder une valeur de métier.

MB : Une base ? Une sécurité de ce que l'on connaît ?

SM : Ce n'est pas une sécurité, une déontologie, peut-être, qui est plus lié à la fidélité de ce que tu es à la base. C'est-à-dire que je ne veux pas devenir autre chose. Si je dois innover pour faire autre chose, je change de métier. Si je veux innover en restant dans mon métier, il faut quand même que je me rappelle d'où je viens, mes missions de première fois.

MB : Pourquoi ?

SM : Sinon je change de métier.

MB : Ok. Ensuite, la dernière question sur l'innovation. Quand tu as décidé de prendre un risque pour ton entreprise, parce que tu vas vouloir accéder à un changement, et pour accéder à un changement tu vas devoir prendre un risque, tu vas devoir évaluer les opportunités autour de toi. À ce moment-là, quelle est la notion la plus importante ? qu'est-ce qui va faire que tu vas prendre telle décision ?

SM : Mon bien-être. Je le dis parce que je l'ai fait il n'y a pas longtemps du coup. J'avais un cabinet à la campagne avant, que j'ai vendu, et qui marchait super bien, j'aurai pu mettre 3 collaborateurs dedans, c'était super, et je l'ai vendu parce que c'était loin, j'en avait marre de faire la route, j'étais fatiguée, j'avais du mal à gérer 2 clientèles différentes, parce que c'était loin, et au niveau physique c'était dur, cela demandait beaucoup d'heure. Parce que les temps de présence sur chaque cabinet pour garder fidèle les patients, je faisais 53h par semaine. Il y en a qui le font sans problème, moi je le faisais avec difficulté. Et donc tout le monde me disait, vu que les ostéos c'est quand même difficile quand tu montes ton cabinet : « tu es dingue de partir d'un truc qui marche... », sauf que moi je n'en pouvais plus, ma famille n'en pouvait plus non plus, et moi j'étais fatiguée. Et du coup, je l'ai vendu et j'ai pris le risque, comme à Nieul je n'avais pas suffisamment de place pour mettre mon temps plein, de venir sur La Rochelle. La Rochelle, bondée, des ostéos tous les 3 numéros de rue. Mais je vais à vélo ou à pied ! Donc j'ai partagé mon cabinet, et le risque c'est que j'ai pris mon cabinet dans un endroit qui n'est pas du tout le bon plan pour le chiffre d'affaires de l'entreprise, mais par contre moi ça va me soulager. Et du coup, au lieu d'en faire 53, j'en fait 35. Par contre mon comptable il est un peu moins ravi !

MB : Ça a été un gros risque pour toi à ce moment-là ?

SM : Je ne crois pas pour moi. Pour mon entourage oui. Il a fallu faire filtre des peurs de tout le monde.

MB : Donc tu as ce rôle-là de rassurer ton entourage finalement, plus que toi-même.

SM : Je l'ai eu, c'est pour ça que je suis restée longtemps dans le cabinet qui me demandait tant d'énergie, puis un moment on s'assoit dessus pour sauver sa peau. Ils ne sont pas encore tout à fait confiants, ce n'est pas gagné, je les laisse avec leur peur tant pis.

MB : Toi t'en a des peurs par rapport à ça ?

SM : Oui, mais elles sont moins fortes que mon besoin d'avoir une vie plus cool !

MB : Ok !

SM : C'est sain la peur aussi.

MB : Qu'est-ce que qui te permet de t'accomplir ? C'est ça ? C'est d'être bien, de te sentir épanouie, d'avoir assez de temps ?

SM : C'est d'être juste, de trouver où la balance est bonne pour moi.

MB : Ok.

SM : Des fois je m'inscris à quatre formations, tous les week-end je suis prise, mais je suis contente, je suis excitée, ça me plait, et puis je vais sortir de là rétamée, du coup il faut que j'allège mon agenda donc c'est toujours dans ce curseur de trouver comment on est bien, et dans le chiffre d'affaires pour ne pas être trop flippé, et dans la recherche de l'innovation, et dans la satisfaction client ! C'est un jeu perpétuel !

MB : Ok. Donc dernier thème. On a parlé d'innovation, on a parlé de pratique en faveur du bien-être des salariés et on a parlé de loyauté et d'affect client. Si on enlève tous ces thèmes-là, si on enlève tous ces éléments, est-ce qu'il peut y avoir encore performance ? Je vais développer un petit peu. Dans le cadre de mon mémoire, j'analyse l'utilisation des dimensions de l'intelligence émotionnelle du dirigeant, et les conséquences de la performance sur l'entreprise, et pour moi il est essentiel que le dirigeant de l'entreprise il soit conscient de son intelligence émotionnelle et qu'il soit sensible à cette notion-là. Pourquoi, parce que selon moi, un dirigeant qui émotionnellement intelligent, ça peut favoriser la performance de son entreprise. Tu en penses quoi ?

SM : J'en pense que je suis d'accord avec toi, et en même temps je pense qu'il y a plein d'exemple de dirigeant qui ne sont pas du tout émotionnellement intelligent et pour qui ça marche très bien. Par contre, il faut savoir gérer ça. C'est-à-dire qu'il faut savoir s'asseoir sur les conflits et virer les gens ou les clients. Je vois plein de gens qui refuse des clients, pas forcément dans mon métier mais qui écoute dehors ou qui dise « on ne va plus faire affaires ensemble », je pense que ça peut marcher, par contre il faut avoir d'autres capacités pour que ça fonctionne.

MB : Quelles capacités ?

SM : Le recul, la prise de décision. Je dis le recul, mais effectivement le fait d'être moins touché par les choses. Ce n'est pas ne pas être dans l'affect, parce que je pense que ces gens-là ils peuvent avoir une vie personnelle très riche et très émotionnellement connecté, mais dans le boulot je vois des gens super carré, super rigide, rien ne les atteint et c'est pour ça que ça marche aussi. Mais je ne pense pas que ce soit dans le même domaine que le mien.

MB : Tu penses que l'on peut dompter nos émotions et même les écarter complètement de notre vie professionnelle alors qu'en dehors de notre vie professionnelle, on peut être très émotionnellement intelligent ?

SM : Je pense que c'est possible. Je ne sais pas si c'est bien, mais je crois voir des gens qui fonctionne comme ça. Après, est-ce que ça leur va sur le long terme, je ne sais pas. Mais oui, ça existe.

MB : Du coup tout à l'heure j'ai un petit peu mal formulé ce que je voulais t'exprimer. Est-ce que tu penses qu'une entreprise qui n'innove pas, qui n'adopte pas de pratique en faveur du bien-être de leur salarié et qui n'accorde pas trop d'importance à la fidélisation de leur client, est-ce que tu penses qu'ils peuvent quand même arriver à la performance ?

SM : Oui, mais peut-être pas sur le long terme. Après, il faut qu'ils gèrent aussi les arrêts de travail de leurs salariés !

MB : Donc pour toi ce serait performant, mais... ?

SM : Performant, avec de la perte d'énergie d'un autre côté, sur d'autres point. Après, qu'est-ce que l'on appelle performance ? C'est le chiffre de l'entreprise ou c'est la bonne gestion de tout le monde ?

MB : C'est une très bonne question ! La performance, comme je t'ai dit c'est multidimensionnel ! C'est ça en fait que j'essaye de comprendre. Donc, en gros, je t'ai parlé de performance au niveau de l'innovation, performance au niveau interne avec les salariés et performance client. Et ma question c'est : au-delà de ça, comment est-ce que l'on peut être performant ? ... C'est difficile.

SM : C'est difficile !

MB : Il faut faire des interviews pour avoir la réponse !

SM : Après, tout dépend quelle vue tu as. Mon comptable, je pense qu'il n'a pas la même vue que moi. Le comptable, il voit arriver un paquet de truc, les relevés de banque, les paquets de facture et il va me dire si mon entreprise est performante. Selon son point de vue. Donc, des fois les chiffres peuvent suffirent pour certain à se dire performant ou pas, et pourtant sa vision sera focus sur un seul critère.

MB : Est-ce que tu penses que c'est viable à long terme ce genre de...

SM : Je pense que mon comptable pense que c'est viable à long terme ! Pour celui qui y vit, que ce soit dirigeant ou salarié, non je ne pense pas. Enfin, viable, ça dépend si gère très bien les conflits, si ça n'atteint pas et si on est tous dans une communication non violente, pourquoi pas !

MB : Tu sais que ce que tu es en train de décrire, les qualités que tu es en train de mettre en avant c'est tout à fait les qualités d'une personne qui a quand même un haut score d'intelligence émotionnelle. Quelqu'un qui est fort en gestion des conflits, qui arrive à prendre des décisions, qui a une bonne intuition... Si tu n'es pas un peu connecté à tes émotions et aux émotions des autres, au ressenti des personnes avec qui tu vas débattre...

SM : Oui, ça fausse !

MB : C'est ça ! Bon, notre interview est terminée !

MB : Maurane Bettin, étudiante-chercheuse

AP : Ornella Catoire, gérante

MB : Ok, donc du coup comme je t'ai dit on va commencer par des questions, ouvertes au maximum, et puis après notre interview, je vais te poser des questions qui euh, peuvent être un peu personnelles, pour évaluer ton score d'intelligence émotionnelle.

OC : D'accord.

MB : Et puis euh, ce score-là va être divisé en trois dimensions, ton rapport à toi, ton rapport aux autres, et ton rapport à la vie.

OC : D'accord.

MB : Voilà. Alors, Ornella, dans quel secteur d'activité travailles-tu ?

OC : Dans l'agencement et l'aménagement intérieur. Oh il y a mon téléphone qui tombe.

rires

MB : Ok, et quel est ton métier au sein de ton entreprise ?

OC : Je suis la gérante de l'entreprise. Et je suis un peu un couteau suisse parce que j vais m'occuper de tout ce qui va être euh, conception, relation client, relation fournisseur, euh, secrétariat, facturation, un peu de compta... Fin voilà, tout ça.

MB : Ok, est ce que tu...

OC : L'entreprise étant toute petite, forcément j'ai cette multi-casquette on va dire.

MB : Il me semble que tu as deux salariés, ou trois salariés ?

OC : C'est ça, en fait on est 4 au total. Ouais tout à fait.

MB : D'accord, 4 au total, donc euh...

OC : C'est à dire qu'il y a moi, il y a les deux salariés, et mon père qui lui, s'occupe de toute la partie euh, technique, euh, on va dire euh, il chapote les chantiers, en fait.

MB : Ok.

OC : Il va conseiller euh si, l'un des employés et euh en panouille parce que il arrive pas à trouver une solution par exemple ou, euh, il va organiser le temps de travail euh, il va m'aider par exemple sur les commandes chez les fournisseurs quand moi euh, bah euh, moi les journées sont pas extensibles, donc voilà.

MB : Ok donc vous êtes tous les deux dans le management finalement ?

OC : Plus lui que moi.

MB : Ok.

OC : C'est à dire que moi j'ai pas euh, moi j'interviens pas forcément beaucoup en fait, l'interaction que j'ai avec les employés c'est pour leur dire voilà, tel client, on a telle chose à fabriquer, on va poser à telle date euh, je vais organiser le, le planning de travail sur la semaine, sur le mois et sur l'année.

MB : Oui...

OC : Mais euh, mais au quotidien c'est pas forcément moi qui vais organiser les journées.

MB : Tu es plutôt dans la coordination ?

OC : Ouais.

MB : Ok, est-ce que tu pourrais me développer un petit plus tes missions ?

OC : Euh... Elles sont diverses et variées là euh, développer c'est compliqué quoi. C'est euh...

MB : Une journée type par exemple ?

OC : Il n'y en a pas.

MB : C'est bien on ne s'ennuie pas.

OC : Ah si, bah j'arrive le matin au bureau, j'allume l'ordinateur euh... *rires* Euh, non, oui effectivement le premier truc que je regarde c'est euh, je check les mails euh je, je check la banque, et après je passe des coups de fils à droite et à gauche, soit des clients parce que bah faut que je les appelle pour X ou Y choses, soit des fournisseurs, soit euh, soit je m'attèle

directement à une conception que j'ai en cours, ou j'en commence une nouvelle, ou voilà. Disons, que la seule, la seule chose type, on va dire, c'est que le matin j'arrive, j'allume l'ordinateur et je check les mails et la banque, c'est tout.

MB : Ok, ça marche.

OC : Si je suis pas en rendez-vous en extérieur, voilà.

MB : Ok, et donc du coup tu fais de la décoration intérieure donc tu es principalement chez tes clients ?

OC : Euh oui alors après euh, c'est vrai que le gros de notre métier ça va être la rénovation, parce que les habitations sont déjà existantes, mais je travaille de plus en plus sur du neuf. Donc aujourd'hui je ne suis pas à 50/50, mais je vais être à, on va dire, un bon 70/30 quoi.

MB : Ok, d'accord. Bon, et bien maintenant que les présentations sont faites, enfin non peut être pas, moi je ne me suis peut-être pas présentée.

OC : Pas encore.

MB : Mais c'est pas moi le sujet, euh, donc je m'appelle Maurane, j'ai 23 ans, et cette année je vais valider mon Master en Marketing en Management des Ventes.

OC : D'accord.

MB : Donc j'ai choisi de faire ce sujet sur l'intelligence émotionnelle parce que euh, j'y suis sensible, et euh, parce que il me semble que, enfin j'aimerais bien me lancer dans l'entrepreneuriat plus tard et pour moi, c'est quelque chose qui est, déjà c'est un sujet qui est récent dans le management et ça touche plusieurs domaines, mais voilà. Pour moi, c'est un sujet auquel je suis sensible et qui est plutôt vierge.

OC : D'accord.

MB : Ok, donc maintenant on va passer à l'interview. Donc Ornella, pour toi, lorsque j'évoque la notion d'intelligence émotionnelle, à quoi tu penses en premier ?

OC : Euh... Au ressenti de l'interaction entre les gens.

MB : Ouais. Ok.

rires

OC : Voilà. Je ne pourrais pas développer plus.

MB : Si ça t'intéresse, je vais te donner une toute petite définition de l'intelligence émotionnelle. Alors ce sont les définitions les plus pertinentes aujourd'hui en 2021 et d'après les auteurs les plus reconnus. Donc l'intelligence émotionnelle est un ensemble de compétences inter reliées qui permet aux gens de traiter efficacement et avec précision des informations émotionnellement pertinentes et c'est aussi la capacité de percevoir, de comprendre, d'utiliser les émotions pour faciliter la pensée et de les gérer d'une manière qui améliore les relations sociales. Voilà.

OC : On pourrait dire que ça s'apparente à la CNV en fait.

MB : La quoi ? *rire*

OC : La CNV, la communication non violente.

MB : Tout à fait, ça fait parti des euh, on va dire-

OC : -C'est complémentaire en fait, c'est une case on va dire de euh, la boîte de l'intelligence émotionnelle quoi ?

MB : Exactement. Tout à fait.

OC : D'accord, ok.

MB : Euh, ok donc euh, dans le cadre de tes missions, est-ce qu'il est essentiel de prendre en compte les émotions et pourquoi ?

OC : Alors euh, les émotions, indirectement, oui, parce que, notre première préoccupation c'est les besoins des clients. Donc euh, aujourd'hui je, je fais beaucoup de conception de cuisine parce que c'est mon dada, parce que je m'éclate et que je trouve ça super fun et que j'adore ça, donc c'est un peu facile mais, euh, euh, mais c'est pas si facile que ça parce que chaque client étant différent, chaque projet est différent. On peut dire qu'une cuisine c'est une cuisine, t'as toujours un évier, une plaque, un four, 'fin, voilà. Mais le besoin du client A, n'est pas forcément le même que le besoin du client B ni celui du C, ni le D, etc. Et euh, j'étais encore tu vois, chez des clients euh, hier matin, et euh, il y a une phrase que le client a dit juste avant que je parte,

pour info le chantier n'est pas terminé, et euh le client me dit, euh, "ce qu'on apprécie avec vous Ornella, là où vous faites la différence c'est que vous savez nous conseiller parce que vous nous avez écoutés et vous nous avez conseillés au mieux de ce qu'on avait besoin".

MB : Ok.

OC : Je pense que là il a tout résumé.

MB : Ouais.

OC : Et euh, ma priorité aujourd'hui, c'est 1, d'écouter les besoins du client pour les conseiller au mieux, parce qu'aujourd'hui euh, on est tous clients, moi la première hein, donc euh, si on m'écoute pas en face euh, *bruit de bouche*, je signe même pas, j'ai même pas besoin d'un prix, même si on me l'offre je ne le prends pas. Parce qu'aujourd'hui on a tous besoin d'être écouté. Et ensuite, si, j'ai donc écouté correctement mon client, bah euh, il va en découler que le client il va être satisfait. Et c'est ça aujourd'hui la priorité nous dans notre toute petite entreprise, de dire, la priorité c'est la satisfaction client, c'est euh, on est en train de refaire un site internet qui va être euh, mieux ficellé, ça va être plus joli, etc, parce qu'aujourd'hui notre première pub c'est le bouche-à-oreille.

MB : Ouais.

OC : Tu vas sur Google, tu tapes Ateliers Lapiérta, euh, t'as pas 250 avis comme tous les cuisinistes de France avec 4.2/5 mais en fait euh, t'as plus de la moitié des commentaires qui sont tronqués et qui sont euh, mal formulés en gros. Euh, moi, tous les clients, le peu de clients, j'en ai 10, qui m'ont laissé des avis, c'est des vrais clients, qui m'ont mis des avis, après, réception du chantier. Donc euh, donc, j'ai 4,8/5 je crois, un truc comme ça, donc ouiiii *rires*. J'ai quelques notes encore à gauche et à droite mais euh, ça c'est hyper valorisant, où tu te dis wow, j'ai bien fait mon boulot, même si bon, j'ai encore plein de clients qui ont pas répondu, puisque t'en a qui reçoivent 50 enquêtes de satisfaction par jour et puis une de plus une de moins ils s'en foutent. Euhm, après euh, je me dis que si on écoute bien son client, ben on a fait 90% du boulot.

MB : Et euh, par curiosité, est-ce que ça t'est déjà arrivé de proposer ou de réaliser des chantiers et de recevoir une réponse négative de la part de tes clients ?

OC : Euh... Alors pas de livrer un chantier. Mais en fait de oui, de proposer quelque chose et que le client me dise "ah non ça, ça j'aime pas, ça, ça me convient pas" euh "non je voyais pas

ça comme ça", parce que bah euh, on peut pas faire mouche à tous les coups. Mais, ça permet de rectifier le tir. Et en fait aujourd'hui, il y a une phrase que je dis tout le temps, c'est euh, au départ je leur dis "moi j'suis pas là pour vous imposer quoi que ce soit, par contre, vous, vous devez m'dire, ce que vous aimez et ce que vous n'aimez pas."

MB : Oui.

OC : Moi j'peux pas d'viner, j'suis pas dans leurs têtes. Et quand je leur dis, "si vous n'aimez pas et que vous me le dites, vous allez pas me vexer. Parce que, l'intérêt c'est que, moi je travaille pour vous, avec vous. Donc euh, si vous n'aimez pas le rouge, faut me l'dire. Je vais pas vous proposer quelque chose de rouge. Si le meuble ici, vous le préférez là-bas, il faut m'le dire. Vous n'allez pas me vexer si vous me dites je n'aime pas." Et alors du coup tu les vois ils sont *imitation du soulagement*, ils sont euh, ils sont sereins d'un coup en se disant euh, "bon ben, on a le droit de dire qu'on aime pas". Parce qu'aujourd'hui un client, quand il rentre, il a peur. 'Fin aujourd'hui mais de tout temps en fait. Un client, dès qu'il va faire un achat, euh même s'il a le fric pour, il a peur parce qu'aujourd'hui, t'as tellement de... de Zones Interdites ou de Capital qui te disent "ouuuuh les méchants entrepreneurs qui arnaquent les p'tites gens ohlala ils prennent des acomptes et ils mettent la clé sous la porte." Moi j'ai un client qui m'a dit, je me suis renseigné sur votre santé financière avant de signer avec vous. Bah ok, grand bien lui fasse. Euh, et c'est ça c'est aujourd'hui on, on doit nous, d'abord, en tant que professionnel, rassurer le client, qu'il a frappé à la bonne porte, qu'il est chez un professionnel, euh, et qu'on est pas là pour l'entuber, tout simplement. On a autre chose à faire quand même. Moi j'ai ma réputation à tenir, c'est pas pour ça- euh j'vais pas... J'vais pas arnaquer les clients, j'ai aucun intérêt. Et puis je dormirai pas bien la nuit toute façon donc euh.. *rire* donc voilà.

MB : Et du coup on parle beaucoup de tes clients et de leurs émotions, j'aimerais bien recentrer un peu plus sur les salariés au sein de ton entreprise. Est-ce que tu peux m'en dire un petit peu plus ? Est-ce que tu prends en compte, et si oui dans quelles circonstances, tu prends en compte les émotions de tes employés ?

OC : Ah bah tout l'temps. On a la chance justement d'être une petite entreprise. Euh donc on discute euh de tout, beaucoup, si ils ont un problème euh, bah la porte elle est grande ouverte euh... On échange beaucoup, même moi des fois tu vois j'ai des problèmes techniques où j'suis pas sûre de ma conception, j'vais les voir je leur dit "tiens ça, qu'est-ce que t'en penses ? Est-ce que c'est une bonne technique comme j'ai fais, ou est-ce qu'on va faire autrement ?" 'Fin euh...

Moi je visite les chantiers aussi donc j'vois, si entre ce qui sort de ma tête, de l'ordinateur et de la réalité, bah des fois euh... C'est pas tout à fait juste et ils sont un peu emmerdés sur les chantiers. Mais on arrive toujours à trouver une solution parce qu'on part du principe que si on a un problème, on a forcément une solution derrière. Sinon on a pas de problème. Et euh, du coup non on, on a, alors une bonne communication j'irai pas jusque là, on communique, euh, la bonne communication elle est pas encore acquise parce que ben, moi je les vois pas forcément tous les jours, et je suis pas avec eux tout le temps sur les chantiers. Et ils n'ont pas cette euh, jugeote je dirais, de dire, j'ai un pépin, je t'en parle. Ils ne le font pas forcément immédiatement. Donc des fois, ça traîne, ça traîne, et là je me dis mais putain, pourquoi tu me l'as pas dis avant, euh, on aurait pu trouver telle ou telle solution etc. Donc ça, après malheureusement, bah, on est que des êtres humains on est pas des machines donc euh voilà. Mais sinon oui on communique euh, très souvent le soir on débrief de la journée, savoir s'ils ont rencontré des difficultés euh, dans la journée, ou s'ils ont euh des questions pour le lendemain parce que par rapport à ce qu'ils auront fait ou pas dans la journée etc, donc ça, ça aide pas mal, ça aide beaucoup aussi. Mais je les vois pas forcément tous les jours, tous les jours quoi.

MB : Selon toi, quels collaborateurs devraient être émotionnellement intelligents ? Par rapport à ta définition et la définition que j'ai pu te fournir tout à l'heure ?

OC : C'est.. Je sais pas te répondre en fait. Là j'ai pas de réponse à t'apporter. Euh...

MB : C'est quoi l'intitulé du poste de tes collaborateurs ?

OC : Ben ils sont menuisiers euh, ouvriers polyvalents donc euh, ils sont polyvalents de toute façon. Puisqu'ils sont et à la fabrication et à la pose. En fait, nous, notre petite entreprise finalement, ce qui fait notre force, c'est qu'on est tous polyvalents en fait. Donc, il peut pas y en avoir un qui peut être meilleur que l'autre, puisqu'on est tous complémentaires les uns des autres. Donc c'est difficile.

MB : Est ce qu'ils devraient pas avoir euh, dans ton équipe euh, des personnes qui sont émotionnellement intelligentes ?

OC : Ben.. pff.. je dirais plus moi que n'importe qui puisque je suis entre guillemets euh, l'image de l'entreprise parce que les clients me voient moi d'abord, parce que les clients me voient moi plus, parce que c'est moi qui fait les, les livraisons de chantiers et les réceptions de chantier avec eux, euh.. c'est rare quand je le fais pas. Donc c'est à dire que, de toute façon je suis leur

seul interlocuteur. Même si mon père va être sur les chantiers, et que euh, euh, les deux autres employés eux aussi euh, euh, peuvent répondre aux questions d'un client qui sera sur place, quoi qu'il advienne, ils vont m'appeler moi. En me disant, "Ornella, telle question, euh" y'en a qui t'envoient des SMS le dimanche matin à 8h ou le vendredi soir à 19h y'a pas de soucis. Mais euh, mais encore ça c'est calmé parce que j'ai mis le Hola, tu sais je le glisse euh, au client, en disant "j'ai une vie moi aussi", hein, "le week-end, je vis ma vie". Voilà. Donc voilà.

MB : Ok-

OC : -Et oui je dirais que c'est plutôt à moi de euh, bah par rapport à l'image que, que je donne en fait, je suppose.

MB : Ouais. Et puis peut-être euh que.. Est-ce que c'est toi l'apporteur d'affaires, finalement, dans le-

OC : -Ah oui c'est moi qui rapporte le plus de business oui tout à fait.

MB : Ok. D'accord.

OC : Aujourd'hui j'ai un réseau de gens que je connais autour de moi euh, et euh, et je bosse qu'avec des gens sympas alors bon. *rires*

MB : C'est magnifique.

OC : Ouais, on a vraiment beaucoup de chance ouais. *sourit* On a énormément de chance parce qu'en fait, franchement, on a que des clients qui sont sympas, euh pour te dire, ça fait euh, 4 ans cette année qu'on a monté la boîte et j'ai eu un seul litige client.

MB : Top.

OC : Un gros, mais voilà.

MB : Mais on est toujours là, à ce que je vois.

OC : Ouiii, c'est ça, c'ets ça. Alors après écoute, après voilà, il en faut toujours un donc euh...

MB :Ok.

OC : C'est fait.

MB : Et comment est-ce que tu caractériserais la notion de bien-être des salariés ?

OC : Bé, c'est tout simplement euh, déjà avant tout, leur parler correctement. Euh, leur mettre une pression mais positive, parce que euh, leur rabâcher 50 fois par jour vous allez pas assez vite, c'est pas pour ça qu'ils iront plus vite. Euh, aussi euh, ben justement, aller euh, dans euh, dans l'échange et dans la conversation, pour qu'ils me disent "bah moi j'encountre tel problème, sur euh, tel chantier ou tel truc", ou euh, ou bah jsais pas "mon outil il est moins performant qu'avant il faut qu'on en rachète" euh, "il me manque ceci, il me manque cela", 'fin, il faut qu'ils soient productifs mais il faut qu'ils aient les bons outils, les bonnes méthodes pour l'être aussi. Donc euh, c'est à nous en fait de, comment dire, aujourd'hui ils sont grands, ils sont tous adultes, donc ils sont suffisamment grands pour se prendre en charge et se prendre en main et se mettre un coup de pied aux fesses pour se dire "bon voilà, faut que jm'active". Et après euh, l'inconvénient de la petite entreprise, c'est si t'en a un qui bosse moins, bah ça se voit tout de suite. T'es dans une entreprise où t'as 300 salariés, t'en a un qui bosse pas *bruit de bouche*, ça s'voit pas. Euh, donc ouais, y'a des fois on est là aussi, obligés de remettre un p'tit coup euh, en disant, "allez bouge toi les fesses, là faut y'aller quoi".

MB : Et comment ça se passe ce genre de situation ?

OC : Bah "bouge toi les fesses, là faut qu'on avance euh, on est à la bourre sur le chantier, allez hop en avant".

MB : Est-ce que c'est une phrase exprimée un peu, informellement, est-ce qu'on le reçoit individuellement ?

OC : Non, non, on fait pas des trucs cadrés avec euh, j'te signe un papier 'fin... Non, justement, c'est là, de nouveau, l'avantage de la petite entreprise, c'est qu'on a pas besoin de se parler derrière un bureau, face à face, euh, comme ça, "alors oui, bonjour monsieur machin, donc nous trouvons que votre productivité baisse euh" non. C'est euh, là c'est de lui dire "bon qu'est ce qui se passe, pourquoi t'avances pas ? Il y a un problème ? Ou il n'y en a pas ? Ou t'as la flemme ? Ou ?.. " Voilà. "T'avances pas correctement pourquoi ?" Bon après y'a la mauvaise foi aussi souvent qui, qui passe par là hein, donc euh voilà, mais euh... Mais c'est rare. C'est tellement rare parce qu'en fait ben, j'pense que ils sont payés à leur juste valeur euh, euh, quand y'a besoin d'aller à un rendez-vous chez le médecin ou à la banque, on leur dit "bah ouais t'y vas" euh, on leur décompte pas une demi-journée, fin voilà quoi.

MB : Et donc cette situation ça t'es déjà arrivé ?

OC : Oui. Oui que j'en ai un qui ai la dent comme ça *imitation d'un mal de dent*, qui dise "au secours, là, faut que j'fasse quelque chose", bah, "vas chez le dentiste, fin, tu vas pas rester avec ta dent comme ça et la tête grosse comme une pastèque ça sert à rien, tu... déjà un tu souffres, donc je vois pas l'intérêt, deux, tu seras pas productif parce que tu vas penser qu'à ça et tu vas te focaliser sur ça, donc euh va chercher un dentiste et fais toi soigner pis, voilà"

MB : Et dans les moments où tu vas peut être, je sais pas, ressentir une baisse de motivation de la part d'un employé, est-ce que tu vas attendre avant de lui en parler ?

OC : Non, non, non. J'vais lui dire "qu'est ce qui se passe dans l'espace euh, qu'est-ce qui a, la Mère Michelle t'as repiqué son chat ou voilà", toujours sur le ton de l'humour parce que euh, les gens aujourd'hui ils se vexent tellement vite, euh, pour, euh, trois fois rien, que euh, alors y'a des fois je vais être sèche hein je le sais, mais après euh, fin j'reste qu'un être humain, mais euh, mais y'a des fois il faut l'être aussi, il faut savoir taper du poing sur la table et dire "hé, oh *sifflement*, là tu redescends un peu, euh, t'avances parce qu'on a pas que ça à faire quoi" donc il faut savoir euh, jauger en fait, le ferme du, rigolo je dirais... Ben ce qui n'est pas forcément facile parce que des fois je vais le dire sur le ton de l'humour et ça va leur passer par dessus la jambe alors que, moi c'était un message qui était très sérieux, enfin qui était important, et que j'ai voulu dire sur le ton de l'humour pour pas les vexer, pour pas leur faire "bon les gars, là, vous arrêtez de rester les mains dans les poches, maintenant on avance".

MB : Et est-ce que dans ce genre de moment là, où tu vas essayer d'être plus douce dans ta façon de t'exprimer et que finalement le message n'est pas passé, comment est-ce que tu t'y prends après pour rattraper-

OC : -Je vais redire que j'suis pas, je vais leur dire par exemple que j'suis pas un perroquet, qu'ils sont grands pour se prendre en main, se prendre en charge, euh, ou alors même après, j'vais le dire euh- j'vais l'dire à mon père ! *rires* j'vais l'dire à mon père en disant "bon écoute, moi j'ai passé le message il est pas rentré euh, le ton de ta voix étant un peu plus grave que le mien, euh, vas-y !"

MB : Ok donc tu délègues pas mal aussi le management ?

OC : Oh oui parce que lui il est aussi plus souvent avec eux que moi donc euh, au moins lui il va avoir la possibilité de rabâcher si c'est nécessaire, plus que moi en fait.

MB : D'accord, ok. Et du coup cette notion de bien-être des salariés, comment est-ce qu'elle s'exprime dans ton quotidien ?

OC : Bah.. pff.... Bah j'sais pas euh... Je sais pas. Là j'ai pas de... J'sais pas comment euh.. j'sais pas. Développe euh, ta question un peu ou ?

MB : Pas de soucis. Est-ce que tu vas mettre en place certaines choses justement pour accroître le bien-être de tes salariés ? Est-ce que tu vas, je ne sais pas, organiser des petits évènements entre l'équipe-

OC : Ah oui! Oui. Oui. Bah oui, alors euh, l'été on fait des barbeuc' euh, l'hiver on fait le repas de Noël, euh, des fois euh, *chuchote* on fait l'apéro avant de partir

rires

MB : *chuchote* faut pas le dire trop fort...

OC : *chuchote* non, faut pas le dire trop fort, c'est interdit sur le lieu de travail...

rires

OC : Mais toujours tu sais dans le respect de la limite hein, c'est deux verres pas plus parce qu'après ils sortent de chez moi et euh, bon, ils sortent du bureau si ils se font contrôler c'est pour ma pomme ! Donc euh... Nan, c'est, je leur fais des cadeaux de Noël, fin, voilà quoi.

MB : C'est familial.

OC : Mais oui c'est ça, après quand je dis que je fais des cadeaux de Noël, je leur offre pas un pull ou un truc comme ça, je fais des gros gros paniers garnis des énormes trucs avec de tout dedans, du sucré, du salé, de l'alcool, du sans-alcool, fin, voilà. J'avoue je me fais plaisir aussi.
rire

MB : C'est marrant que, quand je t'ai posé la question - peut-être que c'est juste ma question qui n'était pas assez claire - que finalement par rapport à tout ce que tu peux entreprendre pour tes salariés, ça ne t'es pas venu à l'esprit que c'était quelque chose que tu faisais pour eux, que finalement c'est quelque chose qui est naturel pour toi.

OC : Ben je me dis que s'ils sont bien traités... Moi j'ai été salariée pendant longtemps. La dernière boîte je suis partie parce que mon patron euh, il me soûlait en fait. Le job en lui-même

j'adorais, mais mon patron j'en pouvais plus. J'en pouvais plus de faire la gueguerre avec lui, et au bout d'un moment j'ai fini par capituler, et j'ai dis "vous savez pas quoi, bah si c'est comme ça, j'me casse". "Ah mais non vous pouvez pas partir". "Ah si, si. Ou alors vous me virez." Enfin bon ça a duré 5 mois pour que je puisse partir. Euh, et je me dis, aujourd'hui, c'est tellement difficile ne serait-ce que trouver quelqu'un qui a envie de se lever le matin. Je parle même pas de compétence.

OC : Avant ça je disais, il y a encore un an de ça, quelqu'un qui a envie de travailler, mais aujourd'hui j'en suis arrivée à dire "quelqu'un qui a envie de se lever le matin". Donc, je me dis que si les salariés, entre guillemets on les chouchoute, ils vont être bien, ils vont pas avoir envie de partir. Ou ni de.. de se barrer tout simplement ! Genre "moi cette boîte ça me soule, c'est de la merde, je me casse!".

OC : C'est euh, aujourd'hui, un salarié il a besoin de se sentir important.

MB : Oui.

OC : Non mais, mais c'est vrai. Parce que demain les deux ils se barrent, euh, moi j'sais pas c'que je fais hein. Euh, moi je sais bricoler mais à un moment donné je pourrais pas être au four et au moulin non plus, donc euh voilà. Donc déjà trouver du, alors, trouver du personnel qui a envie de bosser c'est compliqué, trouver du personnel motivé, c'est le deuxième stade, et après trouver du personnel compétent... c'est de l'ordre de, de la magie hein. Aujourd'hui, et tous les professionnels avec lesquels je parle, mais dans quelques métiers que ce soit par contre, c'est pas que nous dans, dans euh on va dire euh, dans le bâtiment même si nous on fait pas parti du bâtiment, mais euh, moi je vois le, le voisin de, de mon bureau il est plaquiste... Il en avait marre parce que le mec il avait toujours un petit bobo, un machin, il est pas à l'heure.. Il a été obligé de le virer. Sauf qu'il a mis je ne sais combien de mois à trouver son remplaçant. Parce que les mecs ils en ont rien à foutre. Ils ont plus envie de bosser, ils sont tous au chômage et c'est vachement mieux, ils sont payés à rien foutre... Après ça c'est encore un autre sujet, encore un autre problème, mais euh.

MB : Non mais c'est intéressant, je peux te le confirmer avec les autres entretiens que j'ai eu, j'interroge que des dirigeants comme toi et tu n'es pas la première à me faire part de ce problème.

OC : Oui puis je ne suis pas la dernière. J'ai euh, moi j'ai été outrée d'avoir vu il y a quelques semaines de ça de voir le reportage de Capital ou de Zone Interdite, je ne sais plus lequel, d'une

maman célibataire qui avait euh, 1000€/mois, sans rien faire, et les aides de l'Etat. La CAF, qui lui filait 1000 balles par mois et puis comme il y a eu le Coronavirus et les confinements l'année dernière, elle a eu une prime de 250 balles. Et puis comme elle est seule, elle a un logement social, etc, etc. Et cette dame là ça fait 4 ans qu'elle est sans emploi. Comment on peut être 4 ans sans emploi. Il y a un moment donné c'est qu'on ne cherche pas, c'est qu'on est bien dans la situation dans laquelle on est. Moi je me suis déjà retrouvée au chômage, la dernière fois c'était trois semaines et je me suis dis ouaais, 3 semaines de vacances, c'est cool ! Parce que j'avais pas pris beaucoup de vacances. Donc euh. Mais trois semaines j'ai trouvé ça très long en fait. Donc 4 ans ! Moi je, 'fin pour moi, c'est qu'elle a pas envie de travailler, c'est tout, c'est pas qu'elle trouve pas. Quand on cherche on finit toujours pas trouver. Mais à un moment donné comme je dis toujours, bon euh, tu redescends un peu de ton échelle et tu vas faire caissière chez Mammouth et puis euh tu évolues, et puis c'est comme ça que tu vas te remettre dans le bain. Même si tu étais cadre sup' dans l'ancienne boîte où tu étais ben tant pis, ton égo il en prends un coup mais tu avances quoi.

MB : Et euh, que penses-tu de l'association entre les deux notions suivantes: bien-être des salariés, et efficacité des salariés ?

OC : Ben c'est indissociable.

MB : Pourquoi ?

OC : Parce que, un salarié si il est pas bien, dans l'entreprise, il bossera pas, il sera pas rentable et donc ça sert à rien. Fin voilà, il faut qu'un employé, moi la première hein, si j'suis pas bien, ça va me faire chier de me lever le matin, pas vouloir aller bosser, et je suppose que tous les autres entrepreneurs que tu as pu interviewer avant moi, ils ont tous été salarié à un moment donné dans leur vie, et je suppose qu'ils t'ont tous dire la même chose, que ben, si on a quitté nos différents emplois, c'est bien qu'il y a une raison. C'est qu'on avait plus euh, on était pu en adéquation avec euh, l'emploi, l'employeur, le lieu, le 'fin, il y avait un truc qui n'allait plus. Et quand ça va plus, soit on a le courage de dire stop, soit euh, soit on subit et, subir c'est pas mon délire. Donc euh voilà.

MB : Ok, on va passer à un autre thème, nous discussions du bien-être des salariés liées aux pratiques du dirigeant, donc maintenant nous allons parler de la loyauté, de la fidélité client. Pour toi, lorsque j'évoque la notion de loyauté et de fidélité client et pour aller encore plus loin, d'affect client, à quoi tu penses ?

OC : Dans l'affect les clients je les fais beaucoup parler, beaucoup parler d'eux, et ça pour le coup c'est quelque chose qu'on a appris. Euh, de se rappeler que Monsieur il prends un café sans sucre et que Madame elle aime bien l'attention avec le p'tit chocolat, euh, qu'ils ont trois petits-enfants, fin voilà... Est-ce que c'est vraiment, et moi je m'y intéresse vraiment et sincèrement, c'est pas pour faire du business du genre "ah oui je me rappelle, eux, ils font si, ils font ça, euh.." Oui, c'est un défaut qu'on m'a beaucoup reproché, c'est euh, de bosser avec mon cœur et de bosser honnêtement. Mentir, j'aime pas ça. Et euh, et il y a quelques années de ça j'ai vendu une cuisine parce que le client, lors du premier entretien il m'a posé une question, et je lui ai dit "*bruit de bouche*", je n'sais pas, je vais me renseigner, je n'ai pas la réponse à votre question je n'sais pas, je me renseigne et la prochaine fois que l'on se voit je vous donnerais la réponse". Et que il m'a dit "je vais acheter chez vous parce que vous avez été honnête". Ben l'honnêteté ça paye hein. Et en fait, j'ai jamais menti de toute façon. Mais là, cette honnêteté là a fait que bah ça a été payant.

MB : T'y accordes beaucoup d'importance ? A la fidélisation de tes clients ?

OC : Ben ouais parce que par exemple tu vois, là j'ai des clients euh, qui nous ont encore fait bossé là cette année et on les a rencontrés *inaudible* ah ça marche plus, je t'ai perdue !

MB : Oui ça freeze un petit peu, tu m'entends ?

OC : Ouais.

MB : C'est bon ?

OC : Ouais c'est bon.

MB : Ok. Donc du coup tu me disais, tu y accordes beaucoup d'importance à la fidélisation de tes clients ?

OC : Oui enfin après pour moi c'est, c'est le business avant tout hein. Donc euh, je suis là pour gagner de l'argent je suis pas là pour coller des gommettes. Donc forcément que si mon client il est satisfait, soit il va m'envoyer ses potes, soit il va vouloir revenir. Et aujourd'hui c'est grâce à cela, grâce à cette fidélité client que du coup ben, ben on bosse. Parce qu'on fait pas de pub, on a pas de 4 par 3, on fait pas du mailing, euh, j'achète pas des, comment ça s'appelle, parce que il y en a qui font ça, ils achètent des listes en mairie des gens qui font construire. Je fais pas

ça. Moi les gens, fin j'ai une chance inouïe c'est que mon téléphone il sonne, les gens ils sont acheteurs "oui bonjour, je voudrais acheter", "ok".

MB : C'est top ça.

OC : Ben, c'est euh, c'est du luxe. C'est hyper luxueux comme situation quoi.

MB : Ouais, moi personnellement qui suis dans le marketing, euh, de savoir que ton entreprise est prospère et connue dans ton champ d'activité et ta zone de chalandise, que tu sois connue, euh.. sans marketing... c'est quand même fort. Surtout que j'imagine que tu ne dois pas être la seule dans ton secteur.

OC : Si.

MB : Si, tu es la seule ?

OC : Dans... Aujourd'hui notre force, c'est qu'on fait ce que les autres ne font pas. Moi si tu regardes sur la page Instagram, nous on est concepteurs de moutons à 5 pattes.

MB : Ok.

OC : Aujourd'hui on a une page Instagram, une page Facebook... La page Facebook euh *bruit de bouche*, elle est pas hyper euh, hyper suivie, la page Instagram j'ai 140 abonnés je crois. C'est pas énorme. Mais ça me suffit, parce que, j'ai en moyenne, sur chaque publication d'Instagram, j'ai en moyenne entre 15 et 30 personnes qui vont euh, liker euh si tu veux la publication, donc sur 140 je trouve que c'est pas mal.

MB : Ben c'est un très bon ratio oui.

OC : Ouais. Donc aujourd'hui je ne vise pas le million d'abonné, parce que, je pourrais pas fournir de toute façon. Mais comme j'ai toujours dit il faut commencer petit pour devenir grand. Et on se développe, on se développe. Tu vois malgré euh l'année dernière on a été deux mois sans activité, parce que ben confinement, nous on pouvait plus rien faire. Parce qu'on travail quand même avec l'Italie, l'Espagne et le Portugal donc autant te dire que *bruit de bouche* voilà, on a un peu pleuré. Mais malgré tout, avec presque, au total, sur l'année, presque trois mois d'inactivité, on a fait en CA que euh... que 39000€ de moins, que N-1, que 2019 en fait.

MB : Et ça représente euh, peu pour ton entreprise ?

OC : Ben en fait euh, toute proportion gardée euh, si tu rapportes en fait sur l'année, si tu fais comme si on avait fait une année complète en 2020, on a fait une meilleure année que 2019.

MB : La vache, bravo !

OC : Donc au départ je serrais les fesses fort, fort fort, je peux te dire que, la première semaine du mois de mars j'ai pleuré toutes les larmes de mon corps et je me suis dis ça y est c'est mort, on va mettre la clé sous la porte, euh, j'ai pas dormi euh, même si le confinement personnellement m'a fait grand bien, parce que j'étais épuisée...

MB : Ca t'as fais un break.

OC : Ah.. moi, ça m'a fait beaucoup de bien, j'ai pu vraiment me poser quoi. Me poser et me reposer. Limite après j'avais plus envie de revenir hein. Mais euh, mais ouais aujourd'hui euh, bah la les prochaines vacances en ce qui me concerne c'est en juillet, mais euh, mais ouais, fin, on a pris deux semaines en décembre, pour les congés de Noël on a fermé et puis voilà quoi.

MB : Ok. Donc selon moi, le bien-être des employés va généralement entrainer efficacité des salariés. Et pour moi cette efficacité des salariés peut entrainer de la loyauté client. Pour moi c'est complémentaire.

OC : Tout à fait, tout à fait, complètement. Mais bien-sûr. Je suis tout à fait d'accord et j'ai encore pu le vérifier sur les deux derniers chantiers que j'ai livré, où les clients m'ont dit "ohlala vos employés, qu'est-ce qu'ils sont biens, oh qu'ils travaillent bien, oh qu'ils sont minutieux, ohlala" et j'ai même Frédéric mon employé qui m'a dit "ils nous filent un p'tit billet, ils nous filent un p'tit pourboire" bah j'ai dit "bah c'est génial, faut profiter, ça veut dire qu'ils sont très content de ton travail et voilà". Donc du coup oui moi je suis contente pour eux aussi parce que si, si fin, si les clients qui ne les connaissent pas, finalement, ils ne connaissent pas leurs méthodes de travail, si les clients sont satisfait, mais pff, c'est que du bonheur quoi.

MB : Et au delà de l'efficacité des salariés, à ton avis, qu'est ce qui permettrait de favoriser la loyauté du client ?

OC : Qu'on le prenne pas pour un con, tout simplement. Que, quand on lui dit "je m'engage à venir vous voir lundi", ben qu'on vienne lundi. Respecter ses engagements. Parce qu'à mon sens, il n'y a rien de pire que de dire je viens lundi, et d'appeler lundi matin en disant "bah non j'peux pas je viendrais que mardi" et puis le mardi de dire "ben non j'peux pas je viendrais que

mercredi". Moi j'ai une entreprise qui me fait ça je lui dis bah demi-tour droite c'est terminé quoi, fin. Moi je travaille de la façon, comment dire, je travaille pour mes clients, comme si j'étais mon propre client. Avec les mêmes exigences en fait. Et bah du coup je me rends compte aujourd'hui que ça paye. Après il y a des fois je te cache pas hein, j'oublie de les rappeler, "merde je vous rappelle que deux jours après, je suis désolée" euh, moi j'essaye de rappeler les gens dans la journée. Moi quand on me rappelle dans la journée je fais une Hola parce que ça n'arrive jamais. Donc euh, j'essaye de les rappeler dans la journée, si j'peux pas au pire je fais un SMS et y'a les mails, fin aujourd'hui on a tel pléthore de quantité de chose pour euh pouvoir communiquer qu'à un moment donné, euh, si on communique pas c'est juste parce qu'on en a rien à foutre.

MB : Et donc pour toi, le respect des engagements serait encore plus important que la prestation en elle-même ? Parce que tu me parles plus de l'engagement du coup.

OC : Ca va de paire. C'est à dire que si tu, si tu respectes ton engagement forcément ta prestation elle va en adéquation avec. Parce que tu vas, tu vas dire euh, je sais pas, euh, euh, je m'engage à venir lundi pour euh, réaliser telle et telle chose chez vous. En général c'est comme ça que nous on fonctionne. Après on fait pas un planning détaillé à chaque client parce que sinon on s'en sort pas. Déjà nous euh, par exemple on va prévoir le, le mardi de déplacer un meuble, et puis finalement on aura fais autre chose, mais le meuble finalement on va le déplacer que le mercredi... Par contre le client, quand il signe, il sait que son chantier il va durer tant de temps. Et il sait qu'il s'engage sur X jours, X semaines de travaux. Sauf dans la rénovation, mais les clients sont prévenus. "Attention là, on peut avoir une surprise sur tel ou tel endroit parce que, tant qu'on a pas démonté on sait pas", le client il va être ok. Comme on parle beaucoup, je fais peut-être signer beaucoup de paperasse, mais justement c'est pour, et moi me couvrir, que le client me dise pas "ah bah oui mais vous m'avez pas dis que", et pour que le client il soit informé aussi. C'est à double-sens en fait. C'est comme les CGV je les synthétise en disant que, si je vous livre pas vous avez le droit de pas me payer par contre si je vous livre il faudra me payer, ils comprennent tout de suite. Dès que tu leur parle d'argent ils percutent tout de suite.

MB : Donc alors ce serait le respect des engagements, l'hyper-transparence qui permettraient de gagner la confiance et la loyauté du client.

OC : Ben ça me semble évident en fait.

MB : Très bien, ok. On va changer un peu de thème, on va parler d'innovation.

OC : D'accord.

MB : Selon toi, qu'est-ce que l'innovation ? A quoi tu penses en premier lorsque je te parle d'innovations.

OC : Un truc qui existe pas. Qu'on a pas encore vu.

MB : Ok.

MB : Est-ce que dans ton quotidien, au sein de ton entreprise tu fais preuve d'innovation ?

OC : On essaye. Y'a des fois on fait des bidouilles, on fait des tests, 'fin. Attends je vais te montrer un truc. En parlant d'innovation, alors attends, oh, hisse ! *me montre à la caméra* ça c'est une lampe qu'on a créé.

MB : Waouh.

OC : Mais parce qu'on s'est amusés, on s'est dis, tiens on va tester, et euh, le test c'était de savoir si les LED allaient supporter la chaleur de la résine et euh, savoir si ça allait pas cramer etc.

MB : Ok.

OC : Donc euh voilà, les gens disent "ouais c'est top" et tout, euh, on s'amuse à faire des trucs comme ça. Qu'est ce qu'il y a d'autre euh.. Ouais des fois, nous on travaille beaucoup de bois, donc ouais on essaye de trouver des, des trucs qui n'existent pas.

MB : Est-ce que tu penses que justement, le fait de proposer des produits innovants comme ça, est-ce que tu penses que ça pourrait augmenter la fidélité, la loyauté de vos clients ?

OC : Alors la fidélité et la loyauté peut-être pas, mais euh, qui deviennent prescripteurs du coup oui, beaucoup. Parce que euh, si tu vas chez Ateliers LAPIERLA bah t'es sûr de trouver ton truc unique, et euh, tu vas pas retrouver le même truc chez But ou chez Confo' quoi. Déjà 1 tu as la qualité et 2, ben on fait en sorte que, ce qu'on nous demande de fabriquer, que chaque pièce soit unique. De toute façon on est obligés donc voilà.

MB : Comment ça obligés ?

OC : Ben euh, c'est impossible, tu peux pas faire deux fois la même chose. Parce que la pièce va être différente, parce que les clients, il y en a qui va vouloir la pièce bleue et l'autre rouge...

Donc forcément euh... *portable qui tombe* oh mince ! mon téléphone qui est tombé *rires* il a fait une cascade.

MB : Je me suis un peu cognée en tombant.

OC : Bon ça va, t'auras pas de bosses. Mais voilà en fait le truc, c'est que, la loyauté p'tet pas, mais... le client qui est satisfait il va devenir prescripteur.

MB : Ok, est-ce que tu penses qu'en général, les clients vont être plus loyaux à des marques, des produits ou des services innovants ?

OC : Ouais j'pense. Quand t'es satisfait de quelque chose, tu restes là ou t'es. Il n'y a pas de raison que tu changes de crèmerie si tu es satisfait, de tel ou tel produit.

MB : Est-ce que tu accordes beaucoup d'importance à l'innovation dans ton entreprise ?

OC : Non, nous honnêtement on a pas le temps. On peut pas euh, on peut pas tout faire. C'est pas qu'on y accorde pas de l'importance, mais c'est du... c'est du temps qu'on ne peut pas y accorder, c'est différent. Là par exemple notre planning de boulot il est plein jusqu'au mois de septembre, donc il n'y a pas lieu de s'éparpiller.

MB : Ok. Et est-ce que tu penses qu'il y aurait un lien entre l'intelligence émotionnelle du dirigeant, et sa capacité à innover ?

OC : Je suppose.

MB : Tu peux m'en dire plus ?

OC : Ben non, parce que si je suppose c'est que.. je sais pas, peut-être que oui, très certainement mais là comme ça, j'ai pas de détail, plus à te.. je sais pas... Très probablement ça me paraît logique. Mais, voilà.

MB : Ok. Par rapport à la définition que j'ai pu te donner tout à l'heure, même si tu n'as pas tout retenu, rien qu'avec les grandes lignes est-ce que tu penses que il y aurait un lien entre le fait d'être émotionnellement intelligent et de se dire, je suis prêt à tester quelque chose de nouveau !

OC : Oh bah... Oui, et puis c'est vrai que nous on est pas du genre à rester les deux pieds dans le même sabot aussi, donc après euh, je serais tentée de dire que oui, ça a un lien de cause à effet, en fait. Après euh, comment, quoi, comment, là, je, j'ai pas d'exemple.

MB : Et, s'il y avait une notion décisive dans la recherche d'innovation, qu'est ce qui serait le plus important pour toi si tu devais proposer un produit innovant à tes clients, qu'est ce qui serait le plus important ?

OC : Ben, le... Le rapport bénéfice/pognon. D'ailleurs c'est peut-être quelque chose qui va lui coûter cher, mais si ça lui, euh, est bénéfique euh ben, et le rapport aussi pognon/emmerdement. Je m'explique. *rire* Si c'est un produit hyper innovant mais hyper chiant à poser, très difficile et qu'on doit y passer beaucoup de temps, c'est pas rentable. Mais. Donc je fais toujours ça. Je fais toujours la balance parce que je me dis, certes *inaudible* il est génialissime, mais il coûte 4 fois le prix de l'autre. Oui mais attendez. Il coûte 4 fois le prix de l'autre mais parce qu'il y a ça, ça, ça en plus. Après tu argumentes, après c'est de la vente. Donc euh, après faut être juste bon vendeur c'est tout.

MB : Ok.

OC : Je ne sais pas si j'ai bien répondu du tout.

rires

MB : Si si, dans tous les cas c'est une discussion, il n'y a pas de mauvaises réponses. Et un peu près dans le même type de question, qu'est ce qui serait décisif, pour toi, si tu venais à te lancer dans une recherche d'opportunité sur ton marché et qui t'amènerait à prendre un risque ?

OC : Là comme ça je sais pas du tout.

MB : Le problème c'est que je vais orienter un petit peu ta réponse mais euh... Quand tu vas choisir de développer ton entreprise ou de proposer quelque chose de nouveau, qui pourrait être un risque finalement, qu'est ce qui va te faire prendre la décision de le faire ?

OC : De un, ça va dépendre du risque. Petit, gros, énorme, gigantesque... Euh, après euh, ben, si tu prends pas de risque, tu sais pas ce qui t'attends derrière, donc si t'essayes pas tu sais pas. Aujourd'hui on mesure quand même les risques c'est à dire qu'on va pas euh, faire des, 'fin, aujourd'hui euh, y'a tout un rapport avec l'argent de toute façon. Donc quand t'es dans une

entreprise, t'as tout le temps les yeux rivés sur ton compte en banque, parce que, même si ça va bien tu te dis merde, est-ce que j'ai pensé à tout 'fin, euh, bon, alors là je vais vouloir investir mais, est-ce que je peux me le permettre, et combien et comment et quand ?... Surtout avec la situation économique actuelle, c'est hyper difficile de se projeter. Mais euh, là par exemple je vais acheter deux nouvelles machines. Donc je prends le risque d'investir, mais bah j'suis pas sûr de pas me casser la gueule cette année parce que Coronavirus, machin tout ça tu vois. Donc le risque il est, il est existant, mais il est mesuré aussi. Donc voilà, je sais pas si ça réponds bien à ta question.

MB : Tout à fait. Est-ce que du coup pour un peu récapituler, la notion décisive ce serait d'amortir tes coûts ? Est-ce que j'ai bien récapitulé ?

OC : Non euh. Alors oui et non. Je dirais plutôt de mesurer l'impact. De t'assurer que ton choix est le bon, euh... Oui, de s'assurer qu'on a fait le bon choix en fait, c'est toujours compliqué tant que tu n'as pas pris la décision, bah tu sais pas ce que ça va donner. Mais aujourd'hui euh, je pars du principe que si on le fait pas, ben on le saura jamais, donc autant le faire, puis on verra.

MB : Ok. Et du coup, est-ce que tu es prête à investir sur le long terme?

OC : Ah moi oui, moi oui. Parce qu'aujourd'hui je me dis, à un moment donné euh, Coronavirus ou pas, il va falloir que ça s'arrête. Toute façon dans aller, 5 ans, 10 ans, ils vont nous pondre un autre truc on aura forcément un autre truc qui va nous tomber dessus, bah voilà. Et puis si on commence à s'arrêter maintenant on s'en sort plus quoi. Parce que se morfondre et se dire "ahlala, ahlala" ça fait pas avancer le public quoi.

MB : Tu as plusieurs expressions étonnantes.

OC : Alors attends, deux petites secondes il faut que je réponde à un SMS, j'espère que ça va pas couper le truc.

MB : Vas-y, vas-y.

OC : Voilà, ça c'est fait, hop là.

MB : On va faire vite. On va changer de thème et c'est le tout dernier et il y a beaucoup moins de questions que dans les autres. Donc là on a parlé d'innovation, on a parlé de pratiques en faveur du bien-être des salariés et on a parlé de loyauté client. Moi, comme je t'ai expliqué,

j'analyse l'utilisation des dimensions de l'intelligence émotionnelle par le dirigeant et les conséquences sur la performance de son entreprise. Et pour moi, c'est essentiel que le chef d'entreprise soit sensible à la notion d'intelligence émotionnelle pour favoriser la performance au sein de son entreprise. Est-ce que tu partages cet avis ?

OC : Ouais. Ben oui parce que 'fin, aujourd'hui si tu fais pas un peu gaffe et que tu réfléchis pas un peu euh, tu vas droit dans le mur quoi. Il y a tellement de gens aujourd'hui qui sont auto-entrepreneur et qui partent à l'aventure. Donc euh. Bah voilà.

MB : Ok. Et du coup, au delà de tous les thèmes que l'on a abordé, donc je rappelle: l'innovation, le bien-être des salariés et la loyauté client, si on enlève tout ça, si on dégage tout ça d'une entreprise. Comment est-ce que, selon toi, une entreprise peut rester performante ?

OC : Bah c'est pas possible euh, si tu enlèves tous les maillons euh... Ca revient à donner l'exemple de "bah écoutez madame, je vous donne une entreprise et je met pas de roues ni de moteur. Mais c'est une voiture." Ben elle marche pas ta voiture. Ben là c'est pareil.

MB : Donc c'est quoi pour toi, les rouages et le moteur d'une entreprise ?

OC : Bah le moteur de l'entreprise c'est la cohésion d'équipe et puis euh... Puis je suppose fonctionner comme nous on fonctionne c'est à dire que t'as, t'as pas qu'une seule tête pensante. T'en a plusieurs quoi. T'en a pas un qui va euh, euh, se prendre pour le grand président directeur général... On est pas une multinationale nous donc on se prends pas la tête. On partage, on fait du mieux qu'on peut, toujours, euh, bon des fois ça râle, mais ça râle partout, chez tout le monde, c'est, euh, voilà. Des fois on pète des trucs, euh, bah on râle, ça m'est arrivé y'a pas longtemps j'ai commandé un meuble je me suis gourée, tu te dis "merde, putain, fais chier" bah ouais, bah, y'a que ceux qui font rien qui se trompent pas quoi. Mais euh, c'est simple, si moi j'suis pas là, bah t'as personne qui fait la paperasse et la conception, si t'as pas de client bah ton business il tourne pas ça sert à rien, si t'as pas les p'tits gars pour ta fabrication et ta pose, bah ta boîte elle tourne pas, donc euh, t'as besoin de tout. Sinon dans ce cas là euh, bah, tu vas faire caissière chez Mammouth. Même si aujourd'hui les caissières on les remplace par des machines, mais euh. L'humain est toujours là quoi.

MB : Ok, et bien, j'ai une bonne nouvelle pour toi, l'interview est terminée.

MB : Maurane Bettin, étudiante-chercheuse

LD : Loïc DUMONT, chef d'entreprise, coach en management

MB : C'est parti. Alors Monsieur Dumont, dans quel secteur d'activité travaillez-vous ?

LD : Dans le conseil, le coaching et voilà, en management.

MB : D'accord, et quel est votre métier au sein de votre entreprise?

LD : Je suis gérant du cabinet Adventure Management.

MB : Ok, et quelles sont vos missions ?

LD : Mes missions euh, mes missions sont celles d'accompagner les dirigeants d'entreprises dans leurs euh, décisions. Les managers dans leur posture managériale, et les équipes, à créer du lien. Donc ça va du team building euh, simple, comme on l'entend depuis bien des années jusqu'au team building apprenant, c'est à dire que je me sers de l'aventure, alors ça va d'une simple marche en forêt, jusqu'à des expéditions. Je me sers de l'aventure pour euh, traiter des problématiques managériales au sein des organisations.

MB : Ok, super intéressant. Ok, alors, c'est parti on rentre dans le dur ! Quand j'évoque la notion d'intelligence émotionnelle, à quoi pensez-vous en premier ?

LD : En premier, je pense à des choses et des idées reçues où on dit que euh, ce qui est de la sphère privée doit rester dans la sphère privée sans impacter euh, le travail. On dit toujours qu'on ramène pas ses problèmes de la maison, euh, au bureau. Euh, voilà. Et c'est, quand on parle d'intelligence émotionnelle, pour moi, quand on parle d'émotions, euh, je pars du principe, en tout cas c'est comme ça que je procède dans mes accompagnements, c'est que l'on travaille avec des personnes et que l'on ne peut pas mettre une barrière entre la maison, la vie privée, et puis euh, le travail. Et donc euh, ça veut dire que l'on vient avec ce que l'on a vécu, avec ses émotions, au travail notamment, puisque c'est quand même mon sujet, donc quand je parle, quand on parle d'intelligence émotionnelle pour moi, clairement c'est l'intelligence qu'on les acteurs, euh, quels qu'ils soient, dans l'entreprise, à euh, interpréter et gérer les émotions.

MB : Très bien, parfait. Est-ce que ça vous intéresse que je vous donne une définition majoritairement acceptée par les principaux auteurs de l'intelligence émotionnelle ?

LD : Allez-y !

MB : Alors, selon Mayer, Caruso et Salovey, l'intelligence émotionnelle est un ensemble de compétences inter reliées qui permet aux gens de traiter efficacement et avec précision des informations émotionnellement pertinentes mais c'est pas la seule, c'est aussi la capacité de percevoir, de comprendre, d'utiliser les émotions pour faciliter la pensée et de les gérer d'une manière qui améliore les relations sociales. Voilà.

LD : Je suis tout à fait d'accord. J'ai pas de, ce qui m'intéressait de participer à l'étude c'est que je n'ai pas de retour, euh scientifique, j'ai pas potassé l'intelligence émotionnelle plus que ça, si ce n'est dans les parcours divers et variés mais euh, mais euh, je suis assez d'accord avec ça, ouais.

