

Vers un partage des connaissances intelligent : acteur et facilitateur du changement¹

Oifa GRÉSELLE

olfagreselle@yahoo.fr

Laboratoire GREDEG UMR UNSA-CNRS 6227, Université de Nice-Sophia Antipolis - IAE de Nice, Avenue Emile Henriot, 06050 NICE CEDEX

RÉSUMÉ : Selon Robbins et DeCenzo (2008), les personnes qui arrivent à comprendre leurs propres émotions et à analyser celles des autres ont de même des chances d'être plus efficaces au travail. Nous allons nous focaliser ici sur l'une des composantes du levier relationnel de l'intelligence collective (IC) : l'intelligence émotionnelle (IE). En tant que chercheur en management, nous tentons dans cet article d'enrichir le concept d'IC en cherchant à savoir si l'émotionnel permet un meilleur partage des connaissances au sein d'une équipe de travail. Pour répondre à notre problématique, nous présenterons les résultats d'une étude qualitative longitudinale menée de 2003 à 2006, portant sur le travail du RRH dans son équipe.

MOTS CLÉS : Equipe de travail – Intelligence Collective - Intelligence Emotionnelle - Style de management - Partage des connaissances.

ABSTRACT : According to Robbins and DeCenzo (2008), people who can understand their own emotions and analyze others emotions have chances to be more efficient at work. We will focus here on one of the components of the relational lever of collective intelligence (CI) : emotional intelligence (EI). As a researcher in management, we try in this article to improve the concept of the collective intelligence by looking for to know if the emotional permit a better sharing of the knowledge inside a team work. To answer to our set of problems, we will present the results of a longitudinal qualitative research investigated from 2003 to 2006, on the work of the Human Resources manager in his team.

KEYWORDS : Team work - Collective Intelligence - Emotional Intelligence - Management style - sharing of the knowledge.

1. Introduction

Dans un précédent article, nous avons mis en exergue le fait selon lequel, pour que l'intelligence collective (IC)² d'une équipe soit synonyme d'efficacité, une articulation harmonieuse entre quatre leviers³ est essentielle face à une situation complexe : le levier cognitif, relationnel, social et managérial. De plus, selon Robbins et DeCenzo (2008), les personnes qui arrivent à comprendre leurs propres émotions et à analyser celles des autres ont des chances d'être plus efficaces au travail. Nous

¹ Une version plus développée de cet article a été acceptée pour présentation aux XVIIèmes Journées Internationales I.P&M (Institut Psychanalyse & Management) sur le thème « Homme, femme et après ? Economie de la connaissance, sexe et genre dans les organisations », qui auront lieu les 28 & 29 Mai 2009 au CERAM Business School à Sophia Antipolis.

² Nous définissons l'IC comme l'ensemble des capacités de compréhension, de réflexion, de décision et d'action d'un collectif de travail restreint issues de l'interaction entre ses membres et mises en œuvre pour faire face à une situation complexe donnée présente ou à venir.

³ Ces leviers ont été développés et justifiés dans l'article intitulé : « Leviers d'action et catalyseur de l'émergence de l'IC », *Revue RH&M*, Numéro 29, Avril 2008, pp. 16-17. Nous avons justifié ces dimensions par le fait qu'elles ont émergé grâce à un aller et retour entre la littérature et le terrain.

allons nous focaliser ici sur l'une des composantes du levier relationnel de l'IC : l'intelligence émotionnelle (IE). En effet, l'IC qui a pour finalité la performance dépend étroitement de la bonne collaboration et interaction entre les individus et de la mise en avant de la reconnaissance individuelle dans l'équipe. En conséquence, certains facteurs tels que la communication, l'empathie, la confiance et l'autonomie sont des éléments d'aide pour mieux appréhender l'individu afin qu'il se sente pleinement reconnu et par conséquent motivé. Il pourra par ce biais contribuer à une véritable collaboration et plus encore à une co-construction avec autrui d'un savoir supérieur (Monnin, 2006). Aussi la question de l'IC met-elle pleinement en avant la question du rôle du manager et en particulier celle de son émotionnel dans l'efficacité de son équipe, la dynamique de groupe et l'interaction interpersonnelle. Suite à nos diverses lectures et études, nous voyons que le Responsable des Ressources Humaines (RRH) joue un rôle fondamental dans l'émergence de l'IC de son équipe. Membre de l'équipe de direction de l'entreprise, il doit s'assurer en permanence que l'ensemble des collaborateurs s'est approprié les grands objectifs de l'entreprise. Il doit également permettre d'accompagner le changement et de développer la mobilisation du personnel. En tant que chercheur en management, nous tentons dans cet article d'enrichir le concept d'IC en cherchant à savoir si l'émotionnel permet un meilleur partage des connaissances au sein d'une équipe de travail. Ce repérage devrait permettre aux entreprises qui souhaitent développer l'IC de leurs salariés de mieux cibler leurs actions selon l'émotionnel du manager et donc de permettre un partage des connaissances optimal. Pour répondre à notre problématique, nous nous attacherons à situer notre recherche d'un point de vue théorique. Puis nous présenterons notre terrain et méthodologie de recherche. Ensuite, nous exposerons les résultats de notre étude de cas et nous les discuterons. Enfin, nous conclurons.

