

JADE LAPRISE
ESSAI
MBA 8476

ESSAI DE MAÎTRISE

Travail présenté à Mme Emmanuelle de Verlaine

Maitrise en administration des affaires
Université du Québec en Outaouais Campus St-Jérôme
Lundi, 8 juillet 2019

Table des matières

Table des matières	1
Liste des figures	6
Problématique générale et de la situation de gestion	5
Problématique spécifique de la situation inscrite dans la littérature en gestion	6
Sommaire des connaissances	6
Travail réflexif des gestionnaires	6
L'intelligence émotionnelle et conscience de soi des gestionnaires	8
Question et objectifs de recherche	9
Cadre conceptuel et cadre logique justifié à l'aide de la littérature	10
Approche méthodologique	17
Posture épistémologique justifiée	17
Instrument de collecte de données	18
Objet d'étude	18
Unité d'analyse	19
Échantillonnage	19
Protocole de collecte et d'analyse de données	20
Processus d'analyse à trois niveaux d'analyse	21
Présentation des résultats	22

Premier niveau d'analyse	23
1- La productivité et l'efficacité	23
Julie	23
Suzie	24
Lily	25
2- L'analyse	26
Julie	26
Suzie	26
Lily	27
3- Quantitatif	28
Julie	28
Suzie	28
Lily	29
4- Patronale et direction	29
Julie	29
Suzie	30
Lily	30
5- La communication	31
Julie	31
Suzie	31

Lily	32
6- L'adaptation	32
Julie	32
Suzie	33
Lily	33
7- Le soutien	33
Julie	33
Suzie	34
Lily	35
8- La relation interpersonnelle	35
Julie	35
Suzie	36
Lily	37
9- Le moi	37
Julie	37
Suzie	39
Lily	39
10- L'Autre	40
Julie	40
Suzie	41

Lily	42
Deuxième niveau d'analyse	43
Management technique (technocrate) — Comportement instrumental	43
Julie	43
Suzie	44
Lily	45
Management social – Comportement relationnel	45
Julie	46
Suzie	47
Lily	48
Leadership des gestionnaires	48
Julie	49
Suzie et Lily	49
Troisième niveau d'analyse	50
Conscience de soi	50
Julie	50
Suzie	51
Lily	51
Conscience des autres	52
Julie	52

Suzie et Lily	53
Compétence des gestionnaires	54
Julie	54
Lily et Suzie	55
Lien avec la recherche précédente en gestion	55
Discussion des résultats	57
Limites et portées de la recherche pour la gestion et piste de recherches subséquentes	60
Liste des références	62
ANNEXE 1 : Grille d'entrevue	63
ANNEXE 2 Tableau Intelligence émotionnelle	64

Liste des figures

Figure 1 Théorie du leadership situationnel Hersey et Blanchard	11
Figure 2 Maturité – Théorie du leadership situationnel Hersey et Blanchard	12
Figure 3 Tableau résumé du cadre conceptuel présenté.....	16
Figure 4 Tableau synthèse des thèmes du premier niveau d'analyse	23
Figure 5 Graphique en barre – Management technique	43
Figure 6 Graphique en barre – Management social	46
Figure 7 Graphique à point – Style de leadership des gestionnaires.....	49
Figure 8 Graphique en barre - Conscience de soi	50
Figure 9 Graphique en barre - Conscience des autres.....	52
Figure 10 Diagramme de Kiviat - Analyse à 4 éléments des gestionnaires.....	54

Problématique générale et de la situation de gestion

C'est au travers de nos expériences personnelles et professionnelles qu'on voit le plus d'éléments qui nous poussent à réfléchir. Ces réflexions sont parfois momentanées et d'autres fois nous titillent jusqu'à ce qu'ils soient résolus. Il y a quelques années, j'ai vécu une situation professionnelle qui m'a poussé à me poser quelques questionnements. C'est ma réflexion qui m'a amené à écrire cette recherche aujourd'hui.

Un gestionnaire d'entreprise avait sous son aile une vingtaine d'employés. Tous ses employés avaient un niveau de maturité distinct. Ces derniers nécessitaient un type de rétroaction différent entre eux et un support tout aussi différent. À la vue de ce gestionnaire qui adaptait peu son style de leadership selon l'employé face à lui, je me suis questionnée sur le sujet : savait-il qu'il devait s'ajuster ? Était-il conscient de ce qu'il peut amener du positif et du négatif dans la vie de ses employés ? Était-il conscient de ce dont les employés avaient besoin pour cheminer dans leur parcours professionnel selon où ils sont personnellement rendus ? Ce sont ces questions qui m'ont poussée à faire cette recherche. Cette réflexion m'a poussé à me questionner sur le gestionnaire en soi. Ce gestionnaire, est-il conscient de l'impact qu'il a sur ses employés ? Collègues ? Quel est son niveau d'intelligence émotionnelle et quelle est la conscience qu'il a de lui-même ?

Problématique spécifique de la situation inscrite dans la littérature en gestion

Dans le cadre de mon expérience professionnelle et personnelle ainsi que des histoires qui m'ont été racontées, j'ai cru voir un élément intéressant à analyser chez le gestionnaire. En effet, dans plusieurs situations, j'ai compris que le leader peut avoir un impact positif ou même négatif sur les gens et leur vie. Mais en est-il conscient ? Par son pouvoir, charisme, attitude, communication, il peut faire beaucoup de bien... ou de mal. Lorsqu'on se penche sur la littérature portant sur le leadership et de gestion, on y voit beaucoup le thème de la mobilisation, de la performance, de la gestion de l'équipe, mais très peu analyse la conscience leader sur soi et son impact sur les autres. En effet, c'est un problème important puisqu'il n'a pas été étudié et poussé dans le cadre de l'administration et qu'il n'est pas mis de l'avant dans les organisations.