MB : C'est, c'est passionnant oui.

LD : Enfin je suis assez d'accord, je ne sais pas si j'ai à être d'accord avec ça, en tout cas oui ça me convient bien comme définition.

MB : Ah mais votre, votre réponse était aussi très pertinente. Alors, pour vous, est-il essentiel de prendre en compte les émotions dans le cadre de vos missions ?

LD : Oui.

MB : Et pourquoi ?

LD : Parce que.

rires

LD : Non, euh, oui oui oui, bien sûr, bien sûr, bien sûr que c'est primordial. C'est primordial pour une bonne et simple raison, c'est que, j'ai, je travaille notamment beaucoup avec le horse coaching, euh et euh, j'ai théorisé sur le sujet, j'ai même réussi à intégrer à l'EDHEC un séminaire euh, de horse coaching qui vient parler et qui vient traiter de ça. Justement. Parce que euh, en management, on ne peut pas faire du management, on ne peut pas être un bon manager si on ne sait pas aligner et gérer euh ses émotions. Et le cheval, est un parfait miroir des émotions

que l'on a. On peut essayer d'enfiler un costume, euh, entre guillemets, vous devenez euh, vous devenez directeur commercial d'une boîte. Vous avez une équipe de commerciaux à gérer. Vous pouvez endosser le costume, pas de problème, le costume il existe, en termes de fiche de poste. Hein. Par contre, si vous n'êtes pas à l'aise avec, si vous êtes euh, si vous êtes en retrait, si vous êtes euh, tout ça, ça fait parti des émotions que l'on exprime de façon non verbale. Et ça fait parti des messages que l'on envoi aux autres. Et le horse coaching nous permet de justement, venir aligner euh, venir aligner tout ça. Donc oui, pour répondre, oui ça me paraît indispensable, euh, de prendre en compte l'état émotionnel euh, en essayant de le comprendre, pour l'instant moi j'en suis dans cette phase là, essayer de l'appréhender, de le comprendre et de l'analyser. J'aimerais un jour pouvoir le mesurer. Mais voilà. Oui c'est indispensable.

MB : C'est très intéressant et euh pour rebondir sur ce que vous dites, selon Mayer et Salovey, la première compétence à posséder dans la quête du développement de son intelligence émotionnelle c'est la conscience de soi. Se comprendre soi-même.

LD : Et la connaissance de soi je suis euh, je suis un fervent acteur de ça par le biais de l'aventure. Venir passer une nuit à la belle étoile en bivouaque, à aller s'isoler trois jours dans le désert... Pas pour euh rien faire on est bien d'accord, mais pour euh acquérir une, une introspection et puis aussi connaître ses réactions dans des moments difficiles on va dire. Et, et, connaître ses réactions dans des moments difficiles à mon avis c'est aussi une des façons de faire ressortir des émotions euh de façon visible euh et de pouvoir se dire "tiens du coup mince, j'ai réagi comme ça, comment je peux faire pour l'apprivoiser et pour m'en servir par la suite".

MB : Tout à fait.

LD : Ca c'est important je le vois beaucoup quand j'ai la chance, quand j'avais la chance avant la crise, d'emmenner, d'emmenner des équipes sur 4 jours dans le désert. Au début, il y a une phase où tout le monde est tout feu tout flamme, euh, et puis après il y a une phase où ça redescend, et puis il y a forcément une phase où ça coince. Et quand ça coince, quand on est dans la difficulté, parce qu'on progresse pas aussi vite qu'on voudrait, parce que euh, c'est toujours les mêmes qui rentrent le matos et les autres qui font rien ou euh... Des détails comme ça. Ca fait rejaillir des émotions, et ça fait monter des émotions fortes plus facilement que quand on est dans un monde très, très carré, très cadré. Euh, qui est le monde de l'entreprise.

MB : Ok.

LD : Je suis un peu hors-sujet là.

MB : Ah non, non, pas du tout, pas du tout, c'est très intéressant. Du coup, dans quelles circonstances vous êtes amené à prendre en compte les émotions, dans votre entreprise ?

LD : Alors, dans mon entreprise... Dans mon entreprise à quels moments je prends en compte les émotions... Euh.. A chaque fois qu'il y a une difficulté... Euh.. Alors dans mon entreprise j'ai un fonctionnement un petit peu particulier parce qu'à la base je suis tout seul, mais en même temps on est nombreux. C'est à dire que dans mon cabinet je suis tout seul et quand je dois intervenir, et bien je vais sélectionner des compétences euh, auprès de collaborateurs euh, coachs, qui vont m'accompagner pour co-animer. Et là effectivement on a un sas, euh, pendant lequel, je fais très très attention justement à l'état émot-, aux émotions de mon co-intervenant. Un petit peu comme, et c'est un travail de préparation, un petit peu comme si je devais euh, si je devais me connecter avec cette personne qui va co-animer avec moi. Parce que je pense que euh, si on veut pouvoir travailler ensemble, il faut que l'on soit parfaitement connecté pour pouvoir parler le même langage, pour pouvoir être sur la même longueur d'onde, pour pouvoir, si on est pas sur la même longueur d'onde continuer à garder l'échange. Et donc euh, je pense qu'il faut une prise en compte de l'état émotionnel de chacun des interlocuteurs. En général, toutes les interventions que je fais, je commence souvent par un mur d'humeur, j'sais pas si vous connaissez la slide du mur d'humeur ?

MB : Non.

LD : Non ? C'est, c'est un schéma bien connu, alors je me rappelle plus de l'auteur mais vous le retrouvez, vous mettez "mur d'humeur" dans Google et vous allez trouver, un, un, une slide, une image, avec euh des petits bonhommes qui expriment une quantité d'émotions folles. Et je demande toujours euh, aux participants, de sélectionner un des petits guguss et de dire pourquoi, c'est le petit guguss qui leur ressemble le plus à l'instant T. C'est pas le petit guguss qui les caractérise euh, dans leur vie, c'est le petit guguss qui les caractérise à l'instant T pour prendre justement en compte, l'état émotionnel du groupe avec lequel je dois intervenir.

MB : Ca me fait penser à un auteur que j'ai étudié pendant ma revue de littérature, je sais pas si Bar-On ça vous dit quelque chose ?

LD : Oui ça me dit quelque chose.

MB : Je ne sais pas, parce qu'il me semble justement que ça fait parti des façons de mesurer l'intelligence émotionnelle d'un individu au sein d'un collectif, en donnant des situations, et la personne va dire "dans cette situation je réagis comme ça, dans cette situation je me sens comme ça"

LD : C'est super important et je le fais plus ou moins rapidement en fonction de la thématique, mais encore une fois avec le horse coaching, je le fais euh, de façon très poussée parce que je leur fais remarquer que le fait de s'écouter soi-même c'est euh, la façon qu'ils vont avoir de se connaître et c'est la façon qui vont avoir de communiquer du coup avec l'autre. Et quand ils vont être face au cheval, comme ils ne vont pas pouvoir lui parler, entre guillemets, il va bien falloir que ce soit leur façon de communiquer et, et, et avec tout ce qui va être non-verbal. Quelqu'un qui va s'approcher trop timidement du cheval et qu'il va lui demander d'avancer, le cheval ne va pas avancer. Quelqu'un qui va arriver trop vite avec beaucoup trop d'énergie, le cheval va sortir. J'ai une petite anecdote justement sur le sujet, j'ai accompagné un grand dirigeant, d'une très grosse entreprise, et sa problématique c'était euh, "je comprends pas et je crois que j'ai besoin d'aide, parce que quand j'arrive dans l'open space, tout le monde s'en va et je n'arrive pas à faire passer mes messages". Alors, tout le monde s'en va, bien sûr que c'est pas il arrive et tout le monde se barre mais par contre, quand il arrivait, bizarrement tout le monde était hyper concentré, soit une call-conf, soit c'était le moment de la pause et c'était euh, ils partaient à la machine à café. Soit ils partaient dans d'autres services. Et il disait: "j'y arrive pas !" Et, et on lui a dit, nous on a une solution, qui est celle de faire une ou deux, pour commencer, séances avec un cheval. Et, ça l'a désarçonné complètement, parce qu'il s'est dit "mais euh, fin c'est un ch'val, fin c'est un ch'val qu'est ce que vous voulez que je fasse ?" et on va observer et on va regarder. Je collabore avec un des plus grands chuchoteurs français et qui a été formé aux Etats-Unis, et donc à nous deux, on l'a regardé euh, face au cheval. C'est la première fois que je voyais quelqu'un rentrer dans un rond de longe, c'est un rond dans lequel on vient mettre le cheval, lui est rentré dans le rond de longe, le cheval a sauté par-dessus le pare-botte. C'est la première fois de ma vie que je voyais ça. Rien que par l'intentionnalité, l'énergie qu'il dégageait. Donc les émotions qui l'habitaient du coup hein. Du genre, ce qui l'habitait il l'a exprimé après, du genre, vous allez pas me faire chier avec votre ch'val, euh, *inaudible*, il a tellement paniqué le cheval qu'il est sorti du rond de longe.

MB : C'est fou ça.

LD : Effectivement, si on aligne pas ses émotions, si on les travaille pas, on arrive à rien. Et il arrivait à rien sur son open-space. Il arrivait pas, ne serait-ce que d'aller discuter avec ses collaborateurs. Comme, je lui ai fait remarqué, comme il n'arrivait pas à pouvoir aller donner simplement une consigne à un cheval, dans un rond de longe.

MB : C'est fou, ok, c'est hyper intéressant.

LD : *Souri*, ça l'est, ça l'est. C'est, c'est très très très enrichissant oui.

MB : On va quand même continuer les questions parce qu'on en a un certain nombre ! Alors, quels sont les éléments essentiels à prendre en compte dans le cadre de vos missions ?

LD : Je suis très très très attentif au bien-être de chacun. Je suis très attentif à ce que chacun puisse avoir la place qu'il souhaite. Alors, euh, c'est, ça paraît très bobo de pouvoir dire ça, mais je pense que euh, dans le métier que je fais en tout cas le conseil, on ne peut pas aller aider, conseiller une équipe euh, un manager, un dirigeant d'entreprise si on est pas euh, à la place que l'on doit occuper. C'est à dire que je fais très attention de ne pas, euh, de ne pas euh, mettre en difficulté les gens. Le genre de phrase que je n'ai pas par exemple, c'est quand je demande à quelqu'un d'intervenir euh, et qu'il me dit "je ne me sens pas à l'aise", j'ai pas la phrase du genre "si si, t'inquiète pas, ça va aller", ça c'est complètement débile à mon goût. Je cherche pertinemment à savoir pourquoi il a ce ressenti là, pourquoi euh, il dit qu'il ne se sent à l'aise, et puis je lui propose une solution. Par exemple, tu te sens pas à l'aise, bah pourquoi, "ah bah parce que, cette présentation là c'est la première fois que je vais la faire", bah je lui dis "bah écoute, on a 1/4 d'heure devant nous, et bah tu vas me la faire devant, tu vas la faire devant moi", je sais pas, j'essaye d'être force de proposition et d'accompagner là dessus, mais par contre, je prends en compte ça. voilà. beaucoup.

MB : Ok, très bien. Et selon vous, quel collaborateur doit être émotionnellement intelligent et dans quel but?

LD : On doit tous l'être. Emotionnellement intelligent, on l'est tous, par nature, à mon avis. Parce que euh, quelque part, quand on parle d'intelligence émotionnelle, on parle aussi intuition. Euh, je pense. Et euh, et on l'a tous. François Dupuis qui est, je ne sais pas si vous connaissez, qui est sociologue des organisations, qui travaille énormément sur euh, l'entreprise. A publié euh, le dernier tome de sa trilogie "Lost in Management" et euh, dedans il revient très très fort, sur euh, l'intelligence des acteurs. Euh, et euh, et bien souvent, quand on fait un diagnostic dans

une entreprise pour euh, pour aider l'entreprise à progresser sur sa problématique, on fait une erreur profonde, c'est celle de ne pas écouter les acteurs, et de ne pas, de, de, de clairement, insulter leur intelligence. Et euh, je pense que, on est tous, émotionnellement intelligent. On l'exprime pas tous de la même façon, mais on est tous euh, émotionnellement intelligent. On ne sait pas tous l'interpréter, il y en a certains qui ne vont pas, par exemple, savoir gérer la colère. Euh, et donc vont en venir à une expression physique de la colère. C'est tous ceux qui vont cogner, etc. Mais, mais pour autant, je pense qu'on a tous une intelligence - on est tous, avec un niveau d'intelligence émotionnelle.

MB : Et pourquoi il faudrait l'être, dans ce cas là ?

LD : Pourquoi il faudrait l'être ?

MB : Pourquoi il faut développer notre intelligence émotionnelle ?

LD : Pour notre survie. Pour notre survie. C'est une part de notre survie. Dans les émotions il y a la peur, par exemple, si on a jamais peur, euh, on va se mettre en danger, et on va pas reculer devant une voiture qui arrive et on va se faire écraser. C'est un peu l'image de base/bateau. Mais voilà. Euh, si je ne sais pas aimer, l'Homme, avec un grand H majuscule, excusez moi pour le côté féminin. Mais l'Homme avec un grand H majuscule, on peut pas interagir tout simplement. Moi je pense qu'on ne peut pas interagir, c'est pas possible. Voilà. Moi j'ai envie de dire, je, je, je tombe amoureux régulièrement. Alors amoureux de sujets, amoureux de, de passionné quoi. Ouais passionné par des sujets. Aujourd'hui je me passionne pour un sujet, j'accompagne une initiative, euh, sur euh, sur comment dire, le plastique, sur la gestion des déchets plastiques, mais, mais, mais c'est passionnant ! Et si je ne suis pas émotionnellement - ça ne me va pas, je ne me sens pas bon, entre guillemets. Alors attention hein, il y a, c'est quelque chose de compliqué. Parce que ça dépend dans quelle situation on est. Ça dépend dans quelle situation on est. J'ai formé à l'agence des négociateurs à Paris, par deux grands comptes de la négociation qui sont Laurent Combalbert et Marwan Mery, euh, où on a parlé de la gestion des émotions et où on a travaillé la gestion des émotions. C'est sûr que quand on arrive et que l'on a un objectif de négociation avec un objectif à atteindre, faire paraître et faire disparaître ses émotions, c'est pas forcément la meilleure des choses à faire. D'accord? Donc je pense qu'il faut contextualiser. Faire attention au contexte dans lequel on intervient. Quand j'interviens en négociation, j'ai un peu un masque quelque part. Une gestion de conflit. *inaudible* J'essaye de pas, j'ai de l'empathie, clairement, j'ai de l'empathie, ça c'est sûr. Mais j'essaye que, que mes

émotions soient bien alignées, bien rangées comme il faut, et, et de pas que ça transparaisse quoi. Voilà.

MB : On va passer à la question suivante: Quelle importance accordez-vous au bien-être de vos salariés ?

LD : Une grande importance.

MB : Vous avez un salarié mais vous avez plusieurs collaborateurs/coachs, c'est bien ça ?

LD : Ouais, c'est exactement ça. C'est à dire que je suis tout seul dans mon cabinet, d'accord ? Alors j'ai un retour, si vous voulez je peux vous faire un retour sur mon passé, j'ai eu deux carrières, deux vies professionnelles. L'une comme Business Developer en optique, en retail, spécialisé en optique, où là j'avais plusieurs magasins et j'avais des équipes à gérer, ou alors celle que je pratique aujourd'hui, qui est celle de Coach Consultant en Management et avec lesquelles oui ça m'arrive d'aller avec des équipes, où on est euh, 10 euh, 10 coachs, devant 60 managers. Euh voilà. Et effectivement j'ai tout ça à gérer. Donc euh, à chaque fois j'ai eu un vrai, euh, comment dire... Une vraie attention au bien-être. C'est à dire que je veux être bien. Mais je veux pas que ce soit que moi. Et comme moi je veux être bien, et ben j'impose, enfin j'impose... J'essaye que les autres soient bien. Voilà. Parce que je me dis que si les autres sont bien, je serais bien. Voilà. Donc euh c'est une, réciprocity complémentaire. Et ça passe par des choses très bêtes, c'est, je fais très attention par exemple, quand on part à plusieurs en intervention, je fais très attention à l'hébergement. C'est idiot mais je me dis, si on est bien logés, si on est bien hébergés, ça va nous mettre dans de bonnes conditions pour être biens. Donc voilà. Et ça, ça me paraît très très important. Voilà.

MB : Et comment cette notion de bien-être des salariés s'exprime dans votre quotidien ?

LD : Dans mon quotidien, dans mon quotidien c'est.. Je ne commence jamais une interaction sur le sujet que j'ai à traiter. C'est à dire que je suis toujours euh, à euh, comment ça va... Sinon, quoi de neuf... Des petites questions comme ça. J'ai souvent, j'essaye d'avoir une fois dans la semaine ou deux, une interaction que j'appelle l'interaction qui sert à rien. C'est à dire que j'appelle un coach, un consultant, un confrère, juste pour prendre de ses nouvelles. Voilà, c'est tout. "Mais sinon tu m'appelais pour quoi ?" "Bah rien, juste pour prendre de tes nouvelles." "Ah bah putain c'est sympa". Voilà. Et du coup la parole est beaucoup plus libre entre guillemets, et ça c'est des choses que j'ai appliqué dans ma carrière de Business Developer,

avec mes équipes, et dans euh, ma carrière aujourd'hui quoi. Et c'est, et c'est des choses qui ont toujours porté leurs fruits. Le petit, le petit euh... J'arrive au magasin d'optique, puis je vois qu'il n'y a pas trop de monde, puis ça fait longtemps que j'ai pas discuté avec Romain, je dis à Romain "ca vous dit un café Romain?" euh, bah là il sait pas... j'lui dit "bah venez on va boire un café !" on sort du magasin, on va au café en face et on boit un café, ça dure un quart d'heure/vingt minutes mais euh, et puis on, on retourne au magasin après. Mais pendant ce temps là on a parlé vacances, on a parlé voilà, et puis bizarrement "bim", il y a un petit truc qui arrive, euh.. euh qui paraît anodin, qu'on peut qualifier de signal faible, mais qui pour moi a beaucoup d'importance, donc euh, voilà.

MB : Très bien. Ensuite, que pensez-vous de l'association bien-être des salariés et efficacité des salariés ?

LD : J'ai toujours peur que ce soit du, alors on a le greenwashing, et là ce serait du workwashing *rires*, j'ai, je me méfie de ça. Je, je, je, je me méfie de ça quand c'est très affiché. Quand les RH disent "oh ici, on est dans le top10 de Great Places to Work". Ouais super, c'est bien. Vous rentrez dans un référentiel. "Mais sinon, mis à part le baby-foot pour vos collaborateurs, vous avez fait autre chose quand même ?" Voilà. Parce que, parce que je me méfie profondément de euh, ce que l'on affiche, parce que je pars du principe que si on a besoin de l'afficher, c'est qu'on cache quelque chose. Donc voilà. Cette association là, oui elle est vraie. Clairement. Bien-être au travail, efficacité, performance: oui bien sûr. Quand vous êtes bien dans votre tête, quand vous êtes bien dans l'univers dans lequel vous avez à interagir.. Forcément vous devenez la meilleure version de vous même. Ca c'est humain. J'ai envie de dire, quand un loup dominant dans une meute est au meilleur de sa forme et où est bien avec sa meute, ça devient le meilleur chasseur et le meilleur combattant de la meute. Voilà. Bon bah ouais. Ok, c'est très euh, c'est très vrai, par contre, attention, je me méfie quand c'est très affiché dans une organisation.

MB : Ok, donc, il faut une vraie authenticité, pour toucher à leur efficacité.

LD : Complètement. C'est ça qui compte le plus. Et c'est vraiment aujourd'hui, ma mission, c'est, enfin j'ai envie de dire, le slogan c'est "osez l'aventure pour manager", euh, pour libérer un leadership authentique. Ouais, ouais ouais, ouais. Vaux mieux de l'authenticité. Euh, je préfère emmener 10 collaborateurs, manger un steak frite dans la brasserie du coin, que d'emmener mon top management dans un restaurant étoilé par exemple. Voilà, clairement.

MB : Ok. On va changer un petit peu de thème. Pour vous, lorsque j'évoque les notions de loyauté et d'affect client, à quoi pensez-vous ?

LD : Ca me gêne. Ca me gêne. Loyauté au client oui, affect au client ça me gêne.

MB : Plutôt dans l'autre sens. Le client qui est loyal à vous, à votre entreprise, qui porte une certaine affection pour l'entreprise et ses ressources...

LD : Ouais... Alors qu'il soit loyal... Qu'il soit fidèle à l'entreprise... C'est un très bon indicateur, ça clairement. Surtout dans, dans, dans... Dans le métier de l'accompagnement et du coaching. Euh... Nan, elle me gêne votre ... Parce que je ne... J'ai pas du tout envie, euh, ça me gêne l'affect. Ca me gêne l'affect. Par exemple, par exemple j'interviens auprès, au CNAM sur l'expression du leadership et le management des organisations auprès d'élèves ingénieurs et euh, bien souvent, au début, c'est souvent au début, on me dit "Woah, vous êtes dur." et je dis "Je suis pas là pour être votre ami, je suis pas là pour développer une relation d'affect, je suis là pour vous transmettre, un savoir, je suis là pour euh.." dans l'entreprise c'est la même. Euh... La reconnaissance du client, c'est super intéressant, ça flatte l'égo, ça fait du bien, ça motive, tout ce qu'on veut. On est complètement d'accord. L'affect ça me gêne, parce que ça veut dire qu'on franchi un niveau, euh, on y met de l'affect, et quand on commence à y mettre de l'affect, on y perds peut être une part de clairvoyance. Et je n'ai pas du tout, du tout, du tout envie de tomber en tout cas dans l'activité qui est la mienne aujourd'hui, dans l'histoire, dans la posture d'un coach gourou. Si on commence à y mettre de l'affect, les gens vont perdre leur lucidité, vont perdre leur, euh, euh, analyse. Euh, alors que je suis là pour les rendre libres entre guillemets. Donc je suis là pour, effectivement à un moment donné ils coïncent, dans une prise de décision, stratégique, dans une analyse stratégique, dans, euh, un conflit avec leurs collaborateurs, ils coïncent, c'est leur euh, leur clairvoyance c'est de faire appel à quelqu'un, mais je ne suis pas là pour me substituer à eux. Je suis là pour les amener à, à réfléchir ensemble. Je suis là pour les amener à prendre leurs décisions, je suis pas là pour me substituer. Hors, si on met de l'affect, et bien du coup la question qui va suivre c'est "Ouais Loïc, t'en penses quoi ?" Et non. Non, non, non. Non parce que, du coup, et on le vois beaucoup hein, moi je le vois beaucoup, je le dénonce énormément dans ma, dans ma profession, ce genre de euh, coach Gourou qui arrive et qui commence son intervention par claquer son CV pour essayer de fermer un peu toutes les portes à la discussion et puis euh, voilà. Il avance comme ça. Non, non, l'affect euh.. Loyauté, oui, *inaudible* que l'on dit après, d'entretenir une relation amicale, pourquoi pas, mais euh, de

l'affect euh, le terme me gêne. J'ai été long je suis désolé mais c'est parce que ça me gênait.
rire

MB : Non mais j'ai bien compris. Très bien. Quelle importance accordez-vous à la fidélisation de vos clients ?

LD : Une grosse importance. Une grosse grosse importance. Une grosse importance parce que ça veut dire qu'ils développent, un, un, justement là, euh, pas de l'affect mais de la confiance. Dans ce qu'on fait. Et, et ça c'est quelque chose pour moi qui est euh, primordiale. J'ai deux-trois organisations avec lesquels, régulièrement je travaille, parce que ils aiment l'approche que l'on a, pour aborder certains sujets. Et donc euh, ça c'est très très très important pour moi.

MB : Ok, Pour moi, le management émotionnel conduit au bien-être des employés. Et cet environnement de travail positif influence leur efficacité. L'efficacité des employés entraîne-t-elle loyauté et affect de la part des clients, à votre avis ?

LD : Alors le management...

MB : C'était un peu long. Alors l'efficacité des employés, selon vous, qui serait liée à un bien-être préalable, est-ce que ça peut entraîner loyauté chez le client ?

LD : Oui ça je pense, oui. Ça je pense. Je pense que, à partir du moment où, je pense qu'il faut que l'on incarne ce que l'on défend. C'est à dire que j'essaie d'incarner, euh des valeurs, euh, parce que je les défend. Le respect, la loyauté, le bien-être au travail, l'importance d'euh, d'autrui, l'importance de l'autre. Pour ce qu'il est, et pas pour ce qu'il cherche à être. Euh, clairement. Euh, ça me, oui. Et je, je, je pense que du coup euh, oui, effectivement. Quand on l'incarne et qu'on le vit, bah forcément oui. Il y a une loyauté qui s'installe et oui, c'est la reconnaissance en fait. Ouais.

MB : Ok, et quels seraient les éléments selon vous qui permettraient de favoriser la loyauté et l'affect client, même si vous n'aimez pas trop ce terme ? 34:56

LD : Non je développerai la confiance client, la loyauté client si vous voulez, l'affect je l'éliminerai profondément. Pourquoi parce qu'en plus l'affect pour moi, c'est terrible. Parce que ça veut dire qu'à un moment donné on devient à la mode, et ça veut dire qu'à un moment donné on ne sera plus à la mode. Et ça veut dire que quelque part, euh, à un moment donné, si il y a eu de l'affect, et si on a développé l'affect, à un moment donné, ceux qui étaient nos plus fervents

défenseurs, promoteurs, parce qu'un client satisfait il va en parler autour de lui. Il va faire pire, quand il sera déçu et qu'il n'y aura plus d'affect. Et là ça me gêne. Vous voyez ce que je veux dire.

MB : Tout à fait.

LD : Donc on va l'éliminer et je, je, si vous vous servez de ma vidéo, on éliminera ce terme d'affect et puis par contre, les deux autres, oui, la question c'était, qu'est ce que je fais pour euh....

MB : Voilà, au delà du fait que vos salariés se sentent bien et que ce soit cet élément qui potentiellement développe la loyauté client, qu'est ce qui pourrait également développer la loyauté client ?

LD : C'est que, ils se rendent compte, en tout cas dans ce que je fais, qu'ils se rendent compte que les conseils qu'on leur a donné et que les techniques opérationnelles qu'on a pu leur apporter euh, peuvent s'appliquer dans leur cas, et leur rendre service et les rendre plus efficaces et performants.

MB : Donc on parle de la qualité de la prestation finalement.

LD : Oui, la qualité et surtout la, la, la, la pragmatisme. Par exemple, un truc très simple, je travaille beaucoup sur l'intelligence collective, euh, avec notamment l'Institut Repère avec Robert Dilts, je ne sais pas si vous connaissez, et euh, et voilà, et des fois ce qui me gêne un petit peu, c'est de, euh, ce manque, euh, d'opérationnalité. Oui bien sûr qu'un collectif est beaucoup plus puissant qu'une personne seule qui va réfléchir à un problème. On est complètement d'accord. Mais comment je fais, pour favoriser ça, et comment je fais pour "ok, on a toutes les théories, de sciences, de neurosciences, de sciences cognitives, etc, machin" ok, d'accord super, mais maintenant je veux le rendre concret ! Je veux que ce soit applicable, je veux demain pouvoir prendre mon équipe de commerciaux, et faire que ce soit opérationnel, et je pense que effectivement, ce que je développe et ce qu'on développe euh, ensemble avec mes collègues, c'est euh, d'être, très authentique, très terre à terre, très terrien *inaudible*. Je ne finis jamais une intervention, c'est pour ça que je reprends le terme d'intervention, pour moi une intervention, ça va être une conf, je vais faire une conf où je vais intervenir devant, ouais, super, bien, cool. Je vais être applaudis à la fin. Super, ça flatte mon égo. Qu'est ce que j'ai fais pour l'autre ? Pour ceux qui y ont assisté là ? Pas grand chose. Pas grand chose. J'ai la chance d'avoir

un savoir, j'ai la chance d'avoir été dans des grandes écoles, c'est une chance, pour moi, je me l'a suis donné, j'y suis arrivé etc, ok, d'accord, super, j'ai été applaudis ça flatte, encore une fois mon égo, parce qu'on en a tous un peu besoin, mais qu'est ce que j'ai fait pour l'autre ? Rien, demain matin il va retourner dans sa boîte puis il va repenser à la conf à laquelle il était, pis il va se dire, "ok alors peut être que je pourrais appliquer ça, mais, ah putain j'ai pas d'outil pour l'appliquer.. bon, ben c'était une belle conf mais on va repartir dans nos travers *inaudible*... Donc nan. Il y a toujours une part où on est toujours, bah voilà, maintenant je vais vous donner un outil, faites comme ça, comme ça, comme ça, essayez de l'appliquer, vous n'y arrivez pas, ou c'est pas tout à fait calé avec l'ADN de votre entreprise ou quoi ou qu'est-ce, euh, on est là pour ça, on est là pour vous aider à personnaliser l'outil. Euh, clairement. Mais être pragmatique, clairement c'est ça qui va renforcer la fidélisation, la reconnaissance, la loyauté, ouais.

MB : Ok, on va encore changer de thème, on va parler d'innovation. Alors qu'est ce que l'innovation selon vous ?

LD : Mh.. L'innovation... C'est d'apporter du nouveau dans quelque chose qui paraît complètement établi.

MB : Et dans votre quotidien, au sein de votre organisation, faites vous preuve d'innovation ?

LD : Ouais. Clairement. Et d'ailleurs, des fois, c'est de l'innovation tellement de rupture qu'on a du mal à faire comprendre que ça peut être efficace auprès des, des entreprises, des collaborateurs, ouais ouais, donc il faut faire attention. En fait, quand on fait de l'innovation, euh, on, on, on va créer un bivoïque management, innovation managériale, euh, c'est à dire, quelles sont les choses que l'on pourrait inventer en management, qui pourrait permettre une meilleure efficacité, une meilleure communication, une meilleure cohésion, etc... Et euh, euh, euh, on s'aperçoit que, quand on vient faire un petit pas, c'est à dire qu'on amène une petite innovation, un petit changement, de paradigme, très léger, juste euh.. En général c'est bien reçu, ça marche bien. Quand on fait faire un grand pas, c'est compliqué. L'accompagnement au changement là est beaucoup plus compliqué. Donc voilà.

MB : Et donc du coup, quelle importance accordez-vous à l'innovation?

LD : Ah, euh, une grosse importance parce que déjà c'est des conversations, c'est des séances que j'aime beaucoup parce que c'est des séances à bâtons rompus où on part euh, d'une feuille blanche, et où on arrive à faire des fois des usines à gaz. Euh, le dernier exemple que j'ai en

date, avec des amis coach, sur le développement personnel, on en est arrivé à créer un séminaire euh, de euh, et si vous veniez avec nous planter des arbres dans le désert ? Planter des arbres euh, un arbre euh, désert euh... Et comment on va le nourrir et comment euh... Et on est partis là dessus et c'était euh... J'adore ça. J'adore ça. C'est euh, tout est basé sur l'aventure mon slogan, ma signature managériale c'est qui voyage ajoute à sa vie, et euh, et l'innovation pour moi, c'est un des voyages entrepreneuriaux, un des voyages que l'on peut effectuer ensemble euh, en partant sur des des destinations complètement vierges et complètement inconnues et j'adore ça, j'adore ça.

MB : Et, selon vous, quelles seraient les raisons du lien entre l'intelligence émotionnelle du dirigeant et sa capacité à innover ?

LD : Si je devais mettre un mot entre les deux je mettrais fédérer. Parce que vous pouvez euh, vous pouvez euh ressentir, avoir l'intuition, donc avoir l'émotion que là il faut faire ça, ou quoi ou qu'est-ce, et puis vous pouvez le créer, euh, vous pouvez l'imaginer, vous pouvez le transposer, vous pouvez le rendre, vivant, entre guillemets. Et puis euh, et puis vous pouvez, ouais bien sûr, là vous êtes que dans votre tour d'ivoire, et y'a que vous qui pensez ça, et ça ne pourra être euh, vivant, que euh si vous arrivez à fédérer autour de ça. Donc je pense qu'il faut fédérer ouais.

MB : Oui donc, est-ce que vous pensez qu'un dirigeant ou un individu émotionnellement intelligent serait plus en capacité à innover qu'un autre, moins intelligent émotionnellement par exemple ?

LD : C'est une super question. Je, comme ça, c'est vrai qu'il y a des choses sur lesquelles je réagis très vite et d'autres beaucoup moins. J'ai pas la réponse. Parce que je pense qu'on peut tous innover aussi, à tous les niveaux, est ce qu'une personne qui saurait s'écouter, qui saurait etc... euh... J'ai envie de dire oui. Les créatifs je pense. Si vous faites la distingo. Dans les profils, euh, moi j'aime bien le profil inside qui parle des travaux de Carl Gustav Jung, euh et euh, et effectivement on est tous différents, mais euh, cette phase jaune, orange, des créatifs euh, ils sont, ils savent peut-être plus écouter leurs émotions et c'est peut-être elles qui peut être sources de leur innovation, ouais, ça me parle.. ça me parle.. J'ai pas d'exemple à mettre derrière mais ça me parle, ouais.

MB : Et pensez-vous que les clients sont plus loyaux aux marques/produits/services innovants ?

LD : Non. Je pense que les clients sont plus euh, sont plus euh.. Sont plus loyaux aux gens authentiques, aux gens qui défendent des valeurs parce qu'au travers de la marque, ils ont besoin de se reconnaître dans des valeurs, euh... voilà. Donc euh, alors c'est, c'est des valeurs qui peuvent être diamétralement opposés on est bien d'accord, mais euh, mais l'innovation euh, non il y a une certaine tranche de la population, certainement des créatifs, qui sont euh, euh, très enclins à l'innovation ouais, ça ok, et qui apprécient euh, la nouveauté, euh, quitte à changer complètement d'habitudes, c'est tous ceux qui vont être complètement accros à la techno, la technologie, à la tech, et qui euh, vont attendre la dernière keynote d'Apple, on est bien d'accord. Mais pour autant euh, est-ce qu'ils sont plus fidèles euh, non. Il n'y a qu'à la technologie qu'ils sont fidèles. Et qui sont, qui, qui, qui sont accros, pas au reste. Donc euh, non je ne suis pas sûr.

MB : Selon-vous, quelle serait la notion, s'il en existe une, qui serait la plus importante dans la recherche d'innovation ?

LD : Une notion dans la recherche d'innovation... Toujours être en accord avec ses valeurs. Faut pas que l'innovation vienne en rupture de ses valeurs. Il faut que l'innovation puisse être au service de ce que l'on cherche à atteindre, du but que l'on cherche à atteindre, euh de, voilà, voilà.

MB : Ok. Et ensuite, dernière question sur l'innovation: selon-vous, quelle serait la notion, s'il en existe une, qui serait la plus importante dans la prise de risque et la recherche des opportunités ?

LD : Sérénité. Etre serein. La prise de risque quand on est serein, elle se fait toute seule. Euh, quand on, quand on, quand on part à l'aventure, quand on cherche à préparer son aventure, on essaye de faire tous les scénarios possibles de catastrophe, il va m'arriver ça je pars en bateau, je vais me retourner deux fois, je vais peut être casser mon mat, je vais peut-être avoir une voie d'eau, euh, je pars, je pars dans l'désert j'vais p't'être perdre mon ch'min, perdre mes r'pères, je vais pu avoir de, je vais pu avoir d'énergie pour mon GPS euh, etc, machin bidule, si on est serein, et si on est aligné avec soi-même, la prise de risque elle se fait facilement. Donc dans l'innovation c'est exactement la même chose, euh, la prise de risque fait peur, donc c'est une notion à, à, à, à apprivoiser, clairement, euh, mais l'accompagnement, quand j'accompagne, sur la sortie de, parce que c'est un petit peu ma spécialité, sur la sortie de zone de confort, il y a cette zone de peur, on est bien d'accord hein où l'émotion peur elle est au taquet du taquet, mais euh, mais on s'aperçoit que quand on arrive à la dépasser euh, on apprend. Et euh, et euh, et on

ne peut pas, euh, franchir cette zone de peur, si on arrive pas à atteindre un niveau de sérénité. Donc euh voilà.

MB : Très bien, donc là on arrive sur les dernières questions. Donc vous avez je pense bien compris, dans le cadre de mon mémoire, j'analyse l'utilisation des dimensions de l'intelligence émotionnelle par le dirigeant et les conséquences sur la performance de son entreprise. Pour moi, il est essentiel que le dirigeant d'entreprise soit sensible à cette notion d'intelligence émotionnelle pour favoriser la performance. Qu'en pensez-vous ?

LD : Je suis complètement d'accord avec vous. Si vous faites pas attention à l'état, si vous faites pas attention de l'état émotionnel de vos euh, de vos collaborateurs, vous pouvez pas leur demander d'être performant par derrière. C'est pas euh, c'est pas possible. Un, un, un collaborateur qui n'est pas bien dans ce qu'il fait, pour X raisons, c'est que, son travail ne lui convient pas, c'est que, je sais pas il est en train de divorcer et ça le préoccupe, euh, il a un enfant malade et ça le préoccupe, vous ne pouvez pas euh, lui demander le même niveau de performance que si vous savez que tout va bien. *inaudible* quand je vous disais que je faisais attention au logement pour mes collaborateurs, que je faisais attention au bien-être en entreprise etc, c'est que j'ai un niveau d'exigence derrière, qui est euh, à la hauteur de l'attention que je porte à mes collaborateurs et de l'attention que je porte à avoir travaillé sur euh, justement, le, le, la prise en compte de leurs émotions. Donc oui, oui, oui. Je pense, je pense que, 'fin je suis d'accord avec vous, il y a un lien étroit, malheureusement pas pris en compte parce que je pense qu'on sensibilise pas assez les managers, pas assez les dirigeants d'entreprise sur, euh, l'intelligence émotionnelle, je pense que vous, enfin je, je, je, c'est pour ça que j'avais envie de participer, je vous remercie parce que c'est un moment euh, très agréable pour moi.

MB : Pour moi aussi, je vous remercie.

LD : Je pense qu'on se heurte clairement à un problème de génération aussi. C'est à dire que, euh, aujourd'hui, ceux qui sont en charge et en direction, bien sûr qu'ils ne sortent pas directement de l'école, d'accord. Donc euh, vous avez, face à vous, des gens, 45 ans, 50 ans, euh, et à qui on a toujours dis, euh, qui ont comme croyances bien ancrées, que euh, les émotions devaient rester à la maison. Et, et que, dans l'entreprise, l'entreprise n'était pas là pour faire des sentiments, l'entreprise n'était pas là pour euh, voilà. C'est des choses, tellement ancrées, qu'on a beaucoup de mal à casser ces paradigmes là. Pour autant quand on y arrive, quand on arrive à montrer qu'effectivement, euh, faire attention à tout ça permettait de libérer euh, la parole

dans l'entreprise, permettait d'accéder à un niveau de performance, c'est que, c'est que bah c'était important. C'est exactement la même chose que euh, sur deux points j'ai envie de dire, deux points que j'aimerais juste aborder et si vous voulez qu'on les développe, on les développe, c'est le, le premier c'est de savoir prendre ses collaborateurs là où ils sont, pour pouvoir les emmener là où on a envie ou besoin de les emmener, premier élément, et le deuxième élément, c'est qu'il est important de prendre le temps nécessaire pour faire les choses, afin de pouvoir après, gagner en performance et en efficacité. Et c'est deux choses assez euh, assez conjointes et pour autant très différentes et qui, et là, la gestion des émotions a sa place. Pour beaucoup, prendre du temps euh de, dire, j'extrait mes collaborateurs de l'entreprise pour se retrouver en forêt, juste pour aller marcher, juste pour échanger entre nous, juste pour faire un pic-nic, c'est du temps perdu. Et ben moi je dis que c'est du temps gagné. Et c'est de la performance retrouvée. Voilà. Et c'est réellement ce qu'Adventure Management souhaite faire passer comme message, parce que euh, c'est, compliqué, c'est très compliqué de faire passer ce message là et ça rejoint ce que je disais tout à l'heure, le décalage entre euh, dans l'innovation, le décalage entre un petit changement et un gros changement, c'est effectivement, je pense que l'intelligence émotionnelle euh, ça demande, un vrai changement de paradigme euh, et je vous assure hein, j'ai des séminaires dans ma pochette, si vous voulez, si vous pouvez, allez-y hein, vous deviendrez promoteur d'Adventure Management et pourquoi pas faire du business ensemble sur un bout de chemin, mais, mais, j'ai envie d'être vulgaire... Putain qu'est-ce que c'est dur ! De faire comprendre, que, euh, prendre du temps pour euh, pour comprendre l'autre, pour apprécier ses émotions, son niveau de, de, d'intelligence émotionnelle, d'état émotionnel, c'est gagner du temps dans la performance pour après ouais bien sûr. Bravo parce que c'est, je pense que c'est un sujet important des, surtout, surtout post-crise. Dans quel état émotionnel on va retrouver tous ces gens qui sont en télétravail aujourd'hui...

MB : Ouais...

LD : Et comment l'entreprise va pouvoir le gérer parce qu'elle a besoin de continuer à faire du chiffre pour sa pérennité et pour sa survie... Et c'est des vrais sujets, des vrais, vrais sujets...

MB : C'est des sujets qui sont très actuels et qui euh, ça a commencé il y a, à peu près 20 ans et là c'est, depuis je dirais, 2016, c'est... je trouve plein d'articles, plein plein... Mais c'est très récent !

LD : Mais c'est tout azimut... J'ai du mal à trouver, j'ai du mal à avancer, c'est pour ça que j'ai pas encore fait mon p'tit bonhomme de chemin, ça fait partie de mes dossiers qui sont de côtés, parce que je trouve quand même à chaque fois qu'il y a énormément de conneries, et dans les conneries il y a juste des gens qui veulent publier pour faire du buzz et du chiffre. Et ça, ça me gonfle. Et du coup c'est pas évident parce qu'on part sur beaucoup de pistes, euh, et puis, c'est des pistes qui se ferment assez vite puisque, mais du coup on a perdu beaucoup de temps dans la recherche efficace pour la gestion des émotions et la prise en compte de l'intelligence émotionnelle.

MB : Et donc ça va être ma dernière question, si on ne parle pas d'innovation, si on ne parle pas de bien-être des salariés, si on ne parle pas de loyauté client, quels seraient les éléments indispensables à la performance, au delà de ces 3 éléments là ?

LD : Prendre du temps pour le collaborateur, prendre du temps pour les équipes. Ca c'est super important. Jm'en fou qu'on aille, si on élimine vos sujets, le travail sur la loyauté, sur la confiance, sur l'entretien du lien entre tout le monde, entre toutes les strates possibles et imaginables des organisations, l'entretien de, ou la libération de la parole, l'entretien du dialogue, c'est voilà... Si je connais pas, je vais prendre une équipe commerciale, si j'ai deux commerciaux qui sont sur des zones limitrophes, si on a pris du temps pour échanger ensemble, si on se connaît, si on a, j'sais pas, partagé un team building ensemble, si on a, etc... Le jour où se collègue là va être dans la difficulté, et qu'il va avoir des clients à voir alors qu'il est dans la difficulté, et qu'il est dans ma zone proche, bah je vais faire l'effort d'aller voir ses clients pour que euh, les choses puissent se passer bien. Et donc du coup, ce sera performance pour l'entreprise. Mais si je le connais pas, et si en plus il m'intéresse pas, et si en plus l'entreprise n'a rien fait pour qu'on puisse se connaître et se connecter, et ben le jour où il est dans la difficulté je me dis "yes!", ça va me faire des clients en plus pour moi, mon secteur va s'agrandir, ça va me faire du chiffre.

MB : Ok, bon et bien, je vous remercie pour cette interview c'était super on a bien bavardé. Et maintenant il est temps de passer au questionnaire. J'ai beaucoup de contenu alors c'est top !

MB : Maurane Bettin, étudiante-chercheuse

AP : Alexandra Pichard, responsable / coiffeuse

MB : Bonjour Alexandra, je vais commencer par te poser des questions ouvertes, majoritairement, sous la forme d'une discussion. Ensuite tu auras à répondre à 42 questions avec 4 réponses possibles : tout à fait vrai, plutôt vrai, plutôt faux ou tout à fait faux.

AP : D'accord.

MB : Alors il y a plusieurs façons d'évaluer l'intelligence émotionnelle, ce questionnaire fait partie des tests d'auto-évaluation, mais on peut aussi être évalué sur la performance sous la forme de réunion collectives où on énoncerait des situations et où tu devrais me faire part de tes réactions face à celles-ci.

AP : D'accord, ok.

MB : Donc l'auto-évaluation est bien plus simple à administrer, après il faut être très spontané. Car c'est ça le problème de l'auto-évaluation, quand on répond à des quizz on va se dire "oh ben moi j'aimerais bien être comme ça..."

AP : Ouais... C'est vrai.

MB : Alors on va jouer la carte de l'honnêteté ! Donc maintenant je vais me présenter un peu à toi, je m'appelle Maurane, j'ai 23 ans, et cette année je réalise un Master en Marketing et Management des Ventes. Pour notre mémoire nous avons libre choix de notre sujet, et j'ai donc décidé de l'intituler "L'utilisation et l'impact de l'intelligence émotionnelle du dirigeant dans la performance de l'entreprise". En gros j'essaie de connaître quelles dimensions de la performance sont impactées par l'intelligence émotionnelle du dirigeant.

AP : Ok.

MB : Alors Alexandra, dans quel secteur d'activité travailles-tu ?

AP : La coiffure.

MB : D'accord, et quel est ton métier au sein de ton entreprise ?

AP : Alors j'ai deux postes. Le premier, alors, je suis coloriste. Donc c'est une spécificité dans le monde de la coiffure. Et de par mon évolution, je suis aussi la responsable du salon.

MB : D'accord, et est-ce que tu peux me parler un peu de tes missions ?

AP : Alors en tant que coloriste, j'ai un travail plus à même avec la clientèle, où je dois et développer la technique, c'est à dire fidéliser les gens à faire autre chose que des coupes, euh, faire aussi en sorte qu'ils reviennent. Alors avec mes employeurs, nous dans le groupe dans lequel je travaille on a des objectifs à atteindre. Et à la fois, trop d'objectifs, nous font dépasser. Alors il faut apprendre à être juste par rapport au pourcentage à respecter. Après en tant que manager, mon rôle c'est de m'occuper de la cohésion d'équipe, de la gestion de la clientèle dans son ensemble. Tout ce qui est comptabilité, même si je ne suis pas comptable, mais j'ai un budget qui m'est donné pour mes commandes, j'ai un budget qui m'est donné pour le matériel, enfin bon. Il y a tout cet aspect-là qui est aussi à gérer. Et puis essayer de se développer par la publicité, par l'échange avec les autres, le voisinage... Donc ouais, c'est deux grands pôles de mon job.

MB : Ok, donc la technique, et la gestion.

AP : Ouais c'est tout à fait ça, la technique et la gestion ouais.

MB : Ok, donc pour toi, lorsque j'évoque la notion d'intelligence émotionnelle, à quoi tu penses en premier ?

AP : Alors moi à quoi je pense en premier... C'est l'alignement de soi. C'est à dire que ce que l'on dit, ce que l'on pense, ce que l'on fait, ça nous équilibre, donc du fait que ça nous équilibre, on est en accord aussi avec nos émotions, et c'est une manière de transmettre à l'autre, même quand il y a une hiérarchie, que ce soit à l'employeur ou au collaborateur, euh, ça rend les choses fluides. Enfin moi je vois ça comme ça. C'est... j'allais dire une arme. Ce n'est peut-être pas le mot à utiliser... Mais c'est un outil très important parce que de toute façon l'émotionnel c'est l'accord de nous tous donc du coup ça permet vraiment de passer des messages. Donc moi c'est quelque chose qui me parle à la fois.

MB : Ok, j'ai bien l'impression ! *rires* en général je donne la définition exacte quand je suis en visio parce que je l'ai sous les yeux, je ne la connais pas par cœur mais c'est bien résumé. On va dire que l'intelligence émotionnelle, ce sont des compétences interreliées, c'est à dire que, selon Daniel Goleman, un auteur qui a popularisé cette notion, il y a 4 compétences qui

sont reliées : donc la première c'est la conscience de soi, la seconde c'est la gestion de soi, la troisième c'est la conscience des autres, et la dernière c'est la gestion des relations. Donc pour acquérir la seconde, il faut déjà avoir acquis la première, etc. C'est la capacité de percevoir, de comprendre les émotions et de les utiliser, finalement, dans notre quotidien en tant qu'individu et surtout avec les autres.

MB : Et pour toi, est-ce qu'il est essentiel de prendre en compte les émotions dans le cadre de tes missions, et pourquoi ?

AP : Ah oui complètement ! Parce que moi les miennes elles ne sont pas identiques tous les jours, donc si je n'écoute pas ce qu'il y a en moi, à un moment je vais me fausser. Et si je me fausse, mon échange avec l'autre, collaborateur ou clientèle va être faussé. Donc du coup je ne serais pas cohérente dans mes messages et pour l'autre aussi, j'ai besoin de euh, les émotions de chacun évoluent. Donc pour moi les émotions c'est des arbres, et un jour c'est la plus grande branche qui va toucher la plus petite de l'autre arbre, et pour créer des connexions, c'est important de prendre en compte les émotions.

MB : D'accord. Est-ce que tu pourrais me donner des circonstances ou des situations où tu vas justement prendre vraiment en compte les émotions ?

AP : Alors là j'en ai une qui me passe par la tête, je ne sais pas si c'est exactement approprié, j'ai un collaborateur qui est assez linéaire, toujours de bonne humeur, mais il arrive, peut être deux fois dans le mois, pour des raisons qui sont à lui, où ça arrive des samedis où on est en plein rush, je sens que je ne peux rien lui dire. Je sens que là il est à une limite, il fait son travail, il est dans ses compétences, mais je sens que si je viens à lui, lui dire quelque chose, il ne sera pas dans la capacité de m'entendre. Donc, euh, je l'observe, je le mets dans le confort, d'une manière physique ou tout autre, et puis le soir on se fait toujours un débriefing, le temps d'une cigarette... Et j'essaie de voir s'il est capable d'entendre. Ces jours-là, je sais qu'il n'est pas capable. Après ça ne me rends pas malade mais je me dis, comme ça si vais à froid, parce qu'il y a des moments où ça peut aussi m'affecter, il y a des moments où ça ne me plait pas... Mais j'essaie vraiment de, pour lui le garder dans le confort et garder une belle relation, pour qu'il puisse continuer à entendre ce que je lui dis, donc dans ces cas-là, je prends sur moi, je le mets dans le confort, le soir j'écoute ce qu'il me dit lui, et en général dans la semaine, on se retrouve pendant une pause cigarette et là je sens sa sensibilité. Alors là on est plus sur l'émotion que sur le fait du boulot, où il ne sera pas prêt à entendre, mais c'est vraiment pour que cela fasse

un écho pour la suite, alors j'essaie de percevoir dans quel état émotionnel il est pour pouvoir lui parler. Et en général ça prend plus de temps, mais par contre c'est productif. Parce qu'il entend, ça lui fait un écho, il a compris que moi aussi ça m'avait touchée mais que du coup j'ai pris sur moi pour le préserver et du coup ça crée une notion de respect l'un envers l'autre et ça nous permet d'avancer. Tout comme lui quand il a des choses à me dire, comme il a vu que je fonctionnais comme ça, et ben naturellement il me le rends de cette manière-là aussi.

MB : D'accord.

AP : Donc, je ne sais pas si j'ai bien répondu... Enfin bien, il n'y a pas de bien et de pas bien... Enfin si ça correspond...

MB : Tout à fait. J'ai l'impression que tu es investie dans tes relations.

AP : Ah ouais !

MB : Tu investis sur du long terme.

AP : Tout à fait.

AP : Que ce soit professionnel, ou dans ma vie privée, ma vie intime. La qualité de la relation a vraiment une importance. Et écouter l'autre.

MB : Et par curiosité, au début, comment tu faisais avec ce collaborateur, que tu ne connaissais pas autant finalement ?

AP : Alors au début, donc c'est moi qui l'ai recruté, je ne le connaissais pas mais c'est moi qui l'ai recruté. Il ne l'a pas montré tout de suite ça. Ça a pris du temps. Je pense qu'au début il était dans une nouvelle boîte il s'adaptait, et puis quand il a vu qu'il pouvait être un peu plus à l'aise, euh, ben il a pu exprimer davantage qui il était. Très vite, parce que j'ai eu à le vivre dans le passé, dans d'autres expériences professionnelles, je me suis dis ça sert à rien de faire le béliet. Ça ne sert à rien ça va le braquer. Et puis je reviens toujours à me mettre à sa place et me dire que je n'aimerai pas qu'on me le fasse. Si moi on me fonce dedans on me braque alors là je ne suis pas productive, je n'ai qu'une envie c'est de rentrer chez moi. Ce que je mets toujours en point d'honneur c'est que chacun de nous, on aime aller travailler. Qu'on puisse aimer tous les matins aller travailler sans se dire "Oh ma manager elle va me prendre la tête..." moi je fais partie de l'ancienne école, où les patrons ne se préoccupaient pas de savoir comment

on se sentait, et ça pouvait me faire passer des journées terribles alors qu'on aimait notre métier. Je me dis aujourd'hui on a la possibilité d'adopter du bien-être dans l'entreprise, et c'est ce qui fidélise les collaborateurs aussi.

MB : Je n'ai même pas eu besoin de te parler du thème et tu l'abordes ! *rires* bon ben l'interview est terminée Alexandra ! *rires* je vais y venir après.

AP : Ouais, d'accord.

MB : Donc, là on parle d'émotions, qui comme tu m'as dit rythment tes journées, mais j'aimerais savoir, de façon très générale, quels éléments sont à prendre en compte dans le cadre de tes missions, pour assurer le minimum vital de ton entreprise.

AP : Il y en a un qui me vient mais c'est ce qui fait vivre toutes les entreprises, l'aspect financier, pécunier, la rentabilité, les chiffres... Ça c'est une réalité qui dépasse l'aspect humain de toute façon. Euh... Il faut que l'on ait atteint l'objectif quotidien.

MB : Et comment on l'atteint cet objectif ? Quels sont les outils ?

AP : Mmh.. Le dynamisme, la suggestion, la vente de produits, la séduction... Il faut séduire la clientèle pour leur vendre quelque chose, sans prétention je sais que j'ai un sacré bagout. Ça se découvre un petit peu là *rires*. Un exemple tout simple : la cliente on lui présente un devis, une fois qu'on a fait le diagnostic, moi mon collaborateur dont je parlais tout à l'heure, à plusieurs reprises il me dit "mais vous vous êtes incroyable, déjà vous n'hésitez pas, et ça peut être un devis à 160€ vous le dites sans crainte". C'est ce qui fait marcher, et puis je valorise aussi mon travail. Je ne suis pas en train de marchander, "oh parce qu'elle n'a peut-être pas le budget..." ce n'est pas mon problème. Moi mon problème c'est de faire perdurer l'entreprise pour laquelle je travaille, de vendre une prestation, de mettre les prix à la hauteur de celle-ci... Ce n'est pas sans état d'âme, ce n'est pas volé. Par contre, je m'engage, moi, à être à la hauteur de ce que je lui présente.

MB : C'est pour ça finalement que tu es aussi confiante, c'est parce que tu as confiance en toi, en tes capacités et compétences et en tes produits.

AP : Exactement, tout à fait. Je maîtrise mon métier, c'est ça.

MB : Donc on va passer à une question un peu moins difficile, elle était un peu chiant cette question !

rires

MB : Selon toi, quels collaborateurs doivent être émotionnellement intelligents, et pourquoi ?

AP : J'ai envie de dire tous. Parce qu'ils ont tous à apporter. Je veux dire ça revient avec les branches d'arbres, si chacun développait son intelligence émotionnelle on pourrait tous créer une collaboration, une cohésion, ensemble, sans avoir forcément tous la même émotion du moment. Mais, d'ailleurs moi j'en parlais il n'y a pas longtemps les enfants devraient apprendre à la développer. Donc tout le monde, de l'apprenti aux patrons, mêmes les plus hauts ! Eux aussi des fois ils sont tellement dans le chiffre... On gère l'humain aussi ! Ils devraient développer leur intelligence émotionnelle aussi !

MB : On y vient maintenant, comment caractériserais-tu la notion de bien être des employés ?

AP : Donc là, en gros, c'est comment, quoi faire pour qu'une personne se sente bien dans l'entreprise ? Dans ma définition avec le bien être. Euh, en tant que manager, déjà c'est de veiller à un équilibre de travail, les mettre dans un certain confort sans me rendre esclave pour eux mais que, dans un temps de travail qui leur est donné, qu'ils puissent faire les choses bien, sans être envahis par des choses futiles ou agaçantes, donc ça c'est à moi de les prendre, le respect de l'autre, l'écoute, je ne dis pas que je vais passer une matinée entière à écouter les "pipi-cancan" et puis moi c'est une chose qui m'arrive souvent de faire, de passer des moments à l'extérieur, de créer un lien sans forcément rentrer dans l'amitié parce qu'on est avant tout des collaborateurs, mais créer un lien humain. Porter de l'intérêt, avoir de l'empathie, avoir de la bienveillance envers les gens. L'autre fois il y en avait une qui avait un souci avec son enfant, elle était embêtée... Je lui dis "Non, vous prenez votre journée et vous vous occupez de votre enfant, vous ne me devez rien parce que combien de fois vous avez fait des heures en plus"... D'être juste. De donner envie à l'employée de se dire "Punaise, on n'est pas qu'en train de me tirer sur la corde où il faut que je sois rentable..." Et puis il y a un autre truc aussi c'est... l'humour. L'humour, l'énergie, le positif, moi j'ai un aspect un peu clown, pas Bozo non plus hein, mais de créer du dynamisme, qui donne envie. Moi je me suis vue passer des journées à pleurer de rire avec mes collaborateurs. Et pourtant, une bonne journée en chiffres, et tout le monde n'a qu'une seule hâte c'est de revenir le lendemain. Donc ouais, c'est créer un micro-cosmos dans l'entreprise, qu'on se sente à l'aise par l'approche humaine. On n'est pas des

numéros... Et savoir être reconnaissante. Les salons fonctionnent parce qu'il y a des humains, parce qu'il y a des gens, donc il faut leur donner envie de rester. Et leur donner envie de rester c'est prendre soin d'eux. Je ne suis pas leur maman, mais ouais, c'est prendre soin d'eux.

MB : D'accord, mmh, il y a juste un terme qui a attiré mon attention c'est "ce n'est pas de l'amitié". Pour toi c'est très important, vous êtes combien de salariés tu m'as dit ?

AP : Nous ici on est 4 voir 5. On est une toute petite équipe. Et puis des fois on peut avoir des soutiens d'autres salons.

MB : D'accord. Et donc du coup tu évites l'amitié parce que tu l'as vécue, tu as déjà créé des amitiés au sein de ton entreprise ?

AP : Alors dans le passé, pas dans ce salon là mais ça m'est déjà arrivé. Apprentie ou jeune salariée... Ça m'est arrivée d'avoir des amitiés de 25 ans avec d'anciennes collaboratrices... C'est bien, mais il faut être vigilante. Parce qu'à partir du moment où il y a de l'amitié cela peut être utile mais cela peut être contre nous. Parce que tout se mélange... Et l'expérience du temps m'a montré que même si on peut avoir des naissances d'amitié au travail, la véritable amitié c'est lorsqu'on ne travaille plus ensemble. On peut paraître tous amis en travaillant mais c'est faux. Mais cela ne veut pas dire que nous ne partageons pas des moments sincères.

MB : D'accord. On va revenir un peu au bien-être des salariés. Tu as commencé à m'en parler avant que je ne te le demande mais, j'aimerais savoir comment la notion de bien-être des salariés s'exprime dans ton quotidien...

AP : Euh... Par mes mots. Moi j'arrive toujours au travail avec le sourire. Donc déjà je partage une énergie positive, très vite je prends le climat, comment va la personne. Je pense que ça les touche de voir que j'essaie de connaître comment ils se sentent. Parce que je vais adapter ma journée selon la manière dont ils se sentent. Dans la mesure de ce qui est possible je vais prendre le climat pour instaurer un certain bien-être.

MB : Tu as commencé à me parler de choses que tu pouvais mettre en place, se voir à l'extérieur du boulot, des choses comme ça... Ce sont des choses que tu fais ?

AP : Alors là... Le Covid hein... Donc on est un peu coincés. Quand on fait notre débriefing le soir, on sort du salon. On ne le fait jamais dans le salon, on se met un peu plus loin, ça peut durer une heure. Donc là on se lâche sur notre journée, on peut se raconter des boutades, celui

qui veut parler un peu plus de sa vie il peut en parler... Donc bon, on a qu'une hâte c'est que ça puisse rouvrir et aller boire un café sur le port par exemple, par forcément dans la routine tous les jours, même le débriefing un quart d'heure ça fait du bien mais euh, tous les collaborateurs ne sont pas partisans de ça. L'homme dont je te parlais tout à l'heure, lui, il n'est pas volontaire de ça. Il a été lui-même employeur pendant 20 ans donc il craint qu'il puisse y avoir des débordements. Donc du coup il essaye de garder certaines distances par rapport à ça. Mais les moments que l'on passe actuellement, on sort du contexte, on sort du salon même si on est dans un contexte professionnel.

MB : Ok, maintenant j'aimerais que tu me dises ce que tu penses de l'association bien-être des salariés et efficacité des salariés ?

AP : Ben, plus un salarié est dans son bien-être et plus il est efficace, pour moi c'est, c'est un euphémisme ! Ça va ensemble ! C'est à dire que plus il est à l'aise, moi un moment donné j'ai du manager un deuxième salon qui avait chuté, donc j'ai dû m'en occuper, plus on y met du bien être dans leur quotidien et plus ils deviennent efficaces parce qu'ils se plaisent et naturellement ça leur fait avoir envie de provoquer une reconnaissance, une gratitude, ça les élève en fait. C'est de la valorisation. Valoriser qui ils sont par le bien être, par les mots, ça monte en flèche hein ! L'attitude des gens montent ! je le fais aussi chez moi avec mes enfants, ça marche... Sauf quand ils doivent ranger la maison *rires* mais oui moi ça passe par la valorisation, le bien-être.

MB : On va changer de thème maintenant. On va parler un peu de loyauté, fidélité client, et si je puis me permettre affect client. Pour toi lorsque j'évoque la notion de loyauté, fidélité et affect client, a quoi tu penses ?

AP : Alors j'ai des images de clientes qui me viennent en tête là, alors je ne vais pas forcément dire que les trois sont associés, mais quelque part, loyauté et fidélité je pense que ce n'est pas des synonymes mais ce sont des notions proches, une cliente loyale c'est une cliente fidèle et vice versa. Bien qu'une cliente puisse être fidèle du salon mais pas du coiffeur. Si le coiffeur n'est pas là elle peut dire du mal du coiffeur s'il n'est pas là. Finalement ça c'est le C'est le monde de la coiffure et peut être du commerce. La cliente peut être fidèle au salon mais pas loyale au coiffeur. Et l'affect ça c'est la relation que nous ont créée avec elles. Certaines, on est des cabinets de psychologies, hein, on les écoute, on échange, parfois nous aussi on dévoile notre vie, quand on a des clientes qui viennent tous les 15 jours forcément, sur un an deux ans, ça

créé des liens, pour peu qu'on soit ouverte dans l'échange, c'est euh... C'est... Les trois sont liés. Parce que la cliente qui a l'affect, ça créé une certaine loyauté parce qu'il y a une relation autre qu'une prestation vendue. C'est vraiment l'échange de l'humain avec la cliente et avec nous coiffeur.