2. Cadre théorique de la recherche

La maîtrise de ses émotions, la capacité à comprendre les autres, l'aptitude à persévérer dans l'adversité, la connaissance de soi, comptent autant que les compétences techniques et managériales. L'IE apparaît ainsi comme un véritable levier d'efficacité dans les relations interpersonnelles.

L'IE : Définition et rôle

Selon Amberdt, Dupuich-Rabasse et Giaque (2000), la primauté de l'intelligence rationnelle qui a prédominé durant tout le XX^{ème} siècle au travers du fameux Quotient Intellectuel (QI) rendu célèbre par Alfred Binet, commence à être détrôné par l'émergence de l'IE représentée par son Quotient Emotionnel (QE). Depuis quelques années, selon Chanlat (2003), les gestionnaires, notamment anglo-saxons, ont développé un fort engouement pour les émotions (Raz, 2000 ; Briner, 1999 ; Askhenasy, Zerbe et Hartel, 2000 ; Payne et Cooper, 2001 ; Fineman, 2002 ; Noon et Blyton, 2002). Selon plusieurs chercheurs, tels que Salovey et Mayer (1990) ou encore Goleman, Boyatzis et McKee (2004), le QE serait important car il comptabilise l'IE, c'est-à-dire notre potentiel émotif. Ces derniers placent la compréhension des émotions, les nôtres comme celles des autres, au centre de leur modèle. C'est à Salovey et Mayer que l'on doit, en 1990, l'apparition du vocable « IE » qu'ils définissent comme étant « *la capacité d'être attentif à ses propres émotions et à celles des autres, de les distinguer les unes des autres, et d'utiliser l'information qu'elles véhiculent pour orienter la pensée et l'action* » (Salovey et Mayer, 1990). Selon Goleman (1995, 1998), qui a beaucoup fait pour que ce concept soit accessible à tous, l'IE se caractérise par cinq compétences : conscience de soi ; maîtrise de soi ; motivation ; empathie et aptitudes humaines. Amberdt, Dupuich-Rabasse et Giaque (2000) soulignent que si les trois premières dimensions portent sur l'aspect intra-individuel, les deux dernières se centrent sur l'inter-individuel et, à ce titre, elles leur apparaissent jouer un rôle très

important dans le contexte de l'équipe (collectif) qui nous intéresse ici. A travers cet état de l'art sur le concept d'IE, ce dernier n'apparaît pas pour l'instant stabilisé au plan conceptuel au vue de sa récence. Cela étant, examinons maintenant l'utilisation que l'on peut faire de ce concept. L'IE peut paraître d'une grande utilité dans de nombreuses circonstances et en particulier dans les activités au sein des équipes (Amberdt, Dupuich-Rabasse et Giauque, 2000). Selon Wexler (2000), l'œuvre de Goleman a fait entrer le concept d'IE dans le contexte des milieux de travail. En s'inspirant des travaux sur la gestion du savoir, il affirme que, dans la nouvelle économie, les compétences émotionnelles sont nécessaires pour créer les conditions permettant le partage des connaissances et pour établir la confiance essentielle à la formation d'équipes fonctionnelles. Selon cet auteur, « *l'IE est un préalable à la survie, à la croissance et à l'apprentissage organisationnel* » (Wexler, 2000). Goleman (1998) prétend que « *l'IE gagne en importance dans les milieux de travail marqués par l'incertitude, où les liens de dépendance sont de plus en plus nombreux et où le travail repose sur la connaissance* ». « *Développer son IE signifie apprendre à reconnaître l'information transmise par les émotions, à l'utiliser et à s'y fixer* » (Wexler, 2000). En effet, le milieu du travail joue un rôle certain dans le processus d'identification individuelle.