Sommaire des connaissances

Travail réflexif des gestionnaires

La réflexivité en soi est une technique qui permet à tout être humain de faire état de sa propre activité et d'en analyser la gravité, les répercussions et sa conduite. « En première approximation, la réflexivité est une posture visant d'une part, à analyser sa manière d'agir ou de procéder, d'autre part à expérimenter des dispositions créatives et des dispositifs d'action susceptibles d'améliorer

la qualité et l'efficacité des pratiques du management »¹. Dans le cadre de leur article, Bonnet, D., & Barth, I. (2017) expriment qu'il est nécessaire de prendre un temps pour faire une pause afin d'analyser de manière consciente les événements qui se sont passés. Selon les mêmes auteurs, la réflexivité vise « l'efficacité managériale au travers d'une meilleure connaissance de soi et de l'adoption des meilleurs comportements »².

Bonnet, D., & Barth, I. (2017) soulignent dans leur article l'importance de se pencher sur le thème de la réflexivité, car ce sera une compétence clé dans les prochaines années pour les leaders. La posture de réflexivité de l'Homme n'est pas innée ni même nécessairement acquise. Elle nécessite pratique et apprentissage au fil du temps ainsi que de l'investissement. Le travail réflexif est un élément important à l'homme et lui permettra une dimension transformative. Les auteurs indiquent aussi que pour les gestionnaires dans le cadre de leur fonction, le postulat du travail réflexif leur permet de faire une « représentation d'eux-mêmes qui va interférer dans les interactions et les communications interpersonnelles. »³. Cette théorie est intéressante dans le cadre de la recherche puisque c'est directement lié avec les interactions des employés sous sa responsabilité.

L'auteure Fronty, J., (2017) dans le cadre de son article « La réflexivité : une soft skill du manager de demain ? » nous exprime de son côté que « la réflexivité permet un retour sur soi, questionnant nos actes, nos croyances, nos schémas idéologiques, apportant un regard critique sur notre agir professionnel, le manager réflexif deviendrait un manager pleinement responsable et s'ouvrirait à

¹ Bonnet, D., & Barth, I. (2017). Réflexivité et travail réflexif. Une perspective pour le management des organisations. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 45-56.

² Ibid

³ Ibid

une autre conscience de son impact sur les autres, sur la société, sur le monde.»⁴ La réflexivité permettrait au gestionnaire une ouverture sur le monde.

Les auteurs de l'article « Pourquoi fabriquer des managers réflexif ? » Deffayet Davrout, S., Fronty, J., & Browne, N. (2017) citent la théorie de Cunliffe sur le self leadership. Le gestionnaire doit apprendre à se gérer lui-même avant de gérer les autres. Ils indiquent aussi que « le self-leadership comprend non seulement la conscience de soi, mais également la conscience de soi par rapport aux autres, c'est-à-dire la manière dont on impacte les autres et ce que l'on reconnaît en eux (Cunliffe, 2009) »⁵. La réflexivité ne permettrait pas seulement une introspection, mais aussi permettrait au leader d'évaluer comment leur comportement a une incidence sur l'organisation et sur les autres.

L'intelligence émotionnelle et conscience de soi des gestionnaires

L'article de Venter, I et Kotzé, M. (2011)⁶, nous présente plusieurs définitions d'auteurs (tel : Baron, Goleman, Boyatzis, Mayer, etc.) en ce qui attrait à l'intelligence émotionnelle (ANNEXE 2). En résumé, l'intelligence émotionnelle se définit d'une manière orientée principalement sur l'aptitude émotionnelle, personnelle et sociale de la personne. D'un point de vue personnel, l'intelligence émotionnelle est une capacité d'accéder à une conscience de soi, une autorégulation et une auto-motivation. Elle est aussi définie par la capacité pour la personne de mieux se

⁴ Fronty, J., (2017). La réflexivité : une soft skill du manager de demain ?. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 73-90.

⁵ Deffayet Davrout, S., Fronty, J., & Browne, N. (2017). Pourquoi fabriquer des managers réflexif ?, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 57-71.

⁶ Venter, I., Kotzé, M., (2011). Les différences au niveau de l'intelligence émotionnelle entre les dirigeants efficaces et les moins efficaces dans le secteur public : étude empirique. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 77, 405-439.

comprendre et mieux s'exprimer. Elle permet à l'individu de ressentir et d'exprimer ses émotions positives et donc de rester plus optimiste. Au niveau des émotions, la personne pourra réguler celles-ci plus facilement et mieux les comprendre. Ainsi, elle pourra plus facilement faire face aux exigences de la vie quotidienne et aux pressions externes.

Cette compétence sociale permet aussi d'un point de vue avec autrui de mieux comprendre les autres, mieux interagir et gérer plus facilement la relation avec eux. L'individu pourra éprouver plus d'empathie et aura tendance à produire des effets positifs sur les autres. L'intelligence émotionnelle permet aussi d'améliorer la capacité à comprendre les sentiments des autres. « La première étape d'avoir une intelligence émotionnelle c'est de développer la conscience de soi le plus possible... Devenir conscient de soi s'applique aussi à être conscient de l'impact sur les autres personnes. »⁷ L'auteur Rob, Y. (2012) nous indique que pour devenir émotionnellement intelligent il faut être capable de comprendre et identifier nos émotions, mais aussi de comprendre comment ils affectent les autres.

Question et objectifs de recherche

Au travers de mes expériences professionnelles et en discutant avec des collègues, j'ai cru remarquer que certaines gestionnaires agissaient mal avec leur employé ou créait du stress chez ceux-ci. S'en rendaient-ils compte ? J'ai aussi noté des gens exprimant que l'ambiance de travail était difficile à cause du gestionnaire. Je me suis alors demandé : Le gestionnaire est-il conscient de son impact sur les autres ?

⁷ Traduction libre : Rob, Y., (2012). *The new rules of EQ : using emotional intelligence to get ahead*, Singapore `Tarrytown, New York, NY : Marshall Cavendish.

L'objectif de la recherche est de découvrir si le gestionnaire est conscient de l'impact qu'il a sur les autres dans leur savoir-faire, savoir-être et leur pratique en général dans le cadre de sa fonction de gestion et de leader dans un groupe ou dans l'organisation. Une étude exploratoire inductive d'entrevues semi-dirigées effectuées avec des gestionnaires me permettra d'analyser les discours des répondants afin d'investiguer sur la question de recherche.