MB : Et est-ce que tu as la sensation que vous êtes plusieurs à fonctionner de cette façon-là, d'être un peu dans ce côté psychologie dont tu me parles ?

AP : Alors pas tous... Pas tous... J'en ai quelques... Mmh non non. Je pense que c'est une histoire d'individus. Au-delà du monde du travail c'est une histoire de fonctionnement humain. La manière dont on fonctionne dans notre vie privée. Moi par exemple je suis psychorigide au travail sur certaines choses mais je ne le suis pas du tout dans ma vie privée. Donc du coup c'est vrai que des fois on peut moduler dans le temps de travail parce qu'il y a des exigences, même si dans la vie privée il y en a aussi, après euh je pense que c'est propre à chacun. Moi j'ai une collaboratrice elle est pas du tout comme ça. Elle fait bien son travail, elle va être euh, c'est péjoratif de le dire comme ça, mais c'est gentil ce n'est pas méchant, c'est vraiment la coiffeuse limite du sketch de Muriel Robin. Donc c'est tout euh, pas théâtralisé mais c'est plutôt "on fait un p'tit brushing'han" *rire* et il y a des clientes qu'aiment et il y en a d'autres qui n'aiment pas. Et il y en a d'autres qui vont chercher plus la profondeur. L'échange humain, ce n'est pas, moi c'est ce que j'explique, ma réussite c'est quand une cliente vient au salon, on lui fait ce qu'elle a demandé, non pas qu'elle me dise merci j'aime ce que vous m'avez fait, parce que ça pour moi c'est une évidence, c'est que quand elles partent elles nous regardent et elles nous disent j'ai passé un très bon moment. Là on créé autre chose. La couleur, la prestation c'était une évidence. On ne pouvait pas imaginer qu'elle parte sans l'aimer. Donc, voilà.

MB : Très bien, j'allais poser une question mais j'ai perdu le fil... euh... Tant pis. Et du coup, quelle importance tu y accordes à la fidélisation de tes clients, à leur loyauté...

AP : Alors j'ai envie de dire, à la hauteur de ce qu'elle donne ou à la hauteur de ce que je leur donne. Un autre exemple tout bête, j'ai une cliente qui va entrer dans le salon, elle va être fermée, elle va être limite agressive, peut être un tantinet jalouse, parce qu'elle ne se sent pas bien dans sa peau, bref elle arrive avec du négatif. Moi je me donne un objectif, c'est d'arriver à la faire sourire. Ou parce que ça va lui plaire, donc ça c'est une évidence ça va lui plaire mais elle ne va pas forcément l'exprimer, mais à un moment donné dans l'échange, que j'arrive à la faire sourire. Donc c'est bah, donner de ma personne, par une discussion par le fait de positiver

le moment et ça, ça fidélise, parce que du coup la cliente a vu qu'on est allé chercher autre chose on a puisé quelque chose en elle, on a donné de nous et moi j'ai des clientes qui reviennent parce que c'est ce que nous disait mon employeur, elles ne viennent pas seulement parce que vous savez travailler, elles viennent parce que c'est vous. L'âme que vous mettez dans le salon, la playlist, les gens sont très sensibles à la musique. La musique c'est l'ambiance c'est ce qu'on ressent c'est ce qu'on dégage et ça, ça permet de fidéliser.

MB : Et justement dans les moments où tu vas recevoir des clientes de pas très bonne humeur, comment tu vas faire pour faire changer son état d'âme, comment tu vas l'emmener là où tu veux qu'elle aille ?

AP : Alors déjà, je vais me mettre ce que j'appelle dans une position basse. Déjà je ne suis pas hautaine mais je vais arriver dans une position bienveillante. Je vais vraiment m'effacer, l'écouter mais lui montrer déjà que c'est moi qui maîtrise ce qu'elle veut. Donc j'entends et je comprends ce qu'elle veut. Déjà quand la cliente sent qu'il y a une compréhension de l'autre elle baisse un peu sa garde. Ensuite au moment où je vais m'occuper d'elle proprement dit, au moment du diagnostic etc., je vais lui laisser un moment où elle va être seule. C'est à dire que je ne vais pas beaucoup échanger avec elle, et la première approche c'est de lui parler de ses cheveux. De ses cheveux, de comment faire pour embellir son cheveux, si un cheveux est court... Il y a toujours un truc qu'une femme n'aime pas sur ses cheveux, donc me servir de ça et positiver ce qu'elle a pour lui donner un conseil, donc là elle voit que je suis pas contre elle, elle voit que je lui ouvre une porte de bienveillance. De là, petit à petit, pour peu qu'elle ai un enfant parce que très vite les enfants peuvent arriver dans le sujet de discussion "ben oui j'ai des enfants j'ai pas le temps de prendre soin de moi", voilà, recréer une amorce, recréer un terrain de confiance, euh, et puis de là, avec Bertrand, avec ma collaboratrice, leur sortir une boutade pour les taquiner, et en général quand je fais ça ils me relancent une boutade, donc je fais un peu le clown en me disant je m'autoridiculise et la cliente ça lui plait parce que là du coup ça rend les gens accessibles, par le rire, elle nous entend rire, et là elle se met à rire ou à sourire. Et alors après ça vient tout seul...

MB : Tu vas essayer de choisir tes sujets, qui la mettent en confiance, en parlant de ses enfants ou euh...

AP : Alors en parlant de ses enfants,, moi je vais mettre en exemple que j'en ai aussi "alors m'en parlez pas, c'est compliqué, on est toutes dans le même bateau, les horaires de boulot c'est

fatiguant..." j'essaye vraiment de prendre en fonction de ce qu'elle me dit, des fois je m'invente des vies parce que c'est pas ma vie, je me dis elle a besoin d'entendre quelque chose qui va dans son sens.

MB : D'entendre quelque chose qu'elle connait finalement.

AP : Exactement.

AP : Et on a tellement d'exemples de vies, que c'est facile d'en inventer une autre. D'inventer un truc qui créé cette accroche avec elle, et puis après, très vite, c'est, allez on va dire ça arrive 0,01 fois que la cliente on puisse vraiment rien en faire la première fois mais en général c'est la deuxième ou la troisième fois.

MB : Donc elle revient.

AP : Elle revient. Ouais.

MB : C'est quand même un bon indicateur déjà.

AP : Ben disons que là, elle revient parce que le service lui a plu, et peut être qu'effectivement on a créé quelque chose, on a semé une graine. Ça veut pas dire que voilà. On a semé une graine et donc du coup ça a bourgeonné entre deux, elle est revenue, la confiance, la confiance...

enfant d'alexandra demande un truc à grignoter

AP : Mais voilà, au bout de la troisième fois c'est gagné.

MB : C'est complètement cohérent avec ce dont tu me parlais, avec tes collaborateurs. Tu investis.

AP : Ouais.

MB : Toujours.

AP : Ouais, toujours. Exactement, c'est ça.

MB : Tu plantes des graines.

AP : Ouais, exactement. *rire*

MB : Ok, donc pour moi, des employés qui vont être dans une atmosphère bienveillante, qui vont ressentir du bien-être sur leur lieu de travail, vont être plus efficace. Et justement, je me posais la question est-ce que tu penses que des salariés qui se sentent bien, qui sont plus efficaces du coup, vont faire en sorte que le client va être plus fidèle, plus loyal, d'être face à un employé qui se sent bien...

AP : Oui, exactement, ça a vraiment un effet papillon. Parce que le salarié qui arrive et qui est bien sur son lieu de travail il va bien travailler parce que du coup il sera pas envahi par des choses négatives, il a des choses négatives dans sa vie privée, donc là on essaie vraiment de le mettre dans une bulle pour qu'il se sente bien et quelqu'un qui se sent bien va dégager quelque chose de positif donc forcément ça a un effet sur le client qui lui va ressentir le bien être de l'autre. Donc du coup en fait c'est, c'est un microcosmos où tout le monde finit par bien se sentir. Moi j'ai vu au salon des gens qui se connaissait pas, tout le monde est un peu de son cote, je sors une phrase, alors là euh, il y a deux trois phrases que je sors régulièrement, et là bim boum bam et puis on est, ricoché, ça donne, et la pour le coup euh, dans le moment dans tout les cas les gens se sentent bien. je dis pas que dehors quand ils repartent dans leur vie ils vont continuer à être bien mais peut être qu'ils vont se souvenir qu'ils ont passé un bon moment et en plus ça les fidélise.

MB : Ok. Et au delà de ce que j'ai pu t'exprimer, au delà de l'efficacité des salariés résultant d'un bien être, qu'est ce qui permettrait de favoriser la fidélité client, l'affect client.. Quels sont les éléments qui permettraient d'y contribuer ?

AP : Au delà de ça ?

MB : Dans ton secteur, dans ton métier.

AP : Oui, oui oui. Après, une réalité hein, c'est que les prix soient moins chers, parce que du coup, les gens souffrent, enfin ils ont tous des difficultés économiques avec tout ce qu'il se passe, donc euh, j'ai pu l'entendre de la part de certaines clientes qui font un sacrifice dans leur budget pour venir chez le coiffeur, donc ça je pense que ça allège aussi, si payer moins cher oui je pense que c'est quelque chose qui les toucheraient ouais. Mais hormis l'aspect financier, Peut être que, ouais, faire des choses un peu plus, fin non, fin oui.. Oui mais non. Ca c'est moi. Euh je sais pas, rajouter une prestation de détente en plus par exemple. Mais euh... Là tout de suite j'ai pas, j'ai pas d'idée. Non.

MB : Ok. C'est marrant parce que j'ai l'impression que chaque fin de tes phrases représente le thème suivant.

AP : *rire* je l'ai senti.

MB : On va parler un peu d'innovation. Parce que tu viens d'exprimer une prestation supplémentaire, ça peut être une forme d'innovation. Mais je te laisse me donner ta définition, à quoi tu penses quand je te parle d'innovation, sa notion, qu'est-ce qu'elle représente pour toi ?

AP : Alors moi, je pars du principe que l'innovation elle doit être là tout le temps. J'en parlais justement hier avec un de mes fils. Euh, les habitudes, c'est une petite mort. Les habitudes sont des certitudes de pensées, c'est qu'on va réussir et qu'on va toujours euh, ça nous met dans une certaine sécurité et c'est un leurre parce que c'est pas les habitudes qui nous mettent en sécurité. Alors que, innover, rebondir, c'est quelque chose qui nous stimule, physiquement, cérébralement, et cette stimulation nous pousse toujours à viser un peu plus l'excellence, à aller toujours davantage, et donc du coup ramener des, des détails, des, bah voilà, oh bah tiens mettre ça en place et puis ça, et les gens aiment les nouveautés. Donc les nouveautés ça les sort de leurs habitudes et donc du coup ça donne un côté plus gourmand, différent, plus gourmand. Moi après je travaille dans un groupe qui est franchisé. Donc on a un cahier des charges. Moi c'est ma plus grande frustration, frustrAtion, c'est que tout ce que je pourrais avoir, donc il y a des choses qui me sont acceptées et il y en a d'autres que je ne peux pas. Parce que voilà, on sort du concept. Mais, euh, je n'aurai pas ce problème entre guillemets, je m'adapte très bien il y aurait des choses qui pourrait arriver régulièrement. Sans enlever ce qui est déjà en acquis, mais euh, on est en perpétuelle innovation, 'fin, dans l'ensemble pour tout, c'est aussi le problème des formations, même si on va pas appliquer les 100% de la formation, on revient avec euh, a tiens, il s'était passé ça, je vais essayer ça, non en technique, ça fait presque 30 ans que je fais ce métier, même si j'ai eu des périodes où j'ai fais autre chose, mais en tout les cas ça fait 30 ans que j'ai découvert ce métier, mes techniques ont évolué. Et je suis friande de les innover, il y a des moments où je vais oser faire quelque chose sur une cliente parce qu'elle m'a proposé, elle m'a montré une photo, donc non l'innovation c'est euh, c'est c'est, c'est la vie.

MB : J'allais te demander, quelle importance ça a pour toi l'innovation ?

AP : Ben moi c'est ma vie, que ce soit dans ma vie privée ou dans ma vie professionnelle, c'ess ne jamais stagner, c'est de toujours viser plus haut, alors, viser plus haut ou viser l'excellence, ne jamais mettre les pieds dans la médiocrité, c'est par contre, ne pas écraser l'autre. Chacun

brille. Chacun a sa place. Chacun peut s'épanouir. Au contraire, la lumière qu'on a c'est de faire briller les autres autour de soi. Mais pour soi, moi je le rabâche régulièrement à mes enfants, brillez pour vous mais voyez toujours au dessus. C'est pas ne pas être content de ce qu'on fait, parce qu'on peut, chaque chose qu'on fait on peut en être satisfait, mais la prochaine fois, tiens, ben je vais rajouter ça, ah bah tiens je vais mettre cet épice, dans peut être dans la cuisine, ça peut être dans le vêtement ça peut être dans plein de choses. Mais c'est toujours euh, bah se célébrer.

MB : Il y a une citation que j'aime bien, qui dit: The Good is the Enemy of the Great.

AP : Alors mon anglais est un peu fâde.

MB : Ce qui veut dire, le bien est l'ennemi du mieux.

AP : Ah oui. Oui. Mais complètement. Mais complètement.

AP : On se rend pas compte mais d'un seul coup on est ou dans la médiocrité ou dans les choses fâdes. Et puis le truc c'est qu'après toute notre vie se répercute comme ça. Et puis on osera pas au dessus. Parce qu'on s'est mis une sorte de mésestime et donc du coup ben non c'est pour l'autre, ben non c'est pour ceux qu'ont des sous, ben non c'est... Non. Non. Moi il y a une phrase que j'aime beaucoup, alors je vais la dire avec mes mots hein, qu'est ce que le pouvoir ? Le pouvoir c'est se mettre en action. Donc c'est pas d'écraser les autres, le pouvoir c'est pas de de, le pouvoir qu'on a de soi, c'est euh, voilà, j'ai envie de changer de boulot, c'est pas que dire j'ai envie de changer de boulot. C'est de se mettre en action, et de prendre le pouvoir sur cette envie. C'est euh, ça englobe beaucoup de choses mais c'est euh, ouais, prendre le pouvoir sur nos décisions, on est acteurs. On est pas, là, à atteindre qu'on frappe à notre porte, qu'on nous propose un job, ou s'acheter une jolie robe, j'en sais rien, j'aime aussi les choses très futiles. Et puis c'est de se permettre que mieux, c'est toujours mieux. Toujours mieux d'aller manger chez Coutanceau que d'aller manger chez McDo hein ! *rires* Je dis ça, je dis rien ! *rires*

MB : *rire* Euh, ok, du coup est-ce que dans ton quotidien tu aurais des situations plutôt concrètes à me donner où tu fais preuve d'innovation, au sein de tes missions ?

AP : Euh, alors proprement dit en tant que coloriste, dans mes techniques, quant une cliente euh, par exemple euh, les techniques classiques où on démarre un balayage racine, longueur, pointe, là ben j'ose, je vais lui dire qu'aujourd'hui on va pas toucher ses racines mais on va créer de la lumière sur les longueurs. Donc c'est vraiment plus de la technique proprement dit, mais

euh, ou euh, ma cliente revient, alors moi il y a une phrase que je ne pose jamais, jamais, ô grand jamais, "on fait comme d'habitude ?" Jamais. "Que puis je fais pour vous aujourd'hui, envie de changer?". Voilà. Et là après ça papillonne, de ce qu'elle me dit, "oh ben non ben j'aime bien", "ok vous aimez bien" sauf que je vais pas lui faire la même chose. Je vais rajouter un p'tit truc, une pointe de reflet. Je vais cette fois ci lui allonger d'une autre manière, ou allonger, fin voilà. Là je vais innover, parce que comme ça en plus, EN PLUS, ça la fidélise. Parce qu'elle sait pas ce que j'ai fais. "Ah dis donc l'autre fois j'ai beaucoup aimé hein, vous pouvez me refaire la même chose ?" Sauf que je vais pas lui refaire la même chose. En visuel, elle va trouver ça joli, et c'est cette petite chose qui va lui faire aimer, parce que c'est pas juste une couleur appliquée en racine, avec la même formule. C'est comme les cuisiniers j'pense, qui va rajouter sa petite touche. Même si il va donner la recette il va pas donner la recette exacte parce que c'est sa griffe c'est sa... C'ets ouais... C'est la manière de fidéliser.

MB : On pourrait presque dire que chaque prestation est une innovation.

AP : Alors, exactement. En technique ouais, complètement.

MB : Ok.

AP : C'est exactement ça. Après dans le management, un peu moins parce que euh, faut que tout le monde puisse saisir l'idée et des fois ça prend un peu de temps, ça s'intègre donc du coup ça se ferait pas tous les jours mais euh, tu as mal au dos ?

MB : Non, ça va.

AP : Ca va ?

MB : Ca va, j'essaye de... je suis toujours courbée moi.

AP : Mais ouais dans le manager, c'est un travail un peu plus à long terme, c'est une réflexion tiens euh, à partir de maintenant j'aimerais pouvoir intégrer ça, là j'ai pas d'idée concrète euh... C'est pas la même dynamique, c'est pas la même approche. La technique c'est moi, toute seule avec ma cliente, c'est mon savoir faire. Le management ça prends tellement plus de choses qui sont à prendre en considération et puis l'aval de l'employeur. Parce que lui je vais pas aller le voir en lui disant "j'ai mis du 5 et du 5.3 pour Mme Machin", il en a rien a faire. Mais le management je considère pas que j'innove... C'est plus de la gestion en fonction de prévoir, de ce qui arrive. Il y a moins d'innovation dans la responsabilité du management.

MB : Peut être aussi que c'est plus simple comme ça finalement, que tes collaborateurs ils doivent aussi avoir quelque chose qu'ils peuvent intégrer, des règles...

AP : C'est ça, c'est ça. Après voilà, il peut y avoir des petites choses, des petits détails qui peuvent se changer, mais, euh, pareillement, le cahier des charges fait que l'accueil doit quand même être d'une certaine manière, on a des choses qui doivent être psychorigides. Et ça par contre même moi je ne veux pas qu'on les change, parce que c'est voilà, la serviette est pliée de cette manière il faut la poser comme ça, je ne la veux pas autrement. Ca c'est vraiment déjà le visuel du salon, quand la cliente rentre, qu'elle trouve pas Pierre avec les serviettes là, Michel par terre.. voilà. C'est vraiment un ensemble donc si je commence à rajouter des innovations dans ces trucs là, alors là c'est la débandade.

MB : L'atmosphère doit être euh, simple, peut-être, ordonnée ?

AP : Voilà, il y a un ordre. Cet ordre là faut pas le changer. C'est un cadre. Parce que sinon il y a des, j'ai vu là y'a pas très longtemps avant que je parte en vacances, j'avais baissé un peu ma garde, ma fille avait des soucis de santé donc j'étais moins présente, quand je venais au salon je bouillais. Maintenant ca y est il y en a qui ont intégré les informations donc que je sois là ou pas ils sont toujours dans le même cadre, et je me suis rendue compte j'ai fais le test, j'ai dis je vais rien dire pendant une semaine, je me met en retrait je vais vraiment être beaucoup plus en technique et mon rôle de manager, je vais les laisser voir, je veux les voir, ce qui sorte d'eux. Et ben j'ai vite vu qu'il y en avait une qui était borderline. C'était un p'tit peu tout euh, mais ça m'a permis de voir aussi qu'il y avait des choses qu'elle avait pas intégré.

MB : Et comment tu as réagis à ça ?

AP : Et bien tout doucement, avec humour. Au bout d'une semaine je bouillais. Le dernier jour ça devenait vraiment dur, je me disais non mais là ça ne va plus être possible. Mais j'avais besoin de voir ce qu'elle faisait. Et donc à partir du mardi, j'ai eu un petit briefing du matin, j'ai dis ben là on va se reprendre, on va se rappeler si il faut relire les consignes du groupe on va les relire, mais par contre rappelez vous le pliage de serviette... J'ai, j'ai, j'ai verbalisé toutes les grandes lignes qui m'avaient fort déplu et je leur ai rappelé que c'était ce qui faisait notre qualité, notre différence. Donc, euh, bah ce qui est marrant c'est qu'elle s'y est remise tout de suite. Ca l'a pas euh, mais ça m'a permis de me rendre compte qu'il y a des gens qui intègrent très vite, et d'autres, il leur faut du temps. Ou ils ont besoin d'être rappelés parce qu'ils ont pas cette démarche personnelle et en plus de ça moi dans mon métier on a des indépendants et les

franchisés. Les franchisés, quelque soit la franchise où on va il y a des cahiers des charges à respecter. Un indépendant, il fait tout ce qu'il veut comme il en a envie dans son salon. Quelqu'un qui a toujours travaillé en indépendant quand il rentre en franchise, il peut être en souffrance. Et vice-versa. Moi jamais j'ai bossé chez un indépendant. Et je le ferais pas parce que je sais que je vais péter les plombs je vais pas m'y retrouver. Donc du coup moi cette, cette coiffeuse en question elle avait toujours bossé en indépendant et elle est pro-indépendant. Donc la franchise est un cap à elle, pour elle, mais c'ets pas un endroit où elle fera carrière, parce que du coup elle a pas, même si j'essaie de miser le bien-être, je sais que le fond du cadre de la franchise n'est pas quelque chose qui lui fait du bien.

MB : Elle est toujours dans ton entreprise ?

AP : Ouais mais elle partira.

MB : D'accord.

AP : Je pense qu'à la fin d'année scolaire elle est déjà en train de réfléchir à d'autres choses.

MB : Elle t'en a parlé?

AP : Pas à moi. Parce que bon, la responsable, je suis la dernière au courant. Souvent les discussions comme ça se font entre coiffeurs. Mais nous le monde de la coiffure les gens parlent vite hein, donc du coup il y en a toujours un ou une qui vient me répéter gentilleement, au détour d'une cigarette, "vous êtes au courant que..." bon. Par contre je le dévoile pas parce que ça peut être une impulsion sur le moment, mais si moi je vais acter en allant voir la personne en lui disant "j'ai appris que vous partez", bah du coup je la conditionne à rester, ça devient réel, moi je dis rien tant que j'ai pas eu la personne qui vienne me voir, donc euh, là c'est pareil, je me dis elle partira ou pas mais dans tous les cas ma dynamique c'est d'imaginer qu'elle reste et lui donner envie de rester. Donc euh...

MB : A ton avis, est-ce qu'on peut avoir autant de force de persuasion ? Finalement de redonner une motivation à quelqu'un, est ce que tu penses que c'est faisable ? Est-ce qu'on peut vraiment impulser...

AP : Je pense qu'on peut. Mais par contre ça demande beaucoup d'implication, ça demande beaucoup d'énergie à sortir de soi pour l'autre, parce que oui, il faut donner quelque chose pour lui donner envie de rester. Mais c'est pas juste un salaire, c'est pas euh, juste euh, le métier en

lui-même c'est euh, on revient sur le bien être de toute façon, euh, après, il arrive aussi que ce soit euh, plus la sphère personnelle, familiale, le mari qui rabâche tous les jours "mais non mais reste pas là bas", on rentre dans une dualité, le salarié c'est compliqué parce que il peut se plaire au travail mais à la maison on lui rappelle que finalement il y a eu de l'abus parce qu'il a pas eu sa pause le midi "et toi tu continues à faire ta bouffonne à bosser", c'est des choses que j'ai déjà entendu et que je sais qui existent. Donc là c'est compliqué parce que quand c'est le mari ou la femme qui donne des conseils négatifs, à un moment donné quand il y a un choix on sait très bien quel est le choix hein. Ca nous appartient plus ça hein. Donc euh, moi je montre toujours que je suis pas au courant, mais j'essaie de donner la meilleure des choses pour que la personne puisse se sentir bien le vivre, mais après chacun il fait ses choix aussi de rester ou de partir. Mais ça peut être possible. De, de, quelqu'un de démotivé, quelqu'un qui est pas convaincu, c'est la séduction. C'est le séduire, lui donner envie de rester. Mais ça prends.. Ca demande de l'implication.

MB : Tu peux pas gérer les invisibles non plus quoi.

AP : Non, on est pas magicien, on est pas sorcier, on est pas... et puis on a nos limites. A un moment donné, on donne le maximum pour, mais a un moment donné on peut pas plus.

MB : Ok. A ton avis, est-ce que les clients seraient plus loyaux, plus fidèles, ou auraient plus d'affection pour des produits, des marques, des services innovants ?

AP : Alors, oui.. Mais... Les clients ils aiment bien retrouver leurs habitudes hein euh. Ca va à l'inverse quand je parlais des innovations, même s'ils aiment la nouveauté, ils aiment bien retrouver leur gamme de produits, ils aiment bien... D'ailleurs on avait cette année, on avait changé, on avait rajouté une autre gamme, on a eu du mal à l'intégrer à la vente, les gens le voient, "oui mais non mais moi j'aime bien garder ça", donc ça prends du temps. Ca prends du temps, euh, moi je trouve que les gens aiment bien avoir leurs repères. Meme quand une équipe change dans un salon, il faut compter facilement 6-8 mois pour euh, leur permettre de se ressentir bien à l'aise parce qu'ils ont perdu leurs repères. "Ah mais ma coiffeuse elle est partie ?" Ah mais c'était elle qui me conseillait le bon produit, qui va le faire ? Et mais y'a plus personne dans ce salon" "non on est 5, mais.. Si on est là nous !" Donc du coup, mais faut pas le prendre sur soi. Pour soi. C'est pas nous qu'elles attaquent. V'est juste leurs habitudes, pas leurs schémas, mais leurs habitudes, de ce qui les rassurait, bah y'a une faille donc du coup c'est à nous de s'actionner pour faire en sorte que ça passe, mais tout ça c'est du travail de temps.

MB : Donc toi tu portes vraiment, le chapeau de la référente.

AP : Ouais.

MB : Tu es la personne qui est là pour rassurer finalement, peu importe, le turnover...

AP : C'est ça, exactement, c'est ça.

MB : Ok. Euh, alors, à ton avis, est ce qu'il y aurait une notion, qui serait à prendre en compte lorsqu'on est dans la recherche d'innovation ?

AP : Une notion... Alors... La conviction de cette innovation. Euh... Que cette innovation provoque pas une passion mais que ce soit vraiment quelque chose qui nous parle hein... Qui... L'action. Je sais pas si c'est exactement les rép... Enfin pas les réponses mais euh.... Et puis j'ai perdu.. j'ai pensé à un mot là tout à l'heure, euh... Re-pose moi la question peut être que ça va me revenir.

MB : Est-ce que à ton avis, il y aurait une notion à prendre en compte lorsqu'on est dans la recherche d'innovation ?

AP : Je dirais la certitude, que ça ramènerait du bien... La passion... La stratégie. Parce que c'est bien beau d'avoir l'idée mais si on est pas stratège un minimum de ce qu'on va en faire euh... Euh, bah... Et puis les moyens pour le faire. Si on a pas les moyens, on peut... Voilà, il faut s'actionner par rapport à ça. Je sais pas si ça correspond à une notion.

MB : Si, si. Un peu le même type de question est-ce que selon toi il y aurait une notion à prendre en compte particulièrement lorsqu'on est ben justement, dans l'évaluation des opportunités, et dans la prise de risque pour acquérir cette opportunité ? Qu'est-ce qui est à prendre en compte lorsqu'on veut saisir une opportunité ?

AP : Qu'est ce qui faut prendre en compte ? Je pourrais dire ce qu'on risque de perdre, mais alors on ferait plus rien. Si on va dans cette première réflexion, c'est au contraire de voir tout ce qui pourrait s'ouvrir à l'issue de cette opportunité, c'est voir le verre à moitié plein et pas à moitié vide. Si on commence à regarder la perte de nos acquis, de ce qu'on a, on va se freiner, parce qu'une opportunité c'est aussi un risque hein, on sait pas ce qu'il va se passer. Donc euh, j'ai envie de dire de la réflexion quand même. Parce que partir dans l'impulsion, il y a des impulsions qui sont magnifiques, mais euh, j'ai envie de dire faut s'écouter aussi, voir un peu

ce qu'il se dit en nous hein. Moi je suis assez instinctive aussi hein, je, j'écoute mes intuitions, d'ailleurs quand je les écoute pas je me plante *rire* donc euh comme ça, c'est de voir un peu ce qu'il se passe en nous, est-ce que ça nous fait vibrer, comment, comment euh, je pense que c'est important de savoir euh, ouais ouais. Voir si ça correspond ou à nos valeurs, ou il y a un truc en nous qui nous aide, cette notion là elle est pas moindre hein. Ouais ouais, non non, elle est pas moindre.

MB : Donc euh, réflexion, intuition, et optimisme.

AP : Ouais. Ouais, c'est ça.

MB : Mais euh, tu as dis intuition alors que je l'avais sur le bout des lèvres.

AP : *rires* Ouais l'intuition c'est, c'est...

MB : C'est important pour toi ?

AP : Ouais.

MB : De suivre tes intuitions ? Tu leur fait confiance à tes intuitions ?

AP : Ouais. Alors depuis peu. Pendant des années euh, je les ai écoutées, quand je les écoutais ça fonctionnait et des fois j'avais pas envie de les écouter, je me disais "mais nan, mais nan" et à chaque fois c'était une leçon de vie parce qu'à chaque fois que j'ai pas écouté mes intuitions, chaque fois je me suis plantée. Donc j'ai appris à me familiariser à elles, et de me dire "Quand elle te parle, tu l'écoute. Parce que ce qu'elle te dis, et ben ça a bien plus de sens que toi ce que tu dis", et du coup ben voilà, ça me permet de m'aligner davantage. Comme je dis toujours on est 8 là haut, donc y'en a, il y a des discussions, il y a des débats, il y a des... Mais l'intuition elle me trompe pas.

MB : Tu fais quoi tu les écris quand tu as des intuitions, des idées comme ça ?

AP : Ca m'arrive, ça m'arrive. Ou j'ai un autre truc, je change tous mes meubles de place. Je change tout mon dressing, je change, je m'actionne physiquement pour trier ce qu'il se passe là haut, un petit peu comme pour catégoriser et à la fin, je suis là, je m'avachis, je fume ma clope, dans la nuit. Là c'est du vécu là, dans la nuit, je me réveille, j'ai ma réponse. Ah, mais punaise ! Mais c'est comme ça, comme ça comme ça, et là je prends mon téléphone sur mes notes, j'écris mon truc, et le lendemain, ça y est c'est clair, ma décision est posée.

MB : Ca m'est arrivé assez souvent d'avoir des idées de création de business, alors que c'était pas du tout le moment quoi, je suis en étude, j'ai pas le temps pour ça, ça prend du temps de créer un business, et à chaque fois, je me disais ouais bah c'est une bonne idée mais je le ferais pas, et à chaque fois quelqu'un avait eu la même idée et avait décidé de lancer son business.

AP : C'est ça, il y a une dimension, ça fait un petit peu, pas paranormal mais, l'univers.

MB : Ouais ouais ouais.

AP : Quand on s'ouvre, ça revient à notre intelligence émotionnelle hein quand on, on a l'effet miroir. On rencontre les gens qui nous sont dignes entre guillemets. Si on a des moments sombres, "ah mais je comprends pas, lui aussi il était comme ça..." ouais mais est-ce que c'est pas ce qu'on recherchait parce qu'on était sombre à ce moment là. Après faut savoir être objectif, hein, parce que se dire "Mais nan, moi j'ai pas été sombre, j'ai pas été pas bien, mais non c'est à cause de lui que j'suis pas bien", non, c'est parce qu'on lui a permis aussi de nous rendre mal.

MB : Tu lis un peu ?

AP : Ah moi je lis beaucoup. Enfin, moins, parce qu'avec les enfants j'ai un petit peu moins de temps, mais j'adore lire ouais.

MB : Excuse moi de t'avoir coupée, mais parce que tu me parles de pensée positive, et ce que ça peut engendrer finalement dans notre vie et puis même l'inverse. J'en parle dans la première partie de mon mémoire, là on est à la deuxième partie, où je suis vraiment dans la pratique, mais la première partie c'est vraiment de la théorie, des auteurs qu'on analyse, on va prendre des petits morceaux qui nous plaisent bien et ce qui me surprends c'est que quand là je vais réécouter notre conversation, il faudra que je compte tous les mots-clés qui apparaissent dans mon mémoire, mais sans déconner hein. C'est... tu l'as lu ou quoi ?

rires

AP : C'est génial.

MB : C'est top.

AP : Je te ressers ? (citronnade)

MB : Avec plaisir. On change encore de thème, comme tu as pu le comprendre, dans le cadre de mon mémoire j'analyse l'utilisation des dimensions de l'intelligence émotionnelle du dirigeant et l'impact que cela peut avoir sur son entreprise. Et pour moi, il est essentiel qu'un dirigeant d'entreprise soit sensible à la notion d'intelligence émotionnelle, qu'en penses tu ?

AP : Ah ben oui complètement. Comme je disais tout à l'heure, les employeurs qui découvrent aussi ce qui existe, sur les intelligences émotionnelles, parce qu'ils sont souvent dans l'émotion ou dans le sentiment de la colère parce que euh, après je peux comprendre les pressions entre les banques, les trucs et les machins, mais oui euh, pour réussir aujourd'hui et depuis toujours ça devrait être comme ça c'est savoir se mettre en accord avec ces intelligences émotionnelles. Ca permet de s'équilibrer plutôt que de ravalier de la colère, à un moment donné faut qu'elle sorte hein. Ou de la tristesse, là on va parler de l'aspect plus négatif mais euh, au bout d'un moment quand il n'y a que de la colère ou de la tristesse qu'il y a à l'intérieur, la pointe de gaieté de plaisir, de joie, elles fondent dedans. Parce que, donc ouais nan, ça l'humanité toute entière devrait être sensible à cette intelligence, à ces intelligences.

MB : Ce qui était intéressant justement dans mes petits épluchages d'articles, c'est que bah finalement les auteurs qui parlent d'intelligence émotionnelle disent que, il n'y a pas d'émotions négatives. Tu dis, quand il y a de la colère il faut la laisser sortir à un moment donné, mais tu as tout à fait raison. Il n'y a pas d'émotions négatives mais que des émotions inappropriées.

AP : Ouais.

MB : Et ça, j'ai trouvé très intéressant.

AP : Ouais. En fait, j'en parlais il n'y a pas très longtemps avec des amis, euh, est-ce que c'est culturel, est-ce que c'est les messages qu'on nous transmet de parents, de générations en générations, on se formate un petit peu. On doit être tous bien. On doit avoir des bonnes pensées. On peut ravalier toutes nos idées sombres... On est fait j'ai envie de dire, d'ombre et de lumière. A partir du moment qu'on connaît, je reviens souvent sur le terme sombre, mais à partir du moment qu'on connaît son côté sombre, c'est une manière de l'approprier, de se l'approprier, de le comprendre et puis voilà, on jongle avec les deux, on est pas linéaires, on est pas que gentils, moi je me souviens j'ai eu une période dans ma vie où je me suis obligée à être que gentille. Mais que gentille. "Et puis moi, oh mais non j'ai pas de mauvaise pensée, nan nan" mais j'ai des mauvaises pensées ! Il y a des fois ouais, il y a des gens qui meurent, j'men fou ! *rires* je vais pas le crier sur les toits, je suis en accord que ouais, ben, j'ai mon côté sombre, j'ai mes moments

tristes, glauques, mais ça fait parti de moi, et ça fait pas de moi une mauvaise personne. Et mes côtés positifs ne feront pas de moi que la plus belle de tous ! Je me suis ajustée en fait, et euh, et c'est ça, c'est que du coup, on va me ravalier, on va ranger, nan nan, ce n'est pas des bonnes émotions... Elles sont là, il faut les accueillir. C'est tout. Si j'ai de la tristesse, c'est qu'il y a peut-être quelque chose qui a provoqué cette tristesse, j'en fais quoi ? Je, je, je, je l'accueille, je la travaille, je la peaufine, et puis, voilà, et la colère c'est la même chose. Après en pratique, c'est, en théorie c'est facile hein. Quand on vit en pratique certaines choses, et quand on commence à avoir cette largeur d'esprit, ça permet de l'accueillir différemment. Et puis de pas accabler les autres. Parce qu'on va vite dans le réflexe de se dire, c'est la faute de l'autre. Comme ça c'est pas nous. Et puis on se victimise, on se conforte dans notre tristesse, dans notre truc, dans... Donc ouais, moi, j'étais enchantée de découvrir mon côté sombre.

MB : Ouais ? Tu as mis du temps à le rencontrer ? A l'accepter ?

AP : J'ai commencé à me réveiller à 40 ans, j'ai 45 ans. Mais là moi il fait parti de mes amis hein, je l'accepte. Et il me fait plus peur. Donc euh...

MB : Comment tu as fais ?

AP : Je me suis écoutée. Je suis allée au plus loin de mes questionnements. J'ai fais face aux choses les plus sombres que je ravalais parce que je voulais pas en entendre parler, euh... Une sorte de résilience. Tout ce qui était douloureux, je l'ai rendu positif. Et puis tout ce qui se contrôle pas euh, ouais, nan, c'est... C'est petit à petit. Le cheminement, les rencontres, euh... Les euh... Ouais, et pis, ouais, je sais pas, je sais pas comment te l'expliquer.

MB : D'accepter de ressentir peut-être.

AP : Ouais c'est ça, c'est ça.

MB : Peu importe quelle émotion.

AP : Peu importe quelle émotion.

MB : Allez viens, jt'accueille !

AP : Ouais, voilà comment ça se passe.

MB : Dans tous les cas, j'imagine, et je suis presque persuadée que pour parvenir à gérer ses émotions, il faut les laisser arriver, il faut les comprendre et les dompter. Mais il faut surtout pas les repousser et les refouler. C'est ça le problème, on dit "les émotions négatives" mais il n'y en a pas, elles servent toujours à quelque chose.

AP : Exactement.

MB : Si elles sont là...

AP : C'est qu'elles ont une utilité quelque part aussi. Ou parce qu'on a pas écouté notre intuition, et que du coup c'est de la peur qu'on a en nous parce que finalement c'est pas en accord de ce qu'on aurait du faire, ou de la tristesse. Parce qu'on s'est exposé par exemple entre guillemet à une relation qui nous ramène à une toxicité, du coup, c'est juste, c'est comme quand le corps à mal quelque part, c'est voilà, celui qui s'écoute pas, qui fait une crise cardiaque, il avait peut-être des signes avant coureurs. Bon c'est peut être pas le bon exemple la crise cardiaque mais je veux dire, à un moment donné si on écoute pas notre corps, notre corps nous le rappelle. Bah les émotions elles sont là aussi pour nous rappeler, tu te met en danger, tu t'es pas écouté, maintenant t'es dans une situation inconfortable, impalpable, mais inconfortable. Donc c'est la même chose que le corps finalement, ouais, ouais c'est ça.

MB : Ok. Et donc, dernière question: donc on a parlé d'innovation, on a parlé de bien-être des salariés, et on a parlé de loyauté et fidélité client. Si on les dégage ces notions là, est-ce qu'il peut encore y avoir performance selon toi ?

AP : Si on enlève la loyauté client, si on enlève...

MB : Le bien être des salariés.

AP : Le bien-être des salariés et si on enlève...

MB : L'innovation.

AP : L'innovation. Et donc là la question c'était de savoir si ?...

MB : Il pouvait encore y avoir performance.

AP : A court terme j'ai envie de dire. A court terme. On peut arriver à provoquer ça, mais les gens tiendront pas. Parce qu'on va les robotiser, on va... Donc à court terme je l'ai vécu il y a

deux ans avec un collaborateur, qui lui avait envie d'être dans la performance, il se donnait à fond comme un dingue, il a fait exploser le chiffre d'affaires, au bout de 2 mois il a fait un abandon de poste.

MB : Ok...

AP : Donc je pense à lui en parlant de ça. C'est euh... Il était pas du tout, il acceptait même pas l'idée du bien-être. C'était.. je suis un robot. Je suis là, je suis là, je suis là. Il se préoccupait pas de savoir si la clientèle allait être loyale. Ah non c'est le meilleur exemple. A un moment donné ça tient pas.

MB : Ouais ?

AP : Ouais. Ce n'est que mon avis, hein..

MB : Mais ton avis rejoint, je pense...

AP : L'avis de beaucoup.

MB : Beaucoup.

MB : Et bien voilà, je n'ai plus de question.

AP : Ok, donc moi maintenant je fais le questionnaire.

MB : Voilà, tu fais tes devoirs.

MB : Maurane Bettin, étudiante-chercheuse

MD : Marion DenaiFFE, gérante et cheffe de salle

MB : Ok. Donc on va commencer euh par des questions ouvertes.

MD : Ouais.

MB : Euh ça devrait pas durer super longtemps, on se donne une heure maximum et après y'aura un petit questionnaire à remplir qui va me permettre d'évaluer votre score d'intelligence émotionnelle globale.

MD : Ouais.

MB : Ensuite euh je vais un peu répartir les petits points en trois dimensions donc euh le rapport à soi, le rapport aux autres et le rapport à la vie.

MD : Ok. Ça marche.

MB : Voilà. Ok. Donc euh Marion dans quel secteur d'activité travaillez-vous ?

MD : Alors, moi je suis dans la restauration.

MB : Ok et quel est votre métier au sein de votre entreprise ?

MD : Alors, moi je suis gérante de l'entreprise, donc je fais euh tout ce qui est papier euh et tout ça. Mais euh de base je suis euh serveuse quoi euh je suis chef de salle, barmaid euh voilà.

MB : Tout quoi, très polyvalent.

MD : Oui, tout ce qui est devant euh le client.

MB : Ok.

MD : Voilà.

MB : Ok ok. Et euh quel serait euh vos missions ?

MD : Alors, c'est-à-dire par rapport à ?

MB : Dans toute la globalité.

MD : Toutes les tâches que je fais ?

MB : Ouais.

MD : Dans ma journée ?

MB : Tout ce que tu fais ouais.

MD : Alors, c'est bah l'organisation de la salle, donc euh gérer les réservations.

MB : Hm hm.

MD : Ensuite, donc euh accueillir le client euh l'installer, prendre sa commande, euh préparer les boissons, donner la commande en cuisine, servir les plats, euh, débarrasser, euh, encaisser les clients et clôturer la caisse et fermer le restaurant.

MB : D'accord.

MD : En gros.

MB : Ok.

MD : Nettoyer le restaurant *rires*.

MB : Aussi.

MD : Aussi *rires*.

MB : Les tâches euh servent aussi à la bonne tenue.

MD : Voilà.

MB : Euh alors, euh, quand je, est-ce qu'on peut se tutoyer ?

MD : Ouais, pas de soucis.

MB : Ouais, ça te dérange pas ?

MD : Ouais.

MB : Ok. Donc pour toi euh lorsque j'évoque la notion d'intelligence émotionnelle ? Que, à quoi tu vas penser en premier ?

MD : Bah au tac d'avoir euh, par rapport à son employé ?

MB : par rapport

MD : par rapport à n'importe quoi ?

MB : Tout ce que tu veux, y'a pas de mauvaises réponses.

MD : Euh.

MB : Qu'est-ce qui te viens en premier ?

MD : Bah, l'intelligence émotionnelle pour moi c'est plus euh savoir bien réagir dans une bonne situation.

MB : Hm hm.

MD : Alors, est-ce qu'on sait toujours réagir *rires* correctement dans une bonne dans une situation, je ne pense pas parce que l'émotion peut être tellement forte que finalement on ne réagit pas comme il faut.

MB : Hm hm.

MD : Mais euh c'est euh garder ses moyens, je pense, c'est c'est peut être ça pour moi euh réussir à à se canaliser pour euh gérer au mieux ses émotions pour euh euh être constructif dans sa réponse ou euh pas se laisser submerger par euh par tout ça quoi.

MB : Ok, c'est bien. Euh et pour toi est-ce qu'il est essentiel de prendre en compte euh euh les émotions dans le cadre euh de tes missions ?

MD : Alors, oui parce que euh donc euh par rapport aux clients.

MB : Hm hm.

MD : C'est-à-dire que lui peut être euh quelqu'un de très gentil du coup le le rapport va se faire très facilement fin voilà. Mais les personnes un peu plus stressées, un peu plus agacées euh,

énervées, ou euh qui euh sans le faire forcément exprès mais manque un peu de respect etc. faut savoir gérer ce genre de personne aussi.

MB : Et comment, est-ce que tu réagis dans ces moments là ? Comment euh qu'est ce que tu est-ce que tu adaptes ou pas comment quelle est ta posture par rapport euh à ces personnes là ?

MD : Alors, j'essaye de prendre au maximum sur moi.

MB : Hm hm.

MD : Jusqu'au moment où c'est trop et là à ce moment là euh je répond un peu plus sèchement à la personne quoi.

MB : Ok.

MD : Je je suis quelqu'un de très gentille du coup je je laisse beaucoup passer je vais beaucoup laisser la personne euh euh être pas forcément sympa etc. et euh bah mon conjoint qui est en cuisine me dit mais euh vas-y quoi à un moment donné il a pas été cool euh fin voilà tu tu t'as le droit de lui répondre etc. Sauf que moi par rapport à mon client je suis pas du tout comme ça c'est-à-dire que je je n'ose pas répondre mal parce que ça peut avoir des répercussions négatives sur le restaurant par la suite.

MB : Hm hm.

MD : Du coup, je vais vraiment mesurer mes paroles.

MB : D'accord.

MD : Donc je vais faire attention a pas mal réagir, a pas être trop euh sur la défensive quand euh sauf si c'est un client que je connais bien.

MB : Hm hm.

MD : Et qui au bout d'un moment s'il est comme ça euh après qu'il soit venu 10 fois, la je vais le recadrer et je vais lui dire oui mais bon voilà quoi.

MB : Hm hm.

MD : Parce que euh fin ici c'est chez moi quand même.

MB : Ouais.

MD : Donc euh vous êtes client mais vous êtes quand même chez moi.

MB : Ok.

MD : Voilà.

MB : Et qu'est-ce qui pourrait se passer euh euh la raison pour laquelle tu n'oses pas qu'est-ce qui pourrait se passer de de de mal finalement ? Euh de justement

MD : Pour que je réagisse vraiment ?

MB : Euh. N...

MD : Ou que ?

MB : Justement d'aller euh à l'encontre de de de la gentille personne que tu es ? euh qu'est-ce qui euh qu'est-ce qui pourrait arriver si justement tu t'énervais pourquoi est-ce que tu n'oses pas le faire ?

MD : Bah en fait tu pourrais le, lui dire de partir

MB : Hm hm.

MD : Sans euh, sans fin en payer et ??? partir du restaurant parce qu'il a été impoli, parce qu'il a été, parce qu'il m'a manqué de respect parce qu'il y en a beaucoup qui font des blagues un peu salaces au restaurant hein on est d'accord ? Euh, donc il faut, désolé j'éteins juste le son de mon téléphone pour éviter que ça sonne, euh, il faut que j'évite d'en arriver là. Donc je je dis bon bah ok bah j'évite la table en fait, vraiment ce que j'essaye de je j'ai le moins de contact possible avec la table, avec ces personnes, je m'occupe plus des autres du coup je les laisse vraiment dans leur coin je m'en occupe pas, je vais les voir que quand c'est vraiment nécessaire etc.

MB : De dans le dans le cas où ils commenceraient à déranger les autres clients par exemple ?

MD : Voilà, c'est ça. Là, vraiment si euh y'a un soucis faut fin voilà faut que de toute façon je prenne sur moi pour aller les voir etc. si euh c'est par exemple euh un enfant qui euh qui crie trop fort etc. c'est vrai que là on a une salle qui est quand même assez petite et ça résonne et

malgré qu'il y ait beaucoup de choses dans la pièce c'est tellement petit que ça que ça fait énormément de bruit.

MB : Hm hm.

MD : Euh, donc oui, il faut aller voir le client et lui dire : "ah euh, calmez votre enfant, ou euh faites une balade" ou fin voilà quoi faut pas que ça puisse générer un soucis euh qui se propage de table en table.

MB : Ok.

MD : Parce qu'après ça peu vite agacer la table d'à côté puis ensuite l'autre table va dire "gna gna gna" et ça va euh et ça va très très très vite ce genre de chose.

MB : Hm hm ok. Euh du coup dans dans quelle émotion dans quelle circonstance pardon es-tu amenée euh à prendre en compte les émotions euh au-delà des clients ? Là peut être un peu plus parler des salariés.

MD : Alors, euh un salarié qui vient travailler pour moi, c'est une personne qui a envie de travailler déjà *rires* de base, donc il faut qu'il soit en condition, donc euh on a tous des problèmes à la maison, on a tous la tête ailleurs parce qu'il s'est passé ça dans ma matinée et puis finalement je viens travailler mais j'ai la tête ailleurs etc. et moi je demande à mes employés est-ce que quand ils sont au travail, ils sont au travail ? donc je fais bien sûr attention à leur émotion parce que voilà euh je suis pas une machine et moi aussi ça m'arrive des jours d'être un peu plus à fleur de peau parce euh j'ai pas j'ai mal dormi quoi. Donc dans ces cas là bah je bah pareil je prend sur moi j'essaye d'arrondir les angles de de de faire des formulations beaucoup plus euh euh beaucoup moins euh droites, on va dire, de faire moins d'ordres mais plus des conseils, des machins de de, ce qui n'est pas trop dans mes habitudes *rires*. Voilà

MB : Ok, c'est quoi tes habitudes du coup ?

MD : En fait, moi dans mon travail j'aime beaucoup quand c'est carré.

MB : Hm hm.

MD : Du coup, je je suis assez directive, donc euh je parle de des personnes qui sont avec moi en salle en cuisine aussi mais c'est moins mon mon travail du coup je suis moins euh experte sur ce niveau là.

MB : Ok.

MD : Donc je fais mes petites réflexions mais pas euh voilà je me mêle pas trop de ça y'a mon conjoint qui s'occupe largement du problème.

MB : hm hm.

MD : Et du coup moi par pour une personne qui est en salle et qui a un minimum de savoir faire et bah je vais lui en demander déjà un peu et plus ça va aller et plus je vais lui en demander et euh j'aime bien quand les choses sont bien faites, c'est-à-dire que moi j'ai euh j'ai eu cette cette éducation où euh bah les choses doivent être assez euh carré, que la table doit être propre, que euh les couverts doivent être bien droits que voilà fin. Moi j'aime quand je vais au restaurant que ma table elle soit bien dressée que tout soit nickel que voilà j'arrive je suis la première à arriver même si y'a eu quatre tables avant moi et bah j'ai l'impression d'être la première à être sur la table.

MB : Ok.

MD : Du coup, c'est cool.

MB : Ok.

MD : Mais euh et donc j'ai envie que ce sentiment les gens le sentent aussi du coup je suis assez euh bornée sur des petites choses des détails etc. donc j'en demande beaucoup mais les jours où ça va pas et bah j'en demanderai moins *rires*

MB : D'accord.

MD : Je ferais bon bah c'est bon elle est de mauvaise humeur ou voilà, bon bah c'est pas grave aujourd'hui tant pis euh voilà y'a pas de, on va pas se prendre la tête, mais par contre demain, il faudra que ça soit bien quoi.

MB : Ok.

MD : Voilà.

MB : Donc tu vas quand même t'adapter euh.

MD : Voilà.

MB : Ok.

MD : Toujours, il faut toujours s'adapter à son à son environnement et à son employé on va dire.

MB : Hm hm.

MD : Même si c'est lui qui est censé s'adapter à l'endroit où il se situe.

MB : Hm hm.

MD : Parce qu'on s'adapte toujours à la, fin, moi j'ai été employé aussi, je me suis toujours adaptée à l'endroit où j'ai travaillé et ça a pas été l'inverse.

MB : Hm hm.

MD : C'est-à-dire que quand on arrive dans un endroit c'est pas l'endroit qui s'adapte c'est la personne qui veut s'intégrer et qui va s'adapter à à l'espace de travail et si ça devient dans l'autre sens c'est qu'il y a un problème. Donc dans ce cas là c'est une discussion qui doit être faite euh fin pour ma part moi je pense que la discussion doit être faite avec l'employé pour que les choses soient remises au clair, savoir où est le problème, si le problème viens du restaurant.

MB : Hm.

MD : De moi, de quelqu'un en cuisine, de d'un client, de quelque chose, c'est possible, tout fin tout l'environnement y'a tellement de facteurs qui peut faire que on est tendu ou que voilà comme on disait tout à l'heure il peut y avoir un problème avec un client et finalement euh après ça foire tout le service quoi ça arrive hein.

MB : Hm hm.

MD : Et du coup ben avec ces euh avec ces facteurs ben on euh on va adapter cette cette approche avec la personne lui dire bah c'est pas grave tu fais euh tu retournes jamais à la table euh fin voilà, tu t'en fous, tu passes à autre chose, tu tu vis euh voilà tu tu reprends de zéro comme s'il s'était rien passé même si ça t'as saoulé, mais on part de l'avant quoi fin faut pas euh faut pas ressasser ça euh pendant des heures sinon euh on n'y passe quinze jours.

MB : Ok. Hm. Et selon toi, euh au-delà euh des émotions euh quels sont les éléments essentiels à prendre en compte dans le cadre de tes missions ?

MD : Euh, c'est-à-dire ? *rires*

MB : Dans, je sais pas, euh imagine une journée type, tu t'imagines voilà, hm, un weekend, une journée dans la semaine, euh, quels vont être les éléments essentiels euh, à, qu'il va falloir faire attention, euh, bah qui vont euh oui qui vont euh déterminer euh la la la la performance de la journée euh euh le fait que ce soit une belle journée ou une mauvaise journée, quels sont que c'est quoi ces moments là ?

MD : Alors, le temps parce que nous on joue beaucoup sur la météo ici.

MB : Hm.

MD : Euh, vu que la salle est petite on a la terrasse et dès qu'il fait beau on peut faire beaucoup plus de monde et beaucoup plus de bah les gens sont quand même content de manger à l'extérieur et pas à l'intérieur à étouffer de chaud.

MB : Hm.

MD : Euh, qu'est-ce qui peut y avoir d'autre ? euh si j'ai une machine qui casse dans la matinée ça va me tuer ma journée *rires* ce qui arrive d'avoir une panne, un truc comme ça qu'on peut pas régler le matin même euh ça pèse sur la journée parce que c'est un problème qu'il faudra régler par la suite. Euh, une erreur de caisse euh, la caisse qui bugge, des bouteilles qui cassent parce qu'on les fait tomber, parce qu'on les prend euh mal et ou le plateau qui tombe euh qui se fracasse par terre c'est l'horreur, fin voilà des petits des euh ouais des choses comme ça quoi.

MB : Ok. Euh, et selon toi quel collaborateur doit être émotionnellement intelligent ? Et pourquoi ?

MD : Alors, moi je pense que les les patrons doivent être très émotionnellement intelligent.

MB : Hm hm.

MD : Parce que c'est comme ça qu'ils arriveront à gérer leurs employés au mieux.

MB : Ok.

MD : Après c'est sûr que les employés doivent l'être aussi mais euh si le patron est d'autant plus intelligent à ce niveau là, il gèrera d'autant mieux cette euh cohésion en fait s'il arrive pas à comprendre son employé bah ça va mal se passer, c'est-à-dire que c'est quelqu'un qu'on choisit

de base parce que euh il a un CV parce que le feeling est passé le problème c'est que si y'a un problème de connexion entre les deux et que euh et qu'on la pas ressentit au début euh ça va poser problème donc il faut réussir à fin je sais pas si c'est très clair.

MB : Si si, si c'est clair.

MD : Du coup euh, *rires* je pense que ouais le euh à ce niveau là je pense que le patron il doit être d'autant plus intelligent parce que c'est super important de euh bah déjà pour euh gérer euh des problèmes clients pour euh gérer des problèmes inter-service donc euh entre la cuisine et la salle, de réussir à gérer ces problèmes avec son employé devant ou derrière, fin voilà.

MB : Hm.

MD : Je pense que si y'a pas ce euh ce comment ça s'appelle cette attention envers l'autre ça passera pas.

MB : Ok.

MD : C'est ça évoluera pas dans le bon sens en tout cas.

MB : Ok donc euh pour toi c'est vraiment euh le dirigeant.

MD : Ouais.

MB : Ok. Euh, et euh selon toi comment euh comment est-ce que tu caractériserais la notion de bien-être des employés ?

MD : Dans mon entreprise ?

MB : Hm.

MD : Euh, bien-être, bien-être euh, bien je pense qu'il faut qui faut qu'ils se sentent à l'aise, euh, content de venir travailler.

MB : Hm hm.

MD : Donc faut lui donner un cadre dans lequel il s'épanouisse et il se sente bien.

MB : Hm hm.

MD : Euh, qu'il y ait une bonne cohésion d'équipe que ça soit euh fin que ça donne quelque chose de facile à faire, pas euh que ce soit contraignant, que ce soit difficile, fin faut que euh il y ait plusieurs éléments comme euh bah euh toujours la météo que euh tous le monde soit un peu de bonne humeur, que ça euh que le service se passe bien parce qu'on a été préparé à faire un bon, un gros service et donc on s'était mit super en place pour euh pour gérer tout euh tout ce monde qui afflue fin voilà faut faut qu'il y ait vraiment un contexte de bonne euh de bonne euh de bonne ambiance et de bonne euh préparation.

MB : Hm hm et qu'est-ce que tu fais euh toi pour euh dans ton quotidien, est-ce que tu fais quelque chose pour le bien-être des salariés ? de tes salariés ? pardon

MD : Bah à part ma bonne humeur euh *rires* bah euh qu'est-ce que je fais bah euh je m'intéresse à la personne déjà.

MB : Hm hm.

MD : Euh, savoir si euh ce qui s'est passé dans sa soirée après qu'elle soit rentrée si tout est si ça s'est bien passé si je vois que ça allait pas fin voilà je j'essaye d'en discuter pour euh que ça désamorce le problème etc je j'essaye de préparer le service au maximum

MB : hm hm.

MD : On essaye de prévoir donc avec mon conjoint qui est en cuisine de de prévoir certains jours qui sont forts.

MB : Hm hm.

MD : À prévoir beaucoup plus de produits pour pas qu'on ait ce stress de se dire "ah il m'en reste plus que deux je suis dans la merde euh, c'est compliqué euh, comment on va faire quoi"

MB : Ok.

MD : Donc vraiment prévoir plus de produits, prévoir euh bah des renforts si nécessaire aussi pour éviter d'avoir trop de stress et de euh et que ça se passe finalement pas très bien. De gérer plus le service aussi, c'est-à-dire que euh on peut travailler euh je dirais entre midi et deux hein.

MB : Hm.

MD : Le gros coup de feu c'est midi et demi.

MB : Hm hm.

MD : Donc c'est à ce moment là que c'est le bordel. Donc il faut que chacun ait ses tâches donc en gros on va se définir qui fait quoi euh, voilà que ce soit clair, qu'on puisse avoir un roulement vraiment euh que ce soit euh des rouages euh bien huilés quoi, on va dire.

MB : Ok.

MD : Voilà.

MB : Donc euh c'est plus au niveau organisationnelle tu vas faire en sorte que que euh il y ait rien qui t'échappes.

MD : Ouais, c'est ça, de faire un euh, de contrôler un maximum de choses pour éviter que euh fin il se passe toujours quelque chose hein de toute façon mais pour éviter qu'il y ait ce problème euh qui vienne coincer tout le service et qui fasse que on peut plus rien faire quoi.

MB : Un inattendu ?

MD : Ouais voilà.

MB : Ok.

MD : renverser un plateau quoi par exemple ça ça nous bloque pendant cinq dix minutes euh fin une personne mais bon du coup l'autre est toute seule et y'a quarante personnes faut les gérer.

MB : Hm.

MD : Du coup, faut le temps de nettoyer etc. donc ça c'est des problèmes qu'on ne peut pas gérer euh à l'avance hein euh.

MB : Hm hm.

MD : Même si on dit faut faire attention avec les plateaux mais euh voilà ça peut toujours arriver, une bouteille qui qui balance d'un coup ben voilà ça peut arriver, donc euh ouais faut fin je pense que l'organisation c'est super important.

MB : Ok. Euh, et que penses-tu euh de l'association de bien-être des salariés et d'efficacité des salariés ?

MD : Euh, bah les deux sont assez liés quand même parce que si la personne se sent bien alors oui et non *rires* c'est-à-dire que si la personne se sent bien et qu'on la pousse.

MB : Hm.

MD : Elle va être motivée à travailler et elle va donner son maximum si la et y'a un autre cas de figure c'est si une personne est bien qu'on la laisse comme ça et bah elle va se ramollir et elle va faire "oh je suis trop bien ici, je fous rien, je suis content, j'apporte mes petits plats tranquille" voilà c'est euh voilà donc du coup c'est à double tranchant c'est-à-dire que il faut quand même que la personne soit heureuse de travailler

MB : Hm hm.

MD : Qu'elle se sente bien que voilà tout lui plaise mais il faut être quand même euh bien ferme euh fin voilà faut fin pas c'est pas le mot mais euh faut quand même euh rester derrière pour la motiver lui dire voilà on tape dedans euh faut y aller euh reste motivé on court on court et puis après on pourra y on pourra aller boire un verre quoi.

MB : Ok.

MD : Voilà.

MB : Et euh hm tu me tu arrives à à à à comparer ces deux situations parce que tu l'a déjà vécu ?

MD : Ouais *rires*.

MB : Et euh une une un ou une employée qui euh qui était trop à l'aise qui était trop bien ici et qui a commencé à baisser son effort fin son.

MD : Alors pas en tant que moi patronne mais quand j'étais employé oui c'était le cas.

MB : Ouais, ok.

MD : C'était euh bah je voyais certains de mes collègues moi j'ai jamais été comme ça parce que euh j'aime trop que mon travail soit bien fait quoi fin voilà je suis vraiment une malade.

MB : Hm hm.

MD : Euh, du coup je travaillais beaucoup et euh quand je voyais mes collègues qui qui se sentaient tellement bien dans l'entreprise parce que bon c'était con on avait une super ambiance entre nous donc c'était génial mais c'était des tire-au-flan fin vraiment ils en ils en foutaient pas une euh c'était euh "ouais bon bah ça va tranquille machin" mais sauf qu'à un moment donné fallait y aller quoi.

MB : Hm hm.

MD : Donc euh donc ouais c'est des situations que j'ai pas vécu en tant que patron mais en tant qu'employé. Mais c'est vrai que les patrons étaient pas derrière à dire "allez, on y va, on y va" et donc du coup bah euh c'était euh au petit bonheur la chance si l'employé avait envie de travailler il travaillait sinon euh c'était un peu plus je me balade et puis euh on verra ce qui se passe quoi.