2.1 Vers un leadership intelligent cognitivement et émotionnellement

Considérant que la tâche première de tout manager d'équipe consiste à susciter des émotions positives auprès de ses collaborateurs, Salovey et Mayer (1990) ou encore Goleman, Boyatzis et McKee (2004), suggèrent que le succès d'un dirigeant est bien plus lié à la composante émotionnelle qu'à la composante cognitive : selon eux, c'est donc l'IE, et non l'intellect ou l'expertise, qui permet aux collaborateurs de libérer le meilleur d'eux-mêmes (*notion de résonance*). Constatant que l'état émotionnel des meneurs et les actions qui en découlent ont une influence directe sur le moral des équipes, et donc sur leurs performances, les auteurs concluent qu'il est essentiel de diriger et de motiver par l'IE. Dans ce registre, Chanlat (2003) souligne également les travaux qui sont développés en gestion sur la question du leadership et qui partent d'une posture psychanalytique. « *On tente alors de comprendre le comportement du manager à partir de sa personnalité profonde (Levinson, 1987 ; Zaleznik, 1989 ; Kets de Vries, 1984 ; Lapiere, 1994, Amado, 1994), de constater les effets produits sur la dynamique de l'organisation (Kets de Vries et Miller, 1985 ; Schwartz, 1990) ou encore de critiquer la notion même de leadership (Sievers, 1993)* » (Chanlat, 2003). Ainsi, des travaux de Bennis (1982) et Nanus (1985), ou encore de ceux de Drucker (1999), se dégage le portrait d'un nouveau type de leader : le leader « *intelligent* ». « *C'est un visionnaire, capable de parler du futur et de le rendre imagé en canalisant l'attention sur une vision* » (Le, 1999). Il « *exploite les ressources émotionnelles et spirituelles de l'organisation, ses valeurs, ses engagements et ses aspirations* » (Bennis et Nanus, 1985). Il sait gérer la *complexité, l'ambiguïté et l'incertitude*. Il se définit lui-même comme *un acteur du changement*. Il est *courageux, à la fois intellectuellement et affectivement* (Drucker, 1999). Autrement dit, les chefs les plus efficaces sont ceux et celles qui sont à l'écoute de leur personnel, qui sont attentifs à ce qui se passe au travail, qui sont capables de maîtriser leurs émotions, en lesquels leurs employés ont confiance et avec lesquels ces mêmes employés se sentent bien (Cherniss et Goleman, 2002). Selon Chanlat, (2003), les organisations étant dépendantes des personnes qui y travaillent, le profil psychologique, notamment émotionnel, de ces personnes ayant une influence sur la dynamique et les résultats de leur organisation, les organisations et leur direction ne peuvent pas ne pas s'en préoccuper.

2.2 Articulation entre savoir, savoir-faire et savoir-être pour une performance collective supérieure

Dans l'entreprise constamment changeante d'aujourd'hui, les savoirs et savoir-faire ne suffisent plus. Le savoir-être devient déterminant. « *Depuis les années soixante-dix, la recherche dans le domaine du comportement humain s'est beaucoup orientée vers les aspects cognitifs. L'accent mis sur l'information, la décision, la pensée, la résolution de problème, a rejeté dans l'ombre les aspects affectifs* » (Chanlat, 1990). Certains ont toutefois tenté de connecter les aspects cognitifs et émotifs et de déterminer le rôle qu'ils tenaient dans les performances de l'organisation (Park, Sims et Motowildo, 1986), car ces chercheurs américains pensent que les affects ont une influence sur le jugement managérial. Leurs résultats montrent que « *le QI est un indicateur peu fiable pour ce qui concerne la performance au travail* » (Sternberg, 1996). « *Dans certains écrits, on affirme même que l'IE améliore le fonctionnement cognitif* » (Chanlat, 2003). Toujours selon Chanlat (2003), à partir de nombreuses études de psychologie, de psychologie sociale et de neuropsychologie, les chercheurs américains ont donc conclu que les qualités sociales et émotionnelles jouaient un très grand rôle dans le succès personnel. Selon ces derniers, les personnes qui sont capables de contrôler leurs émotions, de faire preuve d'enthousiasme et d'empathie, connaissaient des résultats largement supérieurs en termes professionnels à ceux qui en sont incapables (Cherniss et Goleman, 2002). Chanlat (2003) souligne également que face aux critiques qui ont été opposées aux liens supposés entre IE et la performance personnelle et professionnelle, Goleman (1998) et Mayer, Salovey et Caruso (2000) ont répondu qu'il était probable que l'IE ne soit pas en effet un bon indicateur de performance au travail, mais qu'en revanche les compétences émotionnelles étaient de bons indicateurs. C'est pourquoi ils en sont venus à distinguer l'IE des compétences émotionnelles, ces dernières renvoyant aux aptitudes personnelles et sociales qui mènent à une performance supérieure au travail. En effet, Goleman écrit : « *la compétence émotionnelle est une capacité apprise fondée sur l'IE qui entraîne une performance remarquable au travail* » (2000). Donc « *l'IE est le résultat d'un apprentissage* » (Chanlat, 2003). Quant à McGill et Slocum (1994), ils ont identifié cinq comportements d'apprentissage dans les collectifs intelligents : l'ouverture d'esprit, la pensée systémique, la créativité, l'efficacité personnelle et l'empathie. « *Tout cela permet de comprendre et d'admettre la richesse de cette nouvelle conception de l'intelligence qui tend à s'humaniser* » (Le, 1999).

3. Méthode et terrain de recherche

Pour répondre à notre problématique, nous avons choisi d'explorer une étude de cas issue d'interventions réalisées au sein de l'entreprise TEMEX.

3.1 Synthèse méthodologique

Le tableau 1 synthétise notre démarche et nos choix méthodologiques.