Cadre conceptuel et cadre logique justifié à l'aide de la littérature

Une littérature intéressante et classique dans le cadre du leadership est celle de Hersey et Blanchard (1979). Cette théorie nous amène un concept au niveau de la gestion des ressources humaines et du style de leadership. Hersey et Blanchard expriment qu'il n'y a pas un bon style de leadership. Ce qui est important pour eux est que le leader adapte son style selon la situation et les collaborateurs. Ce dernier aura comme objectif de développer graduellement la maturité et l'autonomie des personnes qu'il côtoie.⁸

Les deux auteurs nous présentent quatre styles de leadership. Qui évolue selon le comportement instrumental (task behavior ou task accomplishments) et le comportement relationnel (relationship behavior). Le comportement instrumental réfère aux directions données par le leader : quoi, quand, où et comment performer. Le comportement relationnel réfère à la communication, l'écoute, le soutien du leader. Hersey et Blanchard expriment que ce n'est pas seulement une question d'être

⁸ Gaunand, A., Les styles de leadership selon Hersey et Blanchard, [Billet de blogue]. Repéré à : <http://www.antonin-gaunand.com/leadership/les-styles-de-leadership-selon-hersey-et-blanchard/>

mature, mais de son degré de maturité. Ils nous expliquent aussi qu'il est possible que certains leaders soient plus orientés vers l'accomplissement des tâches ou encore vers la communication et les relations avec les employés. Certains leaders pourront aussi être orientés vers les deux aspects en même temps ou même n'en avoir développé aucun de ces deux attributs. Ces quatre orientations sont possibles. Un leader qui a du succès est en mesure d'ajuster son comportement pour atteindre les besoins de ces collaborateurs et les besoins d'une situation. Ce leader est aussi capable de voir et évaluer sa propre conduite en lien avec son environnement externe. ⁹

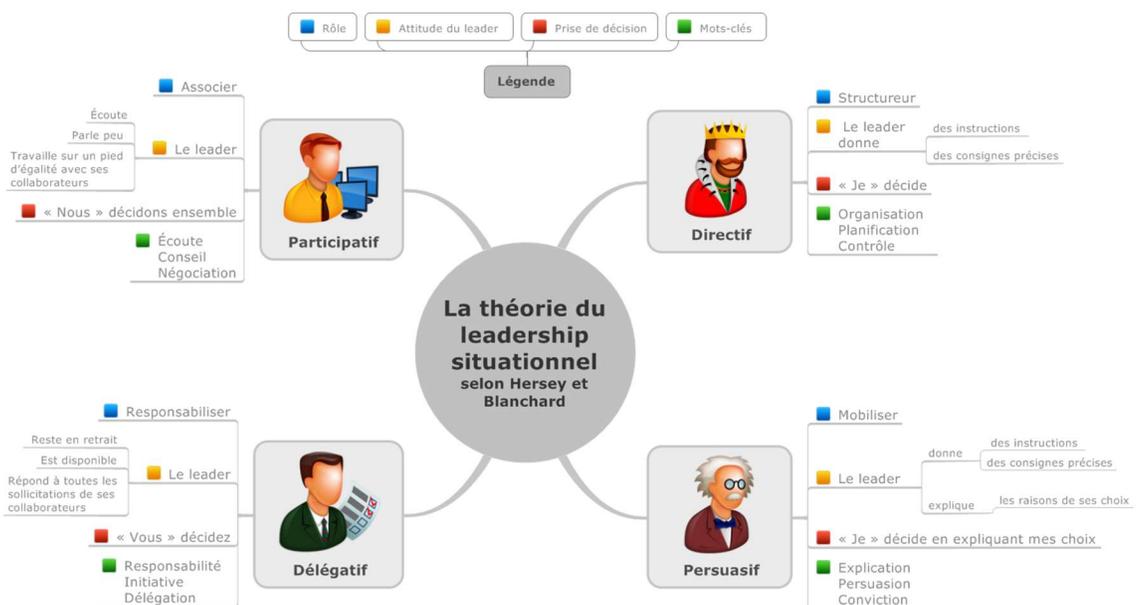


Figure 1 Théorie du leadership situationnel Hersey et Blanchard ¹⁰

Les auteurs divisent la maturité en quatre grands niveaux.

- Bas (M1)
- Bas — moyen (M2)

⁹ Blanchard, K., & Hersey, P. (1996). Great ideas revisited. *Training & Development*, 50, 42.

¹⁰ Masucci, F. (2016). La théorie du leadership situationnel selon Hersey & Blanchard [Billet de blogue]. Repéré à <http://www.managementvisuel.fr/infomapping-la-theorie-du-leadership-situationnel-selon-hersey-blanchard/>

- Moyen — élevé (M3)
- Élevé (M4)

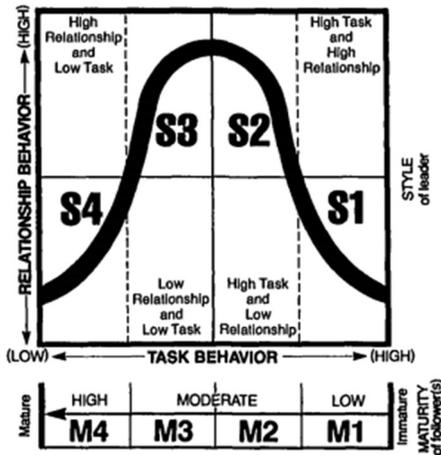


Figure 2. Situational Leadership—Leadership Styles Correlated with Maturity Levels of Followers