MB : Et euh si ça t'arrivait ce genre de situation avec un employé euh qui euh qui est très bon au début et qui au bout d'un moment commence à diminuer ses efforts comment est-ce que tu réagirais ?

MD : Et bah j'aurai une discussion avec cette personne.

MB : Hm hm.

MD : Je suis beaucoup dans la communication.

MB : Ouais, j'ai cru comprendre.

MD : C'est c'est super important parce que c'est c'est comme ça qu'on peut euh vraiment gérer les problèmes. C'est-à-dire que bah la personne je l'adore mais euh au bout d'un moment euh bah tu fais plus rien bah ça va pas quoi donc on est quand même ici pour travailler t'es payé à la fin du mois euh ici on est pas payé pour rien faire on est tellement peu nombreux que c'est pas possible d'avoir quelqu'un qui fait rien quoi donc euh cette discussion on l'aura assez rapidement

MB : Ok.

MD : Pour euh pour recadrer dans le bon sens *rires*.

MB : Très bien, euh, ok donc on va changer de thème cette fois-ci.

MD : Ok.

MB : On va parler on va parler de loyauté client, affect client, euh en général quand j'en parle à mes interviewés ils ont un petit problème avec l'affect mais on euh.

MD : Ouais *rires*.

MB : mais tu vas me donner ton avis. Alors, pour toi lorsque que j'évoque la notion de loyauté et d'affect client à quoi tu penses ?

MD : Alors, loyauté par rapport au client ?

MB : Hm hm.

MD : Alors, je vois pas le, c'est-à-dire, en fait je, en fait pour moi de la loyauté c'est pas...

MB : De la fidélité.

MD : Ouais, c'est ça mais c'est c'est-à-dire mon client soit fidèle envers moi ?

MB : Ouais, quand quand voilà quand je te parle de de fidélité client à quoi tu penses ? Y'a pas de mauvaises réponses.

MD : Bah euh je pense à surtout à mes habitués qui qui viennent trois quatre fois par semaine le midi qui euh qui consomment pas forcément mais qui sont gentils et qui on envie de euh de manger bien de de se faire plaisir et de profiter de du repas.

MB : Hm hm.

MD : Et, certes c'est des gens avec qui ont a beaucoup plus de de communication donc on peut rester pendant dix minutes à discuter à la table parce que euh on se raconte notre vie on se raconte euh des choses comme ça quoi. Après euh je l'affect client c'est-à-dire la l'affection que j'apporte à mes clients ?

MB : Plutôt l'inverse.

MD : Que eux nous apporte ?

MB : Euh c'est ça pourquoi euh euh finalement pourquoi est-ce que vos clients vous porterez une une certaine affection une affection au restaurant ou au personnel euh.

MD : alors, nous pour notre cas parce que euh on est un petit restaurant et qu'on est pas nombreux du coup l'équipe est assez réduite donc c'est assez facile de communiquer avec les personnes.

MB : Hm hm.

MD : Déjà et de toujours voir la même personne etc. donc c'est facile de tisser des liens, euh pourquoi nous et pas par exemple le voisin ? Parce qu'on fait des bons produits parce qu'on est sympa et qu'on fait un service rapide, euh c'est pour ça qu'on embauche quelqu'un à l'année.

MB : Hm hm.

MD : C'est pour pouvoir sortir les plats rapidement et qu'il y ait un service quand même qualitatif mais rapide euh derrière, euh je pense que c'est pour ça qu'on a de plus en plus de fin qu'on a gagné énormément d'habitués euh en temps normal.

MB : Ok, et euh quelle importance tu accordes justement à la fidélisation de tes clients ?

MD : Bah je trouve ça hyper important.

MB : Hm.

MD : Parce que c'est eux qui nous font gagner d'autres clients.

MB : Hm hm.

MD : Parce qu'en général quand ils sont fidèles ils viennent euh pas tous le temps avec la même personne.

MB : Ok.

MD : C'est vrai que c'est des clients qui viennent fin on a beaucoup de patron de de gens qui ont des employés etc. donc euh ils viennent souvent avec euh bah soit avec leurs employés soit ils viennent avec leurs partenaires de travail fin euh leurs co- leurs clients tout ça fin voilà ils les invite au restaurant fin voilà et du coup ça nous fait connaître au fur à mesure par de plus en plus de personne et le problème c'est que dès qu'il y a un client habitué qui est déçu et bah ça va être très difficile de le faire revenir parce que c'est soit euh il a été déçu une fois bon il va revenir parce que voilà il se dit bon c'était qu'une fois mais si c'est deux fois parce que euh je sais pas il parce qu'il a pas aimé le poisson ou parce que bah je sais pas il peut se passer plein

de choses mais euh et bah c'est une personne qu'on reverra jamais et qui va nous faire perdre beaucoup de monde parce qu'il va dire "oh non j'ai été déçu euh viens on ne va pas là-bas machin euh alors que il vnait trois fois par semaine quoi.

MB : Ok.

MD : Donc c'est...

MB : Ça t'es déjà arrivé ?

MD : Ça nous est arrivé une fois parce que on avait euh c'était à Noël, notre premier Noël ici.

MB : Ok.

MD : Euh, donc c'était juste euh fin c'était avant puisque nous on ferme pendant les fêtes de fin d'année.

MB : Hm hm.

MD : En fait c'était un client qui était venu ils avaient réservé pour six ou huit je sais plus et en fait ils avaient déjà pré-établit leur menu.

MB : Hm hm

MD : Donc nous on avait prit un super poisson on avait prit du Saint Pierre et euh en fait il s'est avéré que on l'avait reçu le matin même et ça allait pas du tout quoi et sauf que nous on va pas avoir dix mille choses en stock et quand ça va bah on peut pas euh en plein service se faire livrer autre chose quoi.

MB : Ouais.

MD : Donc c'est mort.

MB : Ouais.

MD : Du coup, on l'a servit à quelques personnes avant puisque c'était notre suggestion etc. et en fait on a eu des retours et des retours les gens ça allait pas et tout donc on a dit stop quoi donc pour les huit finalement on en avait pas fin on l'a arrêté quoi parce qu'on allait pas servir euh des choses qui étaient pas bonnes.

MB : Hm hm.

MD : Donc du coup il était hyper déçu parce qu'il voulait vraiment manger du poisson il avait prévu vraiment son repas et tout et on était hyper gêné du coup bah nous après on a fermé trois semaines et quand on est revenu pendant un an il a du venir une fois alors qu'il venait une fois par semaine. Donc on été désolé on pouv- on été vraiment pas maître du problème en fait déjà de base et euh du coup ça nous a vachement gêné euh sauf qu'on pouvait rien faire fin y'avait pas de solution euh donc euh bah c'est comme ça c'est comme ça quoi fin.

MB : Ouais.

MD : Mais c'est arrivé qu'une seule fois donc euh et le gars il nous a vraiment fait bah non du coup je ne reviens pas.

MB : D'accord.

MD : Donc la depuis il est revenu quelque fois.

MB : Ouais.

MD : Mais il est beaucoup moins régulier qu'avant.

MB : D'accord, et vous en aviez parlé avec lui ? Ou pas du tout vous êtes dit...

MD : Bah en fait on été passé vu que y'a eu trois semaines entre temps on pensait que ça lui été passé et que fin voilà au bout d'un moment euh on va pas en vouloir à quelqu'un pour un poisson qui n'est pas euh qui n'est pas bon alors que bon c'est pas nous qui l'avons pêché quoi fin voilà et en fait il a pas réussi à passer au dessus et la maintenant dès qu'on le voit c'est euh c'est très bon enfant c'est très gentil et tout mais c'est vrai que j'ai pas envie de lui reparler du problème alors que ça fait un an et demi euh.

MB : D'accord.

MD : Et euh et que euh voilà il est passé fin on est tous passé normalement à autre chose et fin voilà faut faut que lui aussi dans sa tête il se dise fin c'est totalement débile quoi.

MB : Ouais.

MD : Fin je sais pas euh c'est pas comme s'il venait que qu'il était venu qu'une seule fois avant et qu'il s'était dit "bon bah super on va faire ça et voilà quoi".

MB : Mais quand même euh ça vous a quand même affecté d'une certaine façon j'imagine euh j'imagine euh fin si si tu parles aujourd'hui c'est...

MD : Bah ouais ouais moi je m'en souviens vachement parce que c'était vraiment euh bah en fait on venait de commencer depuis 3 mois.

MB : Hm hm.

MD : Et du coup ça m'avait vraiment euh je veux dire démoraliser avant les fêtes fin ça m'avait vraiment tué quoi.

MB : Hm hm.

MD : Parce que c'était des repas hyper important c'est les repas de fin d'année en entreprise c'est hyper important et euh si c'est raté ça ça peut bah ça peut faire perdre des clients quoi.

MB : Ouais.

MD : Mais bon c'est pas pour ça que on a eu moins de client l'année d'après au contraire on a eu encore le restaurant bien plein euh pour Noël etc. donc euh ça va mais euh c'est vrai que sur le coup euh on était vraiment euh fin surtout moi parce que je suis super émotionnelle du coup j'étais vraiment euh gênée au possible fin je j'essayais de gérer le problème mais j'étais tellement désolé que euh il le voyait hein que j'étais en détresse quoi j'étais vraiment euh euh très très mal et tout quoi que voilà mais j'étais bon bah je peux rien faire quoi.

MB : Hm.

MD : Je vais pas aller chercher chez le voisin un poisson surgelé et lui dire bah vas-y tu m'en files et puis voilà quoi fin.

MB : Et finalement, c'est euh c'est vachement en accord avec euh ce que ton besoin de que les choses soient organisées et que y'ait pas d'imprévus.

MD : Ouais, bah c'est ça.

MB : C'est quelque chose que t'a appris avec le temps ?

MD : Bah, c'est ça ouais bah moi depuis que j'ai commencé je sais que si y'a un couac c'est c'est la misère quoi, y'a des j'ai eu des travaux où euh j'ai dû moi même aller faire mon plateau de fruits de mer parce que le gars pouvait pas le faire parce que ils avaient trop de monde en à gérer en cuisine.

MB : Hm hm.

MD : Donc euh bah c'est un problème quand même que je doive ouvrir mes huîtres euh à un moment donné je suis pas je suis pas poissonnière et puis je suis pas pas écailler non plus donc euh.

MB : Puis c'est un peu dangereux aussi.

MD : Oui puis je sais pas fin en plus je savais pas vraiment pas trop faire fin c'est ça.

MB : En plus quand on est stressés *rires*.

MD : *rires* je devais en ouvrir six heureusement y'en avait pas plus mais j'étais ouais quand même euh je heureusement que j'avais pas trop à ouvrir et pas trop à faire parce que j'aurai pas su faire sinon quoi. Mais oui fin dès qu'il y a des des soucis comme ça fin moi ça me mets hors de moi et puis je ouais je suis hyper émotive alors du coup ça me ça me bloque complètement et je me dis oula bon respire *rires*.

MB : Notre petit questionnaire ça va être intéressant pour ça.

MD : D'accord *rires*.

MB : Euh, alors euh donc selon moi l'efficacité des employés donc euh est en lien avec leur bien-être et euh justement euh quand quand un salarié est efficace euh je pense que ça peut entraîner euh la fidélité des clients, est-ce que euh est-ce à quoi tu penses quand je te dis ça est-ce que tu ?

MD : Bah c'est vrai parce que si un un employé content bah il va être agréable avec le client du coup il va plus discuter, plus parler des plats leur conseiller des choses être plus avenant avec le client être plus agréable au niveau de l'accueil du client aussi ça c'est hyper important et si alors que s'il est pas bien ça sera tout le contraire quoi. Il va dire "oui bah regardez bah c'est écrit là quoi" fin voilà bah non l'objectif c'est vraiment de de montrer au client ce qu'on sait faire euh voilà et ouais c'est hyper important.

MB : Et pour toi, un employé efficace qu'est-ce que c'est ? qu'est-ce que que c'est quoi les les conditions pour qu'un employé soit fin pas les conditions mais les euh les qualités les caractéristiques qu'est-ce qui fait d'un qu'un employé est efficace ?

MD : Ouais, alors c'est quelqu'un qui est autonome.

MB : Hm.

MD : Qui va être euh donc organisé toute façon sans organisation c'est le bordel euh

MB : *rires* j'ai cru comprendre.

MD : *rires* qui va voilà qui va être souriant et avenant avec le client ça c'est les les quatre choses hyper importantes parce que sans ces quatre choses euh ben le service est beaucoup moins sympa quoi.

MB : Ok.

MD : Et du coup le client euh va être moins à l'aise va ressentir qu'il y a du stress va va fin voilà il va voir qu'on court de partout ça c'est sûr mais euh tant qu'on garde le sourire bah le client il va dire bah c'est cool elle donne le meilleur d'elle même tu vois fin c'est cool euh ça veut dire que bon on a attendu vingt minutes ok mais euh elle s'est bougé le cul pour nous en plus elle est hyper sympa fin voilà ça donne envie de revenir euh alors que bon la meuf qui tire la gueule euh au bout de vingt minutes elle te jette ton assiette "ah bah je suis désolé euh ils sont surchargé en cuisine et puis nous on court comme des bêtes".

MB : Hm hm.

MD : Ouais fin c'est pas mon problème quoi fin le client c'est pas à lui de de connaître ces soucis là et c'est vraiment le le serveur qui va dégager toutes ces choses là en fait.

MB : Ok et du coup tout à l'heure quand je t'ai posé la question euh quels collaborateurs doivent être émotionnellement intelligent, est-ce que est-ce que tu penses que un serveur doit être émotionnellement intelligent ou c'est quand même moins important ?

MD : Par rapport à son, bah si il doit l'être par rapport au client. Pour euh gérer son stress.

MB : Ok.

MD : Parce que si euh c'est vrai que si il gère pas bien son stress et qu'il qu'il se fait submerger par euh tout ça c'est surtout un manque d'organisation le stress on est d'accord euh quand on est mal organisé on est stressé et après au bout d'un moment ça pète. Donc si la personne est bien organisée et émotionnellement intelligent en se disant bon bah faut rester positif euh voilà bon c'est la merde on a trop de monde ça avance pas en cuisine euh je dois courir comme une conne parce que je dois faire des cocktails je dois faire des cafés des machins c'est le bordel mais c'est cool pare qu'on a du monde et c'est trop génial donc euh les clients sont sympa on passe une bonne soirée euh voilà chaque table il y a quelqu'un qui rigole euh donc c'est plutôt cool donc oui faut être...

MB : Est-ce que du coup euh selon ce que tu me dis j'ai l'impression que finalement la bonne humeur euh est presque plus importante que la bonne organisation parce qu'on peut avoir on peut avoir des problèmes dans la cuisine on peut avoir des problèmes avec la machine à café finalement si on arrive à à rigoler avec le client à lui faire oublier que euh qu'il a attendu euh un peu plus longtemps son dessert ou euh.

MD : Alors, oui c'est

MB : T'es pas obligé d'être en accord avec moi hein c'est justement...

MD : Alors, c'est oui et non, c'est-à-dire que c'est clair que la bonne humeur ça fait tout passer.

MB : Hm.

MD : Mais vraiment tout quand on a oublié son plat parce que on a commandé que trois sur quatre l'horreur, ça arrive à tous le monde hein vraiment euh ça m'arrive de temps en, ça peut arriver de temps en temps mais il faut oui rester si on est organisé ça n'arrive pas parce que on recompte parce que euh on fait personne par personne c'est pas euh on lève la main chacun d'un côté de la table qui lève trois fois la main ah non donc moi moi je suis plus partante sur euh l'organisation est légèrement plus importante que la bonne humeur.

MB : Ok.

MD : C'est à dire que quand t'es bien organisé bah t'es forcément content.

MB : Hm hm.

MD : Fin je pars de ce principe là, moi c'est comme ça si je sais que je suis super en place par exemple quand on fait euh pardon de la vente à emporter et que je sais que euh bah j'ai déjà préparé tous mes desserts que euh les clients ils ont plus qu'à arriver ça va sortir rapidement en cuisine, j'ai plus qu'à leur donner leur sac quand ils sont là, ah bah je suis de super bonne humeur quoi. Je me dis "putain tranquille ça va super bien se passer y'a eu grave des commandes ça va être super facile génial".

MB : Ok.

MD : Alors que j'ai beau être de bonne humeur mais si derrière y'a pas de y'a pas de d'organisation que ça va pas que y'a pas de rythme etc. bah j'ai beau avoir le sourire au bout d'un moment je l'aurai plus.

MB : *rires*

MD : Parce que ça va m'énerver et euh je vais me dire non mais ça va pas quoi.

MB : Hm hm.

MD : Donc je pense que l'organisation prime un petit peu sur la bonne humeur malgré que ce soit très important.

MB : Ok et euh hm du coup, au delà de euh du bien-être et euh des salariés et euh qui occasionnerait euh leur euh efficacité, qu'est-ce qui permettrait euh de fidéliser un client selon toi ?

MD : Alors, la qualité des plats qu'il va manger.

MB : Hm hm.

MD : L'ambiance dans le restaurant, fin le la décoration c'est important aussi fin sinon on est pas les rois de la déco mais euh mais voilà quand on se sent bien dans une atmosphère ça donne souvent envie de revenir, parce que on peut avoir un service pourri un serveur bien naze mais on se sent bien parce qu'on est bien entouré fin voilà le le client dit "bon bah non c'était sympa on a quand même bien mangé euh, la déco c'était sympa, la musique était bonne voilà on reviendra".

MB : Ok, donc y'a quand même plusieurs facteurs dans la qualité de la prestation euh.

MD : Ouais, ouais ouais, le le alors souvent même beaucoup mais quand on a acheté le restaurant d'ailleurs très important euh notre banquier qui nous a fait le prêt donc nous a en fait il nous assuré en même temps que le prêt pour euh savoir euh selon les qualifications ou les choses comme ça quoi fin c'est compliqué.

MB : hm hm.

MD : Et donc en cuisine donc vu que mon conjoint fait euh est aussi gérant euh il a voulu le mettre en plus important que moi.

MB : D'accord.

MD : Donc euh pourquoi ? parce que la cuisine est plus importante que le service.

MB : Hm hm.

MD : Et euh il s'est avéré que on est d'accord hein y'a pas de soucis la cuisine est très très importante dans un restaurant mais euh je pense que quand même si y'a un service qui est quand même pas terrible à côté euh moi je trouve que le restau est quand même moins sympa.

MB : Hm hm.

MD : Ça fait un peu baisser la côte du restaurant voilà, on peut aller manger chez Coutanceau euh si euh la bouffe est bonne bien sûr elle est bonne parce que bon c'est un étoilé fin voilà mais si le service à côté n'est pas hyper sympa ah bah ça devient vite lourd. Le le contexte est magnifique, on y est allé nous y'a pas très longtemps donc je peux en parler.

MB : Hm ouais.

MD : Le restaurant est beau euh la vue est sympa euh les petits jardins devant c'est trop joli euh fin voilà y'a une musique qui est là mais qui n'est pas trop forte donc on l'entend quasiment pas on peut discuter tranquillement euh fin voilà y'a tout qui est réuni mais c'est vrai que si le service est un peu lourd un peu trop présent trop euh prise de tête sur vous fin voilà c'est lourd quoi.

MB : Ouais.

MD : Donc en fait on profite un peu moins, on se dit putain on est dérangé toutes les deux secondes quoi donc au bout d'un moment ça saoule. T'as pas le temps de de discuter une seconde

avec euh avec ton chéri, avec ta famille, avec qui t'es, en fait c'est tout le temps "et oui et donc euh"

MB : Toujours sollicité.

MD : Oh c'est bon quoi fin on est là pour profiter de passer un bon moment donc moi je pense que le service est quand même très important mais c'est vrai que y'a beaucoup de facteurs autour qui font que euh on peut passer un bon moment comme un mauvais moment. Si par exemple y'a une odeur dans le restaurant si par exemple en cuisine ils font des frites.

MB : Hm.

MD : Qu'il y a une grosse odeur de friture parce que le la hotte ne marche pas bah ça peut beaucoup gêner les clients.

MB : Oui parce que c'est ouvert en plus.

MD : Ouais c'est ouvert donc euh puis la hotte elle est juste là quoi c'est le gros machin en métal euh du coup si elle ne marche pas euh puis même ça peut faire du bruit quand on la mets à fond elle fait vachement de bruit donc euh ça peut être assez assourdissant au moment où on l'éteint on me dit "ah ouais quand même".

MB : *rires* ok.

MD : C'est incroyable, donc euh ouais y'a des petits c'est des petits détails mais faut que les gens soient attentifs à ça et y'a certains y'a certaines personnes qui sont très attentives aux détails comme ça parce que bah ils se font chier à table du coup ils ont que ça à faire de regarder tout ces petits détails que qu'on essaye d'éviter négatifs mais euh c'est vrai que voilà fin y'a beaucoup de choses qui font que on se sent bien dans un endroit ou pas. Après c'est une question de goût aussi hein euh.

MB : J'imagine que les personnes qui sont les plus pointilleuses c'est aussi peut être ceux qui sont dans la restauration aussi.

MD : Alors pas forcément.

MB : Non ?

MD : Euh, en général ceux qui sont dans la restauration sont très pointilleux mais plus sur la cuisine que sur le l'environnement.

MB : Oui.

MD : Voilà, ils ne vont pas euh trop fin en tout cas je parle pour moi hein quand je vais au restaurant je ne vais pas juger toute la déco je ne vais pas regarder je regarde un peu le service parce que c'est mon métier donc je suis je suis un peu plus attentive à ça je dis "bah tiens bah il aurait dû faire ça comme ça bah oui ben"

MB : Hm hm.

MD : Mais bon voilà après moi je pense que quand on est dans la restauration on juge surtout la r- la cuisine parce que c'est.

MB : Ouais.

MD : On connaît les produits c'est à dire que là on est allé par exemple on va manger au au Pattaya toutes leurs petites entées là de friture et tout ça on connaît ces produits on sait que c'est pas eux qui les font du coup on sait que ça on va pas les prendre parce que voilà euh on sait pertinemment que c'est pas des produits qu'ils font eux-mêmes du coup on va préférer prendre autre chose donc on sera un peu plus critique sur ce qu'ils vont faire eux-mêmes plutôt que les autres trucs.

MB : Ok.

MD : Mais pas, non les gens qui sont le plus critique c'est les vieux.

MB : Ouais *rires*.

MD : Oh la la, hyper compliqué certains euh c'est euh fin faut leur faire leurs quatre volontés faut que ce soit fait dans le bon sens faut faire attention fin voilà en général les vieux je fais toujours très attention parce que je sais que quand ils sont pas content ils le disent très fort donc euh on va éviter *rires* alors que d'autres bah ils vont le garder pour eux mais ils vont te casser sur internet par contre.

MB : Ah ouais ok.

MD : Ça peut ça arrive mais bon voilà après on peut pas on est pas dans leur tête et puis on on a nos...

MB : C'est plus facile avec les restaurateurs on y'a moins le on connaît pas le prénom on connaît pas le nom c'est pas comme si on allait chez une esthéticienne et que on aimait pas la couleur du vernis quoi.

MD : Ouais, oui c'est ça, c'est ça.

MB : Alors, maintenant on va parler d'innovation.

MD : Ouais.

MB : Euh, qu'est-ce que l'innovation selon toi ?

MD : Alors, l'innovation euh pour mon métier toujours ?

MB : Ouais. Pas forcément c'est, à quoi tu penses ?

MD : Bah, moi je pense surtout à la cuisine parce que innover en salle c'est quand même compliqué à part si on fait flamber des choses en salle etc. c'était pas trop mon métier de base de faire ce genre de chose mais c'est plus des nouvelles techniques en cuisine, faire des euh des mélanges particuliers, on aime bien faire des trucs un peu chelou des fois euh fin voilà faire des espèces de nouveautés avec des nouvelles techniques des choses qu'on connaît pas forcément ou alors qu'on revisite totalement euh c'est un peu plus ça par rapport à mon corps de métier après pour le reste je pourrais pas euh je pourrais pas trop juger je suis pas capable de *rires* d'en dire sur les autres métiers et sur les autres industries mais euh mais voilà.

MB : Ok et euh dans ton quotidien au sein de ton entreprise du coup est-ce que tu fais preuve d'innovation ? Donc tu m'a parlé de la cuisine mais en vraiment euh ouais quotidiennement ?

MD : Alors, euh pas forcément.

MB : Ok.

MD : Pour moi l'innovation c'est surtout les réseaux sociaux *rires*

MB : Ouais, non c'est bien tu peux m'en parler.

MD : Parce que euh moi je suis très nulle à ça fin j'ai l'impression d'avoir soixante-dix ans quoi c'est c'est un truc de fou mais euh de plus en plus je me mets sur les, j'ai créé le l'Instagram du restaurant fin voilà y'a y'a longtemps mais je me mets vraiment dessus depuis quelque depuis bientôt un an.

MB : Ouais.

MD : À être vraiment présente, à proposer nos plats etc. fin voilà à faire vivre cette page pour qu'on soit de plus en plus connu.

MB : Hm hm.

MD : Euh, je sais pas si ça marche vraiment parce que j'ai pas de retour là dessus.

MB : Ouais.

MD : Voilà mais euh mais pour moi c'est vraiment la seule vraiment innovation que je pourrais faire euh de mon côté quoi.

MB : Ouais ok.

MD : Je je suis pas hyper créative sur tout ce qui est déco tout machin comme fin voilà c'est pas vraiment mon truc euh.

MB : Ok.

MD : Moi je ouais je suis pas trop comme ça donc euh voilà.

MB : Ok et euh est-ce que à ton avis il y aurait un lien entre l'intelligence émotionnelle du dirigeant d'une entreprise et sa capacité à innover ? Est-ce que euh un dirigeant émotionnellement intelligent euh serait plus apte à innover ?

MD : Bah pas forcément parce que je m'estime quand même émotionnellement intelligente *rires* sur certaines choses et j'ai pas une grosse capacité d'innovation, voilà.

MB : Ok.

MD : Je vais, j'aime bien que les choses soient les mêmes euh par rapport à mon travail du coup je sais pas j'ai pas envie de modifier de faire des choses de dingue de fin voilà.

MB : Ok et pourquoi ?

MD : Ah parce que j'aime bien mon petit train train quotidien *rires* en fait j'ai mes petites habitudes donc du coup j'ai j'ai y'a des choses que je change de temps en temps parce que je me dis "bah tiens comme ça ça serait mieux" et c'est mieux dans ce sens là mais voilà c'est pas révolutionner le restaurant non plus c'est euh c'est juste un changement d'organisation sur certaines choses mais vraiment innover sur quelque chose euh c'est plus mon chéri qui est comme ça.

MB : Ok et...

MD : Et euh même sur la déco sur des trucs euh sur sur des sur l'emplacement des bouteilles je dis n'importe quoi mais euh voilà ça sera plus lui qui va me dire bah tu devrais plus changer ça comme ça ou truc comme ça après lui et beaucoup moins émotionnel euh que moi.

MB : Ok.

MD : Donc euh il est beaucoup moins dans le tac dans le dans l'écoute de l'autre donc euh en fait on sur ça on est assez euh différent et finalement lui est plus innovant que moi.

MB : Hm d'accord.

MD : Donc je pense que c'est pas fin de mon côté de mon point de vue en tout cas je j'ai pas de lien entre ça et entre les deux.

MB : T'aurais des exemples à me donner euh sur ce que ton compagnon pourrait faire euh d'innovant ou ?

MD : Euh plus sur des recettes particulières qu'il va préparer euh.

MB : Puisque c'est de la création finalement la cuisine.

MD : Voilà, c'est ça après il va je vais dire n'importe quoi mais euh sur euh comment ça s- sur des cuissons par exemple je l'autre jour je lui demande bah euh pourquoi tu cuis comme ça c'est bizarre il dit "bah j'ai voulu essayer" et en fait ça marche super bien.

MB : Ok.

MD : Du coup en fait ça fait vraiment inattendu quoi il m'a dit j'ai voulu tester euh en fait c'est vachement mieux parce que ça ça cuit vachement plus vite et puis c'est euh le rendu est beaucoup plus onctueux fin je sais pas voilà.

MB : Hm hm.

MD : Et du coup à ce niveau là il va prendre beaucoup plus de risque que moi dans dans son parce qu'il maîtrise très bien son métier du coup euh il va faire des euh des tentatives dans ce dans ce sens là à associer des goûts que moi j'aurai pas associé personnellement parce que moi je trouve ça bizarre.

MB : Ouais.

MD : Et finalement le mélange ensemble ça va ça va aller super bien quoi.

MB : Ouais et euh est-ce que par hasard, je tente, si tu as pas fin si tu n'innoves pas est-ce que ce serait par peur ?

MD : Ouais je pense que c'est ça.

MB : Ouais ?

MD : En fait, j'y pensais juste avant que tu le dises du coup, je me dis moi je pense que j'ai peur de de d'aller dans un sens qui finalement va pas convenir ou quoi j'ai peur de faire des essais.

MB : Hm hm tu vas préférer aller dans ton confort.

MD : Ouais c'est ça c'est vrai que j'aime bien rester dans mon confort d'être dans mon petit truc voilà je maîtrise euh je sais faire euh comme on disait toute à l'heure voilà je sais m'organiser *rires* voilà je je vais pas révolutionner mon truc en me disant bon bah on verra ce que ça donne quoi.

MB : Hm.

MD : Et puis au final si c'est un désastre ça va tellement m'énerver que je vais pas je vais dire allez c'est bon euh je fais plus jamais rien quoi.

MB : Tu vas pas supporter.

MD : C'est ça.

MB : T'as confiance dans les choses que tu connais.

MD : C'est ça. Après je suis jamais contre tester des choses qu'on me propose etc. vraiment euh quand il me dit bah non tu devrais faire ça comme ça etc. j'essaye et je me dis bah oui c'est vrai bien sûr mais je le ferais pas de moi-même parce que soit j'en ai pas l'idée soit je me dis non mais c'est débile et puis finalement je reste dans mon truc.

MB : Ok.

MD : Mais oui c'est possible que ça soit par peur.

MB : Ok, ton ton compagnon par exemple est-ce que euh est-ce que euh tu le définirais comme quelqu'un qui a confiance en lui ?

MD : Oui, il a confiance en lui ouais.

MB : Hm.

MD : Moi beaucoup moins oui *rires* mais euh justement c'est ça qui fait notre force c'est que du coup euh lui va me pousser à faire des choses et moi je vais le pousser aussi à à redescendre, c'est-à-dire que des fois il part dans des *rires* des délires culinaires qui sont un peu trop osés euh.

MB : Ouais.

MD : Par rapport à notre clientèle parce que du coup vu que je suis en contact avec eux c'est eux qui me disent "bah ça c'était bien ça, ça c'était moins bien, ça voilà" y'a des choses euh je sais très bien ce qu'ils aiment et ce qu'ils n'aiment pas, par exemple euh le céleri quoi fin euh. Il aime bien me faire une purée de céleri et de pommes de terre sauf que euh bah la plupart des gens ils aiment pas le céleri quoi donc euh c'est compliqué donc je le freine souvent sur des choses qui ne plairont pas aux clients.

MB : Hm hm.

MD : Et au contraire des fois sur certaines choses par exemple l'autre jour il avait fait "ah ça c'était bizarre" il avait fait une polenta avec du chèvre.

MB : Ok.

MD : Pourquoi pas ?

MB : Hm.

MD : Mais c'était accompagné de quelque chose qui n'allait pas du tout avec. Du coup, je lui ai dis euh faut pas trop euh non, refais une polenta normale quoi, c'était bien tenté mais ça ira pas et c'est des clients qui m'ont dit c'était bizarre.

MB : Ouais.

MD : Donc euh bon au bout d'un moment euh voilà on peut pas *rires* trop innover non plus mais euh lui il me poussera à innover sur certaines choses euh pas au niveau des réseaux ni mais euh plus au niveau de mon organisation au niveau de notre déco etc.

MB : Ok donc toi tu vas plus être euh fin c'est c'est marrant euh que justement en tant que tous les deux dirigeants d'entreprise euh toi tu vas être plus dans la gestion du risque et lui il va plus être dans la recherche des opportunités par exemple et vous allez peut être vous balancer en disant "oui c'est bien mais attention il y a des risques".

MD : C'est ça mais totalement mais puis que ce soit l'un ou l'autre même si des fois euh par exemple euh faire un menu de Saint Valentin c'était risqué parce que c'était un dimanche et que euh fin euh on savait même pas si on allait avoir du monde c'était le début ou on reprenait la vente à emporter fin au bout d'un moment euh on savait pas trop donc du coup euh j'ai voulu prendre le risque écoute on fera un menu Saint Valentin. Voilà, c'est clair et net euh, tous le monde en fait un, fin pas mal de gens commence à en faire, on doit sortir un menu de Saint Valentin quitte à ce qu'on en fasse pas beaucoup bah tant pis mais au mieux ça serait qu'on en fasse beaucoup quoi. On en a pas fait beaucoup, il m'a dit "t'as vu, on en a pas fait beaucoup" *rires*.

MB : *rires*.

MD : Mais c'était déjà ça de prit. Voilà, on a beaucoup travaillé dessus et malheureusement ça n'a pas eu l'effet escompté mais bon c'est comme ça, ça arrive, c'est une prise de risque qu'on a eu mais qui paiera certainement pour la suite parce que c'est des gens qui sont venus et qui reviendront parce que ils ont trouvé ça sympa et euh qui viendront peut être à la prochaine Saint Valentin parce qu'ils sauront qu'on fait un nouveau menu etc.

MB : Ok.

MD : Donc euh c'est vraiment, en fait on a chacun un moment où on va dire euh bah non il faudrait faire ça et l'autre va dire "oh non " fin ou "oui euh" fin ça va être euh.

MB : Vous allez vous balancer.

MD : Ouais, c'est ça exactement ouais.

MB : Ok, alors on a un peu dévié de mes questions, *rires*, zut, hm alors euh est-ce que tu penses que les clients vont être plus facilement fidèles, loyaux à des marques ???? à des services innovants ?

MD : Alors, pas forcément parce que les gens sont, ça dépend pour quoi mais euh les gens redeviennent euh un peu plus euh pas dans l'ancien pas dans l'ancien temps mais ils aiment bien revenir aux basiques, on va dire donc euh oui c'est clair internet c'est fou euh tout ce qui est réseaux sociaux c'est dingue y'a à gaver de choses etc. on peut tout commander en ligne etc. mais euh bah pour mon corps de métier par exemple euh le le la la cuisine moléculaire était hyper innovante.

MB : Ouais.

MD : Ah bah ça marche plus du tout fin ça a fait un buzz pendant quelques années et maintenant on en entend plus du tout parler.

MB : Ouais c'est vrai.

MD : Donc si les et les gens aiment bien manger des bons plats, des trucs un peu euh bah pas forcément qu'ils connaissent parce qu'ils aiment bien aussi être surpris quand ils vont au restaurant sinon c'est même pas la peine de sortir quoi hein mais ils aiment bien être dans un cadre quand même et pas être dans du n'importe quoi faire je sais pas une salade de mangue avec du boeuf fin je dis n'importe quoi mais voilà un truc bizarre quoi et euh du coup les gens vont rester un petit peu pas trop dans le, pour mon métier en tout cas, ils vont pas aller dans trop d'innovation.

MB : Ok.

MD : Ils vont essayer mais ils vont pas s'y, c'est ils vont avoir peur d'essayer, ils essayeront peut être et s'ils essayent tant mieux pour eux mais euh comme la moléculaire fin voilà y'en a très peu qui ont testé finalement.

MB : Ok. On va pas aller dans la, les clients vont pas être euh être sensible au effet de mode dans le monde de la restauration ?

MD : Alors si pour tout ce qui est végan machin truc.

MB : Les avocats *rires* avocado toast.

MD : Les avocado toast, truc comme ça fin voilà.

MB : Ouais ouais.

MD : Si, ils vont y être sensible mais euh ils vont pas adopter ça euh tous le temps, tous le temps fin certaines personnes oui parce que euh bah c'est leur truc fin voilà manger des avocado toast c'est super bon mais euh voilà faut savoir aussi que l'avocat c'est hyper mauvais pour la planète parce que voilà fin plein de chose, de faire venir en avion tous ce qui est fruits exotiques c'est pareil après on va pas se priver de manger plein de chose mais euh actuellement les gens sont plus à la recherche des produits euh sains, locaux et tout ça et pas à repartir dans aller manger du quinoa et euh des graines toute la journée quoi voilà, oui y'en a qui vont le faire parce qu'ils sont végan et que euh c'est leur kiffe mais euh la plupart des gens nous on propose un plat végétarien tous les jours et à chaque fois que par exemple j'ai plus de poisson, plus de viande je dis "bah j'ai un super risotto ou truc comme ça" "mais y'a quoi comme viande ? je fais "non mais c'est végétarien" et ils me disent "ah bah non alors" genre.

MB : C'est quelque chose de d'insurmontable.

MD : Pourquoi végétarien quoi ? C'est ça.

MB : Ouais ouais.

MD : Donc, oui l'innovation euh c'est bien mais ça ne conquis pas tous le monde en tout cas.

MB : Ouais et euh les personnes qui vont être justement dans le refus total, c'est quel genre de personne ? Est-ce que t'aurai un client, un type ? Qui va vraiment être dans l'authenticisme.

MD : Bah c'est les vieux toujours *rires*. Les petits vieux et puis euh fin les jeunes sont plus dans l'innovation parce qu'ils vont vouloir tester plein de trucs se dire aller pourquoi je n'essayerai pas ça machin et tout et d'où pourquoi y'a de beaucoup de jeunes qui sont euh maintenant végétariens ou qui voilà.

MB : Moi aussi *rires*

MD : Et bah voilà, donc euh c'est c'est de plus en plus courant chez les jeunes mais beaucoup moins chez les moins jeunes.

MB : Et euh par exemple euh bah comme tu tu m'as parlé justement de de quelque chose qui est innovant finalement bah c'est euh proposer des plats végan, végé euh tout ce qui est adopté euh des des substituts de viandes des choses comme ça, est-ce que ça ferait parti de de produits innovants pour toi fin de de pratiques innovantes ?

MD : Alors, oui mais c'est vraiment pas quelque chose que j'aime, euh les steaks de soja, truc comme ça, fin, alors nous on a déjà fait un bu- un burger végétarien.

MB : Ouais.

MD : Et jamais on réutilisera ça.

MB : Ah ouais ?

MD : Pourquoi ? parce qu'on préfère faire nos steaks nous même donc des steaks de ben on avait fait quoi haricots rouges et euh...

MB : Mais, petits pois ?

MD : Ouais, mais je sais plus euh, on avait fait haricots rouges et autre chose fin, les gens avaient adoré quoi, c'est un peu lourd, les haricots rouges c'est un peu lourd mais sinon on avait fait un truc à base de lentille aussi, voilà mettre, en fait on préfère faire nous même notre truc plutôt qu'acheter un steak de soja euh tu vois en fait j'ai jamais goûté alors du coup je suis un peu euh sceptique vu que j'ai jamais testé je veux pas le vendre parce que je sais pas quel goût ça a donc euh donc voilà mais c'est vrai que pourquoi pas mais en tout cas pas chez nous. On aime bien quand même rester sur des produits qu'on connaît des des bons produits, on fait des plats un peu asiatiques, là en ce moment on avait du houmous quoi donc euh c'est un peu turc machin donc voilà tout ce qui est euh outre France mais toujours cuisiner toujours à la française quoi avec des champignons fin voilà. C'est les trucs un peu trop bizarre, on est pas trop ça quoi *rires*.

MB : Ok, euh donc euh quelle serait la notion s'il en existe une qui serait la plus importante dans la recherche d'innovation ?

MD : Euh.

MB : Si tu veux je peux reformuler si jamais.

MD : Ouais *rires*.

MB : *rires* euh est-ce que euh est-ce que euh est-ce que tu penses que bon comme tu l'a dit toi t'es pas trop dans la recherche d'innovation mais euh qu'est-ce qui qu'est-ce qui serait important de je sais pas de est-ce y'aurait une qualité importante à avoir, est-ce que y'aurait des des choses à euh je commence à trop diriger ma réponse bon sinon;

MD : Non mais vas-y redis-moi la question ?

MB : Alors, quelle serait la notion, s'il en existe une, qui serait la plus importante dans la recherche d'innovation ?

MD : Euh, je vois pas trop euh le le.

MB : Bah justement par rapport à ce que tu m'as par rapport à tes réponses euh, je serais tenté de répondre à ta place et de dire que

MD : Vas-y *rires*

MB : par exemple selon tes dires euh ce qui serait le plus important dans la recherche d'innovation se serait que finalement se serait un une réponse à un besoin de tes clients, que ça plaise à tes clients, euh que.

MD : Que c'est ce qu'ils recherchent quoi.

MB : Ouais c'est ça.

MD : Oui.

MB : Et euh soit en désaccord avec moi euh si.

MD : Oui mais c'est vrai que ici ils sont pas trop à la recherche de ça déjà quand c'est trop, déjà quand on part dans une recette un peu trop bizarre, on va dire euh tout de suite, on voit que ça marche pas quoi. On voit qu'on en vend pas que, qu'est-ce qu'on a fait l'autre jour ? On a fait, on a fait un plat, c'était super bon mais vraiment super bon et bah les gens ils en ont pas voulu.

MB : Ok.

MD : Et pourquoi bah euh parce que on sait pas en fait, parce que ça a pas accroché parce que on a fait un, on a un peu, on est un peu parti dans notre créativité un peu trop et du coup on s'est vite recentré sur quelque chose de plus basique de plus simple etc. parce que finalement les gens ne cherchent pas ça, en tout cas pas ici. Peut être plus dans le centre ville, peut être chercher un truc un peu plus euh, un peu plus différent on va dire mais ici je pense fin en tout cas on m'a pas fait de retour dans le sens où euh on manque d'innovation sur nos euh fin qu'ils recherchent plus d'innovation par rapport à tout fait.

MB : Hm hm d'accord, et euh à ton avis, c'est un peu près le même type de question, j'essaye de reformuler un peu autrement euh qu'est-ce qui est le plus important euh selon toi dans la prise de risque et la recherche d'opportunité ? Justement qu'est-ce qui est le plus important quand on veut prendre des risques et quand on est à la recherche d'opportunités ?

MD : Bah, c'est, je sais même pas si je vais répondre juste fin dans les les clous mais euh pour moi le plus important si on prend des risques c'est d'avoir un bon retour derrière. C'est que si on prend des risques pour se planter, c'est compliqué quoi. C'est qu'il faut maîtriser ses risques aussi. Faut savoir en prendre mais pas dans le, dans une, fin faut avoir des limites quand même parce que plus on prend de risque et fin quand c'est notre entreprise prendre trop de risque bah c'est des risques financiers dans tous les cas qui font que bah ça peut soit faire dégringoler l'entreprise soit bah des risques positifs donc euh la faire décoller au contraire mais il faut il faut toujours penser que ça peut être négatifs en tout cas. Fin moi je garde toujours cette idée en tête et puis bah mon conjoint pareil, à se dire mais si ça marche pas qu'est-ce qu'il va se passer ? Parce qu'on a tout mis dans cette entreprise donc euh on fait quoi ? Donc euh faut fin ouais moi je suis je suis d'accord pour prendre des risques mais des risques qui sont maîtrisés dans la globalité. Savoir où l'on va. Si par exemple euh on innove en faisant un menu spécial groupe tous les soirs etc. fin voilà pourquoi pas et que c'est des risques qui peuvent être maîtrisés pourquoi parce qu'on préparera ces choses là que si on a de la demande et que y'a des contrats signés avec des groupes etc. C'est des risques maîtrisés, ça prendra pas de surcoût parce qu'on a déjà préparé un menu etc. Par contre si on prévoit un un plat du jour un peu trop exotique, un peu trop particulier et qu'on se dit bon bah on tente notre chance et que ça marche pas bah du coup le midi on aura personne.

MB : Hm hm.

MD : Et les gens vont me dire bah fin vont passer vont voir et vont faire à non c'est bizarre on va passer puis on va aller voir autre part et après ils font des steaks frites des machins à oui bah c'est quand même plus facile donc euh il y a des risques qu'on peut ou pas fin qu'il faut savoir maîtriser quoi.

MB : Ok. Quand je tapote sur mon c'est pas pour regarder l'heure c'est pour regarder si ça enregistre toujours.

MD : Ouais *rires*

MB : Et c'est bon, sinon ça serait très embêtant.

MD : Ben ouais *rires* j'avoue.

MB : Euh ok. Et bien.

MD : On en est où là ?

MB : On en est à 18h20 et euh on a presque fini là j'ai, là j'ai deux questions et ensuite le questionnaire ça va être rapide. Ce qu'on va faire pour que ça soit encore plus rapide, c'est que tu vas répondre euh.

MD : On va répondre ensemble *rires*.

MB : Bah comme tu veux, soit je te pose les questions et tu réponds soit euh je pense que t'iras encore plus vite à faire toute seule et ensuite en fait y'a un barème de réponse et je vais re fin je vais reprendre tes réponses et les noter là-dedans.

MD : Ouais.

MB : Et ensuite je t'envoierais ton score par message.

MD : OK.

MB : Comme ça je, on se libère rapidos.

MD : Je vais avoir un score ? *rires*

MB : Ouais. Allez une dernière question.

MD : Je vais me concentrer *rires*

MB : *rires* Alors, donc euh dans notre petite interview, nous avons parlé d'innovation, nous avons parlé de pratique en faveur du bien-être des salariés et nous avons parlé de loyauté client et euh moi ce que je voulais savoir c'est est-ce que tu es sensible justement euh à euh à la notion d'intelligence émotionnelle, est-ce que pour toi l'intelligence émotionnelle peut favoriser la performance de l'entreprise ? Et pourquoi ? T'es pas obligé d'être d'accord, comme toute à l'heure.

MD : Alors, si, bah comme je disais toute à l'heure par rapport à par rapport bah en fait c'est c'est une conclusion j'imagine ?

MB : Oui, c'est ça.

MD : Donc euh c'est pour reprendre en gros un petit peu ce que j'ai dit avant donc moi je pense que oui. Pourquoi, parce que si on gère mal son employé ça va mal se passer du coup c'est un cercle vicieux, c'est-à-dire que si on n'a pas de, si on arrive pas à créer de lien avec son employé qu'on est pas euh, un minimum euh compréhensif et euh et dans l'écoute de son employé et bah la personne va se dire "oh putain il s'en fous de moi, j'en ai rien à foutre, moi aussi je m'en fous de son entreprise quoi". Du coup, il va faire un mauvais service donc les clients vont en pâtir, ce qui fait qu'ils reviendront pas forcément donc ça va nous mettre dans une spirale négative par rapport à la clientèle. donc déjà ça, c'est c'est pas possible alors que bon si on est positif et qu'on est euh bah un minimum à l'écoute et que on motive ses employés fin voilà moi j'ai appris ça dans mon ancien travail où j'étais responsable aussi et mes patrons me disaient faut toujours être positive c'est à dire que bon ok tu leur fait des réflexions mais fini par un truc positif quoi en gros "ça c'était pas bine, ça c'était pas bien mais part contre t'as gardé le sourire" voilà donc "ça c'est cool, donc continue comme ça". Voilà, histoire de remotiver un petit peu derrière donc plus on va motiver son employé plus il va partir sur euh sur une bonne euh ambiance, bonne humeur. Du coup, ça va se ressentir sur le client, du coup bah le client va être content, va se dire "ah c'était cool, le service était sympa, j'ai bien mangé, ah bah je reviens demain quoi". Du coup, il me fait une réservation en direct après fin voilà, etc. etc. Donc ça c'est hyper important et puis pareil pour gérer les conflits faut toujours être fin voilà pareil à l'écoute et tout ça pour éviter de d'envenimer le problème parce que si on écoute pas et qu'on dit non mais c'est bon j'ai raison et puis euh mon plat il était super et puis c'est toi qui est con fin voilà barres-toi et puis rentres chez toi quoi fin bah non la discussion est pas là et du coup le problème ne se règle pas

et puis lui dans sa tête ça va germer et puis il va se dire bah tiens je vais leur mettre un avis bien pourri sur internet je vais dire à tous mes contacts de pas aller là-bas fin voilà. Et ça ça peut aller aussi très très vite.

MB : Hm hm.

MD : Donc voilà.

MB : Ok et euh donc euh à ton avis au delà euh de justement de la notion d'intelligence émotionnelle de faire preuve d'intelligence émotionnelle au dans son quotidien, qu'est-ce qui est indispensable à la performance pour ton entreprise ? Qu'est-ce qui est, qu'est ce qui fait que ton entreprise euh à un bon bilan euh chaque année ?

MD : Bah euh l'organisation *rires*, faudra le noter c'est le mot le plus important de l'interview.

MB : *rires* Je vais compter pendant que je vais réécouter combien de fois, 18 !

MD : *rires* Ça vaudra sur la note finale ? Non c'est important pourquoi ? Pour autant pour mon côté que pour la cuisine, c'est-à-dire que au niveau de la cuisine, il faut être très bon au niveau de l'organisation de la quantité fin voilà faut savoir gérer ses quantités. C'est-à-dire que euh le jour où on fait des Saint Jacques euh et que euh on les vend à pas cher et bah on peut pas en mettre dix. Voilà, des Saint Jacques pour dix euros et bah t'en a trois, t'en aura pas plus. Donc si par exemple, la cuisine ne sait pas gérer ses stocks et se dit euh "je sais pas combien ça coûte euh bah euh on va faire plaisir aux clients" bah non l'objectif c'est pas ça faut quand même qu'on gagne de l'argent là dessus et pas qu'on perde des sous. Donc ça c'est une organisation propre à la cuisine pour que eux se gèrent et fasse le meilleure ratio possible donc euh pour qu'on ait un très bon chiffre à la fin. Pareil, par rapport à la salle pour les boissons, c'est euh réussir à mettre le bon prix sur la boisson, c'est-à-dire que y'a des boissons qui sont euh je dis n'importe quoi ??, c'est une boisson chère qui est très bonne qui est bio qui est super mais qui est chère pourquoi parce que c'est une boisson locale parce que ils nous la vende chère donc il faut essayer de trouver aussi le juste prix, c'est-à-dire que y'a des y'a des entreprises des restaurants euh en été ils doublent leurs tarifs pourquoi parce qu'ils savent qu'ils ont du monde et que de toute façon ils paieront l'addition. Donc en gros nous c'est pas notre objectif, on veut faire des prix juste toute l'année. Donc c'est une certaine organisation aussi à avoir, c'est-à-dire que...

MB : Surtout en étant en bord de mer euh comme ça.

MD : Voilà, l'objectif c'est vraiment d'avoir des clients toute l'année, on veut avoir des Rochelais aussi l'été quoi, on veut pas avoir des Rochelais que de septembre à juin. Juillet août, ils ont le droit de travailler aussi, ils ont le droit de vivre dans leur ville, euh d'aller profiter des restau aussi quoi et pas de banquer deux fois le prix. Donc nous vraiment cette organisation c'est important pour nous pour pas arnaquer nos clients et pas euh et pouvoir les recevoir le mieux possible et leur proposer un maximum de choses euh convenable.

MB : Ok.

MD : Voilà.

MB : Magnifique.

MD : Ça va j'ai bien répondu ? *rires*

MB : *rires* super ça y est on a fini pour l'interview.

MD : Je vais prendre un stylo

MB : Ouais.

MB : Maurane Bettin, étudiante-chercheuse

CB : Christophe Batcabe, dirigeant-commercial

MB : Bonjour Christophe, dans quel secteur d'activité travaillez-vous ?

CB : Dans le télémarketing.

MB : Quel est votre métier au sein de votre entreprise ?

CB : Je suis dirigeant et commercial.

MB : Et quels sont vos missions ?

CB : Je fais du marketing téléphonique, je manage un directeur des opérations, des chargés de missions, c'est à dire un directeur des opérations qui lui, anime les superviseurs qui eux, animent les équipes de commerciaux sédentaires. Et puis des chargés de missions là en direct puisqu'ils sont en lien avec nos clients, ils assurent la relation commerciale, donc euh, moi j'ai plutôt la gestion et la relation commerciale dans le fait de prospecter et d'animer les chargés de missions, et finalement euh, j'ai délégué au directeur des opérations toute la partie management de la production

MB : D'accord. On va rentrer dans le dur ! Pour vous, lorsque j'évoque la notion d'intelligence émotionnelle, il n'y a pas de mauvaises réponses, à quoi vous pensez en premier ?

CB : Mh. Je pense à une phrase, et si je voulais faire mon Darmanin, parce que je suis originaire du Nord, je dirais euh, ma grand-mère disait, si tu le sens pas le fait pas.

MB : Ok...

CB : Donc euh j'associe ça, un peu à tort, à une forme d'instinct euh, d'un côté l'instinct, de là où on va aller, de la direction qu'on va prendre, euh, du cap qu'on choisi, finalement tout n'est pas rationnel. On dit qu'en entreprise toutes les choses sont rationnelles, qu'elles sont réfléchies, qu'elles sont budgétées, qu'elles sont planifiées... Mais... Il y a ce qu'on planifie et il y a ce qu'on fait, c'est pas toujours la même chose.. Et puis il y a besoin de beaucoup d'agilité donc parfois il faut sentir les choses. Et puis il y a aussi euh, il y a la relation émotionnelle à titre commercial,

c'est à dire finalement la relation qu'on crée avec l'autre, qui dépasse euh, le propre champ de produit ou du service qu'on propose. Evidemment, l'envie de travailler ensemble.

MB : C'est intéressant ce que vous dites parce que dans mes recherches, on parle beaucoup d'intuition. Donc c'est un bon mot-clé.

CB : Oui, ben oui effectivement, il y a ce qu'on imagine et il y a ce qu'on ne sait pas. Justement l'intuition... Si on fait les choses que parce que c'est dans le process c'est... C'est d'ailleurs une tendance lourde hein, c'est d'être dans le process. Parfois le process devient l'objectif. Ce qui devient juste complètement con.

MB : Pourquoi complètement con ?

CB : Parce qu'on dit "Pourquoi tu fais ça, ça n'a pas de sens..." "Oui mais c'est le process", c'est la règle qui devient l'objectif. Alors que la règle n'est qu'un moyen d'atteindre l'objectif. Et beaucoup de gens ne regardent plus l'objectif, ils regardent quel est le moyen, et c'est ça qui faut faire. Mais ils savent plus pourquoi. Donc c'est une perte de sens.

MB : Et du coup, comment est-ce que vous, vous allez trouver justement le bon process, par rapport à votre intuition ?

CB : Ben, par rapport à mon intuition... Mon intuition fait pas grand chose hein, euh, elle peut que si elle est nourrie de celle des autres en tout cas des réflexions des autres, comme une idée, c'est à dire qu'on ne trouve pas une idée tout seul. Ce qui pose toute la difficulté du confinement, et des gens qui euh, qui sortent de Paris pour aller s'installer dans la campagne quoi, tous seuls dans les champs ils vont pas être alimentés par les autres. Donc c'est parce qu'on échange avec les autres, qu'on comprends l'opinion de plusieurs personnes, qu'on construit la sienne, bah c'est parce qu'on prends les idées de plusieurs personnes qu'on en crée une nouvelle. Et bien, c'est, c'est aussi au contact des autres qu'on va aussi créer son intuition parce que, tout seul chez moi euh, je vais pas être très, je vais avoir des idées noires surtout tout seul chez moi. *rires* ça va pas être très positif. Mais ça va surtout être des idées à la con parce que tout seul chez moi je peux pas trouver grand chose et puis euh, finalement, euh, si on revient sur la partie commerciale et marketing, euh, la création du be-, 'fin, la création d'une solution, la création d'une réponse à un besoin, bah elle se fait que quand on est alimentés des clients et qu'ils nous racontent ce qui ont envie, ce qu'ils envisagent, et plus souvent d'ailleurs leurs points de douleur, ce qui est difficile. Et c'est là où on peut se dire ben, j'ai une solution pour le résoudre. Si y'a

pas de problème, y'a pas de solution. Donc il faut effectivement, c'est par, c'est par les échanges hein.

MB : Qu'on va développer...

CB : Voilà, qu'on va développer tout un, une base d'éléments, de réflexions, qui font qu'à un moment on va se forger la sienne. *parle de l'enregistreur vocal* Il me met aucun son détecté.

MB : Ohlala...

CB : Allô, allô ? Ah, là il détecte.

MB : Ok, *change le téléphone de position*, là ça devrait fonctionner. Ok, Christophe, pour vous, est-il essentiel de prendre en compte les émotions dans le cadre de vos missions ? et pourquoi ?

CB : Ben euh, forcément qu'il faut les prendre en compte. C'est personnellement pas ma grande spécialité. Euh, mais, il faut les prendre en compte dans la relation commerciale mais surtout, de plus en plus dans la relation managériale. Euh, on a des gens, on met des process, et si on s'en arrête là, on peut considérer que tout va marcher, mais euh, c'est pas évident. Aucun son détecté.

MB : Non mais ce n'est pas possible...

rires

CB : Un, deux, un deux. *rire* Ah, c'est reparti.

MB : En fait quand il marque qu'il n'y a aucun son détecté, on va juste le laisser.

CB : On va le laisser. Donc euh... Effectivement, on a, nous dans notre métier, on fait un métier assez particulier parce qu'on est une des rares entreprises que je connaisse, où 100% des salariés sont commerciaux. Ou ont une mission commerciale. Et en même temps on est dans de la pure prestation de service. On ne vend que du service. Et en plus on vend du service et on le vend à la performance. C'est à dire en fait qu'on le vend au résultat. On peut pas euh, tout est basé sur euh, sur la réussite de nos équipes. Contrairement à d'autres métiers, on peut pas se rattraper sur la matière ou sur la marge du produit fini etc. C'est euh, on est bon ou on est pas bon. Et de manager des gens euh, c'est de manager à chaque fois un individu, avec euh, le côté euh, un peu

assistante sociale que peuvent prendre certaines tournures c'est euh, il a mal dormi euh, il est en train de se séparer euh, il a une bonne nouvelle euh, il est malade euh, il y a tout un tas de choses qui font que euh ben, ses propres émotions vont avoir un impact sur ses résultats. Donc sur l'entreprise. Donc on a pas le choix que d'en tenir compte. Alors comment on fait avec, un moment on peut pas tout gérer non plus. Il faut que chacun euh, fasse, avec ses, ses, son contexte personnel. Mais nous on est bien obligés pour être plus euh, pour être plus concret, si on a quelqu'un qui va pas bien, on a eu un cas tiens, y'a pas très longtemps, de quelqu'un qui se sépare, qui, qui vient encore en communauté avec son ex-compagne, qui vit une situation compliquée, qu'on voit bien dans ses résultats que ça va pas du tout euh, qui vient nous voir un peu dans le cirage, à un moment il faut en tenir compte et trouver des solutions avec lui et lui dire "bon bah voilà prends, prends deux jours de congés, va te chercher un appart et résout ton problème". Sinon euh, sinon il va dans le mur. Et puis, et puis après, après on est dans du management donc, le fait de manier de l'humain, quand on manie de l'humain bah parfois on donne une instruction, qu'on pense avoir formulée de façon normale, à minimum bienveillante, et qui n'est pas forcément perçue comme ça, de la même manière par tout le monde. Donc euh, on peut parfois essayer de faire des choses, même bien, pour le bien des gens, et qui le perçoivent comme euh, totalement autre chose. Un autre exemple hein hier on a fait une présentation d'une solution qui est une solution d'application de santé dédiée au salarié, la question que je me pose c'est comment ils vont le percevoir. Est-ce qu'ils vont le percevoir comme de l'intrusion dans leur vie personnelle, alors que ce n'est pas l'objectif, bon et là, on a eu de la chance, ils l'ont perçu comme une vraie valeur ajoutée, comme quelque chose qui peut les aider, qui a une v-, qui a une plus-value, qui fait qu'on se préoccupe de leur santé, bon. Mais parfois entre euh, il y a ce qu'on veut dire, il y a ce qu'on dit, et il y a ce qui est entendu, il y a ce qui est interprété. Euh, c'est pas toujours si simple que ça.

MB : Et du coup, comment vous allez faire pour faire en sorte que vos messages soient bien interprétés ?

CB : J'ai envie de vous dire, en disant de façon transparente et sincère mais... *rire* mais, euh, là encore il y a ce qu'on veut faire et, et il y a ce qui est perçu, c'est pas forcément toujours la même chose. Donc euh, bah en essayant et puis en expliquant euh, la démarche et en laissant faire le prestataire qui propose, parce que c'est lui qui parle le mieux de sa solution. Et comme c'est un médecin et qu'il a fait une solution extrêmement techno, c'est une start-up, il, il, il a toute la conviction de, de, de, des croyances qu'il a donc euh, il le communique très bien. Et

puis surtout en obligeant personne hein, finalement les choses fonctionnent bien quand on quand on laisse le choix. Et aujourd'hui dans les campagnes que nous on mène, euh, quand on a un nouveau client, on met la campagne à l'inscription. C'est à dire que ce sont nos équipes qui choisissent de travailler sur la campagne. C'est pas grand chose, mais euh, symboliquement, ça laisse le sentiment d'avoir le choix.

MB : Et euh, au delà des émotions, quels sont les éléments à prendre en compte dans le cadre de vos missions ? Quelles sont les choses essentielles à la bonne performance de votre entreprise, au delà des humains.

CB : Ben l'informatique. L'informatique c'est essentiel. C'est à dire que si nos outils informatiques et téléphoniques ne marchent pas, on a eu le cas il n'y a pas très longtemps, puisque, vous avez vu qu'il y avait un data center d'OVH qui avait brûlé, ben, on a été dedans.

MB : Ah mince.

CB : *rire nerveux*, donc on était en panne. Donc on a vu que là euh, là, et là ça a créé des émotions hein. Parce que... Bon d'abord euh, l'émotion de flipper, bon d'abord on a plus d'outil, c'est quand même la galère. Et puis l'émotion de nos collaborateurs hein. On leur a dit clairement qu'on avait perdu la journée de la veille. Euh, qu'on avait une sauvegarde mais qu'elle était de l'avant-veille. Et bien ils étaient quand même euh... Ils avaient fait une super journée en plus. Donc ils étaient super frustrés.. "Mais comment c'est possible.. nanana". Et puis l'émotion de pas... On a re-, on a fait un mode redémarrage, en implantant nos solutions sur un nouveau serveur, ça a pas marché tout de suite.. Il y a toute la frustration, qui est que, ils avaient mis de l'énergie pour réussir, et là ils en étaient empêchés, et toute l'injustice que ça provoquait... Bah c'est de l'émotion qu'il a fallu gérer, il a fallu être là, leur dire que, leur montrer que, on est tous dans la même galère, qu'on se mobilise, que c'est important, que... que ça va redémarrer et qu'il faut rester mobilisé, mais bon... Il faut aussi accepter euh, on peut plus, on peut plus être dans une, dans une instruction de, de directive en disant "voilà, on fait comme ça, et on fait comme ça" et se dire derrière "ça va suivre". Ça eu marché dans les années 70 ou 80, désormais euh, bah les gens ont plus besoin ou envie ou euh... Ou capacité à s'exprimer. Donc il faut effectivement entendre ce type de frustration et euh, et ne pas en faire grand chose finalement parce qu'on ne peut pas y faire grand chose, on a la même qu'eux. Mais je veux dire bon ben on l'a entendu quoi.