Tableau 1. Synthèse du cadre méthodologique de la recherche

| |
|---|
| <p>Le design de recherche : D'un point de vue épistémologique, nous nous positionnons dans le paradigme interprétativiste (Girod-Séville et Perret, 1999). Ainsi, nous nous fondons sur une double interprétation : celle de l'acteur social et sur notre propre interprétation de chercheuse. Notre objectif, à travers cette approche, est d'interpréter des faits observés ou collectés sur le terrain tout en construisant un modèle de compréhension plus général. Notre recherche est de type qualitatif (Giordano, 2003) et repose sur une exploration hybride qui doit nous permettre d'approfondir les connaissances sur le niveau collectif de l'intelligence. Nous avons retenu l'étude de cas comme stratégie de recherche (Wacheux, 1996). Nous avons adopté un niveau d'analyse interactionniste qui part du principe que l'individu se construit dans ses relations avec son environnement : social, humain, affectif, matériel, etc. Enfin, il s'agit d'une étude de cas longitudinale encadrée et multiple (Yin, 2003). La nature exploratoire de nos hypothèses et de nos objectifs de recherche implique une démarche hybride d'exploration et de test (Charreire et Durieux, 2007). Plus précisément, le processus d'émergence de l'IC a été analysé en profondeur dans le cadre de quatre études au sein de l'entreprise TEMEX pendant 24 mois⁴.</p> |
| <p>Le processus de collecte des données : De plus, notre processus de recueil des données a porté sur une triangulation de sources (Wacheux, 1996 ; Machat, 2000) : des entretiens semi-directifs (59 entretiens (dont 12 dans l'équipe RH) d'une durée moyenne d'une heure et demie. Chaque entretien a été enregistré, retranscrit, validé par les acteurs et codé) ; l'observation passive (80 journées dont 20 dans l'équipe RH) et les documents internes et externes (plus de 150). Enfin, nous avons également adopté une triangulation des méthodes d'analyse (Wacheux, 1996) : l'analyse narrative (Thiétart et al., 1999), l'analyse de la <i>grounded theory</i> (Strauss & Corbin, 1994) et l'analyse causale (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2007).</p> |
| <p>Le processus de traitement des données : Notre processus de traitement de données repose sur un codage et une catégorisation des données (Allard-Poesi, 2003). Afin de réaliser le codage des données, nous avons eu recours au logiciel Atlas-Ti.</p> |
| <p>La restitution des cas : Notre restitution des cas est élaborée en fonction de notre définition du processus d'IC. Elle est scindée en quatre parties qui reprennent les rubriques de notre dictionnaire des thèmes pour une meilleure simplicité et cohérence de l'analyse : l'analyse contextuelle (environnementale et organisationnelle), l'analyse dimensionnelle (managériale, cognitive, relationnelle et sociale), l'analyse processuelle (interaction entre les différentes phases de l'IC) et l'analyse de la performance collective (réalisation des résultats souhaités par les membres de l'équipe et l'équipe dans son ensemble). Chaque équipe a été analysée selon cette trame.</p> |

3.2 Contexte de la recherche

PME française de 265 personnes, TEMEX appartient au secteur de l'électronique. Elle conçoit, développe et fabrique des composants électroniques. Un des facteurs clé de la performance de TEMEX porté par son Président Directeur Général (PDG), est « *une Gestion des Ressources Humaines (GRH) rénovée, fondée sur une communication plus ouverte et des rapports plus humains* ». Cette refonte des Ressources Humaines (RH) a également permis aux collaborateurs de TEMEX de retrouver combativité et optimisme et de s'approprier les trois valeurs de TEMEX :

⁴ Dans le cadre de cet article, nous ne développons qu'une partie des résultats portant sur l'équipe RH. Cette équipe constitue l'un des volets d'une recherche plus large portant sur quatre études de cas (équipe de direction ; équipe RH ; équipe projet et équipe semi-autonome) dont l'objectif final était de mieux comprendre et appréhender le processus d'IC de manière longitudinale au sein des équipes de travail.

imaginer, créer, respecter... ensemble.

3.3 L'équipe RH : l'humain au cœur de l'entreprise

L'équipe RH est composée de quatre membres dont la Directrice des Ressources Humaines (DRH). Cette équipe a une structure hétérogène contrastée favorable à l'épanouissement des potentiels. Elle est représentative de l'ensemble des valeurs de la société. Nous avons remarqué qu'elle a deux principes : elle donne la priorité à l'action (prise de décision, allocation de ressources ; contrôle de l'exécution et actions correctives, prises en temps opportun) et à la subsidiarité (les décisions sont prises au niveau le plus proche de leur point d'application : le client).

4. Résultats et discussion

L'équipe RH est au cœur même du développement de l'IC, puisqu'elle gère et met en place des outils pour développer les collectifs humains en manquant les RH tant individuelles que collectives. En effet, le rôle d'un département des RH est celui d'une structure de développement des compétences des salariés, un outil de diagnostic des fonctionnements existants dans l'entreprise et un appui pour la décision du dirigeant. Nous allons analyser cette équipe selon quatre niveaux : contextuel, dimensionnel, processuel et de celui de la performance collective.

Analyse contextuelle

L'équipe RH a un rôle très stratégique dans l'entreprise mais également dans le processus d'émergence de l'IC d'une équipe de travail.

Analyse dimensionnelle

Cette équipe a été analysée à travers quatre dimensions.