Figure 2 Maturité – Théorie du leadership situationnel Hersey et Blanchard ¹¹

Pour faire un lien direct entre Hersey et Blanchard, les théories de Déry et Pitcher s'avèrent aussi intéressantes. En effet, Hersey et Blanchard parlent de comportement instrumental et de comportement relationnel tandis que Déry utilise les termes de management traditionnel et social et management technique et Pitcher utilise les termes Artiste, Artisan et Technocrate. Dans le cadre de la présente recherche, j'affilierai les thèmes de comportements instrumental (Hersey et Blanchard) avec celui de management technique (Déry) et celui de Technocrate (Pitcher). De même que pour le comportement relationnel (Hersey et Blanchard), management social (Déry) et Artisan (Pitcher). Des liens entre ces thèmes sont plus correspondants entre eux et me permettront de faire des liens avec les gestionnaires dans mon analyse. Donc les thèmes Artiste et management traditionnel ne seront pas inclus dans la présente recherche puisqu'il n'y a aucune affiliation avec Hersey et Blanchard qui peut être faite pour le moment. Le lien avec les trois théories de Hersey

¹¹ Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies (Pre-1986)*, 4, 418.

et Blanchard, Déry et Pitcher se fait plus facilement lorsqu'on porte une attention plus orientée vers le management technique (Technocrate / comportement instrumental). Déry y explique que dans le cadre du management technique, le gestionnaire mise sur les processus alors que le management social mise sur la dimension humaine. Pour Pitcher, c'est similaire pour le technocrate qui est technique et l'artisan qui est social. Il est d'ailleurs possible de combiner les deux aspects. Le plus grand défi du leader sera de combiner plus d'un management à la fois dans sa pratique.¹²

Le management technique (Déry) ou technocrate (Pitcher) encourage plusieurs composantes rationnelles et d'action. Ce gestionnaire aura tendance à être pragmatique et orienté vers l'action. La planification et l'optimisation des processus sont des éléments importants pour ce manager. «Le gestionnaire formel fonde son action technique sur un ensemble de valeur, un éthos instrumental, qui témoigne de sa passion pour la Raison, de son amour des techniques, de son culte de l'objectivité et de sa croyance dans les vertus de l'idéal du Progrès des modernes.»¹³ La réflexion fait partie intégrale du travail du gestionnaire technique. En effet, bien que personne ne soit en mesure de planifier l'avenir, ce gestionnaire mettra encore plus l'accent sur la planification dans les moindres détails pour éviter de laisser au hasard l'avenir de l'organisation. Pour ce gestionnaire, il est primordial de raisonner, penser, détailler, analyser, mesurer en détails.¹⁴ Pour eux les faits, les organigrammes, les structures, les règles sont des éléments centrales dans leur pratique et ils les adorent.¹⁵

¹² Déry, R. (2010). *Les perspectives de management*. Montréal : JFD éditions. P.205

¹³ Déry, R. (2010). *Les perspectives de management*. Montréal : JFD éditions. p.93

¹⁴ Déry, R. (2010). *Les perspectives de management*. Montréal : JFD éditions. p.95

¹⁵ Pitcher, P. C. (1997). *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations : rêves, réalités et illusions du leadership* (2e éd. enrichie. ed.). Montréal: Québec/Amérique. p. 88

En ce qui concerne les relations sociales, le gestionnaire technique vise l'accroissement de l'efficacité ainsi que l'atteinte des objectifs. Le manager technicien mettra généralement l'accent sur les technicalités d'une situation ou d'un problème sans faire face aux facteurs sociaux et humains.¹⁶ C'est pourquoi il fera passer l'intérêt de l'organisation avant l'intérêt des individus dans l'organisation. Il jugera souvent mal la qualité des relations sociales qu'il entretient. Pitcher exprime même qu'un des éléments qui ressort souvent est le manque de connaissance de soi pour ces gestionnaires. Pour lui, diriger veut dire faire preuve de raison et il ira même jusqu'à parfois mépriser les raisonnements d'autrui qui ne sont pas à la hauteur. Ils peuvent sembler non authentiques ou non francs aux yeux des autres. Ils sont aussi souvent considérés : redoutables, intenses, résolus, méticuleux, distants, austères, froids et rigides.

Le manager social et l'Artisan ou le traditionnel met l'accent sur l'écoute ainsi que les dimensions sociales et humaines des employés qu'il a dans son organisation. Pour lui, l'écoute va bien plus loin et elle permet de développer de meilleures relations. Ce leader développera une sensibilité aux sentiments et aux émotions de son personnel. Le manager sera plus sensible aux personnalités, aux jeux politiques, aux valeurs de son personnel. Ce gestionnaire voit le travail comme étant un élément central auquel gravitent : des interactions, des relations formelles et informelles, un milieu de vie, un sentiment de groupe, des sentiments, un partage d'information, du respect et de la reconnaissance.¹⁷ L'Artisan est une personne sage, solide, sérieuse, raisonnable et calme¹⁸. Il est généralement humble. Ils souvent : responsable, réfléchi, prévisible, stable, équilibré, digne de confiance, ouvert d'esprit, honnête, aimable, direct et humain.

¹⁶ Pitcher, P. C. (1997). *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations : rêves, réalités et illusions du leadership* (2e éd. enrichie. ed.). Montréal: Québec/Amérique. p. 75

¹⁷ Déry, R. (2010). *Les perspectives de management*. Montréal : JFD éditions. p. 19

¹⁸ Pitcher, P. C. (1997). *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations : rêves, réalités et illusions du leadership* (2e éd. enrichie. ed.). Montréal: Québec/Amérique. p. 60

D'un point de vue relationnel, l'Artisan, l'Artiste et le management traditionnel voit généralement les employés comme un humain ayant des sentiments et beaucoup de potentiel contrairement à un technocrate qui les voit plus accessoires ou une ressource voire même un problème. Pitcher donne un exemple bien originale à ce propos. L'employé est comme un outil. Chaque outil est différent et faut donc s'adapter à ce dernier. Ce gestionnaire sait faire la différence entre les outils et saura utiliser le bon au bon endroit selon les différentes contraintes et l'objectif.¹⁹ Il met de l'avant les personnes et voit les employés comme une ressource pour l'entreprise. Il tient compte des gens, leur prête attention et investit en eux. Ce manager porte une attention aux gens. Il sait évaluer la tâche et l'attribuer à la bonne personne au bon moment.²⁰

En bref, la présentation de trois principales littératures a été effectué ci-haut. Ce qui est intéressant c'est de les mettre en lien on peut voir que les thèmes présentés par les auteurs s'entrecroisent très bien. Le management technique, technocrate et le comportement instrumental sera lié entre eux puisqu'ils présentent des concepts clés similaires. De même que pour le management social, l'Artisan et le comportement relationnel. Voici un tableau résumé des concepts présentés.