MB : Est-ce que, par curiosité, vous sauriez me dire pourquoi ça a changé ?

CB : *rire* Euh. On pourrait commencer par dire "c'était mieux avant". Euh. C'était plus simple ! *rire*. C'était plus simple. Les choses se complexifient. Et pourquoi elles se complexifient, euh, parce que d'abord euh, à mon humble avis on a un accès à l'information qui est plus important, et quand je dis un accès c'est pas qu'on reçoit plus d'information, c'est aussi qu'on peut être émetteur d'information. Donc les réseaux sociaux fondamentalement ont changé beaucoup les choses. Euh.. Il y a, dans une interaction normalement, dans une interaction commerciale il y a un vendeur et un client. Ca c'était le monde d'avant. Euh, dans, dans une opération politique il y avait un payeur qui était l'Etat et, un, et quelqu'un qui était bénéficiaire et qui pouvait être une agglomération, et ça c'était simple, c'était avant. Euh... Et puis maintenant, ben, maintenant y'a... Y'a des populations d'invisibles. Qui rentrent dans les négociations. Ce qui s'appellera à un moment, il y a 10 ans de ça on parlait de la vente complexe, donc euh, il y avait finalement l'acheteur, mais il y avait un prescripteur, et puis il y avait un autre décisionnaire qui avait un impact. Euh, et donc on, il a fallu s'adapter à la vente complexe. Et puis maintenant, il faut s'adapter à une vente euh, avec aussi euh, des invisibles, le problème c'est de les convaincre, c'est compliqué parce qu'ils ne sont pas visibles. Donc il faut pouvoir les identifier mais au moins, euh, communiquer sur la négociation en amont. Et de façon extrêmement transparente plus largement. Pour vous donner un exemple, je parlais de ça avec un, un assureur il n'y a pas très longtemps et je lui disais euh "tu sais pour notre, pour nous convaincre sur la Mutuelle ou sur la prévoyance, c'est pas moi qu'il faut convaincre, il faut convaincre Marco Tintori qui est notre responsable administratif. Et si lui est convaincu, parce que moi j'suis pas un garçon de dossier, et l'assurance me soûle. Mais si lui il a bien regardé les garanties, et qu'elles sont bonnes, s'il a bien regardé ton offre de prix et qu'il est pas déçonnant, et qu'il vient me voir en me disant "Christophe, j'ai regardé l'offre, c'est celle-là qui est intéressante", 70% du boulot est fait. Moi euh, je suis décisionnaire donc euh, je validerai ou je validerai pas. Si j'lui dit "bah non euh, non Marco pas lui parce que j'aime pas, bon c'est un, c'est une possibilité. Ou je préférerais l'autre parce que j'ai une relation commerciale avec ou parce que c'est un ami ou que sais-je, c'est une possibilité. Et j'lui disais, maintenant il va y avoir un autre, un autre événement, c'est à dire que, qu'il y a les invisibles. C'est à dire que, il y a ceux qui rentraient pas dans la négociation avant ce sont nos salariés, mais c'est quand même eux les bénéficiaires de la Mutuelle, ou de la Prévoyance. Et donc ils peuvent avoir leur mot à dire. Et les invisibles ça peut-être le beau-frère d'un de mes salariés. Qui serait restaurateur, assuré chez AXA, et qui dirait, "ah bon, ton employeur a pris AXA pour la Prévoyance, euh, quelle connerie, AXA c'est vraiment des cons" euh, et il pourrait nous polluer, euh, de l'extérieur. Euh, donc, donc la négociation se complexifie parce qu'effectivement il y a des gens qui, qui rentrent

dans le jeu, sans y être invité. Et qui peuvent vous interpellé sur n'importe quoi depuis un réseau social. Euh, mettre un avis sur Google, on a eu un cas il n'y a pas très longtemps d'un, d'un agent général d'assurance d'ailleurs, qui avait pas tout compris, qui était extrêmement belliqueux, et qui nous as mis un avis négatif euh, assez abusif d'ailleurs dans ses propos euh, bon. Mais c'est pas contrôlable. Donc désormais tout le monde a la parole. Tout le monde a un auditoire. Alors, il est de qualité euh.. pas toujours la meilleure mais bon c'est son auditoire ! Et, tout peut faire écho. Donc j'peux, j'peux dire une grosse connerie, j'peux dire un truc immonde et je peux nuire à, à la réputation de tout un chacun et donc, et donc ça change, ça change un peu la donne. Et puis après, après, le monde du travail a changé aussi hein, les relations ne sont plus les mêmes. Il y a, il y a plus de vrai pouvoir hiérarchique. Parce que aussi, le droit du travail fait que le salarié a plus de droit que l'employeur.

MB : Plus l'accès aux informations qui permet aux salariés d'être mieux renseignés sur leurs droits.

CB : Ah bah, euh, si vous avez un représentant syndical, en général, il est mieux informé que l'employeur sur le droit du travail hein. Et puis euh, et puis les droits ne sont, il y a eu surement à une époque une trop forte, prégnance dans le droit de l'employeur vis-à-vis de ses collaborateurs et les collaborateurs passaient toute leur vie dans l'entreprise, donc étaient un peu sclérosés euh, avec un management très paternaliste, donc on appartenait à l'entreprise, aujourd'hui on va tous changer de métier, 3 ou 4 fois, et on va changer d'entreprise au moins autant, donc il y a moins d'attachement, et puis euh, et puis aussi la notion de pouvoir n'est plus la même c'est à dire que l'employeur n'a finalement pas beaucoup de pouvoir chez lui. Euh.. Et puis les gens font, sont plus libres et ça c'est plutôt une bonne chose, c'est à dire que si ils décident de partir, ils sont capables de partir. Euh, donc le monde du travail s'est libéré parce qu'à un moment, aucune entreprise n'est capable de garantir un job à vie. Ca c'est fini. Ca ça a changé c'était avant. On va changer d'emploi plus souvent ça c'est maintenant. et euh, et on s'habitue finalement à cette forme de précarité et puis chez les jeunes de votre génération, et bien le travail n'est plus la préoccupation. Et là c'est perturbant. Parce que, parce que moi, j'avais comme ambition, vous allez vous moquer mais c'est pas grave, de devenir Bernard Tapie, s'eut été un modèle à une époque, s'en est toujours un, un modèle de résilience en tout cas. euh... Parce que on cherchait la réussite sociale, la réussite professionnelle hein de... Mes parents, mes grands-parents visaient finalement, de monter en grade, de devenir cadre, de devenir chef de service, de devenir... De prendre du galon. Aujourd'hui, ayant basé finalement l'effort de notre

vie sur cette réussite professionnelle. Aujourd'hui, on a des jeunes qui sont parfois un peu déroutants quand on est, plus âgés, parce que finalement, euh, on est plus sur des ambitions personnelles, et parfois, et parfois qui peuvent paraître pour moi assez basiques hein c'est à dire, être marié, un monospace, un chien et deux enfants bon euh.. je... *rire* c'est pas euh... Et, beh, parce qu'on a pas les mêmes valeurs quoi, finalement. C'est un changement de valeur.

MB : Peut-être qu'aujourd'hui la majorité des jeunes sont diplômés, les bacs+5 sont devenues la norme.. Aujourd'hui la réussite professionnelle ne se repose pas sur le niveau de diplomation.

CB : Oui ce qui est assez normal, avant il y avait 5% des gens qui avaient bac+5 et que maintenant il y en a 50% euh, finalement on a banalisé le critère hein. Donc euh... Bon et en même temps, et en même temps les, les jobs ont évolué aussi hein euh, on travaille plus beaucoup à l'usine à la chaîne euh... Parce qu'aussi, si vous étiez mes parents, vous rentriez dans une entreprise, et vous y rentriez pour l'ensemble de votre vie professionnelle, avec euh, avec la volonté de gagner des échelons, avec toute la lenteur, parce que maintenant c'est de la lenteur, c'est à dire que vous étiez dans un poste 5 ans, 10 ans, et vous passiez un échelon, et vous vous dites ouais, ça c'est fait, aujourd'hui, dire à quelqu'un dans 15 ans tu verras tu auras une promotion, euh.. On l'a perdu au bout de 15 minutes hein, il s'est déjà barré. Donc on est dans l'immédiateté, on est dans l'impatience, euh, donc il y a des éléments extrêmement positifs. C'est bien, d'être plus agile, et puis il y a des éléments extrêmement négatifs, c'est à dire que parfois on oublie l'essentiel hein. Les bases.

MB : C'est quoi les bases ?

CB : Ben c'est quoi les bases euh.. vous avez dit "on a bac+5 c'est pas pour ça qu'on va faire un carton..." ben oui parce que c'est pas parce qu'on a bac+5 qu'on a fini. C'est le moment où on commence à apprendre. Donc il faut accepter de passer du temps et c'est ce que je viens de décrire. Alors 15 ans c'était peut-être très long *rire*, mais, 15 minutes c'est peut-être très court quand même donc euh... Ou 15 jours, ou 15 mois.. euh.. mais je pense pas qu'aujourd'hui on puisse prendre quelqu'un de votre âge et lui dire "voilà, tu vas être opérateur et tu vas faire ça, pendant 5 ans, et dans 5 ans tu auras..." ça marchera pas. On peut pas le vendre comme ça. Donc euh, mais parce qu'on a trop d'impatience et donc les bases bah, c'est d'apprendre la réalité du terrain. C'est d'apprendre euh, la, la vraie vie euh, avec des vrais gens et des vrais difficultés. Euh... On peut pas éviter à chaque fois les difficultés en disant euh, bah j'vais faire autre chose quoi. Donc on est dans une stratégie d'évitement assez facile. Ce qui fait que, c'est qui fait qu'on

est en rupture sur plein de métiers. Et notamment les métiers commerciaux. Parce que, ouf, aller voir des clients, aller prospecter euh.. Pff. Ca, ça a l'air dur. J'ferais bien du marketing digital. Ca, ça a l'air rigolo.

rire

MB : C'est vrai..

CB : Mais comment on fait du marketing, quand on a jamais fais du commerce, quand on connait pas le, quand on connait pas le process du terrain. Comment on peut se mêler euh, d'aller comprendre le client, d'aller aider puisque il s'agit d'aller mettre des outils d'aide à la vente, pour les équipes commerciales, quand on l'a jamais été soi-même. Et puis à un moment, si on fait tous du marketing digital, on va saturer le marché mais euh... Et puis on aura toujours laissé le client tout seul hein.

MB : On va revenir un petit peu sur les questions.. Selon-vous quel(s) collaborateur(s) doit être intelligent émotionnellement ? Et dans quel(s) but ?

CB : Oh bah tous. Tous. Tous et en particulier les commerciaux. Parce que, parce que ils sont dans le contact, parce que ils sont euh, euh, parce que ils doivent convaincre et on ne convainc pas qu'avec des arguments, on ne convainc pas qu'avec des mots, euh, vous savez que dans une discussion euh, euh, les mots ne pèsent que 20% je crois. Et les gestes euh, et le ton 70. Donc euh, le ton euh, indique bien euh, une forme d'émotion ou d'implication, 'fin, ça indique bien quelque chose. Euh... Et puis parce que, parce que on peut, on peut effectivement tout processiser et tout normaliser, à la fin, il reste bien deux individus et faut qu'ils se parlent, faut qu'ils se comprennent et il faut qu'ils s'adaptent. C'est à dire que, si, si je fais ça en mode robot, je serais jamais adapté à deux interlocuteurs très différents et donc il faut bien que je rentre dans la bulle de l'autre euh et que je sois en phase avec lui.

MB : Dans le même principe, comment caractérisez-vous la notion de bien-être des salariés ?

CB : Alors le bien-être des salariés, les salariés sont en demande, de bien-être en entreprise. Et là, nous, on peut faire, ce qu'on peut. Quand je dis qu'on peut faire ce qu'on peut je veux dire qu'on peut mettre les moyens. Deux contextes : donc vous avez vu en rentrant, on a un terrain de pétanque, bon il est pas encore prêt, euh, on a mis un baby-foot, on met une salle de pause à l'étage, avec des machines à cafés euh, on peut mettre un contexte favorable. On peut sensibiliser notre management à, à être, à l'écoute, à être bienveillant, à être accompagnateur, à

donner des outils, euh, un moment, un moment on est obligés de revenir aussi sur la règle et sur du disciplinaire, c'est moins rigolo. Euh, donc on peut mettre un stand de choses en place pour favoriser les choses. mais ce qu'on oublie un peu trop souvent, ou ce que nos collaborateurs oublient un peu souvent, c'est que l'ambiance, tout ça, ça tient d'eux surtout. C'est pas un truc qui tombe du ciel. Euh, si on est plusieurs, c'est qu'on est plusieurs à contribuer, c'est à dire que... Et quand il y a une mauvaise ambiance c'est parce que bah, ou l'entreprise a fait en sorte, de perturber le, le cercle vertueux et en mettant des, des, parfois des process, parfois euh des trucs euh, qui ont été réfléchis à l'envers ou parce que les collaborateurs ont décidé de pas être collaboratif. Pour discuter il faut être plusieurs. Euh, c'est comme la motivation en fait, l'entreprise, et le manager ne peuvent pas motiver quelqu'un. Donc on attends pas des collaborateurs qu'ils disent "ouais mais vous faites rien pour me motiver" non, non. On ne motive pas les gens, les gens sont motivés ou ils le sont pas. Nous ce qu'on peut faire, c'est faire en sorte qu'ils le restent, ou qu'ils le soient davantage, ou effectivement par maladresse souvent ou par bêtise, on peut faire en sorte qu'ils ne le soient plus. Ca peut arriver. Il faut pouvoir euh, avoir de l'écoute, un minimum d'empathie, mais c'est pas toujours facile hein euh, et pis parfois les motivations du collaborateur sont pas en phase et sont pas alignées avec l'objectif de l'entreprise à un moment ça peut pas marcher, un moment il y a aussi une limite à tout. C'est à dire que quelqu'un qui dit "moi je voudrais m'épanouir en faisant euh, du, du macramé de façon professionnelle" c'est génial mais c'est pas notre métier donc on peut rien faire pour toi. Donc, on, on peut mettre un contexte favorable à la motivation, au bien-être, mais ça revient quand même à la personne elle-même, c'est, est-ce qu'elle est prédisposée à être motivée, est-ce qu'elle est prédisposée à être en mode collaboratif et de participer à un ensemble qui va aller dans le bon sens, ou pas quoi. Et là on peut pas faire grand chose. La seule chose qu'on puisse faire c'est de se séparer de ceux qui nuisent à la motivation des autres. *rire*

MB : Et que pensez-vous de l'association bien-être des salariés et efficacité des salariés ?

CB : Alors, *se racle la gorge* comme je le disais 'taleur, on a organisé hier une présentation avec une société euh chez qui on a signé qui s'appelle Numa Ilt, qui est une application santé donc on propose à nos collaborateurs, on a payé un abonnement pour eux, y va qui y veut, euh, on a payé un abonnement pour qu'ils puissent euh faire une prise de sang, qu'on intègre leurs données de santé sur une appli et qu'on leur donne des conseils de gestion du stress, de... d'activité physique, d'alimentation, ils ont besoin de fer, que sais-je... on leur propose des aliments qui vont bien. C'est vraiment un outil pour les accompagner, pour les guider, après ils

font ce qu'ils veulent, on les empêchera pas de, de fumer, de boire, de faire la fête, chacun son truc, mais le tout c'est de le savoir quoi. Euh, c'est un outil qu'on leur propose, c'est un outil de bien-être. C'est un parmi tant d'autre, mais celui là a le mérite d'être extrêmement concret et, et de bien, et de bien illustrer la chose. Euh, pourquoi on le fait ? On pourrait dire, par pure bienveillance, par humanité, mais ça serait pas vrai. Il y a forcément une once d'intérêt. L'intérêt c'est que si ils vont bien, si ils sont en forme, et ben, ils auront un meilleur état d'esprit. Et ils vont forcément le répercuter dans leur discours et ils vont forcément être plus convaincants, plus impliqués, plus investis. Si on fait ça c'est aussi pour leur dire euh, on est attachés à vous, on tient à vous, et c'est leur donner aussi un signal positif en terme de management. Euh, si on le fait, c'est aussi parce que c'est notre ressource essentielle. Et que, et qu'on ne peut pas, on peut pas ne pas être intéressé par l'amélioration de ça. C'est à dire que, comme je le disais tout à l'heure, quelqu'un qui a des problèmes de couples euh, ou qui a des problèmes de fric, qui a des problèmes tout court, quels qu'ils soient, avec ses enfants... Et ben il va être, il va être habité par ça, et il va être préoccupé par ça, et il sera forcément un peu éloigné de son objectif. Si il est éloigné de son objectif, on en pâtira tous. Donc on peut pas résoudre tous ces problèmes, il est hors de question d'ailleurs de s'immiscer dans sa vie personnelle, mais, au moins de donner des outils pour l'accompagner. Et puis, d'être là, quand il nous le demande, et d'être l'écoute hein. Il arrive effectivement qu'on ai des conversations, d'entretiens, qui, qui n'aient pas grand chose de professionnel, mais de quelqu'un qui a envie de nous parler d'un truc qui le préoccupe, bon bah, on est obligé d'en tenir compte. Même si parfois on peut juste lui dire "je comprends, je peux rien faire".

MB : Parfois c'est suffisant.

CB : Parfois c'est suffisant, parfois c'est juste aussi de dire "ton problème c'est ça, appelle un tel, un tel, un tel de ma part et tu vas trouver une solution". C'est parfois de jouer du réseau, c'est parfois de trouver des solutions euh, pratico-pratiques parce qu'on a la réponse, c'est parfois d'accorder deux jours de congé pour aller chercher un appart, c'est parfois de dire à quelqu'un "oui va en télétravail parce que euh, tu as peur du covid, parce que tu as une insuffisance euh, en terme de maladie qui fait que tu es sensible".

MB : Ca vous arrive de recevoir vos salariés dans votre bureau dans ce type de situations ?

CB : Ah bah quand ils me le demandent, oui. Quand ils me le demandent, oui. Alors euh, en général ils viennent, ils disent "j'peux vous parler d'un truc?.. ça n'a... "*rire* voilà, c'est toujours

délicat parce que, parce que ça ne se fait pas naturellement, euh, ils... et c'est bien la difficulté. Même si je disais, il n'y a plus vraiment de hiérarchie, et l'employeur n'est plus patron chez lui, n'empêche que, c'est quand même toujours pas facile de parler de certains sujets avec son employeur... On sait pas comment on va être accueilli, on sait pas comment on va être jugé, et euh... On peut parfois avoir un peu de réticence euh, pas de peur je crois pas, enfin que, c'est possible...

MB : D'intimidation ?

CB : D'intimidation, peut-être. Et de, de, de pas se sentir libre de parler de tel ou tel sujet, ou de se freiner. C'est dommage parce que parfois effectivement, euh, enfin ce qui se comprends hein euh, parce que, on cultive quand même une forme de distance parce qu'on va pas être tous copains et, euh, et tous se faire la bise et boire des coups toute la journée, parce qu'à un moment on est là pour bosser et qu'il faut quand même avoir une organisation un peu préposée, mais en même temps euh, en même temps quand la démarche est faite, ouais ça se fait, ça se fait fréquemment ouais.

MB : En arrivant avant l'interview j'ai croisé une de vos salariées qui m'a dit: "ah vous avez rendez-vous avec le grand patron!" donc il y a quand même toujours cet aspect hiérarchique...

Ah bon.. *rises* oui ça dépend si ça a été dit sur le ton de l'humour ou.. *rire*

MB : Euh oui, mais avec respect.

CB : Mmh.

MB : On va changer un petit de thème, on va parler de clients, lorsque j'évoque la notion de loyauté client, à quoi pensez-vous ?

CB : A rien. Euh, à rien, parce que je sais pas à quoi vous l'assimilez. Euh, si vous parlez de fidélité... Parce que, la loyauté, euh... Pour moi c'est, pour moi c'est pas la fidélité. La loyauté c'est, on se fait pas de coup dans le dos. C'est à dire que, quelqu'un qui me dit euh, "on bosse avec vous sur tels sujets mais on bosse avec un autre sur un autre sujet" c'est pas déloyal. Il ne nous a pas jugés au niveau, sur un, sur un thème ou "j'vous quitte et j'vais bosser avec quelqu'un d'autre", bon ben c'est qu'on a pas été au niveau ou pas au niveau de ses.. de ses attentes à lui hein, ce qui n'a rien de.. euh.. ce qui peut arriver. C'est à dire qu'on est pas en, on est pas alignés, on est pas alignés hein ce n'est pas très grave. Euh, l'important c'est qu'on soit quand même

alignés avec d'autres, qu'on ai quand même des clients. Mais euh, si c'est de la déloyauté en disant "bah voilà on a des gens qui viennent ici..." on a connu hein des gens déloyaux euh, des gens qui sont venus ici, qui nous ont fait croire, à des, à des affaires en fait, en fait il cherchait à faire embaucher son fils, par exemple, c'est un exemple très concret. Ou des gens qui sont venus ici, qui nous ont fait faire une campagne, et qui nous ont posé beaucoup de questions, pour aller monter une activité concurrente euh.. Ca c'est de la déloyauté. Bon. En même temps. On s'en fou. C'est pas très grave. C'est juste tellement nul, que ça marche jamais. *rire*

MB : Et au niveau de la fidélité ?

CB : Bah la fidélité euh, la fidélité euh, c'est aut'chose hein euh. Nous on est prestataire de service donc euh... On vient de mener, on vient de mener une action de, sur la marque employeur, on a beaucoup sollicité nos clients, j'ai été très très étonné de, de ce qu'ils disaient hein euh, et des valeurs qu'ils nous accordaient, de.. de l'image qu'ils avaient de nous. C'était extrêmement euh, valorisant. Euh, après, la satisfaction fait pas la fidélité. Euh, vous pouvez être satisfait et pas fidèle. Donc euh... Donc après, euh, alors pourquoi on est pas fidèle quand on est satisfait...

MB : C'est une bonne question.

CB : Euh, parce que, parce que le chant des sirènes peut venir d'ailleurs, parce que... Ben.. je suis très satisfait euh de la table de Christopher Coutanceau mais j'irai pas tous les midis. Euh... *rires* donc euh, je suis moins satisfait de McDonald mais j'y vais plus souvent. C'est une question à un moment de, de besoin, c'est une question de moyen, c'est une question de moment, et c'est en ça où il faut, il faut effectivement une relation émotionnelle avec les clients pour comprendre aussi dans quels états d'esprits ils sont, dans quel-, c'est pas le tout de dire, factuellement, "j'ai une offre, elle est solide, elle est bonne et elle va bien" c'est de dire "d'accord mais, comment elle est perçue par mon client, et comment il est en train d'évoluer ?" et en ce moment les gens évoluent. On est dans un contexte qui fait que, les phénomènes, qui sont des phénomènes habituellement lents bah deviennent des phénomènes un petit plus accélérés. Parce que, aussi, parce qu'il y a beaucoup d'émotions en ce moment. Beaucoup de sidération.

MB : Du coup vous parlez d'émotions... est-ce qu'on peut parler d'affect ?

CB : Moh, on peut mentionner plein de trucs hein.. euh.. de l'affect, de la séduction, 'fin ce qu'on veut hein.. Ca existe aussi. Et je parle pas de séduction entre un homme et une femme. Ca peut

être entre un homme et un homme aussi hein... Il y a une phase de séduction dans la vente hein, et puis il y a une relation, oui, affective avec les gens, on s'attache à nos clients, et nos clients peuvent s'attacher à nous, et quand on a un changement de collaborateur, et ben ils peuvent être attachés au collaborateur comme on peut se rendre compte qu'ils sont surtout attachés à l'entreprise. Euh... On est attachés à une marque hein, on peut être attaché à Nespresso parce qu'il y a Georges Clooney et Dujardin et pourtant on a jamais vu ni l'un ni l'autre en vrai. Euh, parce qu'il y a l'image de la marque, on peut être attaché à une marque comme Mini, parce que Mini ça nous évoque quelque chose, quelque chose de plutôt plaisant, donc euh, donc il y a de l'émotion, il y a de l'affect, euh, il y a de la séduction euh... Dans Nespresso il y a de la séduction hein.. Donc y'a plein de dimensions. Et effectivement, ce qui devrait être un achat rationnel, c'est à dire que quand on fait appel à un prestataire comme nous, on devrait nous juger sur pièce, sur résultat etc. Finalement euh, c'est une vérité, je sais pas ce qu'elle représente mais en tout cas loin d'être 100%. Il y a la conviction surtout. Si on croit pas en ce qu'on fait, si on croit pas en ce qu'on dit euh.. On va convaincre personne. C'est une émotion qu'on fait passer en étant convaincu, et avec l'envie, l'envie de toucher l'autre et de le convaincre, 'fin on est forcément sensible à quelqu'un qui essaye de vous convaincre.

MB : Du coup est-ce qu'on est fidèle, pas forcément à la prestation, pas forcément à l'entreprise, pas forcément au salarié... Alors à quoi on est fidèle ?

CB : Bah on est pu très fidèle d'ailleurs euh, donc euh.. On est fidèle à je sais pas, c'est très très variable. Euh... c'est très variable et effectivement ça tend à, à évoluer hein euh. Avant, en Vendée on avait un client, dans son entreprise on vendait à ce client et puis voilà, après la vente complexe a fait que on avait 3 ou 4 interlocuteurs, maintenant il faut tenir compte des utilisateurs et des invisibles, c'est à dire que même ceux qu'on ne connaît même pas et qui sont juste euh, si vous prenez hein euh, j'ai assisté à une conférence il n'y a pas très longtemps organisée par un maître de conférence de l'IAE qui, qui nous expliquait euh, il illustre le propos par, par les Gilets Jaunes, ou la ZAD de Nantes. Normal-, normalement c'est une négociation entre l'Etat et la ville de Nantes, et l'aéroport, finalement il s'invite des gens qui s'appellent des Zadistes. Rien à faire, ils avaient rien à faire là-dedans. Ils étaient pas prévus dans le programme. On parle d'un aéroport, on parle pas de types qui viennent squatter avec des tentes et qui viennent construire des cabanes. Et puis tout d'un coup à la fin, il y en a un autre qui s'invite, c'est la grenouille de j'sais pas quoi, la grenouille des Marais qui devient une espèce protégée, et finalement c'est elle l'alibi qui fait qu'on construit pas. Que des gens qu'on avait pas

calculé. C'est à dire qu'on est dans une négociation, entre l'Etat euh, la collectivité de Nantes et l'aéroport de Nantes et tout d'un coup il s'invite des gens qui viennent de nul part, qui étaient même pas de là, et une grenouille. *rire* ça devient n'importe quoi. *rire* donc on a plein d'effets comme ça. Bon. Donc qu'est ce qui fidélise les clients euh, rien, parce que demain, vous pouvez euh, les satisfaire, vous pouvez euh, leur donner les réponses à leurs besoins, vous pouvez faire un travail formidable, et demain euh, votre solution n'est plus la solution à la mode ou la plus efficace et vous êtes dégommé.

MB : Et vous y accordez beaucoup d'importance à la fidélisation ?

CB : On accorde beaucoup d'importance à la fidélisation, mais tout autant à la prospection.

MB : D'accord. Pour assurer le développement plutôt ?

CB : C'est, d'abord du développement, parce que si on développe pas, euh, on décroît, donc c'est pas très bon. Euh, c'est aussi effectivement de pas être dépendant. De pas être dépendant, de pas être dépendant de clients, de toujours avoir euh, une marge d'avance, c'est à dire que si j'en perds un, j'en ai deux. Euh, je crois aussi que c'est une notion très personnelle qui pourrait s'appeler la peur de manquer. Ou la peur tout court quoi. Et comme on sait que... c'est pas au moment où y'a plus qu'il faut aller chercher... Bah vaut mieux anticiper. Et puis à un moment, à un moment il y a aussi autre chose, hein c'est que, ça peut permettre un luxe terrible, c'est de choisir ses clients. Parce que, il y a des clients peut-être fidèles, qu'on a pas envie de garder.

MB : Des mauvais payeurs...

CB : Des mauvais payeurs, des mauvais coucheurs euh, des trucs qui sont pas très plaisant à faire, euh.. Aujourd'hui euh si, la qualité de la relation qu'on a dans l'entreprise avec nos collaborateurs, elle tient aussi, à la qualité de nos clients. Parce que, parce que ça fait 17 ans qu'on existe on a pas les mêmes clients qu'il y a 17 ans, et on est pas dans le même confort que y'a 17 ans. On a des clients qui sont des grands comptes désormais. De moins en moins de petits. Ce que je me rends compte, depuis longtemps mais euh, en ce moment c'est particulièrement criant, c'est, plus l'entreprise donneur d'ordre est importante, plus elle est bienveillante. Plus le client est petit, plus il est casse-couille.

MB : Ok..

CB : Il a un niveau d'exigence, qui n'est pas en proportion de son investissement. Il me fait penser, à la mère Michu, vous savez celle qu'on a croisé à la caisse Carrefour, qui dit à la caissière "mais vous vous rendez compteuh, c'est une honteuh, il y avait des tomates en promo mais il n'y en avait plus, j'ai du prendre celles qui étaient plus chères, si c'est comme ça, je ne reviendrais plus ! Et j'ai quand même mis 150 balles dans mon caddie !" Effectivement, c'est important, et c'est important pour elle. Et elle dit à la caissière "et bah je reviendrais plus !" et la caissière lui dit "merci madame, bonne journée, à demain". Parce qu'elle reviendra ! Mais elle va casser les couilles de tout le monde, pour, une histoire de 5 centimes sur des tomates. Un truc, pas super important, mais pour elle c'est important.

MB : A sa hauteur, c'est une somme.

CB : A la hauteur de son budget, c'est une somme. Mais elle arrive pas à se projeter dans le fait, sa requête même légitime, n'intéresse pas grand monde ! *rire*

MB : Ok, on a bientôt terminé sur le thème de la fidélité client. Selon moi, des salariés qui connaissent un bien-être au travail sont plus efficaces mais est-ce que cette plus grande efficacité va jouer sur la fidélité du client selon vous ?

CB : Alors si les salariés vont bien ils vont être plus efficaces, si ils sont plus efficaces, l'entreprise sera plus rentable, si l'entreprise est plus rentable, elle aura plus de moyens pour leur mettre à disposition du bien-être. Si elle a plus de moyen pour leur mettre à disposition du bien-être, ils seront encore plus efficaces, nos clients seront forcément satisfaits parce que les résultats, les livrables seront donnés plus vite, euh, et ils seront plus qualitatifs. Donc on les fidélisera. Et en même temps on fidélisera nos collaborateurs, puisqu'en étant plus performant, ils seront plus efficaces, donc ils toucheront plus de rémunération variable, donc ils auront davantage envie de rester. En fait il y a deux spirales: il y a la spirale positive et la spirale négative. C'est quand c'est la merde c'est la merde, et quand ça va bien, bah il faut juste continuer à faire en sorte que ça aille bien et de mieux en mieux parce que, ben, plus ça va bien, comme on dit par exemple, l'argent attire l'argent euh, la chance attire la chance et la malchance attire la malchance. Et donc quand on est dans une spirale négative, le tout c'est de savoir euh, 1, quand est-ce que ça s'arrête et ça bah, on le sait que quand ça s'arrête. Et puis quand est-ce que ça s'inverse. Et puis quand on est dans une spirale positive ben faut juste faire en sorte de continuer de l'alimenter et de la garder comme vertueuse. Et de pas la casser par bêtise. Quand je dis par bêtise c'est par exemple si je vous dis "nos collaborateurs sont plus efficaces,

l'entreprise est plus rentable et donc de ce fait on leur a coupé les primes pour augmenter la rentabilité. Parce qu'on a trouvé qu'ils avaient plus besoin de ce stimulant là aussi fortement, comme ils sont bons, on va plafonner. " On va leur dire "avant c'était pas plafonné maintenant on va plafonner parce que vous coûtez trop cher les gars, donc au delà de 1000 balles c'est fini" Ben non ! On va casser la machine. Au contraire, euh, au contraire, quand je dis au contraire c'est pas qu'il faut les augmenter encore plus, ça sert à rien, mais au contraire on peut mettre encore d'autres outils et c'est pas forcément dans, dans, c'est pas forcément dans des moyens financiers c'est, c'est dans de l'écoute, c'est dans du management, c'est dans du coaching, c'est peut-être de recruter quelqu'un, alors j'suis pas, j'suis pas un fana des, des... des responsables du bien-être en entreprise ou des... Happiness Officer. Euh... Bon d'abord, ça correspond pas à nos moyens, et la réalité de la taille de l'entreprise, mais je comprends pas bien le concept, mais pourquoi pas après tout, on pourrait presque aller jusque là, dans, dans l'extrême. C'est pas un si mauvais investissement que ça, enfin à mon avis, c'est un peu, c'est un peu...

MB : Moi je trouve que le titre est...

CB : Ouais c'est un peu con ouais. *rires*

MB : L'idée n'est pas mauvaise forcément !

CB : Ouhiii enfin, l'idée, à mon avis l'idée euh, pour ne pas être mauvaise il faudrait considérer que l'ensemble des managers intermédiaires ont cette partie là dans leur job, quitte à en avoir un de plus, mais on peut pas avoir des gens qui soient détachés de l'opérationnel et détachés de la vérité de l'entreprise pour juste euh, ramener du bien-être ou du bonheur dans l'entreprise fin, c'est un peu effectivement, c'est le monde de Mickey ça.

MB : C'est intéressant quand vous parlez de spirale positive parce que je parle de la pensée positive dans une des sous-parties de mon mémoire.

CB : Ah bah nous on a connu les deux, donc je connais bien la spirale négative. Et vraiment on se demande à un moment, quand est-ce que ça s'arrête quoi. Qu'est ce que j'ai fais pour mériter tout ça. Et là vous vous rendez compte que tous les jours, vous vous tapez une mauvaise nouvelle. Tous les jours il se passe un truc. Pour l'avoir vécu, je ne vais pas dire que ça ne venait pas de moi, ça venait de choix stratégiques assez mauvais. Euh, de.. finalement euh.. de choix stratégiques assez mauvais, dans notre cas, c'était une deuxième implantation, c'est à dire une duplication de l'entreprise qui est ici mais à Lille dans le Nord.

MB : Ok.

CB : Ce qui était, techniquement une bonne idée hein. Nos clients sont parisiens, on se rapprochait de Paris, on allait couvrir le Nord de la France. Et puis au lieu de grossir sur un seul site, et ben on allait grandir en ayant deux entités de petites tailles. Le problème c'est que, choix stratégique manqué c'est on change notre logiciel informatique et on prends un logiciel de merde. Aucun pilotage. Donc plus moyen de mesurer la productivité, euh, de nos équipes. Plus moyen donc d'animer nos équipes. Erreur de management intermédiaire, les managers intermédiaires à l'époque, qui sont pas bons, c'est à dire que, c'est pas qu'ils sont pas impliqués, c'est pas qu'ils sont pas investis, c'est pas qu'ils ont pas envie, c'est que quand je donne une instruction en leur mettant un tout petit peu de pression, ils l'a font rejaillir puissance 10 sur les autres. Donc finalement ce que je dis, c'est pu ce qu'ils entendent. C'est exacerbé, dans le mauvais sens. Ca plus ça, bah vous partez en cacahuètes. C'est à dire, pas d'informatique et pas d'outils de pilotage ça veut dire que vous conduisez votre voiture, sans compteur ni rétro. A un moment on se dit "ben j'me suis tapé un arbre", bah ouais c'est normal. "Ou je roulais à 180", bah oui c'est normal parce que si vous avez pas de compteur vous allez vous rendre compte que vous pouvez rouler à 90 comme à 180 vous vous rendrez compte de rien au bout d'un certain laps de temps. Donc forcément hein, difficulté économique euh, considérable et puis après tout s'enchaîne.

MB : Vous avez réussi à faire face après ?

CB : Et ben... Il faut juste s'accrocher, attendre hein... Restructurer, tout casser euh... Revenir, essayer de revenir au point où vous étiez pas trop mal, euh, et éliminer sans discernement tout ce que vous avez construit entre les deux et qui vous a mené là où vous étiez pas bien quoi.

MB : Vous avez changé de ressources ?

CB : Ah ben on a changé d'outil informatique, on a changé le management sans le faire exprès d'ailleurs hein parce que, j'ai pas licencié ni généré de départ, quelqu'un qui a un moment, j'ai recruté au contraire pour l'accompagner, et là c'était son moment de rupture elle est partie d'elle-même. Derrière, derrière on a eu un tout p'tit peu de turnover ponctuel mais finalement assez sain, c'était ceux qui étaient pas les plus-

MB : Motivés ?

CB : Ouais c'est ça. Pas les plus constructifs, pas les plus collaboratifs. Et puis derrière on a recréé un groupe avec une vraie cohésion, avec un nouveau manager qui lui, bah canalise mes directives hein, il les prend pour lui, il les manage, et puis, il fait, il fait rejaillir à ses équipes que le positif hein.. Donc euh, un management apaisant, et donc des équipes apaisées. Et puis avec des outils, donc maintenant quand on sait où on en est c'est aussi plus facile. Donc il y a tout un lot, il y a tout un lot de, de, de, d'événements qui font qu'on crée un contexte, mauvais. Alors effectivement il y a deux façons de le dire hein, on peut dire c'est pas de bol, j'ai pas choisi le bon prestataire et.. et... je l'ai fait en même temps que je faisais d'autres choses et c'était un concours de circonstances. Ou effectivement j'ai pris des décisions à la con et bon.. et ça m'a coûté cher.. Mais bon, les deux, les deux. Y'a des moments où on a de la chance et des moments où on en a un peu moins aussi. Il y a un facteur chance aussi quand même. Donc on parle d'intelligence émotionnelle euh, il y a aussi un facteur chance.

MB : Ca va aussi avec l'intuition..

CB : Ca va aussi avec l'intuition, et, le tout, c'est que quand la chance passe, il faut juste pas la rater quoi.

MB : On va parler de ça.

CB : AH! *rires*

MB : Mmh, ok. Maintenant nous allons parler de tout ce qui est prise de risque disruptive et d'innovation. Qu'est-ce que l'innovation selon vous ?

CB : L'innovation, il y a l'innovation technologique, et puis il y a aussi l'innovation euh, en terme d'approche ou de concept hein donc euh, moi je peux pas parler d'innovation technologique parce que j'y pipe rien et que j'suis pas ingénieur. Euh... Mais l'innovation c'est juste d'apporter quelque chose en plus, c'est juste d'apporter quelque chose de différent avec un peu de valeur ajoutée supplémentaire. Nous euh.. Alors on est en train de travailler là pour le coup sur un développement technologique puisqu'on est en train de développer une appli pour aider les commerciaux à transformer leurs affaires par la présentation commerciale, par la proposition commerciale euh, et en même temps il y a 3 ans on a fait une petite innovation, un truc tout con, qui est de, d'envoyer des questionnaires de satisfaction post rendez-vous aux, aux commerciaux de nos clients. C'est à dire qu'ils ont un rendez-vous aujourd'hui à 14h, et bien à 16h, c'est à dire 2 heures après, ils reçoivent un mail pour leur demander si ça c'est bien passé,

est-ce que c'était le bon interlocuteur, est-ce qu'il avait bien compris l'objet du rendez-vous, est-ce que vous allez faire une proposition, est-ce que vous avez prévu un second rendez-vous ? Et, c'est assez con, ça n'a rien de technologiquement innovant hein, on pousse un mail en automatique, on reçoit les résultats mais, l'intérêt derrière c'est l'exploitation de la donnée. C'est à dire qu'on peut dire désormais à notre client, vos commerciaux nous ont dit que nos rendez-vous étaient bon, avec une note de 4,2/5, on a 97% de bons interlocuteurs, ils pensent transformer à 50% et ils ont 70% de propositions commerciales. C'est des indicateurs qui font qu'aujourd'hui on est les seuls à proposer ça depuis 3 ans. Et en fait ça donne du sens à ce qu'on fait. Donc l'innovation c'est tout ce qui permet de donner un, euh, encore plus de sens, encore plus de valeur ajoutée et d'être différenciant, et parfois ça tient à, à pousser un mail.

MB : Et euh, vous avez eu beaucoup de retour par rapport à ces campagnes ?

CB : Ouais. Ouais là encore hein, comme je disais tout à l'heure on a nos campagnes qui sont à l'inscription, pour nos collaborateurs, quand on a fait ça je me suis dit personne va s'inscrire, je me suis trompé. Ils s'inscrivent tous fortement on est obligés de les éliminer après, et puis là dessus on a dit, ben t'façon les commerciaux ne nous répondront pas, et en réalité euh, plus d'un sur deux réponds. Ce qui n'est pas encore assez hein. Y'a des clients qui répondent à 100% et puis d'autres qui répondent pas du tout. Mais là c'est un problème de management. Et là encore ça donne du sens, parce que quand on va voir notre client, et qu'on lui dit "bah, vos commerciaux répondent pas" bah ça pose bien un problème de management.

MB : Ils reçoivent ça sur leurs boîtes mails perso ?

CB : Oui, sur leur boîte mail professionnelle dédiée. Donc ça veut dire que, leur management ne leur a pas demandé d'y répondre, donc ils s'en foutent.

MB : Et vous c'est quelque chose que vous pouvez mettre en avant dans votre communication.

CB : Mh. Et puis nous ça nous donne un super argument. C'est à dire qu'on mesure la satisfaction des bénéficiaires et on la mesure en temps réel. Et ensuite effectivement, on a aussi cette notation qui est donné à nos collaborateurs pour leur donner le retour finalement de ce qui, de ce qui est leurs clients. C'est pas que les clients de l'entreprise ou les miens, c'est aussi les leurs.

MB : Vous y accordez quelle importance à l'innovation ?

CB : Quelle importance, c'est à dire ?

MB : Est-ce que c'est un enjeu pour vous ? Est-ce que c'est plutôt un bonus ?

CB : C'était un bonus, et ça devient un enjeu. Parce que finalement, qu'est ce qui va nous permettre d'être différenciant, euh.. C'est bien tout le sujet et aujourd'hui, de dire, on est les meilleurs, on a les meilleurs collaborateurs, parce qu'on les a sélectionnés sur des critères, parce qu'on a une moyenne d'âge de 34 ans, parce qu'on a une mixité homme/femme, parce qu'on a des gens qui ont bac+2 ou plus, parce qu'ils ont un profil commercial, parce qu'on les coach... Bah, c'est pas suffisant. C'est plus assez fun. C'est trop concret, et euh... Et il faut, il faut, il faut une, une touche un peu... D'abord, il faut d'abord des éléments de preuve, et comme j'le disais par exemple la notation c't'un élément de preuve. Quand on donne la notation de nos clients, bah on peut dire, ben c'est pas moi qui l'ai dit, c'est eux. Et puis euh, et puis il faut être différenciant, et puis il faut toujours innover pour montrer que, pour montrer qu'on est pas endormi quoi.

MB : Est-ce que vous pensez-vous que les clients sont plus loyaux aux marques/produits/services innovants ?

CB : Ca dépend si l'innovation est réussie ou ratée. C'est à dire que vous pouvez lancer quelque chose d'innovant, si c'est complètement pas reçu par, par les clients, et qui comprennent pas, et qu'ils en voient pas l'intérêt... Vous pouvez aussi les perdre hein, c'est.. ça dépend de comment on le lance et comment on le teste. Euh.. J'ai pas d'exemple comme ça d'innovation ratée mais euh... Mais il y a quand même beaucoup de produits qui sont morts nés donc euh... Je, je.. Oui, oui l'innovation permet de fidéliser dans le sens où ça permet d'avoir une actualité, toujours raconter quelque chose au client, de montrer qu'on est à la pointe, de montrer qu'on est agile, de montrer qu'on s'est pas encroûté, qu'on est pas devenu des vieux cons et qu'on a encore des idées, qu'on en a sous le pied et qu'on va les accompagner. Euh, parce que, parce que les choses vont vite, et que il faut être spécialiste dans son métier, et, et, et quand on est spécialiste on est forcément au fait des, des nouveautés, et, et au moins, au moins au niveau euh du marché. Si on est pas au niveau du marché on est plus spécialiste et on est mis de côté hein donc euh, je sais pas si c'est un élément de fidélisation en tout cas je pense que c'est un élément pour euh, pour ne pas perdre de, de clients. Je dis pas qu'on va les garder mais je dis au moins qu'on ne va pas les perdre.

MB : Ok.. Selon vous, quelle serait la notion, s'il en existe une, qui serait la plus importante dans la recherche d'innovation et pourquoi ?

CB : J'ai pas compris la question.

MB : D'accord, c'est pas la première fois... *rires* A quoi faut-il faire attention lorsqu'on est dans la recherche d'innovation ?

CB : Je sais pas. A quoi il faut faire attention bah à pas être décorrélé euh, du client euh, comme je le disais tout à l'heure, on peut tous se mettre à faire du marketing, mais si on a pas commencé par faire du commercial on est décorrélé du client. Donc euh, il faut euh, il faut, surtout rester en contact avec le client et avoir une oreille orientée client, parce que sinon on peut imaginer toute innovation possible on va se faire plaisir qu'à soi-même quoi.

MB : Ok.

CB : Donc l'innovation elle a du sens que si on répond à une problématique, à un besoin, à un point de douleur, à une attente du marché. Si j'écoute pas mes clients et que je fais des innovations tout seul de mon côté euh, boh, j'fais juste des trucs qui servent à rien quoi. Et donc qui n'auront aucune adhésion. Donc euh, l'innovation euh, elle peut être magistrale et, et être brillante technologiquement, mais elle peut être aussi juste un truc euh, tout con, euh, une façon de communiquer, une façon de s'adresser aux gens, une façon de procéder, une façon de, de, d'aller à contre-courant du marché. Parfois, innover c'est simplement faire un truc qu'on faisait déjà avant, et qu'on avait oublié de faire correctement. Euh... Donc c'est parfois des choses extrêmement simples, et souvent, ce qu'on cherche à faire, c'est à trouver l'idée, l'idée du siècle. Tout le monde cherche l'idée, et souvent dans une entreprise, et particulièrement quand elle a un peu de difficulté, on cherche une idée qui n'a rien à voir avec notre métier. Alors qu'il suffit juste d'améliorer un tout petit peu la façon dont on le fait. Donc euh, donc euh, l'innovation c'est parfois d'être sur des toutes petites touches, de pas vouloir aller trop loin, de pas vouloir aller trop vite, et de pas vouloir s'écouter soi oui, de bien écouter ceux à qui c'est destiné. Donc euh, pour moi le risque c'est effectivement d'se, de se murer dans une volonté euh, irrésistible, d'innover et de marquer l'histoire, mais d'oublier euh, d'écouter euh, les gens qui, qui utilisent et qui consomment.

MB : Un petit peu dans le même principe, quelle serait la notion, s'il en existe une, qui serait la plus importante dans la prise de risque et la recherche des opportunités et pourquoi ?

CB : D'accepter de prendre le risque. Et de le prendre.

MB : Qu'est ce qui va vous faire le prendre, ce risque ? Qu'est-ce qui va être décisif ?

CB : Bah pff.. C'est, c'est aussi la question de, comment on prends la décision de créer une entreprise. Y'a rien de plus con. En même temps. Les facteurs de plantage ils sont super importants. Les risques personnels sont extrêmement importants. Vous pouvez y laisser votre patrimoine, vous pouvez y laisser votre famille, vous pouvez y laisser votre vie. Ca s'appelle les 4D. Donc euh, vous prenez un risque. Y'a deux façons de le faire hein, c'est ou vous en êtes conscients ou vous en êtes pas conscient. Si vous en êtes conscient vous ne le prenez pas. Donc vous avez plein de gens très intelligents, très ingénieux, et qui ne créent jamais rien. Parce qu'ils connaissent le risque, et ils en sont conscient. Et puis vous avez plein de gens, un peu cons, mais qui foncent. Et bah c'est eux qui vont gagner. La connerie ça aide.

MB : Le manque de peur, peut-être ?

CB : Le, le ouais, c'est ça. L'inconscience. Les, les dernières études dont j'ai le souvenir c'est qu'les gens qui créent des entreprises sont pas ceux qui ont fait le plus d'étude. Plus vous étudiez, moins vous créez d'entreprises. Bah oui, plus vous êtes conscient du risque, plus on vous as appris ce que c'était que, euh, qu'un tableau de bord, qu'un besoin en fond de roulement, que... euh... bon que c'était compliqué. Si vous savez pas, qu'il va falloir être gentil avec son banquier, qu'il va falloir le convaincre, si vous savez pas qu'il va falloir trouver des fournisseurs et pas se faire planter, que les clients il faut qu'ils payent, si vous savez pas ben vous allez le découvrir au fur et à mesure mais vous êtes lancé. C'est à dire que si on vous jette dans l'eau et que vous ne savez pas nager bah vous allez essayer d'apprendre vous allez vous démerder, vous allez boire un peu la tasse. Mais si vous savez que vous savez pas nager et que vous risquez de vous noyer et de mourir, ben, vous allez pas sauter. Donc euh, il faut une dose d'inconscience.

MB : Ok.

CB : Ou d'ambition.

MB : Ouais ?

CB : D'inconscience ou pire encore... ça c'est dangereux à mon avis, de sur-confiance. Quand c'est que... rien ne peut résister, que on est invincible, y'a un peu de ça aussi dans l'inconscience... Quand on pense que... Rien ne peut nous arriver, qu'on peut pas... Quand vous

créez une boîte par exemple, vous dites pas, faut qu'j, faut qu'j'prenne une prévoyance parce que il peut m'arriver un accident euh, j'peux tomber malade et euh... Euh... C'est de la surconfiance. Après faut qu'elle soit limitée parce que si, si c'est d croire qu'on sait tout, et de jamais se remettre en question ça devient super dangereux. Vis-à-vis de soi-même parce qu'on, si on ne doute plus on devient con. Faut être capable de douter. Mais, mais suffisamment peu, parce que si on doute de trop ben on ne fait rien. Si on se dit euh, si j'me lance dans euh, dans l'escalade euh, j'ai 10% de chance de me péter la gueule et euh voir de mourir ou d'avoir une jambe en moins ben j'y vais pas quoi. Donc euh, si on ne parle pas du risque et qu'on me parle que du plaisir de grimper la montagne et d'arriver en haut bah.. On y va.

MB : Donc comme vous l'avez compris, j'analyse l'utilisation des dimensions de l'intelligence émotionnelle par le dirigeant et les conséquences sur la performance de son entreprise. A votre avis, est-ce qu'un dirigeant d'entreprise doit être sensible à la notion d'intelligence émotionnelle pour favoriser la performance au sein de son entreprise ?

CB : J'en ai pas la moindre idée. J'en ai pas la moindre idée parce que pour moi ça fait partie de toutes euh les choses qu'on fait intuitivement et naturellement sans s'en rendre compte. En en parlant, on peut essayer de l'analyser et de se dire "est-ce que je l'ai fais, est-ce que je l'ai pas fais", vraisemblablement pas toujours. Euh, et puis après on y mettra une définition à peu près tous différente. Donc euh, ça serait encore plus compliqué à analyser. Euh, donc je ne sais pas. Sûrement, mais je ne sais pas.

MB : Vous avez déjà abordé ce sujet, l'intelligence émotionnelle, dans votre carrière d'entrepreneur ?

CB : Non, euh... Non, alors après je fais parti, je suis Président de, d'une association, les dirigeants commerciaux de France de l'association de La Rochelle. Et au niveau national, euh, les DCF ont une thématique redondante ces derniers mois qui est l'intelligence émotionnelle. A titre commercial.

MB : Oui pour faire de la négociation c'est-

CB : -C'est ça. Euh... Pour l'instant euh, pour l'instant ça tient encore beaucoup du concept.

MB : Oui, c'est pour ça qu'on est là aujourd'hui !

rires

CB : Et, et c'est pas très vulgarisé donc euh...

MB : C'est pas concret.

CB : C'est pas concret et, et, et pour l'instant on est encore sur des basiques qui se recourent hein euh. On va former les gens sur euh, sur l'intonation, sur la force de conviction, sur... Enfin sur les ingrédients mais pas sur le résultat.

MB : L'intelligence émotionnelle n'est pas une science que l'on peut apprendre, elle se forme principalement par les expériences, c'est peut-être pour cela...

CB : Sûrement, sûrement.

MB : Ce n'est pas un process.

CB : Si je prends, si je prends l'exemple de la négociation, aujourd'hui on a euh, aujourd'hui, c'est, c'est, ça pourrait être magnifiquement bien si on en était là en terme de, d'apprentissage des commerciaux. Sauf qu'aujourd'hui le constat c'est que, ils sont déjà tellement nuls techniquement, qu'on en est pas là quoi. Mmmh, c'est à dire que, si j'apprends à danser alors que je ne sais pas marcher c'est quand même emmerdant. Et aujourd'hui on a quand même beaucoup de carence de commerciaux en terme de prise de contact, de création de liens interpersonnels, de qualité d'écoute et de capacité à poser des vraies questions... Et souvent encore, ils se réfugient dans du blablabla, et de la démo et de l'argu produit ou solution.

MB : C'est marrant parce que, il n'y a pas longtemps j'ai passé un entretien pour une société à La Rochelle, et en développant l'aspect de ma personnalité qui était vraiment porté sur l'humain, c'était comme ci euh... Pour eux cela n'avait aucun sens. Pour eux, c'était principalement du technique, l'humain euh, on verra ça plus tard..

CB : Tu sais, moi j'ai, moi j'ai eu un, enfin on fais de la prospection et de la prise de rendez-vous hein, j'avais un échange entre midi et deux, avec une compagnie d'assurance et euh, et je leur disais "vous savez on ne vend pas des clients, on vend des prospects" donc vous avez un rendez-vous avez un prospect, il vous attends, il sait de quoi vous allez parler mais c'est tout. Et puis euh, alors pour l'illustrer, j'ai eu un agent d'assurance qui appartient à une grande compagnie d'assurance et, et un type qui est agent général me dit " hé Chris je te fais un retour de rendez-vous, le client n'était pas acheteur, il est satisfait de son assureur, j'ai perdu mon temps, euh, ce rendez-vous n'est pas valable". Et donc je, je réponds à son mail, je lui dit "Cher

Monsieur, merci beaucoup de votre retour, euh, pouvez-vous me dire comment s'est déroulé votre rendez-vous ?" donc ma question a dû le chatouiller, donc il m'appelle "Ouais c'est moi, c'est à moi que vous avez écrit" j'fais oh, merde *rire* "bon, alors dites moi, comment s'est passé votre rendez-vous ?", "bah comment s'est passé mon rendez-vous, bah, j'y suis allé, j'me suis présenté, et j'lui ai parlé de ses assurances", j'lui dit "comment ça, vous lui avez parlé de ses assurances ?", il m'dit "bah oui", j'dis "sur un premier rendez-vous ?", il m'dit "bah OUI", j'lui dit "mais.. M'sieur..." et il me réponds comme si j'étais un.. un.. un abruti de première zone hein. Il m'dit "mais Monsieur, j'suis assureur hein, vous voulez que je lui parle de quoi ?" c'est ça la question. Je veux que vous lui parliez de quoi? J'lui dit "j'sais pas, j'ai bien deux trois idées, peut-être de lui, peut-être de son entreprise, de l'histoire de sa boîte, de ses objectifs, de sa stratégie, de ses investissements ! Vous voyez, tout d'un coup on arrive un peu plus près de votre sujet. De ses investissements, du nombre de ses salariés, de, de ses risques, de ses clients, c'est important ses clients. Parler euh, parler à un chef d'entreprise de ses clients, c'est comme parler à une mère de famille de ses enfants. On touche encore plus droit au coeur, c'est à dire que si je vous parle de vous, vous allez me trouver passionnant, mais bon, vous avez pas d'enfants, mais si je vous parlais de vos enfants si vous en aviez, alors là.. même si ils sont horribles, vous me les décrierez comme euh, ils sont turbulents, mais non en fait euh, ils sont juste surdoués, l'enseignant est à moitié con il a pas du... *rires* Ils sont pas turbulents ils sont actifs, ils sont énergiques. Comment ça il a un oeil... Non, non, il est très beau, c'est parce qu'il est différent justement, c'est sa singularité. *rires* Donc si vous parlez de tout ça.. en fait, on a pas besoin de parler d'assurances. Tout le monde s'en fou de l'assurance. "Donc oui mais bon je lui ai demandé de sortir les dossiers de mon confrère qui l'assure aujourd'hui". Bah c'est super, ça c'est la classe. Donc je lui dis, je vais vous faire une image que vous allez peut-être pas comprendre, parce que les boîtes de nuits sont fermées et vous avez pas connu le Macoumba, et j'lui dit "c'est comme si vous alliez au bar du Macoumba, que vous accostiez une jeune femme et que vous lui dites, tu vis chez toi ou tu vis chez tes parents?" Vous vous prenez un verre dans la gueule, c'est la moindre des choses. C'est pas une question sincère. *rires*

MB : On en revient un petit peu sur l'affect, dont on a parlé tout à l'heure. Le fait de créer un lien..

CB : De créer un lien, par la découverte, et par une découverte empathique. Et l'empathie, déjà, si on arrivait à former les commerciaux à l'empathie, on aurait déjà gagné 15 points. Parce que l'empathie, pour beaucoup, et pour beaucoup de commerciaux en particulier mais pour

beaucoup de gens, c'est de s'intéresser à l'autre comme si il était nous. Et non pas dans la vraie définition qui est de s'intéresser à l'autre comme si on était lui. C'est à dire que, c'est compliqué, on y arrivera jamais. J'suis pas vous, je vous connais pas, je connais pas votre histoire, je connais pas votre situation, je connais pas votre éducation, je connais pas vos valeurs.. Mais, par des questions je vais tenter de m'en approcher. Mais je serais toujours très loin, mais je vais tenter de m'en approcher. Le contraire, et beaucoup de gens disent "je suis très empathique hein", et en général quand vous leur parlez ils commencent toujours par "si j'étais toi" ah mais t'es pas moi. C'est pas ça l'empathie. C'est pas, de s'mettre, j'me met pas à la place de l'autre comme si j'étais lui, comme si j'étais moi pardon. Avec mes valeurs, avec ma lecture, avec ma perception des choses... Et, et, et tout l'monde, tout l'monde ne nous veut pas du bien. En particulier nos parents. Moi j'ai une fille, je veux qu'elle réussisse. Mais je veux qu'elle réussisse comme si elle était moi. C'est à dire que je lui dessine dans mon imaginaire un projet, qui aurait pu être le mien si j'avais fais mieux. *rire* c'est pas son bien que je veux, c'est l'mien. *rire* L'important c'est de le savoir, c'est pas très grave. Après elle fera bien ce qu'elle veut mais, je la guide comme je peux avec ma grille de lecture à moi. Je suis pas dans son hyper euh, sensibilité à elle, et puis je vais pas l'imaginer euh, faire violoniste ou danseuse à l'opéra parce que, j'y comprends rien, j'y connais rien et puis, ça m'intéresse pas. Donc je peux pas me projeter là dedans parce que j'y suis pas. Euh.. Et donc euh, et donc nos parents bah nous disent "bah oui, bah si j'étais toi j'ferais pas ça", mais c'est pas la bonne réponse. C'est pas de l'empathie. Donc effectivement, quand on arrive à s'intéresser à l'autre comme si on était lui, c'est à dire à vraiment, ne pas écouter ce qu'il dit en transférant à notre propre lecture des choses et à notre propre volonté, et à être sincère dans l'écoute, et ben oui on créé un lien interpersonnel euh, extrêmement naturel, puisque personne ne le fait. Donc si, à un moment ou un autre, quelqu'un vous écoute, c'est tellement un cadeau merveilleux, que vous avez créé un lien émotionnel extrêmement fort.

MB : Quand vous parliez d'apprendre l'empathie à des commerciaux, c'est normal que ça ne fonctionne pas. L'auteur Daniel Goleman qui a beaucoup apporté à la notion d'intelligence émotionnelle a montré qu'il n'est pas possible d'apprendre l'intelligence émotionnelle comme on apprendrait des mathématiques, simplement parce que ce n'est pas la bonne zone du cerveau qui est exploitée. Donc les formations payantes pour développer son intelligence émotionnelle sont de grosses arnaques.

CB : Mh, surtout que les études en général font le contraire. C'est à dire que, moi quand j'ai fait Sup de Co on avait un test à l'entrée et un test à la sortie. Et on voyait à la sortie qu'on était moins créatif qu'à l'entrée. Parce que, voilà, les études formatent hein, c'est normal. Vous avez plus de connaissances, plus de compétences, mais moins de créativité, c'est normal. Mais effectivement l'écoute euh, l'écoute ça s'apprends. Moi je suis absolument pas empathique par nature.

MB : Vous essayez d'apprendre un peu, par rapport à vos proches, peut-être ?

CB : Non, pas du tout.

MB : Non ?

CB : Je ne le fais que professionnellement ! *rire*

MB : Après chacun son truc, aussi !

CB : Je ne le fais que professionnellement, et je vais pas dire que je le fais que par intérêt parce que, parce que, parce que je trouve qu'on apprend, 'fin moi je suis toujours surpris hein des rendez-vous commerciaux que j'ai, et de ce que j'apprends de, de mes clients. Ils me racontent des trucs à chaque fois, je, je découvre hein. On croit savoir des choses, on croit qu'on va rentrer dans une boîte et que ça va se passer d'une certaine façon, on croit qu'on va nous raconter une histoire, et que ça va être à peu près celle là, et à chaque fois on est surpris, à chaque fois on découvre des modes de commercialisation, des modes de fonctionnement, des modes de rapport de force, des modes de tarification qui sont complètement au delà de ce qu'on imaginait. Donc on apprend vachement des autres hein. Mais, il faut être capable de le faire. Et là, je sais le faire à titre professionnel, parce que, je prends le temps de le faire parce que, c'est mon job, parce que, c'est mon cadre, sinon je le suis pas naturellement. Comme je suis naturellement extrêmement euh timide, bah c'est pareil, là, l'activité commerciale, c'est aussi un exercice pour outrepasser sa timidité.

MB : On enfile sa veste de dirigeant.

CB : C'est ça, faut rentrer dans le costume. Donc mettre effectivement, quand vous allez à Paris, bah vous mettez votre costume, votre cravate, et ça y est vous, vous êtes dans le personnage. Ca fait parti du jeu.

MB : Donc là, dernière question, et d'après les thèmes que nous avons évoqués, j'aimerais que vous me disiez, quand on a pas de bien-être des salariés, quand on a pas d'innovation, quand on a pas de fidélité client, qu'est ce qui va tout de même permettre d'arriver à la performance ?