4.1.1 Dimension managériale

Nous avons remarqué que dans cette équipe, le rôle du manager est surtout de favoriser le lien entre les membres de l'équipe. Il doit faire vivre l'équipe en y favorisant une bonne communication. « *En cas de coups durs ou d'accroissement de l'activité, une équipe soudée réagira beaucoup plus vite, ses membres pourront s'entraider et se soutenir sans avoir besoin de recourir à une aide extérieure* », commente la DRH (2005). Selon les propos de la DRH, son rôle de créateur d'un climat de confiance consiste en une politique de la porte ouverte et dans une disponibilité constante : « *un chef, pour moi, c'est quelqu'un qui doit faire confiance, donner de l'autonomie, faire preuve d'empathie* » (La DRH, 2005). Une autre assistante RH (2005), appuie sur le fait que la confiance se définit aussi par la présentation d'objectifs et de missions clairs : « *quand les missions et les objectifs sont clairs, le manager ne peut pas demander aux gens de faire différemment* ». Elle (l'assistante RH) souligne également l'impact du style de leadership sur la cohésion de l'équipe : « *le style de notre manager nous sert aussi à avancer plus vite sur certains projets* ». Ainsi, nous pouvons constater que le style du leadership a un impact sur la cohésion, le climat de confiance, la responsabilisation et la motivation de l'équipe. L'équipe se sent reconnue. De plus, nous avons remarqué que pour faire face aux différentes incertitudes dans les situations auxquelles le manager est confronté, la relation du manager avec les collaborateurs semble primordiale. Ainsi selon la RRH (2005), « *j'exige de mon équipe ce que j'exige de moi-même* ». Ainsi, nous déduisons de cette dimension managériale dans cette équipe que la manière de manager dépend de trois facteurs interreliés et s'influent mutuellement : le style de management, la personnalité du manager et de ces collaborateurs et de la situation

contextuelle.

4.1.2 Dimension cognitive

Selon la RRH (2006) « *pour un fonctionnement intelligent de l'équipe, le partage des connaissances est nécessaire* ». De plus, toujours selon, la DRH (2005) « *nous (elle et ses collaborateurs) accordons dans notre équipe, une place majeure aux facteurs tels que l'esprit d'équipe, la confiance, le sens collectif, la créativité de l'équipe, etc., ces moyens permettent une meilleure interaction entre les membres de l'équipe et d'afficher toutes nos qualités* ». Nous avons également constaté que la composition de l'équipe joue un rôle dans l'émergence d'une IC au sein de cette équipe. En effet, la complémentarité des capacités dans une équipe est très importante. Selon la RRH (2006) « *j'essaie de plus en plus de recruter des employés avec des compétences complémentaires. Ce qui est important, c'est la capacité des employés à apprendre ; à se développer car on est sur un secteur de marché qui bouge beaucoup* ». Mais nous avons vu qu'il fallait également tenir compte de deux autres éléments : l'harmonisation entre les coéquipiers et l'adaptation au sein de l'équipe. Selon une collaboratrice RH (2005) « *si la personne n'a pas toutes les compétences complémentaires attendues pour un poste mais qu'elle a le potentiel intellectuel et humain pour bien s'accorder avec les membres de l'équipe, on investit dans la formation* ». Ainsi, cette équipe investit énormément dans l'apprentissage, la formation et le développement des compétences à condition que les personnes aient une double capacité intellectuelle et émotionnelle. Nous avons également souligné que l'équipe des RH avait mis en place de nombreux outils pour favoriser le partage des connaissances entre et avec ses collaborateurs. Nous allons développer l'un de ses principaux outils : son système d'information. En effet, cette équipe utilise un système informatique, du nom de « *datawarehouse* », qui facilite la gestion de l'information et le transfert des connaissances. Il centralise des informations extraites de diverses applications et de bases de données de différents environnements pour faciliter la prise de décision (Cf. figure 1). Nous allons nous appuyer sur les propos du concepteur et chef de projet *datawarehouse* pour présenter cet outil informatique. Selon le chef de projet (2006) : « *un "datawarehouse" signifie littéralement "entrepôt de données". Il permet un accès beaucoup plus rapide à l'information car il rassemble des données disponibles de façon disparate et peu agrégée dans EB2⁵* ». Ainsi, cet outil permet aux utilisateurs d'optimiser leur temps de recherche et d'éviter ainsi des travaux répétitifs et fastidieux pour regrouper les informations dont ils ont besoin. Il permet également d'obtenir un référentiel commun pour analyser les données d'un *reporting* à l'aide d'une même base collective. Cet outil est une véritable base de données synthétique et cohérente pour cette équipe et pour l'entreprise dans son ensemble, puisqu'il permet un transfert d'information afin que les membres de l'équipe se l'approprient et nourrissent leurs connaissances. C'est un système transparent où l'esprit d'équipe se voit ainsi renforcé.

⁵ EB2 est le système d'information de TEMEX.