Comportement instrumental – Technocrate – management technique	Comportement relationnel – Artisan – management social
<ul style="list-style-type: none"> - Directions donnés par le leader (qui, quand, quoi) - Processus - Rationnel - Orienté vers l'action 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication - Écoute - Soutien - Dimension humaine - Sensible aux émotions et aux sentiments

¹⁹ Pitcher, P. C. (1997). *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations : rêves, réalités et illusions du leadership* (2e éd. enrichie. ed.). Montréal: Québec/Amérique. p. 62

²⁰ Pitcher, P. C. (1997). *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations : rêves, réalités et illusions du leadership* (2e éd. enrichie. ed.). Montréal: Québec/Amérique. 163

<ul style="list-style-type: none"> - Planification et optimisation des processus - Réflexion - Mesure - Analyse - Accroissement de l'efficacité - Atteinte des objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensible aux personnalités et aux jeux politiques - Relations formelles et informelles - Reconnaissance et respect - Tiens compte des gens et s'adapte
--	---

Figure 3 Tableau résumé du cadre conceptuel présenté

Approche méthodologique

L'étude exploratoire inductive présentée dans le document fut effectuée par l'analyse de description des discours exprimés par les répondants lors d'entrevues semi-dirigés. C'est à partir de leur discours que fut construit une représentation descriptive de leur conception d'eux-mêmes, de leur fonction et des autres. À l'aide des données brutes (entrevues semi-dirigées), j'ai été en mesure de donner un sens afin de faire émerger de nouvelles catégories et faire évoluer les connaissances de recherche en gestion.

Posture épistémologique justifiée

La présente recherche se situe à l'intérieur d'une posture épistémologique d'universalisme en postulant l'universalité des comportements de la personne à elle-même. « On peut définir le paradigme universaliste, en politique comparée, comme une conception qui fait découler de l'existence de la nature humaine, celle, corrélative, de pratiques, de valeurs et de normes qui transcendent les sociétés et les cultures et que, par conséquent, l'observateur pourra comprendre. »²¹

Cela attrait beaucoup à la notion de réflexivité et d'intelligence émotionnelle présentée plus haut et l'essence même de la recherche. Cette dernière porte un sens au niveau de la recherche à savoir si le gestionnaire sait qu'il a un impact sur autrui. La littérature affirme que l'universalisme « peut se traduire par la croyance dans une hiérarchie universelle des valeurs – Vérité et Justice —, dans

²¹ Lessard, J., (2005). La méthode comparative en science politique, de Daniel-Louis Seiler, Paris Armand Colin, 2004, 266 p. *Politique et sociétés*, 24, 201-203

celle d'un droit naturel qui s'impose à tout individu ou société ainsi que dans l'universalité de la raison qui offre à chaque individu les lumières nécessaires pour identifier les valeurs par ses propres moyens intellectuelles. C'est donc en plongeant en lui-même, par le truchement de l'introspection que ce dernier trouvera l'inspiration qui nourrira ses hypothèses et théories même si elles concernent les cultures éloignées.»²²

La posture de l'universalité se présente non seulement dans le cadre et l'objet de la recherche mais aussi dans l'analyse. Une analyse plus approfondie est nécessaire et pousse la réflexion en tant qu'intelligence émotionnelle et d'introspection.

Instrument de collecte de données

La collecte de données s'est faite à l'aide d'entrevue semi-dirigée en personne avec les questionnaires. Afin de collecter les données, la prise de note papier ainsi qu'un enregistrement fut fait. La base de l'entrevue s'est faite à partir d'une grille de questions ouvertes (ANNEXE 1) ce qui permettait aux participants d'exprimer librement leur réponses. Au besoin, certaines questions ou reformulations ont été effectuées afin de clarifier les réponses des participants ou encore éclaircir une question.

Objet d'étude

L'objectif de l'étude est de découvrir si les questionnaires ont une conscience d'eux-mêmes et des autres et par conséquent, une conscience de leur impact sur les autres.

²² Ibid

Unité d'analyse

Les trois entrevues transcrites des gestionnaires sont les unités d'analyse dans le cadre de la recherche. À l'aide du verbatim, l'analyse à trois niveaux pourra être effectuée. Certains thèmes sont plus présents à travers de mots simples et d'expressions plus longues. Certains fragments de phrases ou des phrases complètes dites lors des entrevues semi-dirigées des gestionnaires seront utilisés.

Échantillonnage

J'ai réalisé une étude qualitative auprès d'un échantillon de gestionnaires. La population ciblée pour la recherche est les gestionnaires d'entreprises de la région du grand Montréal. Ces gestionnaires devaient avoir à leur charge au minimum 5 employés. Ils devaient avoir aussi des responsabilités de gestion dans le cadre de leur fonction. La taille de l'échantillonnage est de 3 participants.

C'est un échantillonnage non probabiliste et intentionnel de personne que je connais à travers différents réseaux autour de moi. J'ai choisi des gestionnaires qui répondaient aux critères notés ci-haut.

- Il est important de noter le biais qu'un des gestionnaires est le propriétaire de l'entreprise pour laquelle je travaille. J'avais déjà choisi cette personne pour une autre recherche et ainsi, je pourrai faire une analyse croisée des deux recherches.
- Un autre biais à noter est le fait que je connais les autres gestionnaires et que je les ai côtoyés à certains moments.
- J'ai laissé libre choix aux participants de participer à la recherche.