CB : Bah c'est que vous êtes sur un marché où vous êtes tout seul *rire* mais normalement ça ne dure pas longtemps parce que les autres vont s'en rendre compte ! Ils vont se rendre compte que vous êtes nazes et que vous y arrivez quand même c'est qu'il y a une piste et ils vont venir vous rejoindre rapidement. Il faut avoir un monopole dans ce cas là je sais pas. De toute façon euh, euh, une phrase que j'avais retenue moi de mes heures étudiantes, euh, je sais pu quoi euh, c'était sur un cours de stratégie, où la première phrase c'était "ne retenez qu'une seule chose, c'est une entreprise, c'est des hommes et de l'argent." Et ça n'est que ça. Et c'est les deux. C'est à dire que si vous avez de l'argent, mais pas les bons hommes, il se passera rien, vous allez juste le dilapider. Si vous avez une bonne équipe, mais pas de sous, bah vous les garderez pas parce que vous saurez pas les payer. Donc il faut les deux. Donc en résumé effectivement, tout se résume à ça. Donc le bien-être euh, à la fin si vous avez pas les hommes et l'argent, si vous avez pas l'argent vous ne pouvez pas cultiver le bien-être. Vous ne pouvez pas recruter les bons hommes, vous allez avoir les mauvais, et dans des mauvaises conditions, donc vous ne serez pas performant. Donc euh... c'était quoi votre question à l'origine ?

MB : Quels sont les éléments indispensables à la performance, au delà des thèmes que nous avons abordé.

CB : Donc bah les hommes et l'argent, bah en fait, les éléments indispensables c'est les hommes, donc d'avoir les meilleurs, les mettre dans les meilleures conditions, leur donner tous les outils pour bien réussir, euh... Etre actif. Je vous ai dis qu'on a travaillé sur la marque employeur, c'est parce qu'on a aussi besoin d'être attractif. Pas seulement pour recruter mais pour recruter les bons. Pour savoir aussi sur quelles valeurs on a besoin de, de capitaliser pour les attirer, pour les garder. Euh, pour savoir qui on est. Des hommes, c'est aussi de leur donner un objectif, un cap, et puis donner du sens. On est là pour faire quoi ? Pas pour faire du chiffre d'affaires hein il faut quelque chose d'un peu plus grand que soi. Et puis leur donner des règles, euh, on disait tout à l'heure que ce n'est pas facile forcément d'aller voir son patron quand on a un problème personnel, euh, en même temps, euh, le, le rôle du patron c'est pas que d'être à l'écoute. C'est aussi d'être modèle. De transmettre un certain nombre de valeur, c'est pas toujours évident hein, d'être toujours un modèle. On sait que des fois on fait des trucs, c'est pas toujours terrible hein... euh... mais c'est d'avoir un certain nombre de valeurs et de pouvoir faire en sorte que ces valeurs

soient des valeurs communes, à chacun de l'entreprise, et on se rend compte parfois que, on fait des recrutements où on a des gens qui partagent pas les mêmes valeurs que nous, et qui s'en vont naturellement, et c'est tant mieux parce que, on peut pas, ça peut pas fonctionner. Ça peut pas être cohérent, et... et voilà et donc euh, et donc l'essentiel c'est ça, c'est de pouvoir euh, avoir euh, les bonnes personnes et les maintenir dans les bonnes conditions. Après euh, après j'ai envie de dire, après c'est presque facile, c'est à dire que, euh, y'a, y'a, y'a plus d'une dizaine d'années de ça, je, je parlais avec mon père en disant, "j'suis passé à côté d'un appel d'offre, les dés sont pipés" bon c'était un truc au conseil régional euh, de Poitou-Charentes l'époque, donc quelques marchés étaient un peu bidonnés, donc j'étais très en colère, pis il me disait "bof, t'inquiète pas va, à un moment avec le temps, c'est pas de trouver des clients qui est le plus dur, c'est de trouver les collaborateurs pour faire le job". Et il avait raison. C'est à dire que moi j'étais focus sur le fait d'aller chercher du client, de rentrer du chiffre d'affaires, en réalité maintenant, euh 17 ans plus tard, et bien effectivement le plus important c'est pas de trouver des clients, c'est d'avoir une bonne équipe.

MB : Ce sont les mots de la fin.

CB : Ah bon ! *rire* très bien.

MB : Merci beaucoup.

MB : Maurane Bettin, étudiante-chercheuse

GC : Guillaume Calderan, Dirigeant-commercial

MB : Alors...euh...donc...euh...comme je t'ai dis, je vais te poser des questions ouvertes, ça va être sous la forme d'une discussion. Euh...et puis euh...saches qu'il y a aucune mauvaise réponse, voila. Euh... Guillaume, dans quel secteur d'activité travail tu ?

GC : Euh.. Bâtiment.

MB : Ok, euh... et quel est ton métier, au sein de ton entreprise?

GC : Gérant de société.

MB : Ok, est-ce que tu peux me parler un peu de tes missions?

GC : Euh... mes missions, euh... je fais tout. Je fais de la gestion commerciale, de la gestion administrative, du management, e-commerce, euh... puis, pilotage d'entreprise de façon générale, du social avec les salariés.

MB : Ok.

GC : Du ménage.

MB : Mmh, Mmh...

GC : Voila.

MB : Ok, bon c'est dit qu'on ne parle pas assez fort. Euh... n'ai pas peur de les gêner parce que c'est, c'est elles qui nous gênent.

GC : Ouais bon bref, voila.

rires

MB : Ok, euh... pour toi Guillaume quand j'évoque la notion d'intelligence émotionnelle, à quoi tu penses en premier?

GC : Bonne question.

MB : Mmh.

GC : L'intelligence émotionnelle, euh... je dirais euh... le ressenti euh... le ressenti que je peux avoir, euh... par rapport à un sujet au quel je suis confronté.

MB : Ok, donc ressenti. Est-ce que ça t'intéresse de connaître, euh... les définitions, euh... des grands auteurs, ou pas du tout?

GC : Pas plus que ça.

MB : Ok.

rires

MB : Bon et bien question suivante. *rires* Ca va t'aider, euh... euh... enfin ça va t'aider, ça peut te donner une idée de, euh... euh... de à quoi, de se qu'on va aborder par la suite, donc je vais quand même te la citer.

GC : Oui, bien sur.

MB : Euh... alors du coup l'intelligence émotionnelle, c'est un ensemble de compétences interreliées, euh... ce qui veut dire que pour acquérir, euh... la seconde il faut avoir acquérir la première. Euh... euh... donc ça va permettre aux gens de traiter efficacement et avec précision des informations émotionnellement pertinentes. Euh... et ça va, permettre de percevoir, de comprendre, et d'utiliser les émotions de la meilleure des façons pour soi-même et euh... pour notre relation avec les autres. Euh... ok. Euh... Est-ce qu'il est essentiel pour toi de prendre en compte les émotions dans le cadre de tes missions, et pourquoi ?

GC : Oui, c'est essentiel parce que, euh... parce que d'une part dans euh... moi j'ai des notions de management, et euh... chaque individu réagit, euh... de façon euh... différente par rapport à, par rapport à tout les sujets et donc euh... l'émotion, euh... de chacun, ça permet de, aussi de, derrière, peut être argumenter de façon euh... différente pour que chaque individus comprennent le message qu'on veut lui faire passer.

MB : Ok, tu t'adaptes en fonction de tes interlocuteurs, euh...

GC : Je pense, en tous les cas, ouais.

MB : Ouais, tu le fais inconsciemment ?

GC : Pas que.

MB : Ok.

GC : Je pense que si aujourd'hui, si on veut arriver à faire passer les bons messages, il faut arriver à, euh... à avoir une façon de reformulation par rapport aux émotions, quoi.

MB : Mmh Mmh.

GC : Qui transpire euh... dans la communication, donc euh... voila.

MB : Ok. Et euh... Est ce qu'il y a des circonstances, euh... bien précise que tu pourrais me donner, ou tu prends vraiment en compte les émotions, dans le cadre de tes missions, ton quotidien?

GC : Des circonstances, euh....

MB : Particulières.

GC : Particulières, euh... qui ferait, euh... Moi, j'estime que j'ai beaucoup d'empathie donc euh... quand je veux transmettre un message qui va être, euh... On va dire, négative pour un, pour un salarié, je, j'essaie déjà de le mettre en avant, le but c'est pas du tout de lui faire, euh... de le blesser donc euh... j'essaie de le tourner, euh... des fois, sous le ton, euh... comment dire, de la, du, un côté positif, plutôt que du négatif. Je ne sais pas si je répond à ta question mais, euh...

MB : Qu'est ce qui pourrait advenir, euh... si jamais tu venais à blesser, euh... tes salariés ?

GC : Si je le blesse?

MB : Ouais.

GC : Euh...

MB : Pourquoi?

GC : Pourquoi ou la conséquence?

MB : Mh... donc euh oui, Guillaume, pourquoi fais tu attention à ne pas blesser, euh... tes salariés, quand tu t'adresses à eux?

GC : Pour qu'ils continuent à produire correctement leur travail. Non je déconne. Non mais ça pourrait être ça mais parce que, euh... j'attache une importance, parce que j'ai pas envie de faire du mal aux gens, tout simplement, après, y'a pas de...

MB : Ok.

GC : Y'a pas plus d'explications, c'est que j'aime pas faire du mal aux gens et voilà.

MB : D'accord, ok. Euh... Au delà des émotions, euh... quels sont les éléments que tu prends en compte dans ton quotidien? Quel est, quel est le minimum vital de ton entreprise ? Euh... qu'est ce qu'il faut, euh, avoir acquis dans une journée? Qu'est ce qu'il faut que? Qu'est ce qu'il faut que? Que doit fonctionner pour passer une bonne journée? Une journée réussie?

GC : Une journée réussie au travail, euh... c'est que... ou c'est quoi, c'est plutôt pour mener à bien, ou que chacun mènent à bien ses missions? Euh...

MB : Mmh, ouais une journée réussie en général, c'est... tu l'interprètes un peu comme tu veux.

GC : Mmh... qu'on me fasse pas chier.

rires

MB : Ok.

rires

GC : Non c'est que, euh... chacun, il a ses états d'âmes, et que chacun fasse, euh le parti pris de ses états d'âmes et, arrivent à, à se, à se mettre des... à se fixer ses priorités euh... d'objective journalier, aussi bien en terme de production.

MB : Mmh.

GC : Qu'en termes de vie, de vie commune euh... en équipe.

MB : Mmh Mmh.

GC : Donc voilà, après une journée réussie c'est euh... quand chacun est content de son travail le soir. Mais effectivement, il y a la réalisation accomplie du travail mais y'a pas que ça aujourd'hui dans une vie d'entreprise, c'est, y'a ce qu'on s'y sent bien, et euh... et est ce qu'on s'y

sent bien c'est surtout euh... est ce que le matin, euh... c'est bête mais le café est bon, est ce que c'est toutes ces petites choses la qui font que...

MB : Ok.

GC : On a le goût de, euh... de revenir le lendemain travailler.

MB : Et justement est-ce que- ?

GC : -C'est pas que le salaire, et puis que la mission qu'on octroie à faire aux salariés.

MB : Mmh Mmh.

GC : Enfin, moi je le vois comme ça.

MB : Et, euh... Bon, je, je vais y revenir tout de suite, euh... parce que tu approches de mon, de mon thème. Selon toi, quel collaborateur, au sein de ton entreprise, doit être émotionnellement intelligent? Et pourquoi?

GC : Quel collaborateur, c'est à dire? Euh... quelle, quelle personne au sein de mon entreprise?

MB : Mh... Mmh... ouais

GC : Je dirais, c'est euh... par rapport au poste, c'est l'assistante de direction.

MB : Ok.

GC : C'est ça ta question?

MB : C'est... c'est ta réponse, oui, enfin oui.

GC : Ok.

MB : Une des collaboratrices.

GC : Par rapport à son poste parce que c'est, euh... hormis moi bien sur.

MB : Mmh, ok.

GC : Et mon associé. Mais euh... c'est quelqu'un qui est salarié et qui euh... qui à un impact sur tout les domaines que traitent, euh... notre entreprise.

MB : Mmh Mmh.

GC : Voila, et nous, on a une entreprise euh... qui euh... qui dépend aussi euh...

MB : Bonjour Monsieur Maffi.

MB : Ton assistante de direction, pourquoi doit-elle être émotionnellement intelligente?

GC : On a, euh, ils se positionnent tous avec un degré d'urgence.

MB : Oui.

GC : Euh, et il faut qu'elle arrive à absorber, euh... leurs émotions, euh... de, de, comment dire, qui parfois vivent, euh, en insistant sur le fait qu'on doit venir chez eux, et euh, et leur faire comprendre que on peut pas euh, on a des délais qui sont, euh, aussi important. Et, donc elle doit mesurer, d'une part son, l'émotion du, du client et son émotion à elle, euh, dans sa réponse.

MB : Mmh Mmh.

GC : Donc si, si elle a pas l'intelligence, euh... émotionnelle, ça me paraît compliqué dans ce poste là, c'est un poste qu'est clé, hein.

MB : Ouais, ok.

GC : Voila, et puis parce que derrière, euh, la passe du client à moi, ou je vais traiter aussi une autre urgence avec elle, un client qui paie pas donc euh, elle va subir aussi un transfert d'émotion en moi, donc voila elle pourra arriver à prendre de la hauteur.

MB : Mmh Mmh, et donc euh, du coup, donc ce serait les deux dirigeants et l'assistante de direction, qui pour toi devraient euh, avoir euh, cette, cette qualité la?

GC : Ouais parce qu'en fait on est multi-tâches, ça veut dire que on... nous on touche à tout les domaines, alors je dis pas qu'y'a pas d'émotions sur un technicien qui va dire j'ai une mono-tâche mais euh... y'a pas de, il peut pas être coupé, euh, dans son travail à la journée, euh par un autre sujet, euh, hormis que, que celui qu'il à a traiter.

MB : Ok. Ok. Mmh... Donc, tout à l'heure, euh, tu as commencé un peu à, à me le mentionner mais euh, comment est-ce que tu caractériserais, la notion de bien-être des salariés ?

GC : Faut que je fasse gaffe à ce que je dis là, parce que c'est exactement ce que je dis là.

rires

GC : Euh... Le bien-être de mes salariés, euh... je le... Comment, comment je le met en avant pour eux ou euh, comment je le qualifie? C'est à dire que, comment eux ils le, le perçoivent dans ton entreprise?

MB : Mmh Mmh.

GC : Ou, euh, qu'est ce que je met...?

MB : Les deux rép....

GC : Ou qu'est ce que je mets en avant pour, euh.. moi, voila, me dire euh, ils sont bien, euh dans ma boutique?

MB : Les deux m'intéressent.

GC : Euh, qu'est ce que je mets en avant dans mon travail, le confort et le bien-être des salariés, donc euh c'est, euh... en fonction euh... alors déjà y'a des choses qui sont, euh, qui sont mis en place au sein de notre structure, euh qui concernent, euh, plus une partie financière, donc euh, on estime que ici t'as un salaire qui est approprié au savoir faire.

MB : Mmh Mmh.

GC : Euh...même si le savoir faire fait pas tout mais aussi un savoir être, euh après nous on a mis en place euh, une épargne, euh, une épargne salariale.

MB : Ok.

GC : Euh... ils ont, euh...ils peuvent avoir euh des tickets restos si ils veulent, euh...après c'est pour la partie euh, on va dire euh, pécunière et financière. Après euh, je travail beaucoup le bien-être euh, fin pour moi, j'essaie euh, par euh, l'intermédiaire des outils de travail, c'est à dire, euh, alors ça va d'une, euh, comment dire, euh, d'un, d'un stylo bic par exemple à euh, à des pantalons de travail, à euh, une voiture de fonction, euh...donc, euh, donc voilà. J'exagère pas le dossier, dès qu'ils ont besoin de quelque chose, on le, euh, on est la pour eux si c'est légitime euh. Et puis, euh, moi j'attache surtout une importance à, à la vie, fin voilà, on a pas nos lifes.

MB : Mmh Mmh.

GC : Donc, euh, ils ont eux aussi euh, eux, comme nous, une vie de famille, des enfants, euh, des naissances, des décès, euh, des besoins de, de disponibilités, de trois heures pour aller à un rendez-vous médical. ET on sait bien que c'est pas à 20h le soir, fin je sais pas moi, un besoin d'aller chez le notaire, donc voilà j'ai jamais euh, en 5 ans euh, j'ai jamais dit non.

MB : Ok. Et euh...

GC : J'ai jamais dit c'est pas possible, j'ai toujours dit oui parce que je pars du principe ou euh, si j'étais salarié, bah euh, j'aurai apprécié que euh, que mon patron me dise bah oui prend tes deux heures, ton fils est malade, pour aller euh, l'emmener chez le médecin ou euh, t'as besoin d'aller t'acheter des lunettes, ou je sais pas y'a... voilà.

MB : C'est toujours des demandes que tu trouvais euh, justifiées?

GC : Ouais, justifiées.

MB : Mmh.

GC : Après, euh, il y a des demandes euh, des fois ça peut paraître un peu euh, comment dire un peu tordues euh, ou des fois on se fait sa propre histoire, on se dit non la, elle me demande deux heures, euh, parce que, euh elle à pas envie de venir, ça tombe toujours sur un mercredi matin, effectivement ça peut être possible mais, voilà on arrive, on arrive à le ressentir mais je pense que, on a jamais dit non.

MB : Et à ce moment là, euh, par, par exemple euh, quand tu euh, tu vas avoir euh, peut-être des doutes sur euh, le, l'honnêteté euh, euh, est-ce que tu vas leur en parler, est-ce que tu vas prendre des mesures, euh...

GC : Non.

MB : Ou est-ce que tu vas le garder pour toi?

GC : Non, non, euh, c'est ce que je disais dans le questionnaire.

MB : Mmh Mmh.

GC : J'ai du mal à garder, fin si je garde pour moi, euh, c'est, c'est court.

MB : Mmh.

GC : Après, euh, j'avais en parler, mais euh, j'avais pas forcément en parler de front. J'suis pas frontal. Voilà, ou, euh j'avais poser des questions euh, qui vont indirectement répondre à, à ma question initiale.

MB : Mmh.

GC : Mais, euh, c'est rare que je sois euh, de front en fait.

MB : Ok.

GC : Voilà. Parce que ça rejoint euh, le côté empathie, où j'ai peur que, euh poser la question, euh, de front, frontal, la personne en face peut se bloquer.

MB : Mmh.

GC : Peut se dire, il se pose cette question là, euh pour avoir cette réponse là.

MB : Mmh Mmh.

GC : Et... y'a des fois on en tire pas, le, les bonnes, les bonnes conclusions, donc euh, j'aime multiplier, moi c'est, moi je fonctionne comme ça.

MB : Mmh.

GC : Multiplier les questions.

MB : Ouais, Mmh.

GC : Donc d'en poser qu'une.

MB : Oui.

GC : Et après euh, je fais euh le, je croise le chemin de toutes les réponses et euh, j'en fais mon parti pris, quoi.

MB : Et est-ce que en, en général t'as l'impression que c'est efficace, cette méthode la?

GC : Mmh, bah pf, moi, c'est, c'est les méthodes que j'emploie et euh.

MB : Mmh.

GC : Tout du moins j'ai pas le sentiment, de, de me planter.

MB : Mmh Mmh. Ok. Euh..

GC : Et ça y joue hein, euh, Ludo, mon associé, il est, fin, il à un visage qui marque très facilement, il est très direct.

MB : Ok.

GC : Au final, on se rend compte que, euh lui drive plus les, euh, la partie euh, technique.

MB : Oui.

GC : Et finalement, les techniciens ils se confient plus à moi qu'à lui. Parce que quand y'a une connerie de fait et bah euh ils osent pas forcément lui dire parce qu'il à une réaction qu'est un peu épidermique.

MB : Mmh Mmh.

GC : Alors que moi, n'étant pas technicien de base, j'vais...poser plusieurs questions, essayer de comprendre.

MB : Mmh Mmh.

GC : Pourquoi, euh, ça s'est passé comme ça, plutôt que voir, euh, la conséquence, en fait.

MB : Donc, toi t'as été technicien avant d'être euh...

GC : Non, du tout.

MB : Non.

GC : J'étais pas technicien du tout.

MB : Toi, t'es commercial de base?

GC : Ouais.

MB : Ok.

GC : Donc j'ai pas ce savoir-faire, euh...

MB : Mmh.

GC : Entre guillemets à la technique.

MB : Mmh.

GC : Ce qui fait que quand y'a un soucis, et bien euh, j'appréhende le problème différemment. C'est un peu aussi des fois une découverte pour moi, donc euh, j'essaie de comprendre pourquoi, déjà ça et est-ce que ça va euh...plutôt penser à, à la conséquence.

MB : Et, ton associé, lui euh.. il est commercial aussi de base ?

GC : Non, du tout. Il est technicien.

MB : D'accord.

GC : Donc lui il prend le problème plus en frontal, et puis euh, plutôt que voir euh, de comprendre pourquoi, euh...bah on en est la.

MB : Mmh Mmh.

GC : Et bien lui il voit la conséquence.

MB : Ok.

GC : Parce que lui en amont, il sait qu'il aurait pas fait comme ça et qu'y aurait pas eu cette conséquence la.

MB : Oui.

GC : Mais le soucis c'est que, aujourd'hui euh.. on peut poser euh, des matériaux de plusieurs façons différentes et arriver au même, au même résultat.

MB : Mmh Mmh.

GC : Voila.

MB : Ok. Et euh, du coup tu considères que tes, que tes salariés euh, sont dans un environnement euh, euh, positif? Dans un environnement de travail positif?

GC : Oui, oui. De toute façon, on a très peu de turn-over donc euh.. c'est qu'ils sont bien à la maison.

MB : Mmh, ok. Euh... et du coup, oui, euh, tu as, tu y accordes de l'importance, ça, au bien être de tes salariés?

GC : Oui, oui, euh, c'est ce que je disais, euh y'a le bien être euh, avec les conditions, on va dire euh, matérielles. Mais après pas que, y'a, comment dire, y'a la prise en considération même, même pardon même l'intérêt qu'on va donner euh, euh aussi à leur, euh, sans rentrer dans leur intimité mais à leur vie.

MB : Mmh Mmh.

GC : Voilà, euh, la notion de vacances, s'intéresser à eux, euh, aborder leur sujet euh, lié à leur passion, à, voila parce qu'au final on se rend compte que...on a beau travailler ensemble, finalement on se connaît pas forcément très bien.

MB : Mmh.

GC : Et que euh...des fois euh, si on se connaissait un peu mieux, le fait de se connaître un peu mieux euh, on vient euh, tout de suite désamorcer euh des futurs conflits sur d'autres sujets.

MB : D'accord.

GC : D'ailleurs, euh, quand on, fin moi je le vois comme ça hein, c'est euh, on à tous des... des, des opinions euh, si, qui sont euh, qui sont différentes mais à la fois on a tous aussi des façons de penser, des courants de penser qui peuvent se rejoindre et des passions notamment, ou euh...qui font que euh, au boulot, au travail, on va pas être d'accord sur un sujet. Mais, euh...si on a la même passion qui nous lie, ça peut, euh désamorcer euh, un, un fu...un futur problème et euh, amorcer une, une belle, comme dire un beau duo derrière.

MB : Ok.

GC : Après, c'est...ça c'est du management et puis euh, voilà après c'est, chacun l'aborde comme il peut.

MB : Mmh. Et est-ce que, euh, pour toi c'est quelque chose, de, de, de naturel ou c'est euh, quelque chose d'un peu stratégique, justement d'être euh, dans cet euh, intérêt, envers...

GC : Moi, c'est, alors euh, si je parle pour ma personne....

MB : Mmh.

GC : Aujourd'hui, j pense que c'est, que c'est naturel.

MB : Mmh Mmh.

GC : Euh, mais ça peut devenir stratégique.

MB : Ok. C'est un double intérêt.

GC : Ouais, complètement. Après, y'en a qu'il le font, euh de façon euh, spontanée comme moi je pense, et d'autre qu'il le font euh, de façon euh, c'est calculé.

MB : Mmh Mmh.

GC : Alors aujourd'hui, euh, en management, euh, alors que ça soit dans le travail ou...ailleurs hein, ça peut être dans une, euh, dans, dans une passion ou sport collectif, euh, quand ils font des euh, ou même, on parle, chez, chez les militaires aussi, c'est, euh, leur entraide, souvent, on met euh, on va mettre, euh, le plus fort avec le plus faible. Parce qu'on sait très bien, pertinemment, le plus fort euh...il va toujours euh, il peut niveler vers le bas le plus faible, et au final, euh dans un, dans un combo en duo, euh le plus fort va aider le plus faible et c'est la qu'ils peuvent se découvrir et, et à terme évoluer ensemble, ou étirer vers le haut le plus faible.

MB : Mmh Mmh.

GC : C'est pareil dans le mh....dans le travail quoi, après euh, voilà, on apprend tout les jours hein.

GC : MB : Mmh.

Pis je pense, lorsqu'on est gérant que, que on est meilleur qu'un salarié fin...chacun à ses taches, chacun à ses, à ses missions....euh

MB : Mmh Mmh.

GC : Moi j'suis gérant aujourd'hui d'une société, mais j'ai pas fait euh, bac+5 compta hein.

MB : Mmh Mmh.

GC : Et j'emploi quelqu'un, euh, qui, euh, a peut-être pas bac+5 mais bac+3 compta et qui fait cette mission la, après euh.

MB : Ok.

GC : Voilà.

MB : Euh...et...que penses-tu de l'association bien-être des salariés et efficacité des salariés?

GC : Euh...

MB : Est-ce que tu vois un lien?

GC : Oui, y'a un lien effectivement, un salarié qui vient en entreprise euh, qui, euh, qui...qui embauche le matin euh, en marche avant euh, c'est quelqu'un qui sera dans la production la journée.

MB : Mmh Mmh.

GC : Voilà, mais c'est un peu pervers. Parce que...c'est difficile, euh, un salarié euh, pour lui euh, l'acquis, c'est de l'acquis et euh, quelque soit les circonstances, euh, c'est difficilement euh, euh, compréhensible de faire marche arrière. C'est à dire que, j'prend un exemple, euh, quelconque. Euh, on...on, ou on met des primes aux gars, aux techniciens, euh, des primes satisfaction chantier.

MB : Mmh Mmh.

GC : Donc c'est à dire que ils ont leur salaire, et après ils ont une prime par chantier, qui est voter euh, avec un barème et qui peut euh, bah à 100%, il touche euh, 100€ et, euh, et on va dire en moyenne ils sont à 70€.

MB : Mmh Mmh.

GC : Voilà, et ça on fait un cumul par mois, si le chantier est fini et euh, voilà. Donc ça si demain euh, j'ai été amené, euh, alors y'a pas d'obligation, mais si j'ai été amené à le...à le réduire ou à le supprimer parce que les temps sont durs, parce que on est dans un contexte qu'est difficile et que financièrement euh, bah pour eux c'est compliqué euh, en approche. C'est euh, la j'donne un exemple qui euh, est réel, c'est...

MB : Mmh Mmh.

GC : J'ai pas versé les primes pendant 3 mois, de septembre à novembre, parce qu'on avait l'inertie du premier confinement.

MB : Mmh Mmh.

GC : Voilà. Bah...ils étaient en baisse de démotivation totale.

MB : Ah ouais?

GC : Donc c'est un acquis pour eux.

MB : Mmh Mmh.

GC : Et euh, ils, ils se disent pas euh, bah ce confort là, la ils ont pas pu pendant 3 mois, parce que la tréso est dure parce qu'on à pas travailler pendant 1 mois et demi et y'a de l'inertie. Et donc derrière on prend des réflexions. Voilà.

MB : D'accord.

GC : Donc c'est une approche qu'est assez stérile j'trouve, de la part du salarié, c'est que, un acquis, euh, c'est pas à vie.

MB : Mmh.

GC : Et euh, et puis euh si on le fait euh c'est aussi sur la base du mérite.

MB : Mmh Mmh.

GC : Voilà. Bon après...après ça...on aborde une autre notion encore qu'est un autre sujet, qu'à rien à voir avec l'empathie c'est la notion de la valorisation du travail de chacun.

MB : Mmh Mmh.

GC : C'est que...aujourd'hui, on est dans...dans une société ou euh, nous, chefs d'entreprise ont...ont recrutent, ont passent des entretiens d'embauches. En face de nous, on a des...des...des candidats qui avant même de savoir qu'est l'admission réelle du poste, nous disent bah moi je vau 2000€ et euh, donc on leur met 2000 et en plus de ça, on doit euh...comment dire, être...valoriser euh le travail bien fait.

MB : Mmh Mmh.

GC : Donc voilà, c'est... alors j'dis pas qu'y faut pas payer les gens, ça n'a rien à voir euh, mais euh, moi payer quelqu'un qui fait bien son travail...fin pour moi, la base euh, je le paie déjà pour sur son salaire et...

MB : Mmh Mmh.

GC : Pourquoi mettre une prime, euh... c'est, si le travail il est fait, il est fait. Si il faut 2000€ par mois...dans ce travail la...

MB : C'est quelque chose que....

GC : C'est, c'est, c'est, c'est, j'le fait et ça vaut *inaudible*, euh, c'est pas parce que j'le fait bien, euh que...j'vais être à 2200, c'est à dire que si tu l'fait, si tu l'fait mal...bah si, on va te doter quoi 1700\\$. J'pense pas que en tant que salarié, tu sois d'accord.

MB : Mmh Mmh.

GC : Voilà. Donc voilà, c'est, y'a des choses qui faut euh, d'autres notions, qui faut aborder euh, c'est encore un peu tabou dans les entreprises et euh...

MB : Mmh. Est-ce que du coup c'est quelque chose, euh...que t'as mis en place et que tu regrettes d'avoir mis en place?

GC : Non...

MB : Ou pas?

GC : Du tout, parce que...ça me fait plaisir de leur donner de l'argent.

MB : Mmh.

GC : Non, parce que derrière euh, ils sont contents, nous aussi, euh, y'a pas que l'aspect financier, y'a euh...y'a l'image euh, qui est euh, qui n'a pas d'prix, euh, de dégager, euh qu'est dégagée euh, de l'entreprise ou, euh, euh, une entreprise de notoriété, ou les gens sont fiables, sont transparents, sont honnêtes. Euh...sont gentils, sont courtois, euh...donc euh, ça aussi ça n'a...ça aussi ça n'a pas de prix mais, euh, voilà, ce qui est difficile aujourd'hui c'est d'arriver de

faire comprendre euh, que y'a...que le bien être dans l'entreprise c'est pas....nous on le fait aussi sur notre bon vouloir.

MB : Mmh.

GC : Et puis...à l'état d'être de, euh de chacun. Mais après, y'en aura jamais assez et euh, je pense.

MB : Et comment t'as fait euh, quand, du coup euh, tu as arrêté de donner cette prise pendant 3 mois? Euh, et qu'ils ont eu cette perte de motivation, euh...pour qu'ils aient à nouveau la motivation d'être...

GC : J'ai...

MB : Remettre en place la prime, tout simplement? Ou...?

GC : J'ai mal fait en fait. J'ai mal fait parce que...j'ai pas expliqué. Et eux, euh...en terme, on revient sur le sujet, en terme d'émotions, l'émotion qui, qu'ils ont pu laisser transparaître, et moi aussi, c'est pas la bonne.

MB : Mmh Mmh.

GC : Et euh, souvent, si t'explique pas euh, la personne en face, euh, va se faire sa propre opinion et qui des fois, euh, n'est pas justifiée.

MB : Mmh Mmh.

GC : Mais euh, et c'est, c'est, c'est ce qui amorce des conflits après. Donc, qu'est ce que j'ai fait? Euh...bah déjà j'l'ai mal fait.

MB : Mmh Mmh.

GC : Et après, au mois de décembre, on a fait une régule, euh, depuis le mois de septembre et puis à ce moment la je leur ai expliqué.

MB : Ok.

GC : Mais j'aurai du l'expliquer, euh, en septembre, octobre euh, pour éviter qu'en décembre euh, bah qu'on ressente une baisse de...de motivation. Après, on apprend de ce qu'on fait hein.

MB : Donc, du coup, ouais voilà. C'est la question que j'allais te poser. Tu, tu considères euh que c'est quelque chose que... 'fin une bonne expérience euh, de management ?

GC : Bien sur, ouais tout à fait, ouais.

MB : Ok. Mmh...Maintenant, on va parler un peu de...de, des clients.

GC : Ok.

MB : Mmh, pour toi, lorsque j'évoque la notion de...fidélité client, euh, loyauté client, même euh affecte client, à quoi tu penses?

GC : Ouah, c'est...y'a plusieurs sujets mélangés mais euh...c'est...c'est, euh la fidélité client euh, c'est le, le résultat de...d'un, d'un process qui va euh, du premier rendez vous de phase de découverte et de prospection à j'ai signé, pour nous c'est une piscine.

MB : Mmh Mmh.

GC : J'ai signé mon devis, j'ai signé ma commande, et j'ai fabriqué et j'ai...j'ai réceptionné, fin le client à réceptionné euh, sa piscine. C'est tout un...c'est tout...tout est lié à...à une...à une base qu'est liée à la, à la production et aussi à la communication.

MB : Mmh Mmh.

GC : Voilà. Et puis après, euh, ça se pérennise euh, ça se pérennise dans le temps avec de la proximité en fait. Voilà. Après y'a d'autres choses dans la question?

MB : Euh, loyauté client, affecte...c'est, c'est des termes que...Mmh...c'est pas, ça à pas les mêmes définitions...

GC : Bien sur.

MB : Ca, c'est des définitions qui sont euh, qui peuvent être un peu rapprochées mais euh y'en a qui parlent à d'autre, y'en a qui parlent pas du tout euh...

GC : Oui.

MB : Ca dépend des secteurs.

GC : Le côté loyal, euh, le côté loyal euh, c'est euh, c'est euh, Mmh...C'est compliqué aujourd'hui, parce que les clients euh, ils le font.

MB : Mmh Mmh.

GC : Mais euh, voilà, ils ont une appréciation euh, chacun euh, comment dire? C'est ce que je disais, traite euh, son urgence à son niveau et donc euh, euh, ta réalisation de ta piscine à toi euh, sera toujours euh, plus importante que la relation de la piscine de ton voisin pour toi.

MB : Mmh Mmh.

GC : Donc euh, c'est ça qu'est plus dur à gérer pour nous, après euh, le côté affect euh, on en a, nos clients euh principalement achètent, j pense parce que on, déjà on pose des produits qui sont nobles.

MB : Mmh Mmh.

GC : Ou, euh, y'a beaucoup de recul, euh, nous on a une entreprise, euh, sur La Rochelle qui commence à avoir un nom, ou *inaudible* en terme de, de pose euh, et de, et d'une structure euh, on va dire euh, de, de salarié donc euh...et c'est des clients qui achètent au...qui achètent à l'affect.

MB : Mmh Mmh.

GC : Qui nous correspondent, voilà. Moi je...j'achète, moi perso euh, à l'affect. Mon commercial, pareil. Donc, c'est vraiment euh l'image euh, qu'on à, c'est, c'est lié à la proximité. Voilà, ils achètent pas un prix chez nous donc ils...s'ils achètent pas un prix, ils achètent avant tout un savoir être, parce que quand on signe un contrat, on a rien fait chez eux.

MB : Mmh Mmh.

GC : Hormis euh, prendre en considération leur demande et euh, leur à...à...leur avoir vendu un, finalement euh, un rêve. Puisque c'est que du papier. Donc euh, c'est vraiment, c'est non palpable ce qu'on vend euh...au départ.

MB : Comment tu définis, cette euh, cette proximité? Comment est-ce qu'elle se, s'exprime?

GC : Euh...alors comment on en arrive la ou comment euh, après une fois qu'elle est la, elle s'exprime euh, dans les relations, euh clients?

GC : Prospect euh, qu'arrive, qui pousse la porte par hasard, si il signe c'est que on à su le convaincre sur le produit. Et, avant tout, euh aujourd'hui c'est une question d'homme.

MB : Ok. Euh...t'y accord quelle importance à la fidélisation de tes clients?

GC : Alors, euh, j'accorde...dans ma volonté euh, j'accorde euh, beaucoup d'importance.

MB : Mmh Mmh.

GC : J'sais pas, sur une échelle de 1 à 10, 8.

MB : Mmh Mmh.

GC : Euh, dans la réalité euh, c'est plus compliqué à mettre en place.

MB : Mmh Mmh. Ouais.

GC : Alors, c'est pas le fait de le mettre en place, c'est le fait de l'appliquer.

MB : Mmh Mmh.

GC : Voilà. Faut passer du temps avec ses propres clients, euh, c'est du temps qu'on passe pas à des futurs clients.

MB : Mmh Mmh.

GC : A des gens qui sont pas clients. Et aujourd'hui, euh, on fera pas du business euh avec euh nos clients, et on va faire du business avec des nouveaux clients.

MB : Oui.

GC : C'est une complémentarité. Mais euh, voilà, on refait des piscines à des gens à qui ont a déjà fait des piscines.

MB : Ok.

GC : Mais euh, voilà, ça correspond à 2 piscines sur 10.

MB : Mmh Mmh.

GC : Donc le reste du temps, c'est des nouveaux clients. Alors certes, ils peuvent arriver des divers horizons mais euh, voilà, faut qu'on passe, nous, enfin nous, moi en tant que gérant, faut que j'passe plus de temps à la fidélisation.

MB : Mmh Mmh.

GC : C'est à dire, euh, aller voir le client, le chantier, une fois qu'le chantier est fini, ou en cours de construction, y passer plus souvent euh les appeler plus souvent voir si tout se passe bien.

MB : Mmh Mmh.

GC : Alors qu'on sait très bien que ça se passe bien, puisqu'on à le retour des techniciens. Voilà, tout ça c'est un peu calculé d'ailleurs.

MB : Mmh Mmh.

GC : Par rapport à ce qu'on disait tout à l'heure, c'est aussi euh, du calcul, c'est euh, j'vais euh, valider c'que vient de me dire mon technicien euh, en faisant euh, un peu, l'ignorant auprès du client.

MB : Mmh.

GC : Voilà, pour ceux, moi, c'est pas une question d'orgueil, c'est...

MB : Non c'est de la stratégie.

GC : Pour bien, pour bien, pour bien refaire valider, c'est stratégique aussi.

MB : Mmh, Mmh, Mmh. Et euh, ouais justement euh, parce que du coup euh, finalement dans ton secteur, euh, tu peux pas installer 3 piscines sur le terrain du même client, fin...

GC : Non.

MB : Euh, donc euh...

GC : On y revient pas.

MB : Voilà, quand, quand tu fidélises euh, c'est, c'est pour obtenir quoi finalement? C'est...

GC : C'est euh...

MB : Pour obtenir du bouche à oreille?

GC : Pour obtenir euh...La reconnaissance.

MB : Ouais.

GC : Et euh, la reconnaissance se base sur après, euh, le, le bouche à oreilles et puis euh, sur le fait euh, que aujourd'hui y'a beaucoup d'achat-revente. Et y'a des clients...fin j'ai des clients ça fait leur 3ème piscine en 5 ans.

MB : Ok. Et sur une autre, une autre propriété?

GC : Ils reviennent. Bien sur.

MB : Mmh Mmh.

GC : Ouais, ouais. Sur 3 terrains différents, *inaudible* sur le premier terrain de la maison, la deuxième et la troisième.

MB : Ok.

GC : Donc euh, oui oui, c'est euh, c'est euh, c'est important de, de, de fidéliser, euh, de fidéliser les clients.

MB : Mmh. Ok. Mais ça reste plus simple de, d'en accueillir presque, non?

GC : Bah aujourd'hui, vu le volume, oui.

MB : Mmh.

GC : En fait, c'est ça ou on est pénalisé, c'est qu'on a tellement de volume, de prospect à traiter.

MB : Mmh.

GC : Que...il faudrait, voilà, faire une mission euh, euh, avoir quelqu'un dédié à, à la fidélisation.

MB : Mmh Mmh.

GC : Fin on peut pas, c'est pas possible. Tout du moins, c'est improductif, ça fait parti des productifs et ça on est pas, c'est pas une rentabilité qu'est, euh, comment dire, qu'est euh...disponible de suite.

MB : Mmh. Oui.

GC : Donc ça peut pas être fait par euh, par quelqu'un qui coûte de l'argent.

MB : Mmh.

GC : Faut que ça soit fait par un gérant qui coûte, euh pas d'argent. Parce qu'au final nous, quand je dis nous les gérants, on a un productif.

MB : Mmh.

GC : Donc voilà, moi que je vende euh 50 piscines ou que j'en vende 2 dans l'année, j'serais pas payé plus cher, j'serais pas payé moins cher.

MB : Mmh Mmh.

GC : Donc voilà, donc, euh, ça c'est, c'est une notion qu'est importante aussi.

MB : C'est selon ton bon vouloir?

GC : Oui, aussi, oui.

MB : Mmh.

GC : Ouais ouais.

MB : Euh, et pour moi euh, donc euh, un salarié, qu'est, qui ressent du bien être sur son lieu de travail va être efficace, et pour moi, encore une fois, euh, quelqu'un, un salarié efficace au sein de l'entreprise va probablement amener à la fidélisation des clients.

GC : Mmh.

MB : Est-ce que, qu'est ce que t'en penses?

GC : Ou pas. Parce que y'a des salariés qui euh, vont être bien dans l'entreprise.

MB : Mmh.

GC : Euh, mais euh, qui vont faire bien leur job.

MB : Mmh Mmh.

GC : Donc oui, ils vont ramener les clients indirectement par, par l'intermédiaire de leur travail mais ce ne sont pas des gens qui vont être démonstratifs, qui vont euh, inciter les clients à venir, donc euh, on peut très bien avoir un salarié qui...moi j'ai un salarié hein qui fait très très bien son travail.

MB : Mmh Mmh.

GC : Euh, il me ramène pas de client.

MB : Ok.

GC : Alors, tout du moins, les clients me le disent pas.

MB : Mmh Mmh.

GC : Mais parce que c'est quelqu'un qu'à pas de...qui travail pas l'affect.

MB : Ok.

GC : Il vient, il fait son job, il dit voilà j'ai fait ça chez vous, point, c'est carré. Et c'est tout, ça s'arrête la. A 18h, il est plus dispo lui. Il est chez lui, on l'appel plus. Donc, ça ça peut mettre un frein, tu vois à certain clients, mais il nous en fait gagner euh, de part de sa rigidité.

MB : Ok.

GC : Voilà. Pour des clients, c'est droit. On appel euh, un tel, euh, voilà il dit qu'il est la à telle heure, il est la à telle heure, si il peut pas, il appel. Point. Mais, il laisse pas transparaître, il, il laisse pas, il a pas d'émotions euh, auprès du clients. Euh, donc ça reste neutre.

MB : Mmh Mmh.

GC : Donc le client, euh, il va revenir si il besoin de quelque chose qu'est carré.

MB : Mmh Mmh.

GC : Par contre, si euh, il rencontre, pour moi, euh, quelqu'un qui...qui va plus euh, être euh, avoir euh, laisser transparaître ses émotions, c'est un client qui peut être moins fidèle.

MB : D'accord. Si euh, si un client euh à besoin d'être compris, ça sera pas la personne vers qui il ira se tourner?

GC : Ouais c'est ça, en fait, il...Voilà, il va pas euh, il sera pas le confident du client.

MB : Mmh Mmh, ok.

GC : Voilà, il segmente.

MB : Ok.

GC : Après, c'est pas forcément son rôle non plus.

MB : Euh, et à ton avis, euh, qu'est ce qui permettrait euh, dans ton, ouais dans ton secteur, dans ton, dans ton travail, euh, de fidéliser tes clients? En général, qu'est ce qui pourrait te permettre des les fidéliser?

GC : Euh, je sais pas. La comme ça, euh, fin je sais pas, si y'a pleins de solutions.

MB : Mmh Mmh.

GC : Mais euh, la solution de fidélisation euh, elle est pas unique au client. C'est à dire que, pour certains euh, une fidélisation ça va être euh, un bon de parrainage de 150€ parce qu'il nous à envoyé son voisin.

MB : Mmh Mmh.

GC : Et pour d'autres euh, ça va être euh, dès qu'il appel euh, euh, pour la moindre chose et bah on va y aller, euh...et on va pas facturé parce que c'était, parce que ça durait 2 minutes.

MB : Mmh Mmh.

GC : Euh...et puis pour d'autres euh, on va fidéliser euh nos clients parce que on leur renvoi euh le maximum de remise sur un produit qu'ils n'ont pas. Voilà, euh, fin c'est ça qu'est difficile, c'est qu'la fidélisation client euh, elle, finalement faudra qu'elle soit, faudrait qu'ce soit sur mesure par rapport à la typologie du client. Et de, on en vient, par rapport au sujet principal, et de son émotion.

MB : Mmh.

GC : Donc voilà, pour, moi je...Ca, ça fait parti de la vente. C'est à dire que, on travail pas une vente...la vente ça se fait par l'émotion et suivant les émotions qu'on peut ressentir, et bien on va tenir un discours ou pas.

MB : Ok.

GC : Voilà.

MB : Mmh...maintenant on va parler un peu d'innovation. Qu'est ce que l'innovation selon toi?

GC : Euh...l'innovation c'est euh...pour faire simple, euh, nouvelle technologie, nouveau produit.

MB : Mmh Mmh.

GC : Voilà.

MB : Ok. Et euh, est-ce que tu penses que tu fais preuve d'innovation, euh au sein de ton entreprise?

GC : Euh, nous euh, faire preuve d'innovation c'est assez difficile. Euh, parce que on pose des matériaux, euh, des produits qui sont déjà fabriqués.

MB : Mmh Mmh.

GC : Euh...Donc en matériaux piscine on est pas innovant euh, on est euh, on va peut être précurseur de nouveaux produits mis sur un marché.

MB : Mmh Mmh.

GC : Puisque tout le monde ne le vend pas, euh, la aujourd'hui, nous on préconise, fin on vend euh, un traitement d'eau euh, qu'est basé sur la domotique. Y'en a pas beaucoup qu'il font euh sur le secteur. Ca marche très bien.

MB : Ouais.

GC : Donc euh, c'est pas nous qui sommes innovant, c'est le fournisseur.

MB : Mmh Mmh.

GC : Mais par contre euh, nous on est un peu précurseur de cette, de cette, de cette innovation. Après euh, le côté euh, j' pense que le côté innovant, on l'a, on peut, on peut l'avoir euh, c'est pas, j'dirais pas innovant, c'est plus, euh, on est, euh, facteur de, précurseur de, de, de création surtout.

MB : Voilà, après les piscines ont peut les faire comme on veut.

GC : Mmh Mmh.

MB : Maintenant, on rentre en immersion sur un projet en fonction de la typologie de l'environnement de la maison, les emplacements de la pièce, de l'ensoleillement.

MB : Mmh Mmh.

GC : Bah là, euh, le projet va être totalement différent d'une maison à une autre pour la même demande.

MB : Ok.

GC : Et euh, et ça c'est...j'dirais on...on adapte une, une approche euh, qui peut être innovante la pour le coup. Ca sera pas du mat...ça sera pas des matériaux, ça sera une autre approche qui peut être innovante.

MB : Dans l'esthétisme?

GC : Par rapport à...dans l'esthétisme, mais par rapport à...on va dire à notre confrère du marché.

MB : Mmh.

GC : Euh...moi je...comment dire...j'accentue le discours là auprès mon commercial ou euh, voilà, aujourd'hui euh, ça re...ça rejoint ce qu'on disait toute à l'heure euh, à la proximité client, c'est...rentrer en immersion avec un projet, c'est être innovant dans son approche. Voilà. Euh...c'est pas que demander aux clients qu'est ce que vous voulez. Vous voulez une 6-3 avec un escalier d'angle. Voilà, la première question que j'pose c'est pourquoi vous voulez une piscine. C'est pas une question innovante.

MB : Mmh Mmh.

GC : Mais par contre c'est une question qui, qui marque les gens.

MB : Mmh.

GC : Parce qu'ils m'disent bah vous nous demandez pourquoi j'veux une piscine. J'suis un pisciniste. Voilà, mais posez vous la question.

MB : Mmh Mmh.

GC : Bah pourquoi vous voulez une piscine? J'dis parce que j'suis sur que vous voulez une piscine mais vous voulez pas nager. J'dis c'est un peu, c'est un peu paradoxal quand même.

MB : Mmh Mmh.

GC : Et, euh, la les gens ont les bluff. Et euh, nous on, euh, fin moi, je...perso, ou on m'a encore dit la semaine dernière ou j'fait la diff, c'est ce, euh, je, je joue la dessus.

MB : Ok.

GC : Voilà, si votre escalier, euh, vous le vouliez la. Oui oui c'est ça on le veut la. J'dis bah moi j'le mettrai la mais je vous explique pourquoi. Parce que la y'a la terrasse et si vous avez des invités, vous lui tourner le dos. Fin, le c'est même pas être professionnel, c'est entrer en immersion avec le, le projet.

MB : Ok.

GC : Et euh, voilà. Moi j'irai jamais à l'encontre de ce que les, les clients veulent.

MB : Donc c'est pas euh, de l'innovation euh, de...

GC : C'est pas de l'innovation technologique.

MB : Oui, c'est plus de l'innovation dans le, dans le, dans l'approche client, dans le savoir faire.

GC : Une position, dans le positionnement, en fait.

MB : Ouais, ok.

GC : On est euh, le commerce à complètement muté, on fait du commerce innovant aujourd'hui.

MB : Mmh.

GC : On vend des projets à 40 000€ par mail. Euh...dans nous, euh les écoles de commerce c'était tu viens, tu fais le, un devis, tu vas chez les gens et pis tu leur ramène le devis et pis tu fais la déballe devant eux et pis tu t'en vas pas euh, tant qu'ils ont pas signé.

MB : Mmh Mmh.

GC : Aujourd'hui, on innove. On...euh, fait des devis, euh, on va chez les gens sur un terrain qu'ils ont jamais acheté, euh, on travail sur plan, ils habitent à Clermont-Ferrand, ils achètent ici. On leur envoie le devis, euh, on fait euh, on déballe en visio, et puis euh on leur envoie le contrat et ils signent. On a jamais vu le client.

MB : Ok.

GC : On change, ça c'est le côté innovant du commerce.

MB : Oui, vous...vous tenez euh, à jour des technologies, de toutes euh...

GC : Mmh, enfin tout du moins on pense.

MB : Mmh Mmh. Vous faites en sorte de pas rester à la traine euh, toujours.

GC : Ouais.

MB : Ok. T'y accordes de l'importance, toi, à l'innovation?

GC : Euh...j'accorde de l'importance euh, oui, oui et non. Oui parce que...y'a un côté euh, euh comment dire, le fait de pas être en décalé.

MB : Mmh Mmh.

GC : Voilà, quand on est euh, innovant, on...est un peu, euh comment dire, avant-gardiste. Et ça, ça plait. Comme ça n'peut ne pas plaire.

MB : Mmh.

GC : Voilà, parce qu'il y a des gens qu'y prennent peur, enfin, ils disent oh voilà vous posez des matériaux qui sont trop innovants, ça va tomber en panne. Pas du tout. Donc euh, c'est un peu ambivalent, y'a un côté euh, très rassurant et un côté euh, qui ne l'est, qui ne l'est pas du tout quoi.

MB : Mmh Mmh. Est-ce que tu penses que y aura un lien euh, ou quels seraient plutôt les raisons du lien entre l'intelligence émotionnelle du dirigeant et sa capacité à innover?

GC : Bein euh, pff...tu peux euh...ne pas euh...disons que tu peux ne pas avoir euh, d'empathie euh et puis euh être innovant.

MB : Mmh.

GC : Au final, euh, mais euh, si tu, si t'as un projet qui te tiens à cœur, tu prends le projet à cœur du client, il s'ra automatiquement dans l'innovation pour lui. Ca sera innovant. L'innovation ça consiste à c'que j'viens de dire?

MB : Oui.

GC : Mh, j'parle de...j'parle de trop la.

rires

GC : Euh, donc euh, on aura un côté innovant, donc euh oui, y'a, y'a un lien qui peut se, qui peut se créer mais euh, j'pense que, encore une fois, on est pas de les matériaux. C'est dans, pour le client ça sera une nouvelle approche.

MB : Ok.

GC : Et euh aujourd'hui, il est, euh, c'est un côté innovant pour eux. Et euh, une approche liée à l'empathie euh, euh, bah c'est euh, c'est, c'est pas une approche euh, qu'est liée au commerce de base.

MB : Mmh Mmh.

GC : Voilà, c'est une approche qu'est liée au commerce de proximité. Et euh, c'est une approche qu'est liée à...un commerce de...de fidélisation aussi.

MB : Mmh Mmh.

GC : Donc tout ça, c'est, c'est indirectement lié oui.

MB : Est-ce que...

GC : Si j'ai pas d'émotions et pas de l'empathie euh...j'vends pas d'innovation, donc je...j'vais vendre le projet qui ont envie d'avoir eux, et pas forcément innovant. Quand on connaît pas, y'a...fin y'a que quand on est euh, avertie sur le sujet qu'on peut se permettre d'innover.

MB : Mmh Mmh. Est-ce que du coup euh, pour toi une des...une des raisons du lien entre l'intelligence émotionnelle du dirigeant et sa capacité à innover, ce serait sa capacité d'écoute?

GC : Pour le client ou pour le, le...

MB : Euh pour le dirigeant.

GC : Pour le professionnel.

MB : Attends, j'vais te répéter...oui.

GC : Non, mais ok.

MB : Ca serait ça sa...

GC : Si euh, si déjà la base du métier euh c'est l'écoute.

MB : Mmh.

GC : Si t'as pas d'écoute, euh...derrière euh, euh ton savoir faire il...alors euh, comment dire, le, l'approche du, du savoir faire euh, sera, pour moi, est, est erroné. Alors j'dis pas qu'on saura pas faire, mais on est dans une démarche aujourd'hui lié au commerce. Si on écoute pas les clients, j'vais pas lui proposer quelque chose euh, d'innovant.

MB : Mmh Mmh.

GC : Sauf si en face de moi j'ai quelqu'un qu'est très avertie sur le sujet, mais la 99% de nos clients sont pas averties, eux c'qu'ils voient c'est une piscine euh, rectangle, fin maintenant, euh, on peut proposer quelque chose d'innovant si on a tout les tenants euh, euh, de la, du projet du client et jusqu'à même éveiller les questions qu'il s'est pas posés.

MB : Mmh Mmh.

GC : Nous, ça c'est, c'est notre, notre métier. C'est, tout les jours, on le fait.

MB : Ok.

GC : Voila.

MB : Euh...et est-ce que à ton avis les clients, seraient plus euh, fidèles, plus loyaux ou même, auraient plus d'affection euh, aux marques, produits, services innovants?

GC : On est pas fidèle à, à, alors, euh, on est fidèle à une marque euh, quelque soit la marque mais parce qu'on à pas eu d'impair avec cette marque.

MB : Mmh Mmh.

GC : Euh, voilà moi j'ai des clients qui viennent chez moi acheter des robots zodiac parce que ça fait euh 15 ans qu'ils ont des robots zodiac et que y'a pas de le problème.

MB : Mmh Mmh.

GC : Donc ils achètent pas euh, la personne mais ils achètent un produit euh, avec une marque. Maintenant, euh, ça les empêche pas d'être euh, de nous faire chier pour des paiements, donc, ils sont, ils sont pas, y'a pas de, c'est pas loyal quoi. C'est pas de...ils sont pas loyaux.

MB : Mmh. Ils sont pas loyaux. Oui.

rires.

MB : Ok. Euh, et...est-ce qu'il y aurait une notion, à ton avis, qui serait euh, décisive lorsqu'on est en recherche d'innovation? Imagine, dans ton entreprise, euh tu te dis, euh, bon aller la faut que j'me, faut que j'innove. Qu'est ce qui, qu'est ce qui va te faire avoir cette pensée la? Qu'est ce qui va te, aussi, te, te, te faire prendre la décision, d'être euh...

GC : C'est euh...en répondant spontanément c'est euh, c'est les objections que je peux avoir par rapport à un sujet.

MB : Mmh.

GC : Voilà, euh, face à un même, un même sujet si y'a plusieurs objet...euh tout le temps les mêmes objections qui reviennent, me dire que, qu'il faut qu'on, qu'on innove. Surtout qu'on change.

MB : Mmh Mmh.

GC : De stratégie, donc oui faut qu'on innove sur ce sujet la euh, pour pas être confronté euh, à, à encore à ces mêmes objections.

MB : Donc ce serait la réponse à...un problème?

GC : La réponse à une problème oui tout à fait, euh, qui va euh, qui fait euh, qui fait qu'on innove. De toute façon euh, y'a peut être euh, y'a peut être euh d'autres réponses mais euh, pourquoi aujourd'hui euh, y'a des, on créer des choses?

MB : Mmh.

GC : C'est parce qu'on est parti d'une base.

MB : Mmh.

GC : Et qu'on veut améliorer cette base. Et si on veut améliorer la base, ça veut dire que cette base la, elle avait des carences.

MB : Mmh Mmh.

GC : Donc, à procurer des objections. Donc après, c'est...moi c'est une suite logique.

MB : Ok. Et un peu dans le même euh, style, euh, voilà, dans ton entreprise, euh...tu, tu, tu vois une opportunité, y'a une opportunité qu'arrive euh sur euh, sur ton chemin, qu'est ce qui va te faire prendre le risque de, d'aller chercher cette opportunité?

GC : Euh...après y'a ce, ça relève plus de la personnalité la. Mais euh, moi j'suis quelqu'un qui euh, quand euh, pour avancer sur un projet, j'traite toutes les objections.

MB : Mmh Mmh.

GC : Le positif j'le vois après en fait.

MB : Mmh Mmh.

GC : Donc euh, c'est pénalisable, parce que, euh à voir que les objections des fois euh, on a pas forcément la réponse à ces objections de suite.

MB : Mmh.

GC : Voilà, quand c'est du positif tu te poses pas la question, puisque, ni d'objections puisque c'est positif donc euh, les prises de décisions sont plus rapides. Mais euh, qu'est ce qui me donne envie? Bah après c'est...c'est le challenge. Après c'est quelque chose qu'est euh, qu'est spécial. Quand t'as créer une fois euh, une, fin, pour le coup une entreprise, bah t'as, t'as envie d'en créer pleins d'autres. Fin moi je sais que j'suis comme ça, j'ai envie de, j'ai envie d'en créer pleins d'autres parce que...ce qui t'anime c'est euh, le côté euh, créateur, novateur, euh...ça peut être un peu l'aspect pécunier mais...c'est pas parce qu'on est chef d'entreprise qu'on gagne 5000€ par mois.

MB : Mmh Mmh.

GC : C'est une fausse idée. Euh, du côté indépendant.

MB : Mmh.

GC : Voilà, de ce dire, euh si j'ai envie euh, de travailler de 6h du mat à 22h et bah j'le fait et si j'ai envie de travailler 2h j'le fait aussi.

MB : Ok. Donc, euh t'évaluerai les risques, et euh, principalement euh, avant, avant de partir à l'aventure quoi?

GC : Bien sur.

MB : Ok. Euh, ok. On a fini sur l'innovation. Euh, donc comme tu as pu le constater euh, pour mon mémoire, j'analyse euh l'utilisation des dimensions de l'intelligence émotionnelle du dirigeant et l'impact que ça peut avoir sur son entreprise.

MB : Et pour moi, il est essentiel euh qu'un dirigeant d'entreprise, euh, soit sensible à la notion d'intelligence émotionnelle.

GC : Mmh Mmh bien sur.

MB : Qu'en penses-tu?

GC : Oui, non moi j'suis euh, au delà du euh, comment dire, en tant que chef d'entreprise, c'est quelque chose qui euh, moi c'est un sujet qui m'anime donc euh, j'y suis, euh beaucoup plus sensible que euh, que d'autres personnes.

MB : Mmh Mmh.

GC : Voilà, après euh, si y'avait plus d'intelligence Mmhaine, y'aurait moins de guerres.

MB : Mmh. C'est bien vrai.

GC : Bah ouais, parce que l'intelligence Mmhaine, c'est quoi, c'est...bah déjà c'est euh accepter de comprendre l'autre.

MB : Mmh.

GC : Voilà. Accepter euh pourquoi euh il à une réaction qu'est comme ça.

MB : Mmh Mmh.

GC : Et à partir de la euh, une fois qu'on à, c'est à dire qu'on à, on à analyser, et ça permet de faire une réponse appropriée.

MB : Tout à fait. Et c'est exactement euh...

GC : Voilà, c'est...et pour moi c'est la, la clé de...la réussite euh, euh de la vie en générale.

MB : Mmh Mmh.

GC : C'est à dire euh, une vie euh, euh en général, que ce soit euh au boulot euh, sentimentale euh, fin, familiale voilà, mais j'pense que c'est quelque chose euh, qui, qui alors qu'on peut développer euh de façon naturel et spontané euh, propre à chacun.

MB : Mmh.

GC : Mais qui, qui évolue avec euh, avec l'expérience de la vie.

MB : Ok. Tu penses que y'a une part d'inné ou pas?

GC : J'crois pas à l'inné moi.

MB : Ok.

GC : Voilà, j'pense que aujourd'hui nous sommes des personnes, euh, en fonction de ce qu'on a, de ce qu'on a vécu.

MB : Mmh Mmh.

GC : Et euh, enfin voilà, c'est...c'est euh, pour moi on devient euh ce qu'on doit être en fonction d'une part de notre éducation et de notre passé.

MB : Mmh Mmh, ok.

GC : Voilà, fin un mec qui se met à boire, qui devient alcoolique, il y est pas par hasard.

MB : Mmh Mmh.

GC : Donc il l'est euh, c'est une conséquence de...euh, quelque chose qu'il à vécu et aujourd'hui on a tous des conséquences de ce qu'on à pu vivre.

MB : Mmh Mmh.

GC : C'était bien ma réponse la?

MB : Parfait.

GC : Très bien.

MB : Euh, dernière question. On a parlé d'innovation...

GC : Ouais.

MB : On a parlé de bien être des salariés, et on a parlé de fidélisation client. Si on enlève les 3 notions la, donc innovation, bien être des salariés, fidélisation client, comment est-ce qu'on peut atteindre la performance tout de même?

GC : Si t'enlève la fidélisation...

MB : Le bien être des salariés.

GC : Le bien être des salariés et?

MB : L'innovation.

GC : Faut que je réponde en 1 mot?

MB : Tu réponds en ce que tu veux.

GC : L'envie.

MB : Ok.

GC : Quand t'as pas envie, tu feras rien, quelque soit le sujet que tu veux travailler euh, c'est l'envie qui te...qui te conditionne aujourd'hui. Si t'as pas envie euh, bah tu te lèves pas le matin.

MB : Mmh Mmh.

GC : Voilà.

MB : Ok.

GC : Fin pour moi, c'est euh, la réponse, euh à la vie tout court. C'est l'envie, si t'as pas envie, tu fais pas.

MB : Mmh Mmh.

GC : Ou tu fais pas bien, à partir du moment où t'as envie, tu met tout en œuvre euh pour que ça fonctionne. Voilà.

MB : Ok. Ce sont tes derniers mots Guillaume?

GC : Oui tout à fait Thierry.

rires

MB : Merci beaucoup.

GC : De rien.

MB : Conclusion de l'interview : remerciements.

GC : Ca y est?

MB : Oui.

GC : D'accord.

rires

MB : Maurane Bettin, étudiante-chercheuse

YD : Yann Douvenot, dirigeant / technico-commercial

MB : Yann dans quel secteur d'activité travaillez-vous ?