Figure 1. Le système de gestion de l'information et de transfert des connaissances de TEMEX



Ainsi, comme on peut le voir, l'IC repose sur deux facteurs essentiels : l'apprentissage collectif et le partage d'informations et de connaissances. La majorité des membres de l'équipe disent partager leurs connaissances car ils considèrent qu'il est essentiel de partager leurs savoirs, surtout s'ils ont des relations d'interdépendance et d'interaction avec les autres membres de l'équipe. De plus, en cas de départ (par exemple à la retraite ou pour un changement de métier), cela permet de transférer les savoirs. Ainsi, selon la RRH (2006) : « l'objectif est que la personne qui part, laisse une trace de son passage dans l'équipe ». Cela permet à chacun d'apprendre et de se développer, donc à l'entreprise de croître et aux emplois de se maintenir dans un secteur en forte concurrence. Nous déduisons de cette dimension cognitive dans cette équipe que l'IC ne peut se développer qu'au sein d'une équipe qui pratique le partage des informations, des connaissances et l'apprentissage collectif. Sans échange, apprentissage et partage, « l'IC est vide de sens » (Lévy, 1997).

4.1.3 Dimension relationnelle

L'une des priorités de la DRH, pour mener à bien sa mission, est de ne pas oublier que les besoins fondamentaux des individus restent toujours les mêmes quel que soit le contexte : le besoin de structure, le besoin de reconnaissance et le besoin de stimulation. C'est là que la DRH doit faire preuve d'IE. Selon, une assistante RH (2005), « pour être crédible dans sa démarche, le manager doit montrer qu'il fait partie de l'équipe et sait la soutenir ». Nous constatons, que la crédibilité du manager permet aux collaborateurs d'être responsabilisés sur le bon fonctionnement et les résultats de leur équipe. Nous déduisons de cette dimension relationnelle dans cette équipe, que le rôle de la DRH consiste à clarifier les objectifs de l'équipe et de l'entreprise ; à développer un climat propice à la mobilisation de ses membres et à accompagner dans le changement. Son émotionnel joue un rôle essentiel pour remplir sa mission et mener son équipe vers une efficacité supérieure.

4.1.4 Dimension sociale

Nous remarquons que les membres de l'équipe RH attachent beaucoup plus d'importance aux valeurs humaines, telles que : la possibilité d'expression, l'autonomie, la reconnaissance, la confiance et le climat de travail. Ces valeurs semblent constituer un substitut à une rémunération élevée. En effet, selon le PDG (2004) « même si le salaire est, l'élément premier qui permet au salarié de rester dans une « boîte », le social s'impose de plus en plus. Les gens ont besoin de considération, d'échanger et de dialoguer pour être bien ». De plus, dans cette équipe, le manager a un rôle de pédagogue. En effet, nous avons remarqué que les processus d'évaluation de l'encadrement tenaient compte de la capacité du manager à faire progresser les membres de l'équipe.

Analyse processuelle

Afin d'être « sûrs » que les membres de l'équipe témoignent d'exemples « concrets » de manifestation d'IC, il nous a semblé logique de demander aux personnes interviewées de définir ce qu'elles entendaient par « IC ». Pour la RRH (2005) « *c'est une association de plusieurs termes : dynamisme, progression, capitalisation (au sens large), processus, idée de mouvement et de spirale vertueuse. Si on devait mettre du lien, je dirai, que tous ces termes sont liés par la notion d'interaction. Il y a vraiment l'idée de progresser ensemble (...)* ». Nous déduisons de cette analyse processuelle de l'équipe RH que pour les membres de cette équipe, le terme « d'IC » signifie bien pour eux, l'idée de dynamique avec une articulation d'étapes pour aboutir à la cohésion de l'équipe. Nous retrouvons également les principaux processus de l'IC, notamment celui de résolution de problèmes, d'aide à la prise de décision, de responsabilisation, d'autonomie et d'apprentissage.

Analyse de la performance collective

Nous avons constaté qu'au sein de cette équipe étaient mis en place des outils « spécifiques » dédiés au développement de l'IC ainsi que plusieurs axes d'amélioration et d'accompagnement dans le développement des personnes. En effet, le développement des hommes est une des volontés politiques de la Direction et des RH. Ce développement des personnes permettra également de professionnaliser les managers⁶. Cette politique de développement des hommes vient en complément et en cohérence avec d'autres actions de GRH (*évaluation, 360^o, bilan des compétences etc.*). Elle s'applique à des priorités ; avec des ressources affectées et avec des principes. Par le biais de ce développement, TEMEX vise aussi bien l'amélioration de l'individu que du collectif. D'après les propos de la DRH (2005) « *j'évalue notre performance selon les résultats que nous sommes en mesure de constater* ». Ainsi, nous déduisons de l'analyse de la performance de cette équipe que l'objectif qui consiste à aboutir à une efficacité durable de l'équipe est atteint. Pour synthétiser les résultats de cette équipe, nous proposons un tableau synoptique (Cf. tableau 2).