Afin de réduire les biais d'analyse et le conflit d'intérêt j'ai mis en place des techniques pour les atténuer. Voici les techniques utilisés :

- Prendre du recul afin de garder l'objectivité
- Remises en question, prise de note et enregistrement audio afin de prendre les informations et les signes en compte durant les entrevues et durant l'analyse.
- Retranscription des entrevues afin d'être plus détaché de l'entrevue en soit et mieux analyser les résultats.

Le recrutement a été effectué sur une base de contact en personne et en courriel afin de leur demander l'autorisation de les rencontrer pour ma recherche. Leur consentement verbal a été donné et ils ont été avisés qu'ils pouvaient à tout moment se retirer. La confidentialité leur a aussi été assurée. Dans la publication des résultats, j'ai choisi, afin de garder la confidentialité, de garder le féminin de la recherche pour les gestionnaires que le gestionnaire soit homme ou femme et j'ai utilisé des noms fictifs. Ainsi cela évitera un possible affiliation à une personne.

Protocole de collecte et d'analyse de données

La collecte de donnée a été effectuée sous entrevues semi-dirigées. La localisation des rendez-vous fut effectuée dans des terrains choisis par les participants afin de créer une atmosphère plus détendue. La collecte des données s'est effectuée à l'aide d'entrevue en personne avec les gestionnaires sélectionnés. Lors des entrevues, l'utilisation de la grille d'entrevue (ANNEXE 1) fut utilisée avec tous les participants. Les gestionnaires interviewés ont été enregistrés (avec leur approbation). L'utilisation d'une feuille de note afin de noter certains éléments du non verbal, des réponses été utilisées, les silences et les ressentis du chercheur.

Après les entrevues, la retranscription complète a été effectuée afin d'en faciliter l'analyse des verbatims. L'analyse en soi se base beaucoup sur les choix de mots et sur les significations des réponses des participants. Certains thèmes émergents seront notés afin de créer des liens face au cadre théorique sur le leadership social et technique, mais aussi approfondir face à la conscience de soi et des autres.

Processus d'analyse à trois niveaux d'analyse

Dans le cadre de la présente recherche, une analyse à trois niveaux sera effectuée. Dans un premier temps, les thèmes récurrents dans les trois entrevues seront présentés. Le deuxième niveau d'analyse me permettra de situer chacun des gestionnaires au niveau de leur leadership portant sur le cadre théorique présenté plus haut. C'est dans la troisième partie de l'analyse qu'il sera possible de faire des liens plus concrets au niveau de leur conscience, leur maturité et leur compétence. La validité des données a été effectuée dans un premier temps par le fait que le questionnaire a été utilisé chez chacun des gestionnaires et préalablement vérifié par un autre chercheur externe (superviseur) ce qui permet d'avoir des questions uniformes pour chacun. La méthode d'analyse aussi a été faite de manière systématique. Les thèmes notés dans le cadre du premier niveau ont été répertoriés pour chacun des gestionnaires et de manière méthodique. La retranscription complète des trois entrevues a beaucoup aidé à la fiabilité et la validité des données mais aussi de l'analyse car elle a permis de pouvoir mieux analyser le verbatim dans un contexte différent que l'entrevue.

Présentation des résultats

L'un des éléments importants avant de débiter est d'identifier les trois gestionnaires afin de pouvoir faire des comparaisons entre eux et de mieux les analyser. Voici les noms fictifs des trois gestionnaires (afin de garder la confidentialité) : Julie, Suzie et Lily.

Julie est propriétaire dirigeante de plusieurs entreprises (7) avec son associé. Elle a des études en comptabilité et a environ 35 ans. Elle a eu des cours en gestion durant son cursus scolaire. Elle a environ une cinquantaine d'employé dans ses entreprise. Elle vise un accroissement constant et des acquisitions supplémentaires dans les prochaines années.

Suzie est une professionnelle de la santé qui a s'est démarqué au courant de sa carrière. Elle a moins de 30 ans. Les propriétaires de son entreprise ont cru en elle et lui ont donné l'opportunité d'ouvrir sa propre succursale. Elle n'a pas de cours en gestion en soi mais a une expérience de directrice adjointe dans une autre clinique. Elle est maintenant directrice dans sa propre clinique depuis environ 1 an. Elle a environ 8 employés et sa clinique est en constante progression.

Lily est professionnelle de la santé aussi. Elle a près de 50 ans. Elle a démarré sa clinique il y a plusieurs années et elle en est la propriétaire seule. Elle a quelques cours en gestion (certificat). Elle a environ une vingtaine d'employé. Son entreprise est relativement stable depuis quelques années.

Premier niveau d'analyse

Le premier niveau de l'analyse de la recherche se situe au niveau des thèmes récurrents et présents dans les entrevues. C'est qui nous amènera aussi à voir certaines catégories présentes dans les trois entrevues effectuées. C'est suite la lecture et l'écoute des entrevues que j'ai noté certains thèmes communs qui étaient présent. C'est ce qui sera présenté dans le premier niveau d'analyse.

Thèmes	Résumé dans les entrevues
La productivité et l'efficacité	Productivité, efficacité, optimisation, protocole et procédures
L'analyse	Plan, orientation, mesures, procédures
Quantitatif	Chiffres, rapports, métriques,
Patronale et direction	Direction, structure, actionnariat
Communication	Interaction, message, transmission d'information
L'adaptation	Différences culturelles, savoir s'adapter, conscience des forces des autres
Soutien	Rendre les employés autonomes, soutien des autres
Relation interpersonnelle	Respect, proximité, relation avec les autres,
Le moi	Équilibre, priorités, forces, faiblesses, contributions
L'Autre	Respect, communication, partage, bien-être, progression, aider l'entreprise

Figure 4 Tableau synthèse des thèmes du premier niveau d'analyse

1- La productivité et l'efficacité

Julie

Pour Julie, la productivité est un élément qu'elle aborde en parlant d'une de ses forces personnelles. Elle aime revoir les processus et améliorer l'efficacité organisationnelle. Elle exprime aussi qu'elle se tient à jour sur les technologies et sur les nouvelles techniques d'efficacité et de productivité. Il y a certains mots associés :