YD : Alors nous sommes dans le domaine de la cheminée, les poêles à bois, les poêles à granulés, nous sommes à éthique compagnonnage en même temps, on fait de la taille de pierre, on fait des cheminées anciennes, on fait de la rénovation, on fait les mises aux normes également, les raccordements, voilà tout ce qui touche vraiment à la fumisterie, on est vraiment des artisans dans ce domaine.

MB : Ok, et votre métier, au sein de cette entreprise ?

YD : Bah la cogestion avec mon associé évidemment, moi je m'occupe de tout ce qui est partie chiffrage, un p'tit peu de comptabilité également, euh donc la partie commerciale, le technico-commercial, ensuite, chiffrage, mise en place du devis, envoi du devis au client, euh calcul des marges, achat des produits, également, euh voilà, toute la deuxième partie euh avant la pose, la partie technique, la mise en place d'un poêle, d'une installation, voilà.

MB : J'allais vous demander quelles sont vos missions mais vous avez un p'tit peu répondu.

YD : Nos missions ? Bah euh nos missions au sein des clients ? Au sein de ?

MB : Ouais vos missions euh de on va dire euh de, des termes qui pourraient figurer sur une fiche de poste par exemple.

YD : Faire une fiche de poste... Mon poste à moi ? *rires* on va dire chef d'entreprise, bon chef d'entreprise c'est vague, euh, plutôt entrepreneur, euh je touche à tout hein, voilà, je peux faire de la pose, j'ai pu faire du devis, du chiffrage, une visite technique, euh calcul de marge, achat de produits, bien acheter, bien choisir ses fournisseurs, les délais, les délais entre l'achat et la revente des produits, très important, très important pour les entreprises, les taux également, nous on peut travailler avec les trois TVA, une TVA à 5.5, pour les maisons qu'on plus de 2 ans, les TVA à 20% pour les maisons neuves, qui ont moins de 2 ans d'ancienneté, et puis on a la TVA à 10% pour tout ce qui est prestation de service, un raccordement, une personne qui va

acheter, euh chez un lambda, un commerce lambda, un poêle, qui n'a pas les moyens d'acheter chez nous et nous on lui fait le raccordement, donc on aura une TVA à 10% voilà.

MB : Ok, très bien. Et bah maintenant on va passer aux questions, aux vraies questions.

YD : J'écoute les questions.

MB : Hum, alors dans le premier thème, on va plutôt parler de bien-être de salariés, voilà, mais la première question c'est pas tout à fait le bien-être de salariés, pour commencer crescendo, euh pour vous lorsque j'évoque la notion d'intelligence émotionnelle, à quoi vous pensez en premier ?

YD : Intelligence émotionnelle ? Les émotions, au sein d'une entreprise, du dirigeant évidemment, qui va retransmettre on va dire, sa dynamique au sein de ses associés, de son personnel, très important, si le dirigeant est morose, l'équipe va pas dynamique, bah l'équipe sera morose et non-dynamique. Même si les tutelles, les personnalités sont différentes, de chacun, le rôle du chef d'entreprise, c'est le meneur, donc c'est à lui de donner le tempo, c'est comme dans un orchestre, on a le chef d'orchestre bon bah c'est pareil voilà, tout dépend du tempo qu'on donne et puis la dynamique surtout, la bonne humeur, euh, voilà. Sans être voilà, faut, y'a un parallèle, y'a une ambiance à trouver, y'a un niveau à trouver, pour pas trop dépasser, on est pas sur une cour de jeu, on est pas dans le sérieux non plus, on est pas aux Trésors Publiques, *rires* Voilà, on est dans le monde du travail faut pas l'oublier. Trouver le bon tempo, mais avec une bonne humeur, avec euh la joie, travailler dans la bonne ambiance.

MB : Ok, est-ce que ça vous intéresse que je vous donne une petite définition avec mes mots, c'est pas, euh je ne la connaît pas non plus par coeur hein, du coup l'intelligence émotionnelle c'est un ensemble de compétences, qui sont interreliées, il faut avoir acquis la première, pour pouvoir acquérir la deuxième, et cætera, donc les principaux, euh, les compétences principales de l'intelligence émotionnelle, où il faut obtenir la première pour obtenir la seconde, du coup y'en a quatre, selon Daniel Goleman, Daniel Goleman c'est un auteur qui est très intéressant, justement sur la notion d'intelligence émotionnelle, qui a beaucoup écrit qui a surtout popularisé cette notion, dans le monde de l'entreprise, donc ça fait pas longtemps du tout, ça fait euh, lui il a commencé à écrire là-dessus en 2000, à peu près, et aujourd'hui, les travaux qui existent, ils datent de maintenant, 2018, 2019, 2020. Donc c'est hyper intéressant, y'a des pistes qui sont tout à fait vierges, et c'est pour ça que c'est très intéressant, enfin de mon point de vue en tout cas. Et du coup Daniel Goleman il a dit que la première compétence c'est la connaissance de

soi. La deuxième compétence c'est la gestion de soi, la troisième compétence c'est la conscience des autres, et ensuite la gestion des relations. Voilà, donc ça c'est on va dire les compétences les plus, donc euh y'a plein de sous-compétences. Et peut-être que même dans votre discours vous allez utiliser des mots clés qui sont en lien avec l'intelligence émotionnelle, voilà. Donc, Yann, pour vous est-il essentiel de prendre en compte les émotions dans le cadre de vos missions, et pourquoi ?

YD : Oui c'est important, parce qu'on doit cerner, quand, moi je vais faire une visite technique, chez un client, on cerne la personne, donc y'a toujours des *inaudible* on peut tomber sur quelqu'un de speed, on peut tomber sur quelqu'un de... Tous les traits de caractère, donc on a quand même une analyse, y'a quand même un côté psychologique à avoir, et à suivre le tempo de cette personne, donc faut être à l'écoute, faut prendre son aura, donc voilà c'est le travail qu'on approfondi, ça se fait machinalement, naturellement parce que faut avoir une bonne analyse, je pense l'avoir, là dessus je suis assez psychologique, assez psychologue on va dire euh, mais bon voilà, les traits principaux quoi c'est être à l'écoute de la personne, même sur le gestuel, également très important, le gestuel, pis voilà, après ça se fait en 5 minutes, même pas, en 30 secondes des fois on analyse la personne.

MB : C'est quelque chose qui peut être inné selon vous ? Ou quelque chose qui se développe ?

YD : Ah ça c'est une bonne question, c'est une très bonne question celle là, moi je pense que c'était inné, je l'ai développé quand même, à force avec l'expérience, j'ai 46 ans, je pense l'avoir un petit peu, avec l'expérience on le développe, est ce qu'on peut l'apprendre ? Oui on peut l'apprendre à des personnes, tout à fait, ça s'apprend. Euh, ça demande quand même une certaine écoute, et un certain visuel, une certaine attention des autres personnes. Ça demande à soi-même également, une grande, une certaine philosophie, intérieure, de la vie, évidemment, pour avoir ce partage, cette liaison, créer cette liaison.

MB : Vous avez effectué un travail sur vous, la lecture d'essai, des livres de développement personnel pour arriver à ce stade, auquel vous êtes ?

YD : Mh, pas forcément.

MB : Ou c'est vraiment par rapport aux expériences ?

YD : Ouais, aux expériences, j'aime les gens, j'aime la vie, je pense avoir la tête sur les épaules et les pieds sur terre, euh non, c'est vraiment, j'aime la vie. Donc vraiment, je suis à l'écoute,

j'suis quelqu'un de très curieux, euh, je pense avoir un esprit qui est assez vif, hum voilà, j'ai pas forcément d'efforts à faire, voilà Maurane.

MB : Ok, je reviendrais, là dessus un peu plus tard, parce que c'est intéressant cette question de "inné" ou "est-ce que ça se développe", parce que c'est un des grands mystères finalement de l'intelligence émotionnelle, et du coup j'ai travaillé dessus dans ma première partie. Donc, dans vos premières réponses vous m'avez surtout parlé du fait de prendre en compte les émotions de vos clients, j'aimerais bien en savoir plus sur les émotions de vos salariés.

YD : Les émotions de mes salariés ?

MB : Si vous voulez je répète la question, est-il essentiel de prendre en compte les émotions dans le cadre de vos missions ?

YD : Bah c'est pareil ! *rires* C'est pareil, pour pouvoir travailler avec moi, avec mon associé, on cherche du personnel qui nous ressemble qui crée cette aura, qui crée cette aura, voilà donc c'est une analyse évidemment, avant d'embaucher notre chef d'équipe, Thomas, euh on a vu plusieurs personnes évidemment, comme tout entretien professionnel. Et cette personne, par ses compétences, ses capacités, par son intellect, par sa gestuelle, par beaucoup de choses, par ses qualités, nous ressemblait, on se retrouvait chez Thomas, on va dire, on a embauché Thomas.

MB : D'accord, est-ce que dans le quotidien vous avez déjà dû... Quand y'a des émotions fortes qui peuvent surgir sur le lieu de travail, comment on gère ça ?

YD : Avec douceur, *rires* Avec douceur euh, figurez vous que c'est jamais arrivé, avec Thomas c'est jamais arrivé, bon on est une petite structure évidemment, bon nous sommes quatre, la comptable, Thomas, mon associé et moi-même, euh on a jamais eu de, on parle, on communique. Il peut peut-être y avoir 2-3 mots plus hauts, mais c'est vraiment, c'est temporaire, mais rapide. C'est l'histoire de 4-5 minutes, on fait pas parti de ces gens là, de ces gueulards, on n'est pas des gueulards, on communique, on a le droit de pas être d'accord avec la personne en face de soi, on communique et on dit pourquoi on est pas d'accord, et les erreurs sont humaines, on sait bien que à chacun de réactualiser sa ligne de tir, voilà.

MB : Ok, et est-ce que y'a des circonstances un peu spéciales que vous pouvez m'indiquer, des contextes, où vous êtes amenés à les prendre en compte encore plus que d'habitude, les émotions ?

YD : Les émotions, *inaudible* quand la personne arrive, elle est fatiguée, elle est de mauvais poil, on a un chantier qui va pas être simple, on va temporiser, faut amener ça gentiment, avec de l'aide, avec certains mots, changer des attitudes. Un matin ça peut être moi qui fait le café, voilà on est au sein du travail, on change, pour pas que ce soit du train-train, comme dans la vie de tous les jours. Il faut casser, il faut briser ça, il faut créer, il faut créer de la dynamique, on en revient toujours à ça, dans une entreprise, il faut créer de la dynamique, cette dynamique, à différents degrés, à différentes plages, voilà.

MB : Pourquoi ?

YD : Pourquoi ? Parce que l'être humain il a un caractère, il a un tempérament, on a des phases d'humeur, un jour oui, un jour non, un jour moyen, a nous de temporiser. Et on est tous ensemble, on est tous différents, donc si on veut pas s'entretuer il faut essayer de temporiser, donc y'en a qui vont dire que c'est signe de faiblesse, non, pour moi c'est une force, de pouvoir canaliser les personnes externes et d'essayer de les sensibiliser, de les remettre dans le droit chemin par des, par, comment dire, par une non, comment vous expliquer ça ? Euh, par une non-habitude quoi, vraiment changer, changer les mœurs, changer les mœurs, voilà tout simplement.

MB : Et, justement dans les moments où vous évitez le conflit, est-ce que vous pensez, est-ce que vous considérez que vous savez le gérer le conflit ?

YD : Oui. Moi oui, le conflit, oui bien sûr. Oui oui oui.

MB : Ok. Et au-delà des émotions, en général, quels sont les éléments à prendre en compte dans le cadre de vos missions. C'est toujours difficilement amené cette question *rires*. Lors de vos missions, qu'est ce qui est le plus important, juste dans votre travail, qu'est ce qui est le plus important ?

YD : Le plus important dans mes missions, dans mon boulot, dans mon job... En tant que technico-commercial chez l'entreprise... De me lever le matin et d'avoir l'esprit vide, pour pouvoir attaquer une journée avec l'esprit serein.

MB : Ok. Comment caractérisez-vous la notion de bien-être des employés ?

YD : Eh bien c'est toujours pareil hein, le bien-être des employés, c'est au sein de notre travail, c'est un métier qui est difficile, on travaille en hauteur, on travaille dans le froid... Le bien-être

? Le bien-être ? L'équipement, l'humeur aussi, c'est très psychologique hein, c'est pareil hein, si on tombe sur une personne qui *inaudible* tous les jours, qui est pas aimable, qui est euh, ça y contraint, ça y contraint énormément, euh, le bien-être c'est un tout, c'est une tout, c'est énorme, le bien-être d'un employé c'est le sécuriser, c'est lui faire confiance, c'est de l'attention, c'est euh, confiance et attention, voilà déjà c'est les deux grandes, voilà, c'est les deux grandes lignes, c'est deux mots, on fait une thèse. *rires*

MB : Tout à fait, est-ce que par exemple, vous prenez des dispositions matérielles, je sais pas, vous allez vous retrouvez au restaurant, ou vous allez faire des choses...

YD : Bien sûr, bien sûr !

MB : J'aimerais bien avoir des exemples concrets.

YD : Bah oui oui, ça, bon, tout ce qui, ça peut être vestimentaire, ça peut être des cadeaux, ça peut être des restaurants, ça peut être, on travaille vraiment en famille, on travaille, on est pas en famille, bon on est pas des amis, hein, mais on travaille presque entre copains, mais attention avec, on reste au sein du travail quand même hein. Mais on travaille dans cette ambiance là, et c'est cette ambiance là que nous souhaitons, et que nous voulons, et que nous faisons. *rires*

MB : C'est super. Vous y accordez beaucoup d'importance au bien-être de vos employés ?

YD : Oui, évidemment, sans les employés... *rires* *inaudible* des employés est très important évidemment, comme l'employeur est important pour l'employé, c'est logique, dans les deux sens hein, c'est du 50/50, c'est, faut que les deux y mettent du leur, et on fait une belle alchimie et on fait du beau travail.

MB : Ok. Et que pensez-vous de l'association entre les deux notions suivantes : bien-être des salariés et efficacité des salariés ?

YD : Si y'a du bien-être, il y aura de l'efficacité, si le bien-être est mal distribué, et mal fait, euh, il y a différentes phases du bien-être évidemment, euh l'efficacité dans une entreprise ça se ressent, c'est très rapide surtout, sur les finitions etc, euh même dans d'autres corps évidemment, d'entreprises, le bien-être est très important pour l'efficacité. Euh, après, tout exemple, on peut faire un sujet philosophique avec ça, parce que, admettons, on peut avoir euh un employeur qui râle tous les matins etc, et pis l'employé qui s'en fout complètement et qui fait son boulot, et son boulot il est carré, il est droit le gars, donc l'efficacité elle sera là aussi, voilà. Euh bon,

inaudible Moi vous me posez la question à moi, on essaie de créer une osmose, vraiment que ce soit homogène, mais on peut faire des ficelles, on aura un triangle d'or... Ça va être euh... Waouh !

MB : *rires* C'est le but des questions !

YD : Oui oui j'imagine *rires* je vois.

MB : J'ai noté que vous aviez dit "il faut pas que le bien-être soit mal fait" qu'est ce que ça veut dire ?

YD : "Il faut pas que le bien-être soit mal fait" ? Le bien-être, euh on doit avoir la tête sur les épaules, être bien dans ses pompes, le bien-être il est naturel, le bien-être on n'a pas à faire l'effort etc, on est dans une entreprise où on travaille où il y a des efforts, mais l'effort, pour créer ce bien-être, nous on a une partie, c'est naturel, c'est naturel, c'est vraiment, on crée cette osmose naturelle pour travailler. Au sein même avec mon associé, Aurélio, qui est mon ancien compagnon, qui a de la rigueur, beaucoup de rigueur, on recherche cette osmose de, sans forcer, mais par contre le travail il est là.

MB : Est-ce que vous pensez que, parce que vous avez dit "il faut que le bien-être soit naturel", est-ce qu'on peut créer du bien-être qui n'est pas naturel, dans des entreprises selon vous ?

YD : Bien-sûr, bien sûr. C'est une évidence, sur tout ce qui est start-ups, on est en plein dedans, le sujet, on est, c'est, c'est le but des start-ups, c'est créer, manger, boire, coucher sur place, c'est maintenir ce cocon, ce faux cocon, parce que c'est pas naturel, évidemment, là c'est usant, là c'est minant pour l'être humain, ça crée des discordes de toute manière, mais oui ça c'est le système management à l'américaine, que je ne partage pas du tout, du tout du tout du tout.

MB : Ok. Maintenant on va parler de fidélisation client, de loyauté client, et si je peux me permettre, d'affect client.

YD : D'affect client, tout à fait.

MB : Pour vous, lorsque j'évoque la notion de loyauté, de fidélisation, d'affect client, à quoi pensez-vous ?

YD : A un travail bien fait, à une société, une entreprise qui tient la route, qui est solide, qui respecte ses engagements, qui maintient ses délais, qui est correcte niveau tarifs, et qui

inaudible, on va dire pour tout ce qui est SAV, le suivi des clients, qu'on est amenés à revoir, on a du consommable dans notre métier, c'est du début à la vente, du début jusqu'à la fin, à la pose, et même après la pose d'installations, il faut que cette brochette *rires* soit dans le positif évidemment, de A à Z.

MB : Parce que vous vendez quoi, vous vendez des pellés, des...

YD : Des poêles à granulés, des cheminées, des inserts en bois, inserts à granulés, des fois il est ouvert, des fois il est fermé, des fois il est suspendu, euh poêles cheminées métalliques, des poêles à bois, du commun, des inserts, on est vraiment multitâches. *inaudible*

MB : Donc finalement, vos clients ils pourraient très bien aller se fournir ailleurs pour tout ce qui est consommables.

YD : Tout à fait, tout à fait, mais ils restent chez nous quand même. *rires* C'est nous qu'ils viennent voir !

MB : Pourquoi ?

YD : Après on a chaque, euh, on est 8-9 hein sur La Rochelle quand même, dans notre domaine on respecte vraiment nos confrères, chacun fait ses propres marques, et une fois qu'on a ses marques... Après c'est au client de choisir, notamment son modèle, sa marque, donc après le feeling, quand y'a deux poêles qui se ressemblent c'est le feeling qui rentre en jeu. Donc ça, après toutes les questions que vous m'avez posées, l'aspect du bien-être, voilà, ma proie, notre proie, le filet, le chalutier qui... Non, non c'est l'image, mais enfin c'est du commerce évidemment, c'est du commerce, mais, on n'est pas en one shot, on est pas en force commerciale, on est pas sur des supports de vente, c'est moi, je connais, j'étais à bonne école, mais, j'applique pas ça, j'applique un naturel, un naturel de vente.

MB : Vous y accordez de l'importance à la fidélisation de vos clients ?

YD : Bien sûr, c'est essentiel, un client fidèle ramène des clients.

MB : Pour moi, et d'après mes différentes lectures, je pense que des employés qui sont dans le bien-être vont aussi être efficaces.

YD : Et productifs bien-sûr.

MB : Et pour moi, cette efficacité, elle peut entraîner de la loyauté et même, au maximum de l'affect de la part des clients, et du coup, ces notions ensemble, pour moi elles peuvent favoriser la performance.

YD : C'est tout à fait ça.

MB : Vous en pensez quoi ?

YD : Bah je suis d'accord, c'est la logique hein. C'est une logique sans fin, c'est ça, c'est ça. Je peux pas aller à l'encontre de ce que vous venez de dire, c'est ça. Après, quand j'ai un client qui m'appelle et qui me dit "oui, Thomas, votre chef d'équipe est passé, il présente bien le garçon, il est aimable, qu'est ce qu'il est gentil, pis c'est propre, voilà..." C'est génial, je vais bien me coucher le soir. C'est l'image de notre entreprise, c'est l'image.

MB : Ok. Et au-delà de tous les sujets qu'on vient d'évoquer, à votre avis, qu'est ce qui fait qu'un client est fidèle, loyal ou qu'il affectionne une entreprise, une marque ?

YD : Bah c'est tout simplement sans être prolix, un client satisfait. De A à Z, de la vente... au choix de son produit, à la vente, à la faisabilité, à la pose, *inaudible* ce qu'on appelle dans le jargon, et le suivi du SAV, voilà, c'est ce qu'on disait tout à l'heure.

MB : Tout un processus.

YD : Bien sûr, c'est le processus, les 4 phases, qui sont très très importantes.

MB : Et les 4 phases seraient essentielles à la fidélisation ?

YD : Très ! très, très, très, très !

MB : Et si on en loupe une ?

YD : On peut rattraper ! Tout dépend laquelle, si c'est la première: la vente, c'est, la présentation du produit, le choix du produit, bon ben c'est foutu évidemment. Après, le client peut signer, et à la pose ça se passe mal. Et ça, ça se rattrape. Bon en général, on est très très techniques, là dessus ils sont très forts, c'est même les meilleurs poseurs de La Rochelle, on va dire, pas parce que c'est mon associé, mais leur niveau, c'est très très très haut. Bon on récupère, c'est que c'est vraiment un problème technique, bon ben ça crée pas de problème généralement.

MB : Donc finalement c'est le SAV qui va rattraper...

YD : Le SAV, le SAV sur les poêles à granulés, chez nous c'est notre problème, c'est notre problème. Nous sur Google, les mauvaises... C'est du granulé, les pièces qu'on peut pas avoir en *inaudible* sur des anciennes marques que nous faisons, là on n'est pas tributaires, là on n'y peut rien malheureusement. Même si on est très réactifs, devant les clients, on n'y échappe pas ! Ca fait parti du, l'ordinateur, l'internet fait parti du, cet outil fait parti d'aujourd'hui, c'est l'outil de travail, c'est facile de se mettre derrière "Ah oui, j'ai pas eu ma bougie en 3 jours, il m'avait dit en 24 heures, y'a 2 jours de trop, j'ai froid." Evidemment les gens, t'as des pannes en hiver. C'est leur chauffage principal pour certains.

MB : J'allais demander, comment on réagit à ce moment-là ?

YD : Eh bah, on a un peu d'amertume, un peu de colère, et puis on acquiesce et puis voilà, bon c'est pas grave, et puis on rappelle le client, on lui dit "écoutez voilà, je viens de voir votre..." Puis des fois ils sont surpris qu'on les appelle, et ils réagissent de manière suivante "oui mais écoutez, oui vous m'aviez dit, y'a 2 jours de trop..." C'est pas méchant en plus, mais c'est vrai que en une petite phrase ça peut être, voilà, c'est blessant. Alors qu'on essaie d'être, on va pas dire irréprochables, parce qu'on est pas des champions du monde, on est des êtres humains, on fait des erreurs, comme tout le monde, c'est vrai que c'est pénible, quand vraiment c'est contre nous, on est pas tributaires de ça, c'est de l'électronique, c'est... C'est le seul problème qu'on rencontre dans notre métier. Les poêles à granulés, le SAV du poêle à granulés. Mais bon c'est comme ça.

MB : Ok, après c'est bien d'avoir identifié le problème.

YD : Oui oui oui, toujours identifier.

MB : Ok. On va encore changer de thème, on va parler un peu d'innovation. Qu'est ce que l'innovation selon vous ?

YD : L'innovation ? Ben euh, nous on est en plein dedans hein on est dans la biomasse végétale, les émissions de fines particules, le climat, le respect de l'environnement, on est en plein dedans, donc nous on est accrue sur ce genre de, on est à l'affût même, on est tellement sollicités par les, toutes les grandes enseignes, avec des nouveaux produits pour chauffer à pas cher, des tarifs, des coûts également, des poêles à granulés *inaudible*, les poêles à granulés par exemple, bon ça, on a une installation entre 4000 et 6000€ on va chauffer avec une tonne de granulés qui est entre 280 et 330€, pour chauffer une maison de 100m², bon voilà c'est vite fait,

prenez du gaz ou de l'électricité, bon après on parle d'amortissement entre, mais bon, tout est relatif, mais, sur l'environnement, nous c'est tous les jours, tous les jours, tous les jours, tous les jours, les tests d'étanchéité, les maisons basse consommation, les maisons RT2012, bon la RT2020 va arriver, donc voilà, nous on est au quotidien.

MB : C'est votre force à votre avis ?

YD : Notre force à nous ? Euh nous notre force à nous c'est qu'on est à l'affût de ça, on est à l'écoute, je reviens sur l'écoute, hein c'est comme tout, faut être à l'écoute de tout, euh, on l'aime, on va prendre les outils pour, mais après on l'approfondi, on fait des recherches, on bouge, on va voir les salons, autrement on peut rien faire, on peut pas se déplacer malheureusement. Mais on est des gens curieux, comme je vous le disais tout à l'heure, on est des curieux. Il faut.

MB : Ok, et du coup, on vient un petit peu d'y répondre mais je pense qu'on peut peut-être développer, quelle importance vous y accordez à l'innovation ?

YD : Quelle importance ? Ben une grande importance, une très grande importance ! Moi je suis sur du bois, donc les anciens foyers, les anciennes cheminées, on avait des rendements de 25, de 30%, on polluait, on va dire, aujourd'hui on arrive à avoir des appareils, même en foyer ouvert, avec des 70, 80, 85% de rendements, donc on est vraiment sur des, une avancée technologique qui est géniale, et on est sur du bois, quand on dit que le bois pollue aujourd'hui, sur du granulé, on est à 94%, on est à 0,0012 de particules, c'est, par rapport à une voiture juste au démarrage, sur du diesel, on est, ça me fait rire, c'est rigolo, et ça on n'y peut rien. *rires*

MB : Et vous éduquez beaucoup par rapport à ça, par rapport à vos produits, par rapport à vos innovations ?

YD : Oui, oui, oui, oui.

MB : Y'a un travail ? Un ?

YD : Y'a un travail avec notre client, notre futur client peut-être, oui, on, eux, ils sont en attente de ça, ils sont en demande de ça. Comment est-ce qu'on va leur vendre le produit. C'est un vulgaire poêle à granulés ? Non. Est-ce qu'il pollue ? On touche une clientèle qui est assez à l'écoute de ça, qui demande ça. Donc voilà, à nous de bien connaître nos produits

MB : Ok, et à votre avis, est-ce que y'aurait un lien entre l'intelligence émotionnelle du dirigeant et sa capacité à innover ?

YD : Grand sujet philosophique Maurane... A innover, même si il est à l'écoute, si euh c'est un sage, si c'est une Merlin l'enchanteur *rires* euh, ouais on aura envie de produire des produits euh sans fumée, sans... Bon après il faut se résoudre, hein, il faut être à l'écoute, on est sur *inaudible* on est quand même suffisamment bien entourés par certains fabricants, certains, pas tous. Euh, après, oui on aimerait le produit magique, qui ne consomme pas, qui nous chauffe tout le temps, l'uranium ! *rires* Je plaisante, mais bon, oui, je sais pas si j'ai répondu à votre question...

MB : C'est une question qui, où il n'y pas de vraie réponse.

YD : Il n'y a pas de vraie réponse hein, mais euh, c'est ambiguë.

MB : Enfin il y a une réponse mais c'est euh...

YD : Elle est ambiguë celle-ci.

MB : Ca fait partie des sujets que j'ai recherché pendant la première partie encore une fois. Vous avez parlé d'écoute. Un dirigeant à l'écoute, à l'écoute de quoi, exactement ?

YD : Il est à l'écoute de ses clients, il est à l'écoute de ses on va dire, fournisseurs, pour les produits, il est à l'écoute euh, pour pouvoir distribuer, pour pouvoir vendre, pour pouvoir mieux vendre, pour pouvoir éviter de polluer aussi, hein parce qu'on est quand même... On est dans le bois, mais on est quand même, nous on partage ça, hein bon voilà, on est sur du bois, on aime bien les énergies renouvelables, mais nous on est sur du bois, voilà. Pas sur des appareils électriques, donc on est à l'écoute, sur tous les derniers cris, pour avoir des rendements, des efficacités maximales quoi, vraiment au mieux. Donc après tout dépend des, tout dépend des... Comment dire... Des choix des fournisseurs quoi voilà, c'est...

MB : Ok. Et est-ce que vous pensez que les clients pourraient être plus loyaux, plus fidèles à des marques, à des produits, à des services innovants ?

YD : Oui, bien sûr que oui. Ils le sont. Ils le sont, ils le sont.

MB : Dans votre entreprise ?

YD : Ah oui oui, ils le sont. Tout à fait, on fait une marque HAAS+SOHN, une marque Autrichienne. On fait une marque espagnole, on fait, on faisait une marque italienne, qu'on ne fait plus, qu'on ne veut plus faire. Et on se rend compte qu'avec des gens qui sont précurseurs, il y a 40 ans, 45 ans, ils connaissent, ils se chauffaient aux granulés. Euh, aujourd'hui leurs appareils ont un niveau technologique très très avancé, par rapport à certains autres appareils, voilà. De même ampleur. Donc ça c'est l'écoute aussi. *rires*

MB : Ok. Donc ça c'est les questions qui sont, je vais reformuler et puis on verra si vous la comprenez instantanément.

YD : Ouais.

MB : Selon vous, est-ce qu'il y aurait une notion... Qui serait la plus importante dans la recherche d'innovation ?

YD : Une notion ?

MB : Est-ce qu'il y a... Qu'est-ce qui fait qu'on innove dans une entreprise, et pourquoi on décide d'innover ?

YD : On décide d'innover pour être meilleur que son voisin, ça c'est sûr, les fournisseurs aujourd'hui, c'est la course à l'armement, c'est l'argent. Euh, ils sont comme ça. Après, sans parler de ce pognon, je reviens à ce que je disais tout à l'heure, on est sur les émissions de fines particules. Hein, l'ozone, etc. On est vraiment sur cette recherche là, un certain... Là le... Certains Bureau d'Études sont dessus. Les normes Autrichiennes sont drastiques, y'a, y'a une grosse recherche dessus, voilà. Donc entre eux ils ne se font pas de cadeaux, quoi voilà, tous, je sais pas si ça répond un petit peu... Ça répond. Mais oui, si si, il y a une réelle, hormis l'argent, je me répète, il y a une réelle recherche de produits technologiques, si si, pour vraiment vendre des produits avec des rendements géniaux en chauffant, avec peu d'énergie, et sur du bois. Et sur du bois.

MB : Donc finalement un peu, ouais une économie, pas forcément d'échelle, mais oui, faire des économies.

YD : Bien sûr, bien sûr c'est le but. Pourquoi on isole de plus en plus ? On étanche de plus en plus les maisons ? C'est des économies d'énergie. Bien sûr, c'est pour éviter le nucléaire,

l'électrique, le gaz. Pour éviter qu'on achète à la Russie des milliards de gaz, ou de, qu'on évite de polluer, euh...

MB : C'est la plus grosse problématique dans votre secteur ?

YD : Ouais, bien sûr, bien sûr. Comme les concessions automobiles, ils vont parler de véhicules électriques, les batteries électriques, le schiste. Y'a pas pire, ça va être pire, ça va être pire que le pétrole. Mais ça on... Voilà.

MB : Ce qui est marrant, c'est que juste avant vous là, j'ai justement interviewé un homme qui manage une équipe dans une concession automobile, et justement il m'a parlé, bah pour les mêmes questions d'innovation, euh, en fait c'est juste hyper intéressant de voir euh...

YD : Les contrastes de chacun.

MB : C'est ça, quels sont les concepts qui intéressent les gens selon leur secteurs.

YD : Pour moi dans le secteur automobile, c'est l'hydrogène, c'est pas... Voilà, pour moi ce serait l'hydrogène.

MB : Bah eux leur enjeux c'est vraiment tout ce qui est les véhicules hybrides, les véhicules électriques... Donc on est aussi dans une espèce de recherche de, ouais de faire attention aux énergies qu'on utilise.

YD : C'est ça, c'est ça. Ils utilisent du schiste. En Afrique, en Chine, les puits, les cratères, les trucs de dingue qui sont en train de tout... Bon bref. *inaudible* Le bois, on fait pousser un arbre en 4 ans, qui est fait pour ça, qui est recyclé, fait pour granulés, fait pour du... On replante. Mais les ressources minérales, ça fait des millions d'années qu'elles sont là. Bref. Ca c'est un autre sujet.

MB : Hum dernière question sur l'innovation. Un peu le même type de question, un peu chiant comme ça. Hum, qu'est-ce qui... Hum, selon vous, pour quelles raisons, dans une entreprise on va se dire "je vais accepter de prendre ce risque ?" ou "je vais commencer à évaluer des opportunités qui se présentent à moi ?" Qu'est ce qui va être décisif dans ces décisions là ?

YD : Ben décisif, euh... C'est vague hein comme question. C'est des choix d'entreprise, c'est des choix d'entrepreneur, ou de chef d'entreprise qui va dire, euh voilà, les décisions à faire, vous êtes sur la route, une patte d'oie, "je vais à droite, je vais à gauche, vous êtes paumés, vous avez

pas de GPS, euh je sais pas, l'instinct, la lune, le soleil, je vais à gauche, je vais à droite". Voilà, c'est des choix, moi je m'écoute, je m'écoute, j'écoute mon sens. Après voilà, on est pas idiot comment on choisi un produit, de fournisseurs différents, pour en revenir dans mon domaine professionnel, euh on voit les arriérés, on voit voilà, l'expérience qu'ils ont, les bureaux d'études, les, leur façon de vendre, leur façon de faire, voilà c'est euh... Et on va prendre un choix, au bon d'un moment, on va prendre cette marque, parce qu' elle est mieux, elle est mieux que l'autre, parce que y'a ça, ça, ça, en plus, l'autre y'a pas ça.

MB : Je retiens "instinct", et je retiens aussi un peu "intuition".

YD : Je le savais *rires*. Alors ouais, dans notre domaine, les instincts, on reste sur du matériel.

MB : Dans la prise de risques ?

YD : Bon après la prise de risques, oui, à l'instinct, au feeling, là c'est la personne qui revient, ça va être le commercial qui va être face à vous, même si après le produit est bon, on a un commercial c'est une tête de nœud, si je peux me permettre, mais bon, on a des gens aguerris en face de soi *rires* en général. Euh, mais faut savoir s'écouter, ouais, faut savoir s'écouter, faut pas, faut être dans son bien-être personnel, être sage avec soi-même, bien regarder, le développement etc, puis après toutes les grandes lignes de vente, évidemment, on en revient, on revient là-dessus. Du dirigeant, tout ce qui est management, tout ce qui est la PLV, la comm', le, voilà, les secteurs, voilà, tout... *inaudible*

MB : A quel moment, à quel moment on est dans la prise de risques dans votre entreprise, liée à l'innovation ? Est-ce que...

YD : Un peu quand... Admettons qu'on change de marque, on change une marque, et puis euh voilà, ils nous envoient le... On télécharge tout, on, je signe, je signe pas. Voilà, la prise de risques elle est là, bon elle est mûrement réfléchi auparavant ou pas. On en parle, on en re-reparle, et toute l'équipe, toute l'équipe, très important. Toute l'équipe. Les poseurs sont très importants là, là aussi. Là c'est vraiment mon associé qui s'occupe de ça, Aurélio qui... On est très complémentaires là-dessus. La complémentarité ! Très IM-POR-TANT ! Et ça c'est pour les dirigeants.

MB : On peut dire que c'est cette notion de complémentarité, de, même d'accord global qui va être décisif dans la prise de risques?

YD : Ah on peut, on peut, ouais ouais ouais. Ouais ça peut être important, ça peut être important ouais, ouais. Nous on est 50/50 donc euh oui, nous c'est important ouais. Je ferai jamais un choix sans Aurelio, il ferait jamais un choix sans moi. C'est notre force. Deux commerciaux qui ouvrent une boîte avec de la pose derrière, *rires* Ça va pas aller, ça va pas ensemble. Donc ça c'est pareil, voilà. Voilà Maurane.

MB : Et puis maintenant, nous sommes sur le dernier thème. Hum, est-ce que vous pensez qu'un dirigeant d'entreprise doit être sensible à la notion d'intelligence émotionnelle, et pourquoi ?

YD : Bah oui, oui il doit être à l'écoute des gens, il doit aimer les gens, euh, pourquoi ? Bah si il veut rendre, s'il veut créer une bonne aura autour de lui, tout simplement, la dynamique de l'entreprise, l'image de son entreprise, ce sera lui. Donc, euh... Si la personne elle est sectaire, elle est fermée sur lui... Elle est bougonne... Ça se ressent tout de suite, ça se sent, ça se ressent tout de suite. *inaudible* C'est dingue hein, ça existe, les entreprises elles *inaudible* C'est "POUH". Mon Dieu, mon Dieu, mon Dieu.

MB : Ok, et dernière question. Peut-être qu'on a besoin de se concentrer un peu, de visualiser même... Sans innovation, imaginez votre entreprise, ce sera peut-être plus facile. Sans innovation, sans pratiques en faveur du bien-être de vos salariés, et sans loyauté, fidélisation client, affect client, est-ce qu'il peut y avoir encore performance ?

YD : Oui, les dents longues, oui. Hm-hm. Moi je partage pas. Dans tous les cas. parce que la performance joint tout le reste. Une vraie performance hein, une performance VERTE. Après si on reste dans mon domaine... Ça m'ennuierait, j'y crois pas trop, j'y crois pas trop. Surtout pour l'innovation d'une amont, parce que là on est en plein dedans, après les jemenfoutistes peuvent sabrer les 3 thèmes, et dire "oui", nous ça va être compliqué, ça va être très compliqué. Voilà.

MB : Et du coup, vous me dites, qu'on n'est pas dans la vraie performance, alors c'est quoi la fausse performance ?

YD : *rires* La fausse performance, ben ça serait le mensonge, avoir des produits pourris, ne pas être dans l'innovation, être à l'inverse vraiment euh... Bon après c'est, aujourd'hui, je pense pas que les gens sont... Non on ne peut pas être comme ça, on peut pas être comme ça.

MB : Ou pas longtemps.

YD : Pas longtemps du tout. *rires*. La concurrence existe ! *rires*

MB : C'est ça.

YD : C'est pour ça des fois elle est bien la concurrence, c'est bien qu'elle soit là !

MB : Ben c'est, oui, c'est comme tout challenge, toute compétition, ça peut être ça, il faut que ce soit sain aussi.

YD : Oui ! oui, oui, oui, bien sûr !

MB : Bon, et bah Yann, on a fini notre interview !

YD : Très bien Maurane, parfait !

MB : Merci beaucoup !

YD : Eh bah de rien !

MB : Maurane Bettin, étudiante-chercheuse

Anonyme : Directrice de campus

MB : Alors, Madame X, dans quel secteur d'activité travaillez-vous ?

Anonyme : Dans la formation, la formation post-bac.

MB : Ok, et donc euh, quel est votre métier au sein de votre entreprise ?

Anonyme : Euh, je suis euh, directrice. Voilà mon statut. Mon statut c'est directrice de, de campus, pour être très précise. Donc je gère l'ensemble de l'activité du centre de formation. Que ce soit euh sur la supervision des process administratifs, des missions, euh... Le process commercial, euh, tout ce qui est gestion euh, financière de l'organisme.

MB : D'accord, ok. Euh, Donc j'allais vous demander quelles étaient vos missions mais vous m'avez déjà répondu, super. Alors, donc, euh, pour vous, avant que je vous explique exactement ce que c'est la définition de l'intelligence émotionnelle j'aimerais bien que vous me dites ce que ça vous évoque, la notion d'intelligence émotionnelle. A quoi pensez-vous en premier ?

Anonyme : Euh, je fais le lien avec la notion d'empathie. Donc pour moi euh, l'intelligence émotionnelle c'est euh, la capacité qu'on pourrait avoir à analyser et à composer avec euh ses propres émotions et les émotions de notre environnement.

MB : Très bien, c'est euh, vous vous y connaissez un petit peu. Euh, Pour vous expliquer la notion d'intelligence émotionnelle de manière très littérale c'est un ensemble de compétences inter reliées qui permet aux gens de traiter efficacement et avec précision des informations émotionnellement pertinentes, c'est aussi la capacité de percevoir, de comprendre, d'utiliser les émotions pour faciliter la pensée et de les gérer d'une manière qui améliore les relations sociales. Voilà. Ca c'est les définitions les plus acceptées majoritairement. Alors pour vous, est-il essentiel de prendre en compte les émotions dans le cadre de vos missions ? Et pourquoi ?

Anonyme : Oui oui, bien sûr puisque, l'émotion est directement liée au ressenti et donc euh, la projection de l'activité est faite par les salariés. C'est à dire que s'il n'est pas bien dans sa peau ou si il sort d'une situation euh, de conflit ou qui euh, est dans des émotions négatives aura une interprétation totalement différente pour une même demande qu'une personne qui est dans une

dynamique positive, dans un goût du challenge, dans une motivation, dans un contexte motivationnel euh, assez, comment dire, structuré déjà. Donc euh, ma capacité à faire passer les messages et les, et les consignes on va dire, et les objectifs, est reliée à ma propre, mon propre état émotionnel mais également à l'état émotionnel de la personne à qui je m'adresse.

MB : C'est à dire que vous vous adaptez à euh, la situation émotionnelle de l'individu, enfin de votre interlocuteur finalement ?

Anonyme : Ou pas.

MB : Est-ce que vous vous attendez à ce que cet individu s'adapte à vous, dans votre sens ? Ou est-ce que j'ai mal compris ?

Anonyme : Disons que quelques fois je fais le choix de ne pas m'adapter.

MB : D'accord. Pourquoi ?

Anonyme : Euh, pour euh, ben peut-être aussi contraindre l'autre à sortir de son état.

MB : Ok.

Anonyme : Ou le mettre face à d'autres émotions. Donc ça peut être assez ponctuel, après je reviens, je regroupe toujours en faisant un peu de lien, mais quelque fois d'un point de vue du management, euh, il est important de s'adapter à la situation émotionnelle de l'interlocuteur pour l'amener euh, vers on va dire, notre état émotionnel. Et puis quelque fois je vais faire le choix, euh, sur une situation un peu plus frontale, de faire un peu un électrochoc on va dire et, donc de le contraindre de sortir de sa zone émotionnelle.

MB : D'accord, et vous avez eu souvent euh, est-ce que c'est plus réceptionné de façon positive ou négative en général quand...

Anonyme : Ben c'est plus négatif hein. C'est que je le fais, je le fais pour euh, je vais avoir deux objectifs par rapport à ça, euh, soit j'ai un objectif de forcer l'autre à extérioriser les choses, au moment où son émotion est extériorisé là on repart sur euh, sur une base de discussion. Pour le dire d'une manière un peu vulgaire, lui faire cracher sa Valda quoi. *rires* et puis euh, ça peut être aussi d'un point de vue managérial, ça peut être euh, il y a des choses qui ne sont pas négociables en fait. Et donc on peut pas euh, toujours tout négocier avec le salarié, que ce soit sur des principes de fonctionnement etc, donc euh il y a des moments où je ne fais pas l'effort

de, de, de, de pratiquer l'intelligence émotionnelle, et je, je, je reste rigide et je reste dans des émotions pour dire à l'autre que dans un lien hiérarchique y a des interactions mais que quelques fois il y a des relations unilatérales et que cette relation unilatérale il faut l'accepter aussi.

MB : D'accord, ok, merci. Dans quelles circonstances êtes-vous amenée à prendre en compte les émotions, et du coup ne pas avoir cet aspect hiérarchique, qu'est ce qui vous amène à prendre en compte complètement l'émotion, dans quelles situations ?

Anonyme : Un peu toutes les situations, déjà euh, le matin quand j'arrive ça me permet de prendre un peu la température de l'état d'esprit dans lequel sont les personnes, euh, je vois si elles sont en phase avec les objectifs, si elles sont euh, en, en capacité euh de mener à bien leurs missions ou si elles sont en état un peu de, de stress ou d'incompréhension ou de perte de sens, fin voilà ça me donne un indicateur de, de pouvoir corriger, éventuellement, soit mon message, soit mes consignes, soit la méthode, soit leur euh, leur euh, positionnement ou leurs euh, questions. Euh, ça me sert lorsque je veux euh, euh, leur faire passer un message collectif, euh, sur des messages à enjeux. Mais ça me sert aussi de leur faire passer un esprit d'équipe, ça me sert à communiquer avec mes intervenants, avec les fournisseurs euh, à anticiper certains litiges ou à régler certains litiges... De manières un petit peu différentes, ça sert un petit peu tout au long de euh, tout au long de la journée, tous les jours.

MB : D'accord, euh, alors, donc vous prenez en compte les émotions dans le cadre de vos missions mais quels sont les éléments essentiels à prendre en compte au sein de vos missions, qui sont encore plus importants que les émotions ?

Anonyme : Il faut que la mission et l'objectif soient suffisamment clairs, compris et assimilés et intégrés pour que les personnes s'y retrouvent. Ce sont les compétences nécessaires à la réalisation de ces missions, ou de ces activités, les moyens, ou les informations et voilà. Euh, et puis bien évidemment le résultat qui, auquel on arrive à l'issue de la réalisation de l'activité.

MB : D'accord. Alors, selon vous quels collaborateurs doivent être émotionnellement intelligents ?

Anonyme : Tous. Mais particulièrement dans le management. Alors, le management ou euh, dans mon activité ça va être aussi les formateurs. Donc en fin de compte les personnes qui sont en interaction avec d'autres personnes. Ça peut être sur d'autres activités, lorsqu'on travaille en projet...

MB : Particulièrement dans votre secteur d'activité, la majorité de vos salariés sont au contact des jeunes...

Anonyme : Oui mais avec des intensités différentes.

MB : Oui c'est ça, il n'y a pas la même responsabilité, tous les salariés n'ont pas les mêmes types de contact avec les étudiants...

Anonyme : Voilà mais c'est vrai que dans notre activité de formation on travaille euh avec d'autres personnes donc on doit à un moment donné pouvoir faire preuve d'intelligence émotionnelle.

MB : D'accord.

MB : Alors, dans le même principe, comment caractérisez-vous la notion de bien-être des salariés ?

Anonyme : Euh... La notion de bien être des salariés euh... Se base sur euh, de manière peut-être non exhaustive et non-classée sur euh... Notamment l'équilibre vie pro/vie perso, même si on reste quand même dans une culture du résultat euh, forte. On est sur une valeur travail forte aussi. C'est un challenge pour les managers puisqu'aujourd'hui euh, la valeur travail 11:52 n'est plus un ascenseur social reconnu pour ce qu'on recherche. Il faut qu'on arrive à s'épanouir, il faut avoir une notion de satisfaction dans le travail. Il faut avoir de bonnes relations au travail, avec ses collègues, ou ses managers. Libre d'exprimer ce qu'on a envie d'exprimer. Même si on reste dans un cadre de travail, on est pas dans la peur de masquer ou de réprimer des sentiments, on est ouverts au développement de nouvelles méthodes, au développement d'autres choses, enfin voilà, de se sentir dans une intelligence collective. Avoir de bonnes conditions de travail. Aussi. Avoir suffisamment de place, des outils qui fonctionnent, un peu de lumière, et puis de se sentir en sécurité.

MB : Comment vous l'exprimerez ça, se sentir en sécurité ?

Anonyme : C'est à dire que l'on travaille dans des bureaux qui sont conformes, par rapport à la crise sanitaire, avec des équipements qui permettent d'être rassurés, ou avec des protocoles sanitaires qui permettent d'évacuer toute peur d'être contaminé. Euh, la sécurité dans le sens où, son poste ou son emploi n'est pas directement menacé par rapport à ses résultats, on est pas dans un climat anxigène, de pouvoir se dire qu'on peut continuer à avancer toujours dans

l'entreprise, on peut discuter avec son manager et euh, voilà ne pas avoir une épée de Damoclès au dessus de la tête constamment.

MB : Ok, alors, donc euh, le bien être de vos salariés, dans votre quotidien, comment cela s'exprime, que faites vous finalement comme actions concrètes pour le bien-être de vos salariés ?

Anonyme : Alors j'ai deux équipes. J'ai une équipe de formateurs et une équipe support. L'équipe des formateurs je ne les gère pas en direct j'ai un responsable pédagogique qui va les gérer en direct mais je les vois quand même un petit peu de temps en temps. Euh, eux globalement, si on les interroge ils diront qu'il y a une mauvaise euh, qualité de vie au travail euh. J'ai une équipe qui a beaucoup de frein par rapport à la mutation du métier, par rapport à plein de chose et qui du coup le vivent pas bien donc je pense que eux diront, finalement si on fait un audit, qu'ils ne sont pas satisfaits. Mais c'est peut-être avec eux justement que je reste sur mes positions.

MB : Parce que c'est des choses que vous pouvez pas forcément, vous ne pouvez pas tout contrôler non plus finalement.

Anonyme : Oui puis en fait euh, à un moment donné, comment vous dire euh, une entreprise a une stratégie et elle doit avancer dans un contexte qui évolue.

MB : C'est ça, s'adapter.

Anonyme : Voilà. Et la performance d'une entreprise elle est pas.. Uniquement reliée au bien être individuel. D'accord ?

MB : D'accord.

Anonyme : Donc lorsque j'embauche à 8h30 et que l'entreprise a besoin que j'embauche à 8h, ben c'est comme ça. Hein, voilà. Lorsque je dois effectuer des cours en distanciel et que du coup j'ai pas envie de revenir en cours parce que finalement je suis mieux chez moi... C'est pas une raison légitime de modifier l'organisation d'une entreprise. Il y a une différence quelquefois entre atteindre l'objectif collectif et l'objectif individuel. Et là on est dans une situation de crise sanitaire et de mutation professionnelle qui font que il y a une dissociation quelque fois de ces deux objectifs. Donc euh voilà. Après euh, bien évidemment ça va passer par de la communication, le fait de rassurer, et je comprends pourquoi hein, il n'y a pas de jugement, il

n'y a pas de voilà hein, on comprends les aspirations de chacun mais pour autant, on met l'objectif à côté et je ne parle pas en tant que Christine en tant que personne, je parle en tant que professionnelle dans une entreprise donc, voilà. Après euh, une relation professionnelle c'est un contrat entre deux parties, chaque partie est libre à un moment donné de rompre le contrat si il y a un déséquilibre ou si on se retrouve mal dans son job. Voilà. On essaye quand même d'aller sur la communication là, je vais tous les recevoir en entretien individuel pour essayer de les accompagner effectivement, leur qualité de vie, j'essaie de faire en sorte qu'ils aient euh, un endroit aussi pour se retrouver, par exemple ça peut paraître anodin, ils ont leur cafetière, on leur amène des chouquettes, si ils ont besoin de parler je les reçois dans mon bureau...

MB : Ok, donc ça passe par l'écoute, des petites attentions.. le fait de faire partie d'une organisation, d'un collectif.

Anonyme : Voilà, on prends aussi en compte certaines suggestions pour améliorer... L'écoute est individualisée, j'essaye de les accompagner.

MB : D'accord, et que pensez-vous de l'association bien-être des salariés et efficacité des salariés ?

Anonyme : Ben c'est totalement relié. Si j'suis bien dans ma tête, j'suis bien dans ma peau, j'suis bien dans mon job et je suis efficace.

MB : D'accord. Et bien on va passer à un autre thème cette fois ci, on va passer à la notion client. Mh, lorsque j'évoque la notion de loyauté et d'affect client, à quoi pensez vous ?

Anonyme : Il n'y en a pas. On est pas dans la notion de loyauté mais plutôt dans la notion de fidélité. Après la fidélité des clients elle se construit au moment où le fournisseur ou l'école va rentrer en résonance avec les besoins et les attentes du client. Il va proposer des prestations qui vont correspondre au client.

MB : D'accord, et du coup quelle importance accordez-vous à cette fidélisation de vos clients ?

Anonyme : Eh bien c'est très important. Parce que, l'idée c'est de sortir de la notion de client pour arriver à une notion de partenariat en fait. Mais après c'est vrai qu'on est dans une notion commerciale donc il y a un client et un fournisseur, il y a des CGV il y a des CGA, il y a une relation commerciale, il y a une tarification donc il y a des choses très cadrées. Pour autant on peut avoir une relation client/fournisseur très basique ou une relation plutôt orientée partenariat

pour co-construire en fait euh, que ce soit un projet informatique, peu importe hein, on est vraiment sur une notion de co-construction.

MB : Ok, d'accord. L'efficacité des employés, à votre avis, est-ce qu'elle entraîne, pas la loyauté mais la fidélité et l'affect des clients ? Donc l'efficacité des salariés et la relation avec vos clients, il y a t'il un lien selon vous ?

Anonyme : Ben oui je pense. En étant bien dans sa peau, bien dans son poste on est décontracté, on est positif et donc ça se ressent dans, dans la relation avec autrui. Que l'interlocuteur soit un client, un fournisseur, une institution...

MB : D'accord, donc oui selon moi ces notions de bien-être des salariés et d'efficacité sont liées, et sont plutôt essentielles pour favoriser la performance. est-ce que vous êtes d'accord avec ça ?

Anonyme : Oui je suis plutôt d'accord avec ça, après euh, je, je, je suis quand même attentive à toute dérive. Parce qu'effectivement le salarié il va se dire "ben moi j'ai pas envie de fonctionner comme elle me dit, euh, j'ai envie de fonctionner comme une start-up parce que moi je fonctionnais comme une startup. Il y a des entreprises dans lesquelles c'est possible et dans d'autres où ce n'est pas possible. Effectivement il y a une notion de bien être qui est importante mais ce bien être il doit plutôt s'inscrire dans une perspective collective.

MB : Très bien. Et au delà du bien-être des salariés, qu'est ce qui permet de favoriser l'affect, la loyauté ou la fidélité du client ?

Anonyme : Ah bah déjà la bonne adéquation entre les attentes du client et la réalisation de, de la prestation. La satisfaction client. Là c'est le premier point. C'est à dire euh, je souhaite faire une formation en Community Management, la formation Community Management à répondu à mes attentes, c'est le premier lieu de satisfaction. Il se trouve que j'étais dans un contexte où j'ai rencontré d'autres personnes, elles étaient super sympas, le formateur était super sympa, ça vient développer la notion de satisfaction. Et puis si en plus derrière j'ai eu quelques informations en plus, des tips d'entrepreneurs.. la notion de satisfaction se développe d'autant plus.

MB : D'accord, ok. Donc pour vous, la principale notion qui permet de favoriser la loyauté, la fidélisation client, c'est la satisfaction de la prestation, la réponse à un besoin.

Anonyme : Ben disons qu'on peut pas s'en passer. Fin un client ne peut pas être satisfait si, 'fin si vous emmenez votre voiture au garage, si le garagiste répare pas votre voiture, même si il est super sympa vous serez pas satisfaites. Donc euh, ça c'est le point non-négociable de la fidélisation et de la satisfaction. Si on est bien dans son poste, on est plus avenant, on est voilà, et donc forcément on le communique au client et donc, ça contribue à la satisfaction.

MB : D'accord, donc ça c'est un point en plus finalement, ce serait peut-être ce qui en découle. Ok. Alors, on est presque à la fin, qu'est ce que l'innovation selon vous ?

Anonyme : Euh... L'innovation... Alors, on va aller sur l'innovation à partir du moment où on va inventer. Un produit, une prestation... Mais aussi à partir du moment où on va réinventer. C'est à dire on va réinventer un process, on va réinventer une prestation, on va réinventer la notion de relation client, et donc c'est, c'est, l'innovation en lui-même elle va être euh, l'action d'amélioration continue. Et donc l'innovation est en lien avec la notion d'expertise. Quand on a de l'expertise c'est pas qu'on est expert, c'est qu'on se remet toujours en question pour pouvoir parfaire ses pratiques. Donc l'innovation pour moi ce serait soit inventer quelque chose, soit changer de paradigme.

MB : D'accord. Dans votre quotidien et au sein de votre organisation, est-ce que vous faites preuve d'innovation ?

Anonyme : Pas assez.

MB : D'accord.

Anonyme : On est dans un contexte où on va faire preuve d'innovation puisqu'on est en train de digitaliser nos formations, évidemment, mais il n'y a rien d'innovant maintenant. Euh, on s'adapte au contexte, mais à part ça, il y a sûrement deux trois points chez nous qui sont innovant mais on peut pas dire que nous innovons.

MB : D'accord. Ok. Et du coup, quelle importance accordez-vous à l'innovation ?

Anonyme : Euh, ben forte. *rire* Forte, mais ça suppose d'avoir des moyens humains, matériels et financiers qui aujourd'hui ne sont pas forcément, on est pas forcément dans ce contexte là en fait. Il faut, que, on a pas la capacité d'aller sur le financement d'une cellule R&D, ou d'aller sur des projets pilotes, pour l'instant...

MB : D'accord. Et quelles seraient les raisons du lien entre l'intelligence émotionnelle du dirigeant et sa capacité à innover ? Est-ce que vous voyez un lien entre ces deux notions ?

Anonyme : Oui. Oui, l'innovation peut être une réponse à un besoin détecté dans le cadre de l'intelligence émotionnelle et c'est vrai qu'il y a pas mal d'innovation qui ont été euh, qui ont été réalisé par rapport à ça, je pense par exemple à euh, tout ce qui va être tablettes, c'est une réponse alternative pour les personnes âgées ou euh, qui sont pas appétentes à la bureautique, les colliers alarmes, ça peut aussi être des prestations qui aujourd'hui viennent répondre à... Quoi qu'on en dise, Uber euh, Uber c'est aussi une innovation qui était en lien avec l'intelligence émotionnelle hein. Quand on s'époumone à Paris pour avoir un taxi et qu'on est pas satisfait... Donc oui je pense que, je pense que il y a un lien entre l'intelligence émotionnelle et une certaine...
inaudible

MB : D'accord. Est-ce que vous pensez que les clients vont être plus fidèles, plus loyaux, à une marque ou une entreprise innovante ?

Anonyme : Ca dépend de leurs besoins et de leurs motivations d'achat. Il y a des clients qui sont très sensibles à l'innovation et d'autres non.

MB : D'accord, et à votre avis, quelle est la notion, s'il en existe une, qui serait la plus importante dans la recherche d'innovation ?

Anonyme : La valeur ajoutée.

MB : D'accord, pourquoi ?

Anonyme : Euh, c'est une bonne question. Pourquoi, parce que je vais considérer que finalement, à partir du moment où une innovation a une valeur ajoutée reconnue, dans l'usage, dans la détection, elle s'inscrit durablement dans les pratiques. On peut rajouter qu'elle peut être qualitative hein euh, elle peut être, pas forcément en lien avec le monde du travail ou quoi que ce soit hein. Apporter un bien-être.

MB : D'accord, ok. Ensuite, à votre avis, donc c'est à peu près la même question, quelle est la notion, s'il en existe une, qui serait la plus importante dans la prise de risque et la recherche des opportunités ?

Anonyme : L'audace.

MB : D'accord, pourquoi ?

Anonyme : Puisque l'audace c'est la capacité à être un petit peu disruptif.

MB : D'accord, c'est parfait *rires*, c'est exactement le titre de mon thème, la prise de risque disruptive

MB : *rires* Magnifique ! Ok, on a terminé sur l'innovation. Donc pour conclure, vous avez un petit peu compris j'imagine, que j'analyse l'utilisation de l'intelligence émotionnelle par le dirigeant et les conséquences sur la performance de son entreprise, et pour moi il est essentiel que le dirigeant soit sensible à cette notion, est-ce que vous partagez mon avis ?

Anonyme : Oui tout à fait. Oui complètement. Et même en dehors du travail en fait. La notion de QE est souvent bien plus importante que la notion de QI hein.

MB : Tout à fait. Et, du coup après toute cette belle discussion, à votre avis, quels sont les éléments indispensables à la performance ?

Anonyme : A la performance ?

MB : Oui, c'est très large, ça peut être la performance globale de l'entreprise, au niveau financier, au niveau interne, au niveau client, au niveau marché...

Anonyme : Ok alors, je donne les éléments sans forcément les ordonner...

MB : Allez-y, pas de soucis.

Anonyme : Alors euh, un objectif. Voilà, un objectif, une stratégie, une direction claire. Porteur de sens, euh... L'adhésion, les équipes autour de cet objectif, euh, les moyens, les compétences et l'agilité.

MB : D'accord.

Anonyme : Après j'en ai peut-être oublié.

MB : Et bien écoutez, c'est ce qui vous est venu spontanément en tout cas !

Anonyme : Oui *sourit*.

MB : Ok, et bien, l'interview est terminée.

MB : Maurane Bettin, étudiante-chercheuse

JDS : José Dos Santos, technicien confirmé / manager

MB : Donc je vais vous poser des questions assez ouvertes et sous la forme d'une discussion plutôt relax. Après je vais vous faire passer un petit questionnaire qui va me permettre d'évaluer votre score d'intelligence émotionnelle et ces différents points vont être répartis en trois dimensions, votre rapport à vous-même, votre rapport aux autres et votre rapport à la vie. Si on a le temps de le corriger ensemble sinon je vous l'envoierai sur votre adresse mail.

JDS : Mmh, pas de problème.

MB : José, dans quel secteur d'activité travaillez-vous ?

JDS : Automobile, service après-vente.

MB : Ok et quel est votre métier au sein de votre entreprise ?

JDS : Alors, je suis technicien confirmé, en plus d'être technicien, je suis également en charge de gérer et de donner du travail au personnel, aux gens qui font partie de l'équipe donc aussi bien au niveau manuel que dans les bureaux.

MB : Mmh ok, donc quelles sont vos missions ?

JDS : Bah... déjà satisfaire le client premièrement et bah... donner du travail aux gars quand même et nourrir au niveau du travail. Donc donner de l'occupation, enfin... si on peut appeler ça « occupation », donner une charge de travail dans l'atelier.

MB : Mmh ok, est-ce que vous pouvez me donner quelques missions ?

JDS : Oui, alors... moi on commence par le début, donc la prise de rendez-vous au niveau de la clientèle aussi bien pour la mécanique que pour la carrosserie. Clientèle donc particulier, société et assurance car on fait des sinistres. Donc, après... une fois qu'on a les rendez-vous, c'est la réception, donc réceptionner les clients. Heu. Planifier le temps de travail de chaque journée, c'est-à-dire qu'on ne peut pas faire rentrer 150 heures en une journée, il faut passer ça dans la semaine, voire même dans la dizaine ou quinzaine de jours après. Une fois que le travail est rentré dans l'atelier, une fois qu'on a donné le travail à chaque collaborateur donc on essaye

de commander les pièces, contrôler le travail, donner des ordres : ça pour telle heure, ça pour tel jour, ça il y a ça à faire. On a les expertises également avec les compagnies d'assurance lors d'un sinistre. Qu'est-ce que je pourrais vous dire d'autres ?... Heu... Établir des devis.

MB : Mmh, mmh.

JDS : Après avoir fait des diagnostics, une fois que le collaborateur a fait le diagnostic, nous allons établir un devis pour le client, l'appeler pour faire de la « vente », car c'est avant tout de la vente.

MB : Mmh, mmh.

JDS : Essayer de remporter cette vente-là, commander les pièces et donner la continuité du travail aux gars afin de restituer la voiture au client, entre autres faire les factures et ainsi de suite.

MB : D'accord ! Ok. Donc on va parler de plusieurs thèmes dans l'interview, donc là on va parler principalement du bien-être des salariés au sein de votre entreprise

JDS : Mmh.

MB : Hmm, donc la première question : quand je vous parle d'intelligence émotionnelle, à quoi vous pensez en premier ?

