

**Université Paris 8**

DFSSU Professionnalisation du coaching en entreprise

2 rue de la liberté

93 526 Saint Denis

## **MÉMOIRE DE RECHERCHE**

### **L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE DANS LE MANAGEMENT INTUITION & ÉMOTION – VECTEUR DE PERFORMANCE**

**Laurence Bourgois-Potin**

**Année : 2020-2021**

**Sous la Direction de**

Léonore Robieux

**Mots clés** : Émotions ; Intuition ; Performance ; Management ; Intelligence émotionnelle

**Keywords** : Emotions ; Intuition ; Performance ; Management ; Émotionnel Intelligence

---

Résumé :

Face à la concurrence croissante, au contexte économique incertain, à l'arrivée de l'intelligence artificielle, les entreprises doivent trouver un nouveau souffle dans la course à la performance. L'émotion et l'intuition sont au cœur du management d'équipes pour l'atteinte vers leurs objectifs. Cette étude qualitative semi directive interroge des DRH et RRH sur leur vision de leur métier à travers leur intelligence émotionnelle. Nous avons réalisé un recueil de données qui démontrent que ces 2 notions sont indispensables dans les relations humaines. Ces compétences développent les qualités du potentiel humain indispensables dans les organisations. Une connaissance de soi permet une meilleure communication, des relations plus apaisées. Ces compétences aident aussi à retrouver de la créativité et du sens dans le travail. L'intuition améliore la rapidité d'exécution et l'efficacité au travail, elle permet de prendre rapidement des décisions et développe la créativité. Dans l'ensemble ses compétences apportent en plus, du bien-être au salarié et de la performance à l'entreprise.

Abstract

Faced with increasing competition, an uncertain economic context, and the arrival of artificial intelligence, companies must find a new lease on life in the race for performance. Emotion and intuition are at the heart of team management in order to achieve their objectives. This semi-directive qualitative study questions HRDs and HRMs on their vision of their job through their emotional intelligence. We have collected data that show that these two notions are essential in human relations. These skills develop the qualities of human potential that are essential in organizations. Self-knowledge allows for better communication and calmer relationships. These skills also help to find creativity and meaning in work. Intuition improves speed of execution and efficiency at work, it allows for quick decisions and develops creativity. All in all, these skills bring well-being to the employee and performance to the company.

---

## I. INTRODUCTION

Dans le monde actuel, en perpétuel changement, en innovation permanente, les entreprises doivent trouver des moyens de s'adapter, se renouveler et se recréer face à la concurrence et aux puissants enjeux économique tout en restant attentif à leur potentiel humain. Une étude de 2016<sup>1</sup> donnait les qualités d'un bon manager : l'adaptabilité (4%), la positivité (48%), la créativité (47%) et l'esprit d'équipe (42%). Il faut donc trouver le moyen d'avoir un travail plus efficace, plus motivant pour susciter l'engagement et déployer de meilleures compétences. Les managers des ressources humaines doivent être agiles, fiables, faire preuve d'innovation mais aussi de fermeté. Ils sont le relais entre les dirigeants et les employés. Une dichotomie existe entre le cerveau rationnel et émotionnel. L'entreprise n'est pas un lieu où les émotions ont leur place et pourtant, elles ne s'arrêtent pas de circuler aux portes des organisations (Ashford & Humphrey, 1995). « *la culture organisationnelle influence la satisfaction des collaborateurs, l'absentéisme, l'engagement ou la créativité* »<sup>2</sup>. L'entreprise n'a pas encore pris conscience de son efficacité dans le monde de l'entreprise ou ne l'assume pas : « *Selon la croyance dominante, les pensées et les sentiments pénibles n'ont pas leur place au bureau : les cadres, et particulièrement les leaders, devraient être soit stoïques, soit enthousiastes* »<sup>3</sup>. L'émotion a une grande influence dans le management<sup>4</sup>. Les managers mettent leurs émotions à rude épreuves. Elles sont indispensables à l'adaptation de l'individu et à son environnement (Damasio, 1994 ; Oakley et Johnson-Laird, 1987). C'est ce qui motive les actions car elles sont rapides et fluctuantes. Les émotions sont des indicateurs utiles face au danger (Öhman, 2002). Ne pas savoir les maîtriser peut avoir un impact sur les relations sociales (Lopes, Salovey, Côte et Beers, 2005 ; Schutte et al., 2001). Pour un manager, gérer l'expression de ses émotions et savoir les maîtriser est essentiel (Hochschild 1983, 1993). Hochschild définit la maîtrise des émotions au travail : « *le travail émotionnel possède 3 caractéristiques principales : 1- il demande au contact face à face ou, au moins, un échange verbal avec le public ; 2- L'attitude et l'expression du travailleur ou de la travailleuse produisent un état émotionnel (confiance, sécurité, peur...) chez le client ; 3- la dimension émotionnelle faisant partie de la tâche, les employeurs peuvent exercer un contrôle sur les activités émotionnelles des employés, à travers, par exemple, la formation et la supervision* »<sup>5</sup>. Dans cette recherche, il était déjà question

---

<sup>1</sup> Étude publié dans "le monde" du 11 avril 2016 auprès de 309 recruteurs

<sup>2</sup> Kotsou Ilios. (2019). Intelligence émotionnelle et management. Éditions De Boeck. 4<sup>ème</sup> édition, ch.11. 3 : Wolff, S. B., Druskat, V. U., Koman, E. S., & Messer, T. E. (2006). The link between group emotional competence and groupe effectiveness. Linking emotional intelligence and performance at work : *Current research evidence whith individuals and groups*, 223-242.

<sup>3</sup> David Susan & Congleton Christina. (2018). Développez votre agilité émotionnelle. Harvard Business Review. <https://www.hbrfrance.fr/magazine/2018/05/20075-developpez-agilite-emotionnelle/>

<sup>4</sup> Kotsou Ilios. (2019). Intelligence émotionnelle et management. Éditions De Boeck. 4<sup>ème</sup> édition, ch.1

<sup>5</sup> Soares, A. (2003). Les émotions dans le travail. *Travailler*, 1(1), 9-18. <https://doi.org/10.3917/trav.009.0009>

d'entretenir des émotions positives au travail dans le but d'obtenir une certaine satisfaction : « *Tout se passe comme si*