- Processus
- Grille de production
- Lire sur les nouvelles méthodes
- Plus productif
- Efficacité
- Optimise tes 40 heures

Suzie

Du côté de Suzie, on peut voir les termes de productivité tout au long de son entrevue. En effet, voici quelques verbatims utilisés (et répétés) :

- Opérations
- C'est quoi notre productivité
- Optimiser
- Priorité au jour le jour
- L'atteinte des objectifs en termes de chiffres, de productivité et de stratégie
- Efficacité en termes de temps
- Voir plus de clients
- Pourcentage de temps productif
- Pourcentage de temps non productif
- J'ai 4 employés non productifs, les autres sont tous productifs
- Productif c'est si je ramène de l'argent, non productif c'est que je ne ramène pas d'argent

Pour Suzie (et on le verra aussi dans le thème de Qualitatif), on peut voir que la productivité et l'optimisation de sa productivité sont importantes pour lui surtout pour améliorer son chiffre

d'affaires et ses profits. Elle tente toujours de trouver des manières d'être plus productive dans son temps et dans la quantité de clients qu'elle voit. Elle analyse les métriques afin d'y parvenir. Elle effectue des rencontres avec son personnel et avec des conseillers externes pour améliorer ces aspects. Elle rencontre aussi ses employés afin d'améliorer leur convention de client et « qu'ils soient plus productifs ». Elle exprime aussi qu'elle note la productivité en terme de performance. Son efficacité est surtout dans ses opérations. Dans le cadre de l'entrevue, elle exprime aussi le fait que lorsqu'elle rencontre ses employés, elle tente de trouver des manières plus efficaces pour le faire. Elle leur fait parvenir un questionnaire préalablement afin d'améliorer sa préparation, mais aussi : « pour que ce soient des rencontres plus productives ».

Lily

Pour Lily, on peut voir que la productivité et l'efficacité sont au centre de son entrevue. Elle exprime plusieurs verbatims reliés ce thème :

- Le bon roulement de la clinique
- Établir des procédures
- Des protocoles
- Essayer de standardiser
- Plus efficace
- Pas juste efficace
- Ça prend moins de temps
- Gestion du temps
- Gestion d'efficacité de l'exécution des tâches
- Qui sauve du temps et de l'énergie

J'ai ressenti qu'elle voulait toujours trouver de nouvelles méthodes pour améliorer les protocoles et les procédures. Elle veut que ses employés mettent en place des techniques afin d'améliorer le travail et que ce soit plus efficace et efficient. On peut voir aussi dans son entrevue qu'elle s'attend à ce que les employés lui proposent eux-mêmes des solutions aux problèmes rencontrés et des techniques pour améliorer l'exécution des tâches.

2- L'analyse

Chez les gestionnaires interviewés, on note que le thème d'analyse est récurrent. En effet, les trois gestionnaires avaient un verbatim plutôt dirigé vers ce thème.

Julie

D'un point de vue analytique, chez Julie, on peut voir que ça fait partie de sa planification. Elle aime prendre le temps d'analyser et de voir quelle orientation elle pourrait donner à ses entreprises. Elle aime faire des plans et voir s'il y « a des potentiels ». Elle dit aussi qu'elle apprécie analyser comment elle peut l'améliorer en l'achetant. Voici quelques mots :

- Comment on va le faire
- Mettre le plan
- Dire si c'est faisable
- Il y a des risques

Suzie

L'analyse chez Suzie se fait au niveau du quantitatif qu'elle aime analyser. En effet, elle a recouru à plusieurs rapports, tableaux et modèles qui lui permettent d'avoir une meilleure vue d'ensemble de son entreprise d'un point de vue quantitatif. Par exemple, elle a plusieurs tableaux de

performance et de chiffre d'affaires, mais aussi des métriques au niveau de la santé en ressources humaines de l'entreprise. Elle peut donc, pour donner suite à son analyse, mettre en place différentes stratégies pour améliorer ses performances. On peut voir quelques verbatims à ce propos :

- Portrait de la clinique
- Regarder les informations, analyser puis prendre des décisions
- Exporter toutes sortes de rapports
- Pour corriger la situation
- Analyser pour le marketing
- Les opérations de la clinique
- Stratégies marketing
- J'ai le temps de me préparer et d'analyser

Elle exprime aussi qu'au niveau de ses rencontres avec les employés, elle aime pouvoir être préparé et avoir eu le temps d'analyser les demandes préalablement. Ainsi, elle dit qu'elle pourra prendre le temps de voir si c'est possible surtout quand c'est une demande qui sort de l'ordinaire.

Lily

Lily pour sa part pousse sa réflexion dans des procédures pour standardiser le travail de ses employés. Elle veut les aider dans l'accomplissement de leur tâche. Elle prend donc le temps à certains moments de voir comment elle peut améliorer les procédures pour que ce soit plus efficace. Elle veut aussi trouver des manières d'éviter les erreurs. Il semblerait que les erreurs soient quelque chose qui la touche directement.

3- Quantitatif

Julie

Le thème de quantitatif est très présent chez Julie. On voit ressortir le point de vue comptable de cette professionnel. Tout le long de l'entrevue, elle ressort des chiffres, des montants, des nombres d'employés et d'entreprise. Par exemple : 21 millions de chiffre d'affaires, 115 employés, 4 bureaux, 196 arpents, etc. On voit ici une stratégie basée sur le développement en termes de chiffre et de quantité. J'ai pu aussi noter que ce thème revient au niveau de la valeur « la valeur sur le marché ». On voit aussi ressortir des mots comme : créer de la valeur, investissement, augmenter la valorisation et hyper payant.