JDS : Intelligence émotionnelle, alors moi ce que j'entends... enfin ce que je comprends, c'est avoir une intelligence émotionnelle. Comment vous expliquer ça... ? Pour pouvoir gérer une équipe, il ne faut pas « montrer » une grosse émotion pour que les gens, afin que vous puissiez manager. Et ne pas montrer de signes de faiblesses, pour que vous puissiez derrière donner des ordres. Il faut montrer que vous êtes le supérieur hiérarchique, donc il ne faut jamais baisser la garde. Et ne pas forcément montrer l'émotion vis-à-vis du personnel, enfin le strict minimum.

MB : Mmh, dans votre travail c'est important de garder la face, enfin... d'avoir le dessus en tant que manager ?

JDS : Alors je ne dirais pas forcément avoir le dessus mais... être un meneur d'Homme ! Il faut qu'eux derrière ait une autorité, c'est obligatoire dans une entreprise. Et qu'ils puissent compter sur nous dans n'importe quelle situation, c'est-à-dire que s'il y a un retour ou si quelqu'un gueule après le personnel parce que la voiture est « mal » réparée, on est pas là pour

« l'enterrer » devant le client. On peut après lui faire des remarques derrière mais on est là aussi pour... Donc eux, Ils ont besoin de savoir que dans l'entreprise, on n'est pas là que pour donner des ordres, qu'ils sentent qu'ils peuvent avoir confiance en nous et nous en eux. Mais si on n'est pas ce meneur-là, ils ont pas cette confiance-là et ils travaillent parce qu'ils doivent travailler.

MB : Mmh, oui.

JDS : Ils n'ont pas de satisfaction quand ils viennent au travail.

MB : Mmh, donc vous êtes la personne sur qui on peut compter et parce que, justement, vous êtes là pour défendre votre équipe.

JDS : Oui, tout à fait, tout à fait. En réalité, on a tous besoin des uns et des autres dans une entreprise, on ne peut pas travailler en solitaire, vous n'y arriverez jamais. Si vous commencez à sortir de l'équipe parce que vous allez donner des ordres mais sans respecter le personnel, ça ne va pas le faire parce que les gars vont pas avancer. Ça va les motiver s'ils sentent qu'ils ont une épaule solide à côté d'eux, derrière ça va être productif. Si vous les enterrez, ça ne va pas être productif. Voilà... tout simplement, ça c'est important dans une équipe.

MB : donc... au quotidien vous essayez de paraître le plus impassible, le plus fort ? Vous ne laissez pas passer les émotions ?

JDS : Voilà, ce qu'il faut leur montrer, c'est que nous sommes là et que ce sont nous les responsables, qui prenons les décisions. Heu... et qui donnons leurs missions pour qu'ils fassent, ce sont pas eux qui choisissent comment faire. Nous, on doit imposer la façon de faire et pas l'inverse. Ils rentrent dans une structure où nous avons déjà mis en place une façon de travailler et bah il faut la maintenir donc obligé de donner des ordres.

MB : Qu'ici on s'adapte !

JDS : Voilà, exactement.

MB : D'accord, et... est-ce qu'il est essentiel pour vous de prendre en compte les émotions dans le cadre de vos missions ?

JDS : Heu... on peut prendre en compte mais il ne faut se laisser déborder par les émotions sinon on s'affaiblit. Alors que ce soit dans tout, aussi bien avec le personnel qu'avec la clientèle. Si vous êtes émotionnelle, vous risquez de perdre un marché ou de vous faire marcher dessus

par le personnel. Ils vont voir que vous avez ce « défaut », une petite faille et ils vont jouer là-dessus en permanence. L'émotion, c'est important, pas trop montrer que nous le sommes sinon c'est... je ne sais pas si on peut dire une faiblesse ou un atout mais... ça peut être une faiblesse en tout cas.

MB : Est-ce que vous avez déjà eu à gérer un conflit parce qu'il y a eu une émotion qui est arrivée d'un de vos salariés ou un salarié qui avait des soucis de famille et qui, finalement, ne pouvait pas mettre ses émotions de côté ?

JDS : Oui, oui. Bah... ça nous est déjà arrivé. Des gens qui ont ou des problèmes avec les enfants, ou une épouse, ou un mari, ou des proches. Donc, on essaye déjà de le comprendre, de comprendre déjà si c'est une vraie émotion ou pas, ça... c'est un peu plus délicat ! Mais une fois qu'on connaît le personnel, on sait déjà si c'est une vraie émotion. Après on essaie de ne pas le laisser de côté si c'est une émotion de tristesse et on essaie de l'encourager, comme on ferait pour un ami ou de la famille. Voilà... je ne sais pas si...

MB : Si, très bien. Vous avez parlé de vraies émotions ? Pour vous, c'est une émotion forte ?

JDS : Oui

MB : Est-ce qu'il y a de fausses émotions ?

JDS : Pas des fausses émotions. Alors, on peut, avec l'expérience. Quand je dis jeune, c'est vraiment entre guillemet, ce sont souvent des jeunes parce qu'ils ne veulent pas venir travailler. Ils montrent des émotions « j'ai ma mère qui... »

MB : Des émotions factices !

JDS : Oui, c'est pour ça, une fois qu'on connaît les gens, on sait si c'est des émotions réelles ou juste de passage. Mais... c'est important dans une entreprise, la personne qui a des fortes émotions de ne pas la laisser tomber.

MB : Pourquoi, à votre avis, c'est important ?

JDS : Parce que déjà pour lui, pour sa vie personnelle, la vie professionnelle, comme je vous dis, dans une entreprise. La plupart des gens qu'on a, ça fait des années qu'on travaille ensemble, donc il y a un noyau qui s'est créé, on va dire une deuxième famille. On a notre

famille personnelle et après notre famille au travail. On essaie de se soutenir, soutenir ces gens-là, même si c'est un mauvais élément.

MB : Ok. Et du coup, au niveau des clients, ça vous est déjà arrivé de faire face à des émotions fortes ?

JDS : Oui, bah c'est souvent quand on essaie de vendre quelque chose. Déjà il y a plusieurs styles d'émotions. Il y a ceux qui vont essayer de vous prendre par les sentiments, ceux qui sont brutaux et qui pètent un câble. Tout ça, ce sont des émotions à gérer, de façon différente du personnel. Plus difficile à gérer des fois. On ne connaît pas les gens.

MB : Comment est-ce que vous... ?

JDS : Bah on essaie de rester en retrait, de ne pas rentrer dans leurs émotions, que ce soit triste ou brutal.

MB : Vous préférez laisser... ?

JDS : Parler, oui il faut. Il faut laisser parler et une fois qu'il a fini de parler, à ce moment-là on essaie de comprendre, enfin... analyser. Et de voir si ce qu'il dit est réel, pas réel. Si on peut apporter une solution, sans que ça s'enflamme.

MB : Mmh, ok. Euh... et selon vous, quelles sont les personnes qui devrait être émotionnellement intelligent ?

JDS : Heu...

MB : Si vous voulez, je peux vous donner une petite définition de l'intelligence émotionnelle ? C'est du coup, un ensemble de compétences qui sont toutes reliées les unes entre elles et qui vont permettre aux individus de mieux se connaître, de mieux gérer ses émotions. Et du coup, arriver à avoir de meilleures émotions avec les autres. En gros, voilà c'est ça. Et donc pour vous, quelle personne au sein d'une entreprise devrait être émotionnellement intelligente ?

JDS : Heu... je pense l'employeur, c'est le premier à être concerné. Après, chaque personne, chaque personne doit connaître... Voilà je ne peux pas rentrer dans votre intelligence, voilà faut que ce soit comme ça, ainsi de suite. On peut éventuellement essayer de comprendre ou dire des conseils mais c'est un travail personnel.

MB : Mmh, d'accord.

JDS : après c'est à nous de nous adapter ou de juger enfin... ce n'est pas à nous de juger, car on n'est pas là pour juger... Mais essayer de comprendre. Mais je pense que chaque personne a son intelligence émotionnelle. Après certains vont arriver plus que d'autres, et d'autres moins car ce n'est pas dans leur culture et ainsi de suite, ou dans leur vie sociale. Certains ça ne va pas les toucher.

MB : Mmh je suis d'accord !

JDS : Je ne sais pas si je réponds à la question ou pas...

MB : Pas de soucis, c'est très bien. Euh... et donc maintenant est-ce que vous sauriez caractériser la notion de bien-être des employés ?

JDS : Heu... oui ! Moi-même je suis employé donc, un employé qui va au travail et qui ne se sent pas bien, déjà c'est... Il travaille à contre-courant, c'est contre-productif. Donc il faut que dans l'enceinte du travail, il faut qu'il y ait le maximum de choses aussi bien des machines à café, distributeurs d'eau, un emplacement de travail. Ça, ça fait partie du bien-être du salarié. Un poste de travail adapté et ainsi de suite. Il faut vraiment qu'il se sente à l'aise, eh bien dans son poste. Ça c'est important sinon vous n'êtes pas productif, vous êtes contre-productif.

MB : Mmh, mmh.

JDS : Il ne faut pas aller au travail avec la boule au ventre mais avec le sourire. Sinon c'est qu'il n'y a pas de bien-être. Que ce soit bien-être matériel, personnel, ou émotionnel.

MB : Mmh, mmh, oui !

JDS : Que ce soit le sien, du salarié ou que ce soit en face. Si on voit que la personne en face ne dégage aucune émotion, vous allez à reculons au travail !

MB : Mmh, mmh.

JDS : ça c'est important

MB : Donc tout à l'heure, vous me parliez d'essayer d'être le moins sensible possible, mais ce que vous me dites tout de suite, c'est qu'il faut quand même montrer ses émotions ?

JDS : Oui, oui, oui. Il ne faut pas non plus être une chape de plomb et d'échanger. Il faut avoir une émotion, vous êtes obligé d'avoir une émotion sinon vous arrivez à être un vampire, sans sang, sans rien. Il faut arriver à échanger avec la clientèle. Il ne faut pas trop non plus en montrer parce que quand vous êtes responsable, ou à la tête d'une équipe... en face de la clientèle, il faut prendre sa place. Il ne faut pas prendre la place du client ou du salarié.

MB : Mmh, mmh.

JDS : Quand vous commencez, vous démarrez en bas de l'échelle, après vous montez les échelons. Et petit à petit, vous vous forgez un caractère, et pour pouvoir gérer tout ça. Après sinon c'est compliqué.

MB : Et vous m'avez parlé pas mal de bien-être au niveau d'apport de matériel ? Le fait que le matériel... je ne sais pas... soit aux normes ?

JDS : Oui, oui, oui.

MB : Machines à cafés... mais vous parlez aussi de bien-être social ?

JDS : Mmh.

MB : Pouvez-vous m'en dire plus sur ce bien-être social ? Qu'est-ce que vous faites au-delà du fait d'avoir une bonne machine à café ?

JDS : Bah, juste une discussion, s'intéresser à la personne, de ne pas juste le saluer le matin et de ne plus s'en occuper de la journée. Le voir, comment il vit à l'intérieur, avec sa famille. On ne fait pas de psychologie... mais il y a un échange et des fois, quelqu'un qui ne se sent pas bien ou qu'il est en conflit avec les enfants ou autres. S'il se sent soutenu ou écouté, c'est une sensation de bien-être car ça le soulage un peu. Ça... c'est le rapport humain. Après c'est tout le reste à côté, quand vous allez travailler, vous avez le matériel qu'il faut pour travailler pour ne pas vous énerver parce que vous n'avez pas ce qu'il faut pour travailler. Je pense que cela fait partie du bien-être. Pas du bien-être relaxation mais du bien-être dans un poste de travail, se sentir bien parce qu'on a ce qu'il faut pour travailler, tout simplement.

MB : Et par exemple, ça vous est déjà arrivé de passer du temps ensemble, ailleurs que sur le lieu de travail ?

JDS : Oui, ça nous arrive de temps en temps. Alors, pas énormément, en plus, ces temps-ci c'est compliqué mais ça nous arrive de nous retrouver à l'extérieur du garage et de passer des moments au restaurant ou pour des parties de foot. Même parfois, on ferme le garage et on est tous ensemble, on discute, on boit un pot.

MB : ça, ça fait partie du...

JDS : Oui c'est primordial. Dans une entreprise, si vous arrivez où il n'y a aucun échange avec qui ce soit, vous le ressentez dans le travail. Ça c'est le bien-être social donc avec tous les compagnons qui travaillent dans l'entreprise. S'il n'y a pas ça, les gens vont travailler avec la peur donc ça ne pourra pas être productif.

MB : Justement, vous me parlez de productivité : je voulais savoir ce que vous pensez de l'association bien-être des salariés et efficacité des salariés ?

JDS : Pour moi, ça va ensemble sinon... Par expérience, moi j'ai travaillé dans plusieurs entreprises et il n'y avait pas de bien-être social entre les responsables du garage, ceux qui gèrent le garage et entre le personnel. Eh bien, le problème c'est que les ouvriers le rendaient. C'était « ils arrivaient et ils repartaient », « bonjour », à peine « au revoir ». Et ils allaient travailler parce que c'était l'obligation financière mais ils n'avaient aucun... Si demain, ils trouvaient une place ailleurs, ils partaient... Donc s'il n'y a pas de bien-être, cela se ressent même sur la clientèle car vous allez parler de manière énervée ou vous allez partir au quart de tour car il a dit un mot de travers. Le personnel, vous êtes tout le temps en train de leur crier dessus car ils ne vont pas vous obéir.

MB : Mmh, mmh.

JDS : Si déjà le matin, ils viennent à reculons, ça ne sert à rien. Donc c'est vraiment global, ça c'est important dans une entreprise... Pour moi, c'est VRAIMENT important dans une entreprise !

Et c'est ce que j'essaie de faire au maximum, d'être toujours « proche » des collaborateurs, « proche » de la clientèle et de les conseiller correctement.

MB : Mmh, mmh.

JDS : On ressent aussi bien le bien-être du client quand il vient au garage que le personnel. Des fois, au lieu de partir, ils restent un peu plus tard parce qu'ils se sentent bien, tout simplement. Mais, dans certaines entreprises, les salariés arrivent sans dire bonjour, vont directement se changer pour aller à leur poste de travail et puis basta. C'est le plus important dans une entreprise. Pas forcément dans une grande entreprise, mais dans les petites entreprises...

MB : C'est souvent plus simple dans les petites entreprises !

JDS : Ah oui ! c'est clair. Après j'ai commencé dans une grosse entreprise, on était plus de 120 dans un même garage et on avait plusieurs niveaux mais on avait quand même des responsables qui essayaient de maintenir ce lien-là et qu'il y ait ce noyau, ce bien-être...

MB : Qu'on ne se sentent pas un pion parmi...

JDS : Ah oui, ça c'est clair ! C'est important, c'est très très important !

MB : Vous m'avez parlé de faire partie d'une famille...

JDS : Oui ! C'est une famille, c'est une deuxième famille. Aujourd'hui, on passe plus de temps au travail qu'à la maison. Réveillé...

JDS et MB : *rires*

JDS : forcément parce qu'on dort la nuit mais autrement on est plus au travail qu'à la maison...

MB : Mmh, mmh !

JDS : Et puis aimer ce qu'on fait parce que c'est important

MB : Aussi ! Mmh... Maintenant on va parler de fidélité client, loyauté client et même affect client ? Donc pour vous, quand j'évoque la notion de loyauté, fidélité client, à quoi est-ce que vous avez pensé en premier ?

JDS : Aujourd'hui, fidélité et loyauté client, c'est un peu compliqué car il y a beaucoup... Je ne sais pas mais nous en région parisienne, il y a beaucoup de concurrence !

MB : Mmh !

JDS : On a quand même beaucoup de clients fidèles, de grosses sociétés donc après il faut parfois mettre de l'eau dans son vin quand des clients fidèles... Il faut essayer d'aller dans leur

« sens », il faut bien les conseiller. Il ne faut pas les arnaquer parce qu'aujourd'hui, les garagistes sont les plus « voleurs » (rires). On essaie toujours de bien les conseiller, de ne pas trop charger au niveau de la facturation. On essaie, par exemple, et ça ils aiment bien, de bien les réceptionner et de bien connaître le client. Et puis... le conseiller techniquement, de ne pas nécessairement tout lui mettre dans la facturation. On va essayer de le conseiller pour mettre le plus urgent en premier et on fera le reste la prochaine fois. On peut les appeler de temps en temps pour savoir si tout se passe bien, s'il n'y a pas de problèmes avec la voiture, s'il faut faire le contrôle technique. Et puis la relation quand ils sont là avec les responsables de parc ou avec certains particuliers qui passent dans le garage. On travaille beaucoup avec le voisinage car on est un commerce de proximité.

MB : Mmh... ouais ! Et c'est vous qui vous en chargez du service après-vente ou c'est quelqu'un d'autre ?

JDS : Non... alors en réalité c'est le patron qui s'en occupe un peu mais sinon surtout quand on réceptionne le véhicule et que je suis présent. On connaît les clients, à part les assurances avec les voitures accidentées, ce ne sont pas forcément des clients habituels. C'est souvent des clients envoyés par les assurances. On essaie quand même de les fidéliser. Après si c'est une personne qui habite à 30km, ce n'est pas forcément intéressant pour nous. Mais ceux qui sont proches du garage, on essaie de les fidéliser en vendant notre garage, en détaillant nos prestations. On fait ça, ça et ça.

MB : D'accord, et du coup vous y apportez de l'importance justement à la fidélisation de vos clients ?

JDS : Heu oui ! parce qu'aujourd'hui... quand je dis aujourd'hui, c'est avec tout le numérique qui existe aujourd'hui. Quelques années en arrière, ça n'existait pas. Aujourd'hui, vous vous faites détruire par un mauvais avis sur Google par exemple. Ça c'est important. On essaie d'apporter un plus à nos clients, par exemple, quand on a terminé le véhicule, laver et aspirer le véhicule, tout ça. Lui, ne va pas le payer mais il va le remarquer. Donc ça c'est important, même quand on fait un véhicule, on contrôle à deux fois car aujourd'hui, vous vous faites détruire par un mauvais commentaire, c'est fini ! après c'est plus dur de repartir. Vous mettez du temps à monter en niveau mais vous descendez assez rapidement !

MB : Je vois... mmh ! Vous avez remarqué justement ce redoublement d'effort dans votre garage ?

JDS : Mmh, oui ! Dans ce garage là, ça fait à peu près 6 ans que j'y suis.

MB : Et déjà là dans celui-là, vous avez vu une différence ?

JDS : Oui, alors ce n'est pas qu'on a vu une différence... alors si vous préférez on essaye d'apporter des choses qui n'existaient pas il y a quinze ans !

MB : Mmh !

JDS : On est obligé d'évoluer avec la demande du client et ce qu'il y a autour. Donc on sait que lui va faire ça, donc on va essayer de faire ou mieux ou pareil. Que les clients se sentent bien chez nous et qu'ils restent !

MB : Ok !

JDS : Mais la façon de travailler aujourd'hui n'est pas pareille, c'est vraiment totalement différent !

MB : Mmh, ok !

JDS : C'est un changement, c'est une évolution qu'il y a eu ! C'est une évolution de travail mais par contre, il y a une évolution en critique et en clientèle. Donc aujourd'hui, pour garder un client c'est déjà très très compliqué. Il y a ceux qui sont fidèles, ce sont des anciens. Et souvent ils viennent tester et derrière ils ne demandent pas d'explications et mettent un avis négatif sur un site quelconque.

MB : Et est-ce que vous avez l'impression d'avoir réussi à vous adapter à tous ces changements technologiques ?

JDS : Heu... oui. Malheureusement, on est obligé. Moi j'ai commencé, ça fait maintenant 38 ans que je fais de l'automobile donc on a commencé à travailler avec rien et aujourd'hui on travaille quasiment qu'avec des nouvelles technologies, des ordinateurs. On est obligé de suivre l'évolution sinon vous ne pouvez pas grandir au niveau de la clientèle. Vous êtes obligé que de faire des anciennes voitures ou travailler sur d'anciennes technologies et vous passez à côté des nouvelles. Vous êtes complètement perdus et largués. Aussi bien au niveau du travail manuel que dans les bureaux, c'est important. Avant on faisait tout à la main.

MB : Sur les agendas...

JDS : Sur manuscrits, sur les agendas, des factures à la main, des garanties à la main. Maintenant tout est informatisé ! On a toujours besoin de stylos pour faire signer les clients mais quasiment tout.

MB : donc... dans mon cheminement, dans mes recherches de mon mémoire, j'estime que plus un employé va ressentir du bien-être, plus il va être efficace.

JDS : Ah oui !

MB : Et cette efficacité, contredisez-moi si j'ai tort, pour moi cette efficacité va amener de la loyauté et la fidélité du client. Est-ce que vous partagez mon avis ?

JDS : Ah oui, tout à fait, tout à fait ! Parce que si un client... c'est la base, après vous allez le ressentir sur le travail final. Ce qui est mal, c'est qu'il y a peut-être eu un problème avant. Moi j'ai eu le problème avec un gars. Des gens qui viennent au boulot parce qu'ils n'ont en rien à foutre, parce qu'il y a eu cette rupture de bien-être entre l'entreprise et l'employé. C'est des choses que je ne gérais pas avant, le personnel. On le ressentait niveau du travail, la qualité du travail n'était pas bonne. Ce qui est marrant, c'est tout un enchaînement, vous avez le patron qui a une mauvaise relation avec le personnel donc le personnel le rend et le travail ne va pas être terrible. Le patron va continuer son travail de contrôler, de suivre l'employé. Donc ils vont rendre la voiture au client. Souvent ce n'est pas le patron qui rend la voiture ou celui qui a réceptionné ou les filles de l'accueil et ne vont pas contrôler la voiture. C'est donc le client qui va voir que le travail a été mal fait. On sait après que c'est lui qui l'a mal fait mais lui était en conflit avec le patron et ne se sent pas bien dans le garage. Donc ça vous le ressentez du début à la fin. Ça c'est important.

C'est que je dis, parce que je forme pas mal de jeunes et je dis qu'il ne faut pas venir au travail avec la boule au ventre premièrement. Si tu ne te sens pas bien dans l'entreprise, c'est qu'il y a un problème. Si tu ne t'adaptes pas, il ne faut pas forcer, il ne faut pas insister. Il faut trouver autre chose et si le travail ne te plait pas, il faut changer. Quand vous êtes jeunes, vous pouvez retomber sur vos pattes mais quand vous avez un certain âge, c'est plus compliqué. Donc quand vous avez quelqu'un qui a 40 ans, vous ne pouvez pas lui dire « laisse tomber ce que tu fais et vas faire autre chose ». On peut dire à quelqu'un qui a 18 ans, 19 ans si vraiment on voit que ce métier n'est pas fait pour lui, on lui dit. On va l'obliger à faire ça et même lui il ne va pas s'intéresser. C'est important, le bien-être dans une entreprise, c'est le plus important. Dans une équipe, aussi bien dans le travail... Moi je n'ai pas managé seulement dans le travail, j'ai été

entraîneur sportif, directeur de secouriste en milieu secourisme et c'est pareil, faut gérer ses émotions là car elles sont encore plus importantes !

MB : Ok ! Vous avez parlé de « c'est plus facile quand c'est un jeune de 18 ans quand faut aider à se réorienter », ça vous est déjà arrivé une personne de 40 ans qui perdait en motivation et en efficacité ?

JDS : Même plus vieux que moi, j'étais jeune à l'époque. J'ai quelqu'un, presque de la 50aine, c'était compliqué mais c'est là qu'on se forge. Vous êtes obligé d'essayer de donner des bonnes pistes, un bon chemin. J'avais une 30aine d'années et lui 50, là vous vous dites « ce n'est quand même pas moi qui vais lui dire comment il doit gérer sa vie » parce que ce n'était pas forcément que la vie au travail. Quant à coté ça va pas, forcément, vous le ressentez au travail. Et là vous vous dites « mince j'ai qu'une 30aine d'années et je dois lui dire comment gérer sa vie ». Surtout les hommes, dans le milieu de l'automobile, vous tombez sur des hommes qui sont accrocs à l'alcool et qui traînent le soir. Et après ce n'est pas facile de les remettre sur le droit chemin alors que vous êtes plus jeune, ce n'est pas évident. On essaye toujours de trouver les bons mots, les mots les plus justes pour essayer de réintégrer ce bien-être qui était dans l'entreprise mais lui n'a pas voulu suivre ce chemin. A un moment, je lui dis « si la mécanique ne te plaît pas, il faut changer, essayer de trouver quelque chose »

MB : Et finalement la fin de l'histoire ?

JDS : Bah c'est qu'il est parti. On a été obligé de se séparer de lui, malheureusement. C'est souvent comme ça... enfin non... on essaye toujours, quand on sent que le gars a un bon fond. Quand vous êtes responsable, il faut essayer de les comprendre, de les cerner mais de savoir ce qu'il ne va pas. Essayer de savoir comment se passe la vie extérieure. De l'accompagner au travail, le rassurer et de le faire revenir dans le bien-être. Qu'il ne pense pas qu'il est abandonné et de l'extérieur et de l'intérieur !

MB : Est-ce que vous pensez qu'en tant que manager, il est de votre rôle de remotiver quelqu'un ?

JDS : Ah bah bien-sûr, il faut ! Alors au niveau professionnel, pas de l'extérieur. Mais si au niveau professionnel, ça va, souvent à l'extérieur ça va se ressentir. Mais quelqu'un qui travaille en permanence et n'a pas de récompenses ou un challenge pour qu'il comprenne que c'est quelqu'un d'important et qu'on veut qu'il se développe, forcément le gars va baisser les bras,

qu'il soit jeune ou plus ancien. Si vous ne lui amenez rien, qu'il sent qu'il travaille que pour son salaire et que le reste, vous en foutez de lui.... Il faut mettre des choses en place pour les motiver !

MB : Mmh, mmh.

JDS : Aussi bien, ou des sorties, comme on parlait tout à l'heure après le travail ou même dans le travail. Par exemple, aujourd'hui on va mettre un challenge, on va essayer de faire le maximum de pneus et à la fin vous aurez des chèques cadeaux ou un voyage.

MB : Mmh, ok !

JDS : Il ne faut pas juste le laisser à sa place et basta. Non, je pense que c'est important ! Très important !

MB : Et heu... du coup au-delà de l'efficacité des salariés dû à leur bien-être ? A votre avis, qu'est-ce qui fait qu'un client devient fidèle ?

JDS : Heu... je pense que c'est la relation qu'il a avec les personnes à l'accueil, ça c'est important. Le travail qu'on va lui donner, la satisfaction client et l'intérêt qu'on va lui donner, ce n'est pas juste... à notre niveau, car on n'est pas une grosse succursale. Par exemple, les grosses succursales, les clients y vont car ils sont obligés de faire réparer leur voiture. Chez nous, les clients, on les connaît par leur nom. On sait que quand ils arrivent, on les reconnaît et même parfois au téléphone.

MB : ça c'est important !

JDS : Ce n'est pas juste dire « c'est quoi comme voiture que vous avez » « quelle immatriculation », vous savez déjà qu'au son de sa voix, pour les vrais clients fidèles, on les connaît. Quand ils ont besoin de quelque chose, même quand ils n'ont pas de rendez-vous, il faut qu'ils sentent qu'on est là pour les dépanner. Ce n'est pas juste simplement le jour où il y a des gros frais, qu'ils sont importants. Ils sont important tout le temps, même pour les petits trucs de rien du tout. S'ils viennent simplement pour une pression des pneus, on ne va pas dire « non on n'a pas le temps ». Ils ont besoin de ça les clients, il faut s'intéresser à eux. Ce n'est pas juste « ils viennent, ils payent et ils s'en vont ». C'est important pour fidéliser le client. Je vous dis à notre niveau, de notre garage. On n'est pas un gros garage, on est 10-12 personnes mais en succursale, vous ne le retrouverez pas.

MB : Et c'est ce que vous aimez ?

JDS : Aaah oui c'est ce que j'aime ! C'est le contact des clients et discuter avec eux.

MB : Justement vous êtes ce commerce de proximité ?

JDS : Ah oui ! C'est important, pas forcément ici à la Rochelle, mais je le ressens énormément en région parisienne. Il n'y a plus de commerces de proximité. Souvent, nos clients sont des voisins ou même ceux... Alors, pour vous donner une idée... je ne sais pas si vous connaissez Paris ? J'ai travaillé dans le 12^{ème} et j'avais des clients du 11^{ème} et du 12^{ème} arrondissement, aussi bien particuliers que sociétés et c'est des clients qui étaient fidèles. Je les ai fidélisés avec ma relation que j'avais avec eux mais ce n'était pas que professionnel, on s'intéressait. On se racontait nos vies, nos vacances et bien malgré cela. Depuis 2013, on a fermé dans le 12^{ème}, ces clients-là m'ont suivi 12km plus loin.

MB : Woua !

JDS : C'est pour vous dire... Ils n'attendent pas que qu'on répare les voitures, ils attendent un échange sympathique avec eux.

MB : Donc là, est-ce qu'on ne parlerait pas plus d'affect/d'affection ?

JDS : Oui, à la fin... oui c'est ça ! Mais la fidélisation, ça devient ça au final. C'est que fidéliser le client, ce n'est pas simplement lui réparer sa voiture, le revoir dans une année et qu'on se souvient plus que quand il est venu, il était malade ou il avait perdu quelqu'un...

MB : Mmh, mmh.

JDS : Après on n'est pas non plus chez eux ou quoi que ce soit. Mais ce petit truc en plus fait qu'ils se disent « tiens il se souvient, que j'avais ça ou que ma fille avait ça ». C'est des petits trucs qu'eux aiment bien, ils adorent ça.

MB : Et vous, vous aimez ça ?

JDS : Moi j'aime bien, avoir une relation avec les clients. Des fois les relations nerveuses, à la fin des fois, ça devient plus sympathique.

MB : ça c'est un truc de mecs *rires*

JDS : Non non non, ce n'est pas ça. Moi je n'aime pas le conflit mais je n'aime pas que les gens viennent et commencent à vous prendre la tête ou vous embrouiller. Dans l'automobile, c'est compliqué parce que les gens pensent qu'à peine ils rentrent dans le garage que vous êtes déjà en train de les voler, vous voyez ?

MB : Mmh.

JDS : J'essaye justement quand ils ont cette mentalité-là, j'essaye de leur montrer autre chose, en leur offrant un café, asseyez-vous, on va s'occuper de vous.

MB : Les rassurer ?

JDS : Voilà, les rassurer.

MB : Est-ce que pour vous, toutes ces choses que vous mettez en place, est-ce que c'est naturel ou est-ce que c'est réfléchi et c'est un peu stratégique ?

JDS : Disons que... avant tout, ce que je dis souvent. Quand je travaille chez Renault, souvent on a des plateformes Renault donc on a des véhicules qui ne sont plus garantis mais ont une prise en charge supplémentaire. Euh... souvent, les gens qui vous appellent s'en foutent complètement du client, ils vous disent « oui mais la voiture si... ». Quand je monte un dossier comme ça je le fais comme si c'était moi le client donc vous voyez ? C'est ce qu'on doit apporter au client, c'est que nous, on fasse comme si on était le client. Et ce que j'aimerais ressentir quand je vais chez un garage, j'essaye de l'apporter dans mon garage pour que les clients se sentent en confiance d'une part. Après on essaye, ce ne sont pas des stratégies forcément qui sont mis en place par des écoles. C'est des choses qu'on apprend au fur et à mesure du temps. Comme je vous disais, nous c'est une petite structure mais dans les grosses structures... je le sais car quand je vais en formation, ils nous disent comment ils font. Renault nous impose une politique de fonctionnement ou de management... Voilà, on prend certaines choses qu'on peut adapter à notre structure mais d'autres non. Le plus important c'est qu'on se sente à la place du client, ça aurait pu être nous. Stratégiquement, vous mettez ça en place. Je ne sais pas s'il y a eu des études comme quoi faut faire ça comme ça. C'est presque personnel, c'est moi qui ai mis ça en place, ça été productif.

MB : Vous traitez vos clients comme vous auriez aimé être traité !

JDS : Voilà c'est important !

MB : Et finalement... je récapitule un peu ce que vous avez dit. Si vous agissez comme ça avec vos clients c'est que parce que vous vous êtes rendu que c'était ça qui marchait le mieux.

JDS : Oui tout à fait, c'est clair. Si vous allez au clash, après ils arrivent... mon patron n'est pas trop comme ça, il va souvent au clash, 3/4 fois par jour.

MB : Peut-être pour ça qu'il a autant besoin de vous !

JDS : Bah... entre autres ! Là, il a vendu et c'est un autre qui a repris. Mais l'autre a dit tout de suite qu'on travaillera différemment. En réalité, il s'est posé des questions parce que souvent quand les clients venaient, ils me demandaient mais en ce moment je ne travaille pas, je suis en arrêt maladie et le nouveau patron ne comprenait pas. Il ne comprenait pas « tout le monde demande où est José ? » « Il n'est pas là José ». Et après il a compris que je travaille différemment. Un truc tout bête, les clients quand ils vous disent « s'il n'y a pas de gros frais, vous pouvez y aller, pas besoin de m'appeler », ça ce n'est pas tous les clients qui disent ça. Quand vous faites réparer votre véhicule et que vous constatez qu'il y a autre chose, vous faites un devis et vous les appelez. Mais avec nos clients fidèles, ils ne vous disent même pas de les rappeler. Et ça, on peut faire ça avec tous les clients, il n'y a que ceux que vous connaissez bien, avec qui vous pouvez vous permettre de travailler comme ça. Et ça c'est important. Quelqu'un qui a confiance, je vais encore vous le dire et je me répète mais c'est la structure qui est importante. Si c'est une grosse structure, vous travaillez différemment. C'est malheureux mais vous travaillez différemment parce que les objectifs ne sont pas les mêmes... enfin si c'est les mêmes : c'est de gagner de l'argent et de sortir le nombre d'heures. Mais on n'est pas derrière nous, toutes les semaines. J'ai travaillé dans des sociétés, dans des garages où toutes les semaines, ils vous demandent les objectifs de la semaine. Toutes les semaines, vous avez tant d'heures. J'étais dans une grosse boîte où on était 120, lui le directeur de la succursale s'en foutait complètement du bien-être, il avait aucune émotion. Lui c'était ça, « je paye un mec 8h, je veux qu'il me sorte 8h de boulot, le reste je m'en fous ». Ce n'est pas comme ça... vous ne pouvez pas dire aux gars, vous bossez 8h par jour, le reste je m'en fous. C'est comme je vous dis, les grosses et les petites travaillent différemment.

MB : Mmh, bah rien qu'avec les interviews que j'ai pu mener, j'ai eu des plus ou moins grosses structures. Bah les grosses c'était plus de 15 employés...

JDS : Mmh, mmh.

MB : Ce n'est pas énorme mais par rapport aux petites, il y avait déjà une différence !

JDS : Ah oui ça c'est vraiment différent, rien à voir. C'est impressionnant la différence qu'il y a. Pourtant l'objectif est le même : gagner de l'argent à la fin du mois pour la société. Mais leur procédé de travail sont différents. Souvent, ce sont des gens qui ont eu des grosses études et eux s'en foutent clairement du personnel, ils voient que les chiffres, c'est ça qui compte.

MB : Mmh, mmh.

JDS : Tout simplement. Moi je vois, j'ai des collègues qui travaillent dans des grosses structures et je sais qu'à partir du 25, je ne peux plus les appeler parce qu'ils sont en train de chercher les heures pour finaliser le nombre d'heures par mois, par compagnie.

MB : Mmh, d'accord.

JDS : Donc non, nous quand on n'a pas fait nos heures, je sais qu'on les fera le mois prochain. Pareil, on essaye de trouver des solutions pour ne pas être toujours à la ramasse mais on travaille différemment tout simplement.

MB : Mmh, ok. Maintenant on va changer encore un petit peu de thème... José, qu'est-ce que l'innovation selon vous ?

JDS : Heu... l'innovation, alors c'est beaucoup de choses... ça peut être l'innovation technique, technologique, du personnel si on a besoin d'un type de personne qu'on n'a pas dans l'entreprise et ça va donner du sang neuf. L'innovation, par exemple, refaire les bureaux ou l'atelier ou si on a besoin de nouvelles choses.

MB : Mmh !

JDS : L'innovation c'est une grande palette !

MB : Ouais !

JDS : C'est innovation et évolution, c'est presque pareil parce que faut innover et évoluer.

MB : Et ça a une importance pour vous l'innovation dans vos missions ?

JDS : Oui, oui, oui ! Parce que si on travaille toujours de la même façon, que ce soit au niveau de l'atelier, de la réception ou de l'environnement/décoration, placement des bureaux, la façon

de rendre les voitures. On essaye d'innover pour que ça aille dans le bon sens de tout le monde, que ce soit pour le personnel, que la clientèle. Apporter des choses qui n'existaient pas avant, on essaye de voir ce qui existe dans d'autres endroits et pas forcément dans l'automobile. Mais tiens, ça c'est pas mal et on va essayer de voir si cela fonctionne dans un garage par exemple. C'est important l'innovation.

MB : Ouais ! Et est-ce qu'à votre avis il y aurait un lien entre l'intelligence émotionnelle du dirigeant et sa capacité à innover ?

JDS : Heu... bonne question ! Moi je pense. Ah... C'est une question piège ! *rires*

MB : Il n'y a pas de question piège *rires* C'est juste selon ce que vous imaginez.

JDS : Pour moi oui, je pense que oui. En tout cas il faut être réactif, il ne faut pas rester dans son fauteuil et attendre que ça se passe. Il faut une certaine émotion pour voir que s'il n'y a pas d'innovation, on ne grandit pas.

MB : Mmh. Qu'est-ce qui est important la recherche d'innovation ? Qu'est-ce qui faut prendre en compte ?

JDS : Bah tout ! La façon de travailler, les nouvelles technologies. En réalité, il ne faut pas rester derrière les autres. Quand on voit d'autres entreprises qui ont fait ça, ça et ça. Il faut essayer de suivre mais il faut se donner les moyens, que soit aussi bien personnel qu'au niveau financier de l'entreprise. Il faut avoir des retombées et savoir prendre les bonnes décisions. Quand on est chefs d'entreprise, il faut savoir prendre les bonnes décisions.

MB : Mmh.

JDS : Et je pense que l'émotion a quelque chose à faire là-dedans *rires*

MB : Et justement, vous me parlez de prendre de bonnes décisions, mais quand on prend des décisions, on prend aussi des risques.

JDS : Ah ça c'est clair. En réalité, on prend des risques et on ne sait pas d'avance si c'est les bonnes ou pas.

MB : Mmh, mmh.

JDS : Après il faut risquer, on n'a pas le choix. Après dans une petite entreprise, il faut limiter les risques et il faut quand même en prendre quelques-uns. Parce qu'après les clients disent « ça fait 20 ans que je viens ici et ça n'a pas changé »

MB : Et justement, pour changer de niveau, pour augmenter de niveau, le dirigeant ou les décisionnaires vont probablement identifier des opportunités. Et justement qu'est-ce qui va faire qu'on va prendre CETTE décision ? Qu'est-ce qui va faire qu'on va avoir le déclic ?

JDS : Il faut poser le pour et le contre d'une part.

MB : Mmh, mmh.

JDS : Voir si ça peut nous apporter quelque chose, du travail sans trop pénaliser le personnel et tout ce qui va avec. Donc il faut vraiment... après, généralement dans l'automobile, quand on prend une initiation, on sait que ça a déjà marché ailleurs donc on essaye de faire la même chose, de trouver les bons partenaires et motiver le personnel, les former. Leur demander si ça les intéresse de faire ça, d'être formé à ça. Ou je veux mettre en place ça, je veux que vous fassiez ça. Nous, on a beaucoup évolué parce qu'on a suivi pas mal de formations. Ce ne sont pas tous les garages qui font du Renault Sport, du véhicule électrique donc vous voyez. Il y en a encore beaucoup qui ne le font pas car ils n'ont pas voulu innover et prendre un minimum de risques parce qu'il y a des investissements financiers. Il faut aussi trouver les bonnes personnes dans l'entreprise que vous pensez capable d'être formé pour pouvoir rentrer dans cette nouvelle stratégie...

MB : Mmh, mmh.

JDS : En plus ça va pouvoir nous apporter en plus. On sait qu'aujourd'hui, la voiture électrique, j'en parle parce que c'est la « mode ». Nous, le constructeur Renault a sorti des voitures électriques et hydriques donc on a saisi l'occasion. La maison mère demande, « tiens, est-ce que ça vous intéresse ou pas ? Par contre il faut investir », donc le patron vient nous voir pour nous demander si ça nous intéresse et ce qu'on en pense. Alors on dit oui, on y va ! On le soutient et on y va.

MB : Donc vous, vous êtes plutôt favorable à l'innovation ?

JDS : Ah oui, oui, complètement ! Je vous dis c'est important.

MB : Mmh.

JDS : Moi j'ai commencé en bas de l'échelle, aujourd'hui j'ai fait beaucoup de choses parce que j'ai voulu évoluer. Je n'ai pas beaucoup d'études, mes enfants ont beaucoup plus d'études que moi, donc vous voyez. Mais j'ai fait des choses, j'ai essayé parce que bon. Après je ne vais pas raconter ma vie mais je viens d'un milieu social qui n'est pas le même. On est des anciens immigrés donc on n'avait pas cette opportunité d'avoir des études comme ont eu nos enfants. Mais malgré ça, malgré que j'aie arrêté l'école tôt, j'ai quand même voulu me prouver à moi en premier mais aussi à mon épouse, à mes parents que je pouvais aller plus loin. Malgré que je n'aie pas le BAC, j'ai été à l'université pendant 2 ans pourtant j'ai arrêté en cinquième, donc pour vous dire *rires*. C'était très dur, j'avais déjà mon premier fils mais vous voyez, ça vient de là.

MB : Mmh, mmh ! Vous êtes très à prendre des risques finalement !

JDS : Ah j'ai pris énormément de risques, j'ai été secouriste, j'ai été directeur des secours de Seine-St-Denis, j'ai eu un club de sport pendant des années avec plus de 300 gamins. J'aurais pu rester tranquillement à rien faire. Et c'est pareil dans l'automobile, je suis parti comme simple mécanicien, j'ai grimpé les échelons même si on ne passait pas d'examens. Mais j'ai voulu m'intéresser et évoluer. Pas rester au même niveau.

MB : Mmh, mmh.

JDS : Et tout ça, tout ce que je sais aujourd'hui, c'est entre autres du vécu et appris sur le tas.

MB : Vous avez choper les bonnes opportunités

JDS : J'ai chopé...

MB : Vous avez créé aussi !

JDS : J'ai mis le doigt dedans, je n'ai pas attendu. Je ne me suis pas dit, j'y vais, je n'y vais pas. Je suis preneur, j'y vais.

MB : Ok, ok ! Bon bah c'est presque fini *sourire*.

JDS : Je commence à avoir faim *rires* Non je rigole.

MB : Vous ne voulez pas un petit verre d'eau ou quelque chose ?

JDS : Non c'est bon, ça va aller, merci

MB : Bon, dans le cadre de mon mémoire, j'analyse l'utilisation de l'intelligence émotionnelle du dirigeant et les conséquences sur les performances de son entreprise et pour moi, il est essentiel que le dirigeant de l'entreprise ou le décisionnaire soit sensible à la notion de l'intelligence émotionnelle pour favoriser la performance. Est-ce que vous pensez qu'un dirigeant/un manager doit être émotionnellement intelligent et si oui, est-ce que cela pourrait être bénéfique à la performance ?

JDS : Qu'est-ce que vous appelez « émotionnellement intelligent » ?

MB : Bah... tout à l'heure, j'ai essayé de vous donner ma petite définition. Littéralement je ne connais pas la définition par cœur *rires*

JDS : Oui c'est une définition qui...

MB : Oui c'est assez abstrait. En fait, quand je parle d'un dirigeant émotionnellement intelligent c'est une personne qui va se connaître, qui va connaître ses émotions et qui va apprendre à les gérer. Elle va en faire une force, qui va faire en sorte que ses émotions ne le gênent pas, ne le trahissent pas. Dans tous les thèmes qu'on a pu aborder, une personne émotionnellement intelligente, finalement c'est... Bon c'est ce que je vais essayer de prouver à travers ces interviews... cela aurait un impact sur tous les aspects dont on vient de parler, donc le bien-être des salariés, la loyauté des clients et l'innovation. Donc voilà, en gros ce que je voulais vous poser comme question c'est : est-ce qu'un dirigeant d'entreprise doit être sensible à la notion d'intelligence émotionnelle ?

JDS : Bah je pense que oui, c'est même à titre personnel. On va laisser le côté personnel, mais pour lui-même c'est important pour sa vie professionnelle et pour sa vie privée, il doit être intelligent. Il faut savoir gérer ses émotions que ce soit dans sa vie personnelle et professionnelle, cela nous permet de prendre les bonnes initiatives, les bonnes décisions. Guider, quand vous êtes un chef de famille (père, mère, grande-sœur), c'est important de savoir gérer ses émotions pour pouvoir ou prendre la bonne décision ou donner de bons conseils, c'est important. Cela fait partie de notre vie et de notre personnalité. Je pense que quelqu'un qui gère différemment ses émotions, c'est-à-dire dans l'entreprise et à l'extérieur, c'est quelqu'un qui se trahit... enfin qui se ment.

MB : Quelqu'un qui enfile une veste le matin

JDS : Ouais, moi je suis... c'est ce que je dis à mes enfants et aux gens. D'ailleurs souvent ils prennent mal enfin, je leur dis toujours qu'il faut avoir qu'une seule personnalité, qu'un seul visage, le même avec quelqu'un ou avec une autre personne ou même avec le patron et ainsi de suite. Vous ne pouvez pas vous mentir à vous-même et si vous avez plusieurs émotions, une chez vous et une au travail, je ne sais pas si c'est compatible.

MB : Vous êtes la même personne, vous, dans la sphère privée et la sphère professionnelle ?

JDS : Ah oui ! Pareil, pareil. Avec mes enfants, ma famille, mes amis, au travail. Et je pense que... on le sait car on le ressent... c'est le retour que j'ai des gens quand ils vous font des compliments. C'est important d'être identique et d'avoir qu'une personnalité.

MB : Et vous me dites que vous êtes la même personne avec n'importe lequel de vos interlocuteurs, est-ce que vous adaptez votre langage ?

JDS : Oui ! Souvent on est obligé par rapport à la personne qu'on a en face mais ça n'a rien à voir avec la personnalité, c'est juste qu'évidemment quand vous êtes avec les compagnons du garage, vous allez pouvoir plaisanter différemment que si c'était un client ou quelqu'un d'autre qui a un niveau social différent. Alors au début, je dis bien au début, car je rencontre des personnes avec des statuts sociaux différents, qui sont assez important et après on est tous égaux. Je connais des gens qui sont très haut placés, même au niveau de l'état, c'est compliqué au début. On essaye de... mais après on sait qu'on ne se ment pas ni l'un ni l'autre, on revient comme si on travaillait ensemble.

MB : Donc vous êtes fidèle à votre personnalité mais vous allez créer ou cacher une certaine facette ?

JDS : Oui, voilà, je ne vais pas lui raconter quelque chose aujourd'hui et derrière faire autre chose. Ce n'est pas possible.

MB : Et du coup, votre avis général. Parce que la performance c'est quelque chose d'abstrait il n'y a plein de dimension, c'est un peu difficile. Mais dans les différents thèmes qu'on a abordé dans l'interview, je vous rappelle : on a parlé du bien-être des salariés, de l'efficacité, de l'innovation, de loyauté. Imaginons qu'on enlève tout ça à la performance, qu'est-ce qui reste ?

JDS : Heu... la personne, par elle-même. *Soupir* Performance au travail. Oui c'est personnel, c'est la personne elle-même. Moi je peux travailler, même si je n'ai pas tout ça, je peux me débrouiller. Je peux être performant.

MB : Mais est-ce que vous seriez performant sans... ?

JDS : Différemment, performant différemment si je n'ai pas tous ces éléments-là qui sont important pour le fonctionnement d'une personne on va dire. Ça m'est arrivé d'être tout seul, dans un garage, tout seul de A à Z. Je n'avais pas ce lien-là.

MB : Et vous aviez quoi comme ressources à ce moment-là ? Vous aviez du bon matériel ?

JDS : Ah oui j'avais tout ça par contre, j'avais du bon matériel mais j'avais aucun contact à part les clients sinon je n'avais rien.

MB : Donc vos propres compétences ?

JDS : Mes propres compétences, tout simplement.

MB : Et à la limite, votre génération automatique de bonne humeur sans besoin qu'il y ait quelqu'un qui vous motive *sourire*

JDS : Oui, tout à fait, tout à fait. C'est à vous *rires* de vous motiver. C'est pour ça que je vous dis que c'est à vous de vous motiver. Quand quelque chose ne va pas bien, il faut aller de l'avant, il faut ne pas baisser les bras.

MB : D'accord. Eh bien...

JDS : Je ne sais pas si j'ai répondu correctement...

MB : Si, si, si ! Toute façon, il n'y a pas... cette question-là. Tout à l'heure, vous m'avez parlé « c'est une question piège », il y a aucune question piège ! *sourire*

JDS : Non quand je dis ça, c'est pour déconner *sourire*

MB : Celle-là par contre, elle est un petit peu...

JDS : Oui, surtout quand on est habitué à travailler quand on est du monde, avec un haut niveau de personnel et de clientèle. Mais c'est vrai que j'ai travaillé dans des endroits où j'étais tout seul. Le matin, j'arrivais et j'ouvrais la porte tout seul.

MB : Mmh, mmh.

JDS : Donc le matin, je disais bonjour à personne à part aux clients qui arrivaient. Toute la journée vous êtes tout seul donc il faut vous motiver !

MB : Ouais !

JDS : Après il y a des gens qui ne pourront pas le faire, des gens qui ont besoin de contact ou d'avoir quelqu'un à côté qui parle. Moi j'arrive à gérer ça.

MB : A ce moment-là quand vous êtes seul, pour arriver à une certaine performance, vous comptez sur vos compétences !

JDS : Que sur ça !

MB : Magnifique ! On va dire que ce sont les mots de la fin.

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Durée moyenne des émotions (en heures).....	1
Figure 2 : L'atteinte de la performance par le biais de l'intelligence émotionnelle et l'intelligence rationnelle.....	17
Figure 3 : Le triangle magique à l'atteinte de la haute performance des Ressources Humaines	24
Figure 4 : Quotient émotionnel de Stéphanie Mandret	56
Figure 5 : Quotient émotionnel de Ornella Catoire.....	60
Figure 6 : Quotient émotionnel de Loïc Dumont	63
Figure 7 : Quotient émotionnel de Alexandra Pichard.....	67
Figure 8 : Quotient émotionnel de Marion Denaiffe.....	70
Figure 9 : Quotient émotionnel de Christophe Batcabe	73
Figure 10 : Quotient émotionnel de Guillaume Calderan	78
Figure 11 : Quotient émotionnel de Yann Douvenot	81
Figure 12 : Quotient émotionnel d'Anonyme.....	84
Figure 13 : Quotient émotionnel de José Dos Santos.....	87
Figure 14 : Quotients émotionnels globaux	90

TABLE DES MATIERES

<i>Remerciements</i>	<i>I</i>
<i>Sommaire</i>	<i>II</i>
<i>Introduction générale</i>	<i>1</i>
<i>Démarche théorique</i>	<i>6</i>
Partie 1. L'utilisation de l'intelligence émotionnelle au service de la performance individuelle	7
1. L'EVALUATION DE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE	7
1.1 Les différents modèles d'intelligence émotionnelle.....	7
1.1.1 L'intelligence émotionnelle par Mayer et Salovey	7
Le modèle d'habiletés	8
1.1.2 L'intelligence émotionnelle par Goleman	8
Le modèle mixte	9
1.1.3 L'intelligence émotionnelle par Petrides et Furnham	9
Le modèle de traits.....	10
1.2 Les différents outils d'évaluation de l'intelligence émotionnelle.....	10
1.2.1 The Emotional Intelligence Test (MSCEIT).....	11
1.2.2 The Self-Report Emotional Intelligence Test (SREIT).....	11
1.2.3 The Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue)	11
1.2.4 The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i).....	12
1.2.5 The Situational Test of Emotion Management (STEM).....	12
1.2.6 The Situational Test of Emotional Understanding (STEU).....	13
1.2.7 The Emotional and Social Competence Inventory (ESCI)	13
2. LES BENEFICES INDIVIDUELS.....	14
1.3 La conscience de soi.....	14
1.3.1 La reconnaissance des émotions	14
1.3.2 Une parfaite connaissance de soi	15
1.3.3 Une compétence qui se développe par l'expérience	16
1.4 La gestion de soi.....	18
1.4.1 La prise de risque et les opportunités.....	18
L'intuition émotionnelle	19
1.4.2 La fixation et l'atteinte des objectifs.....	19
1.4.3 La pensée positive.....	20
Partie 2. L'impact de l'intelligence émotionnelle sur la performance collective	22
1. L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE STRATEGIQUE.....	22
1.1 Les différents indicateurs de performance	22
1.1.1 L'axe financier.....	22
1.1.2 L'axe client.....	23

1.1.3	L'axe interne.....	24
1.1.4	L'axe innovation.....	25
1.2	Les différents outils d'évaluation de la performance	26
1.2.1	L'évaluation de la performance financière	26
	Le résultat d'exploitation.....	26
	Le résultat net.....	26
	Le taux de croissance des capitaux propres,	27
	Le total des capitaux propres,	27
	Le taux de croissance des actifs,	27
	Le total des actifs.	27
1.2.2	L'évaluation de la performance client	27
	Le taux de résolution au premier contact (RPC).....	27
	Le Customer Satisfaction Score (CSAT)	28
	Le Net Promoter Score (NPS).....	28
	Le Customer Effort Score (CES)	28
	Le Délai Moyen de Réponse (DMR)	28
	La Durée Moyenne de Traitement (DMT).....	28
	La perception client de la qualité de service (SERVQUAL)	29
	Le taux d'attrition (CHURN) et le taux de rétention client (CRR)	29
1.2.3	L'évaluation de la performance interne	29
	Employee Net Promoter Score (eNPS).....	29
	Taux de rotation du personnel (Turnover)	29
	Temps d'embauche moyen	29
	Taux d'acceptation des offres	30
	Taux d'absentéisme	30
	Chiffre d'affaires et performance des collaborateurs.....	30
	Taux de promotion.....	30
1.2.4	L'évaluation de la performance de l'innovation.....	30
	Pay-Back.....	30
	La valeur actuelle nette (VAN).....	31
	Le Taux de Rentabilité Interne (TRI).....	31
	Marge sur coût variable.....	31
	Marge sur coût complet.....	31
	Economic Value Added ou valeur économique ajoutée (EVA).....	31
	Return On Investment ou retour sur investissement (ROI).....	31
	Return On Capital Employed ou retour sur les capitaux investis/employés (ROCE)	32
	Taux d'innovation.....	32
	Degré d'innovation	32
	Portefeuille d'innovation.....	32
2.	LES BENEFICES COLLECTIFS.....	32

2.1	La conscience des autres	33
2.1.1	Une analyse instinctive des autres	33
2.1.2	Une empathie naturelle	33
2.1.3	Une ouverture au changement	34
2.2	La gestion des relations	34
2.2.1	Le management des équipes	35
2.2.2	La gestion de conflits.....	36
2.2.3	La motivation des équipes,	36
2.2.4	L'innovation et la créativité.....	37
	Conclusion de la revue de littérature et questions de recherches :.....	39
	<i>Méthodologie de recherche</i>.....	40
	Partie 1. Le design de la recherche.....	41
1.	LA DEMARCHE INDUCTIVE	41
1.1	L'intérêt de la démarche inductive	42
1.2	Les procédures et les enjeux.....	42
2.	L'APPROCHE QUALITATIVE	42
2.1	Les objectifs de l'étude empirique	43
2.2	L'enquête terrain	43
	Partie 2. La collecte et l'analyse des données	45
1.	COLLECTE DES DONNEES	45
1.1	Les entretiens semi-directifs.....	45
1.2	Les critères de variation des échantillons.....	48
	La fonction.....	48
	Le genre	49
	Le secteur d'activité.....	49
	Le niveau d'intelligence émotionnelle.....	49
	La durée de l'interview	50
2.	ANALYSE DES DONNEES.....	50
2.1	La construction du guide d'entretien.....	50
	Justification des choix des différents thèmes	51
2.2	L'analyse thématique	52
	Justification de la méthode d'analyse	53
	Justification de la liste des codes utilisés dans la grille d'analyse	53
	Le relevé de thème	54
	L'arbre thématique.....	54
	<i>Analyse et discussion des résultats</i>.....	55
	Partie 1. Résultats verticaux et limites de l'étude	56
1.	RESULTATS PAR PROFIL	56

Stéphanie MANDRET Dirigeante et ostéopathe Secteur de la santé 55 minutes d'interview.....	56
Ornella CATOIRE Dirigeante Secteur de l'agencement, aménagement et décoration 1 heure et 11 minutes d'interview	60
Loïc DUMONT Directeur Secteur du conseil en stratégie et management des organisations 1 heure et 10 minutes d'interview	63
Alexandra PICHARD Responsable manager Secteur de la coiffure 1 heure et 06 minutes d'interview	67
Marion DENAÏFFE Dirigeante Secteur de la restauration 1 heure et 11 minutes d'interview.....	70
Christophe BATCABE Dirigeant commercial Secteur du marketing téléphonique 1 heure et 21 minutes d'interview	73
Guillaume CALDERAN Dirigeant commercial Secteur de la construction de piscines 50 minutes d'interview	78
Yann DOUVENOT Dirigeant commercial Secteur de la fumisterie 43 minutes d'interview	81
ANONYME Directrice de campus Secteur de la formation 49 minutes d'interview	84
José DOS SANTOS Technicien manager Secteur de l'automobile 1 heure et 11 minutes d'interview	87
2. SYNTHÈSE DES ANALYSES VERTICALES ET LIMITES DE L'ÉTUDE	90
Partie 2. Résultats horizontaux et apports managériaux	92
1. PARALLELE DES RESULTATS ET REVUE DE LITTÉRATURE	92
Question de recherche 1 : L'intelligence émotionnelle du dirigeant a-t-elle un impact sur l'efficacité et le bien-être de ses salariés ?	93
Réponse à la question de recherche n°1	101
Question de recherche 2 : Le bien-être et l'efficacité des salariés résultant d'un management émotionnel a-t-il un impact sur la fidélisation, la loyauté ou l'affect des clients ?	103
Réponse à la question de recherche n°2.....	106
Question de recherche 3 : Comment l'intelligence émotionnelle influence-t-elle la prise de risque disruptive et l'innovation ?	106
Réponse à la question de recherche n°3	112
Question de recherche 4 : Sans innovation, ni pratiques en faveur du bien-être de ses salariés, ni fidélisation, loyauté, affect des clients, peut-il encore y avoir performance ?	113
Réponse à la question de recherche n°4.....	116
2. SYNTHÈSE DES ANALYSES HORIZONTALES ET APPORTS MANAGERIAUX	117
<i>Conclusion et réponse à la problématique.....</i>	119
<i>Bibliographie</i>	126
<i>Annexes.....</i>	140
Annexe n°1 : Le guide d'entretien	141
Annexe n°2 : Test de Quotient Emotionnel (conçu par le psychiatre Christophe André).....	143
Annexe n°3 : Grilles d'analyses complétées • Relevés de thèmes	147
Relevé de thème • Stéphanie MANDRET • 55 minutes d'interview	147

Relevé de thème • Ornella CATOIRE • 1 heure et 11 minutes d'interview.....	148
Relevé de thème • Loïc DUMONT • 1 heure et 10 minutes d'interview.....	149
Relevé de thème • Alexandra PICHARD • 1 heure et 06 minutes d'interview.....	150
Relevé de thème • Marion DENAÏFFE • 1 heure et 11 minutes d'interview.....	151
Relevé de thème • Christophe BATCABE • 1 heure et 21 minutes d'interview.....	152
Relevé de thème • Guillaume CALDERAN • 50 minutes d'interview.....	153
Relevé de thème • Yann DOUVENOT • 43 minutes d'interview.....	154
Relevé de thème • Anonyme • 49 minutes d'interview.....	155
Relevé de thème • José DOS SANTOS • 1 heure et 11 minutes d'interview.....	156
Annexe n°4 : Arbre thématique.....	157
Arbre thématique • Suite.....	158
Annexe n°5 : Transcriptions des entretiens semi-directifs.....	159
Transcription des interviews • Stéphanie MANDRET • 55 minutes d'interview.....	159
Transcription des interviews • Ornella CATOIRE • 1 heure et 11 minutes d'interview.....	179
Transcription des interviews • Loïc DUMONT • 1 heure et 10 minutes d'interview.....	201
Transcription des interviews • Alexandra PICHARD • 1 heure et 06 minutes d'interview.....	219
Transcription des interviews • Marion DENAÏFFE • 1 heure et 11 minutes d'interview.....	244
Transcription des interviews • Christophe BATCABE • 1 heure et 21 minutes d'interview.....	285
Transcription des interviews • Guillaume CALDERAN • 50 minutes d'interview.....	315
Transcription des interviews • Yann DOUVENOT • 43 minutes d'interview.....	353
Transcription des interviews • Anonyme • 49 minutes d'interview.....	370
Transcription des interviews • José DOS SANTOS • 1 heure et 11 minutes d'interview.....	380
Table des figures.....	404
Table des matières.....	406

RESUME DU MEMOIRE

L'intelligence émotionnelle, encore trop peu connue de la sphère professionnelle à cette heure de pandémie, trouve tout son sens dans un monde du travail en pleine mutation. En effet, la performance d'une entreprise, ne se résume plus uniquement à ses indicateurs financiers. Notre recherche vise à étudier les différentes dimensions de la performance, impactées par l'intelligence émotionnelle, grâce à une démarche théorique et empirique, axée sur les métiers du management. Par le biais d'une analyse des entretiens semi-directifs de nos dix professionnels, nous découvrons les multiples bénéfices, individuels et collectifs, liés à la conscience de soi, la gestion de soi, la conscience des autres et la gestion des relations. Ce mémoire laisse transparaître différentes notions connexes aux émotions et clés à la performance telles que : l'adaptation, l'authenticité ou encore la valorisation des individus. Les résultats récoltés montrent que l'intelligence émotionnelle impacte la performance sous plusieurs aspects : le bien-être et l'efficacité des salariés, la relation client et enfin, la prise de risque et le développement.

THESIS ABSTRACT

Emotional intelligence, still too poorly known in the professional sphere at this time of pandemic, finds its relevance in a fast-changing professional world. Indeed, a company's performance is no longer measured solely by its financial indicators. Our research aims to investigate the many dimensions of performance that emotional intelligence may impact, through a theoretical and empirical approach, focused on the management professions. Through an analysis of semi-directive interviews with ten professionals, we discover multiple benefits, both individual and collective, related to self-awareness, self-management, awareness of others and relationship management. This thesis reveals several notions related to emotions, which are key elements of performance, such as: adaptation, authenticity and individual valorization. The results show that emotional intelligence has an impact on performance in multiple aspects: employee well-being and efficiency, customer relations and finally, risk taking and development.