Tableau 2. Synthèse des résultats de l'équipe RH

| Résultats |
|---|
| Contexte environnemental et organisationnel : Contexte complexe lié à l'accompagnement du changement organisationnel (restructuration) et mobilisation du personnel ; forte culture d'équipe liée à celle de l'entreprise ; croissance et valorisation de l'organisation. |
| Dimension managériale : Equipe composée de quatre membres ; complémentarité et harmonisation ; forte personnalité du manager ; politique de la porte ouverte ; rôle stratégique de l'équipe ; rôle de pédagogue de la DRH ; répartition des tâches. |
| Dimension cognitive : Apprentissage, formation et développement des compétences et des hommes ; résolution de problème collectivement ; prise de décision construite collectivement ; créativité ; réflexivité. |
| Dimension relationnelle : Relations essentielles entre la DRH et ses collaborateurs ; bonne communication en face à face ; implication ; reconnaissance ; un savoir être très prononcé ; grand émotionnel de la DRH ; empathie. |
| Dimension sociale : Valeurs humaines fortes (respect, autonomie, responsabilisation) ; motivation ; adaptation ; interdépendance ; interaction ; échange et partage des ressources intellectuelles ; grande cohésion sociale ; confiance des membres ; mise en place d'outils de développement des hommes ; conscience collective (amélioration continue) ; transfert des savoirs entre membres ; gestion du conflit par du face à face. |

⁶ A cet effet trois ateliers (*objectif leadership ; les ateliers du management et interphase*) en direction des divers niveaux de la hiérarchie ont été mis en place, afin d'aider ces derniers à s'améliorer.

⁷ Cet outil est le plus adapté pour l'évaluation des activités à forte valeur ajoutée intellectuelle. Chacun évalue l'autre selon une grille préétablie. Ce système est en particulier utilisé comme outil de développement des compétences. Cela consiste à évaluer un manager par son hiérarchique (n+1), ses collaborateurs (n-1) et ses pairs (n). Mais cet outil est aussi pertinent pour l'évaluation des résultats obtenus dans le cadre d'une activité très intellectuelle (*Zara, 2006*).

| |
|---|
| Processus (étapes de l'IC) : Création d'une dynamique ; présence des quatre étapes de l'IC. |
| Performance collective (exécution des tâches et satisfaction des membres) : Objectifs et missions clairs ; action stratégique ; réalisation de tâches complexes (humaines) ; développement des personnes réussi. |

5. Conclusion

Dans une entreprise, qui fait preuve d'intelligence, chacun est co-créateur et co-responsable des situations qui adviennent et assume l'impact de ses décisions et de ses actions. En prenant une forme collective, cet engagement individuel devient un puissant levier de changement. Nous sommes alors en présence d'une IC qui ne demande qu'à prospérer si l'environnement est favorable. L'IC se présente comme un moteur à quatre temps se composant de quatre formes d'intelligences : cognitive, relationnelle, sociale et managériale. Si un projet collectif est mené sans prendre en compte ces quatre dimensions, il ne peut y avoir IC. Promouvoir l'IC, c'est donc permettre à ces quatre formes d'intelligence de s'exprimer et de s'articuler dans une équipe, ceci au nom de la performance collective. Finalement, il semble donc que les managers intelligents et performants soient : les sensibles, les tendres, les affectifs, etc. (Le, 1999). Goleman (1998) est à l'origine de cette véritable révolution comportementale. Ainsi, il est important de montrer que l'affectivité et l'émotionnel participent grandement dans l'aptitude à résoudre des problèmes. Ceux-ci tendent de plus en plus à s'humaniser à l'image de cette conception de l'organisation qui se fait jour et qui tend à être elle aussi humaine (Le, 1999). Nous constatons que la manière de manager dépend de quatre facteurs interreliés et s'influençant mutuellement : le style de management, la personnalité du manager et de ces collaborateurs, l'émotionnel du manager et la situation contextuelle. Nous soulignons également qu'un style de gestion différent suppose de recourir à un langage et à un comportement différents dans la communication d'entreprise. L'ouverture d'esprit et l'acceptation des différences culturelles seront porteuses de synergie, facilitant ainsi les évolutions et l'atteinte d'une efficacité organisationnelle supérieure (Claes, 1999).

Bibliographie

- Allard-Poesi, F, 2003, « Sens collectif et construction collective du sens » in *Le sens de l'action*, ouvrage coordonné par B. Vidaillet, Vuibert, institut Vital-Roux, p. 246 et p. 252-253.
- Amado, G, 1994, "La résonance psychosociale", *Revue internationale de psychosociologie*, 1.
- Amherdt, C.-H, Dupuich-Rabasse, F, Emery, Y, Giauque, D, 2000, *Compétences collectives dans les organisations. Emergence, gestion et développement*. Québec : Les Presses de l'Université Laval, , 261 p.
- Askhenazy, N-M, Zerbe, W-J, Hartel, C-E-J, 2000, *Emotions in the Workplace : Research, Theory and Practice*, Greenwood Publishing.
- Bennis, W. G, Nanus, B, 1985, *Leaders : The Strategies for taking charge*, Relié.
- Bennis, W.G, 1982, *Le développement des organisations*, Dalloz.
- Briner, R, 1999, "Emotion at Work", *A special Issue of the European Journal of Work and Organizational Psychology*, september.
- Chanlat, J-F, 2003, « Emotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'IE », *Travailler*, 1 (n°9), p. 113-132.
- Charreire – Petit, C, Durieux, F, 2007, « Explorer et tester les deux voies de la recherche »; dans Thiétard R.-A. et coll, *Méthodes de recherche en management*, Edition Dunod, p. 58-83.
- Cherniss, C, Golman, D, 2002, *The Emotionally Intelligent Workplace : How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Claes, M-T, 1999, « Femmes, hommes et styles de direction », *Revue Internationale du Travail*, vol. 138, n°4,

p.477 – 495.

- Drucker, P, 1999, *Le leadership de demain*, ouvrage collectif, Paris : Editions Village Mondial, 1^{ère} édition 1997.
- Fineman, S, 2002, *Emotion in Organizations*, New Edition, Londres, : Sage, 2002.
- Giordano, Y, 2003, *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Colombelles : Editions EMS. Management et Société, 318 p.
- Girod – Séville, M, Perret, V, 1999, « Fondements épistémologiques de la recherche », in : *Méthodes de Recherche en Management*, Coord. : Thietart R.A., Dunod.
- Goleman, D, 1998, *Working with emotional intelligence*, New York : Bantam Books.
- Goleman, D, Boyatzis, R, McKee, A, 2004, *L'IE au travail*, Ed. Village Mondial, 360 p.
- Grenier, C, Jossierand, E, 1999, *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod.
- Hirsh, W, Jackson, C, 1989, Women into management : Issues influencing the entry of women into managerial jobs, Institute of Manpower Studies Paper n°158.
- Kets de Vries, M, 1984, *The Irrational Executive : Psychoanalytic Explorations in Management*, New York, International Universities Press.
- Kets de Vries, M, Miller, D, 2002, *Combat contre l'irrationalité des managers*, Paris : Editions d'Organisation
- Lapierre, L, (dir.), 1994, *Imaginaire et leadership*, Montréal, Québec/Amérique.
- Le, P, 1999, *Vers une Théorie générale de l'organisation intelligente : proposition d'un modèle conceptuel et d'une méthodologie de mesure*, Thèse Doctorat, Aix Marseille, 567p.
- Levinson, H, 1987, “ Psychoanalytic Theory in Organizational Behavior” , dans Lorsch J., *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Levy, P, 1997, « Vers l'IC », *Sciences humaines*, N°59, p 31, Mars
- Machat, C, 2000, « Innovation Technologique et Innovation Organisationnelle : Vers une Perspective Intégrative ? », *Thèse de doctorat*, Tomes 1&2
- Mayer, J.D, Caruso D.R, Salovey, P, 2000. “Emotional Intelligence meets traditional standards for an intelligence », *Intelligence*, 27(4), p. 267-298.
- Mbengue, Vandangeon-Derumez, I, 2007, « Analyse causale et modélisation », in *Méthodes de recherche en management*, coord. par R.A. Thiétart, Paris : Dunod.
- McGill, M.E, et J.W, Slocum, Jr, 1994, *The Smarter Organization: How to Build a Business that Learns and Adapts to Marketplace Needs*, New York : John Wiley & Sons.
- Monnin, C, 2006, Le facteur humain au cœur de l'IC, *ISDM*, 5^{ème} Colloque TIC et territoire : quels développements ?
- Noon, M, Blyton, P, 2002, *The realities of Work*, second edition, Londres : Pal Grave,.
- Park, O-H, Sims, H, Motowildo, S-J, 1986, “Affect in Organizations : How Feelings and Emotions Influence Managerial Judgement” in Sims H.P., Goia D.A. and Associates, *The Thinking Organization*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Payne, R, et L, Cooper, C, 2001, *Emotions at Work : Theory, Research and Applications for Management*, Londres : Wiley.
- Raz, A-E, 2002, *Emotions at Work Normative Control, Organizations, and Culture in Japan and America*, Cambridge, Harvard Eastasian Monograph.
- Robbins, S, DeCenzo, D, 2008, *Management - L'essentiel des concepts et des pratiques*, Ed. Pearson Education, 6^e édition, 530 p.
- Salovey, P, Mayer J.D, 1990, “Emotional Intelligence”, *Imagination, Cognition and Personality*, 9, p. 185-211.
- Schwartz, H, 1990, *Narcissistic Process and Corporate Decay*, New York : New York University Press.
- Sievers, B, 1993, *Death and Life Itself*, Berlin : de Gruyter.
- Sternberg, R, 1996, *Successful Intelligence*, New York, : Simon and Schuster.

- Strauss, A. L, Corbin, J, 1994, Grounded theory methodology: An overview. Dans Thiétart, R.-A, et al, 2007, *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod. 1ères éditions 1999, 2003.
- Wacheux, F, 1996, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Wexler, M-N, 2000, « IE : aperçu et évaluation », *Optimum, la revue de gestion du secteur public*, vol.30, n°2, 9 p.
- Yin, R.K, 2003, *Case Study Research. Design and methods. Applied Social Research Methods Series*, vol. 5. Sage Publications. 181 p.
- Zaïbet-Gréselle, O, (2008), « Leviers d'action et catalyseur de l'émergence de l'IC », *Revue RH&M*, Numéro 29, Avril, p. 16-17.
- Zaleznik, D, 1989, *The Managerial Mystique : Restoring Leadership in Business*, New York, Harper and Row.