Suzie

Pour Suzie, le quantitatif est très présent. Elle mise sur l'importance d'avoir accès à de nombreux rapports, tableaux, métriques pour prendre des décisions, mais aussi pour faire un suivi de ses objectifs. Le chiffre d'affaires, la croissance, le budget sont des éléments qui sont revenus à quelques reprises dans son entrevue. Quelques verbatims notés :

- Pourcentage de mon chiffre d'affaires
- Croissance de la clinique
- Mon budget en terme de chiffres d'affaires, de ressources et de dépenses
- Je rapporte de l'argent aujourd'hui
- Mais productif comme dans les chiffres
- Productif c'est si je ramène de l'argent, non productif c'est que je ne ramène pas d'argent
- Toutes les statistiques
- Tous les tableaux chaque semaine

- C'est une contribution sur le plan financier
- Des dizaines et des dizaines de métriques
- Il faut que la clinique soit rentable

Lily

D'un point de vue quantitatif, chez Lily c'est très peu présent. J'ai pu lire qu'elle exprime le quantitatif en disant qu'elle a plus d'employé qu'avant. Sans plus.

4- Patronale et direction

Julie

Pour Julie, on voit ressortir les mots reliés au patronal tel : boss, patronne, premier ministre et propriétaire. Toutefois, il est bon de noter qu'elle les utilise d'une manière implicite pour ses employés. Elle ne se voit pas comme étant inatteignable ou comme étant la maîtresse à la tête de l'entreprise. Elle se voit comme un appui pour ses entreprises. Elle a créé un sentiment de proximité avec tous ses employés et les traite comme s'ils sont tous aussi importants l'un que l'autre. Elle reconnaît aussi la valeur et l'importance de chacun dans le bien-être de ses entreprises. Durant l'entrevue, elle a aussi donné l'exemple de son père qui détenait une de ses compagnies avant son décès; ce dernier avait une relation plus patronale et plus directive avec ses employés. C'est ce que Julie ne veut pas recréer. D'un point de vue de direction, Julie se voit comme « la pilote à l'avant du bateau » où elle a une vue d'ensemble, mais qu'elle laisse la direction aux autres aussi.

Suzie

Lorsqu'on consulte l'entrevue de Suzie, on peut voir que la notion de direction a son importance.

On entend des mots tels :

- Structure de l'entreprise
- Actionnaire
- Corporation
- Administrateur
- Est la boss de ...
- Petit boss
- Dans sa supervision
- Comment elle gère

Il semblerait que la hiérarchie et la direction du personnel soient importantes pour Suzie. On peut voir que la supervision revient à quelques moments. Pour la hiérarchie, elle le note aussi à quelques reprises en parlant des actionnaires de l'entreprise, des directeurs des cliniques affiliés, etc.

Lily

On voit que le point de vue patronal chez Lily a peu d'importance. Elle exprime « mon entreprise », « mes employés », « mes collaborateurs ». Il semblerait que les appropriations soient importantes pour elle. Elle n'utilise pas le « nous » dans son dialogue. On peut aussi voir un certain contrôle patronal au niveau de son expression de « mes principes », « mes demandes ». J'ai eu l'impression que sa manière d'accomplir les choses semble importante pour elle. Je crois aussi qu'elle s'attend à ce qu'on respecte cela. Il faut aussi noter qu'elle se fait appeler « Docteure » et se fait vouvoyer par ses employés. On peut y voir ici une notion de respect et une distance patronale au sein de son équipe.

5- La communication

Julie

On retrouve dans les entretiens le thème de la communication sous différents aspects. Julie pour sa part semble utiliser une communication à titre d'interaction avec les gens autour de lui. Elle utilise la communication afin de s'assurer que tout le monde se porte bien autant que pour bien faire fonctionner les messages. Elle n'hésite pas à faire interagir les membres de ses différentes équipes (dans différentes entreprises) pour s'assurer que chacun connaît les rôles des autres. D'un point de vue de communication, j'ai compris que c'était un élément important dans son approche, car Julie a suivi des cours d'espagnol afin de pouvoir mieux communiquer avec ses employés mexicains. On peut voir son verbatim :

- Dû apprendre l'espagnol
- J'interagis avec deux types de personnes en espagnol qui sont complètement différents
- J'essaie que chacun interagisse ensemble
- L'importance des communications
- Notre équipe interagit mieux
- La communication est bonne

Suzie

En ce qui concerne Suzie, on peut voir qu'elle utilise la communication d'une façon différente. Le but de sa communication est de faire « passer un message » ou pour s'assurer d'avoir des suivis sur différentes tâches. Elle exprime aussi qu'elle s'assoit avec ses employés pour faire des suivis et « juste leur parler, donner des conseils et les écouter ». Elle encourage aussi ses employés à

communiquer entre eux et à poser des questions aux autres collègues lorsqu'ils ont besoin. Elle semble privilégier une communication d'entraide.

Lily

Au niveau de Lily, la communication est un thème qui est présent aussi. Elle semble que pour ce gestionnaire, la communication sert surtout pour s'assurer que les informations soient transmises entre les employés et de s'assurer que les messages sont compris. La communication est faite chez elle par l'entremise de l'écrit autant que le verbal. Elle utilise ces verbatims pour exprimer la communication :

- Affirmer davantage les besoins de la clinique
- Assurer la communication avec chacun des employés
- C'est verbalement, pas juste écrit

À noter : Je crois qu'il est bon de noter que l'entrevue avec Lily a été plus courte que les deux autres. Je me demande si la communication dans un contexte d'entrevue semi-dirigée est difficile pour elle. Elle semblait vouloir répondre « la bonne chose » plutôt que de répondre ce qu'elle voulait dire. La communication n'était pas aussi détaillée que les autres. Ce qui rend l'analyse des différents thèmes plus limitée.

6- L'adaptation

Julie

Pour le gestionnaire Julie, on peut voir que l'adaptation se présente sous la différence culturelle. Elle interagit avec différents collaborateurs selon différentes langues, mais aussi différences culturelles. Elle est consciente de ces différences et que même chez les Mexicains, dans deux

différentes entreprises, il y a des différences au niveau des interactions. Elle est aussi consciente qu'elle doit s'adapter aux différents employés, gestionnaires et entreprises.

Suzie

L'adaptation pour Suzie se fait surtout au niveau de la planification de l'adaptation. Par exemple, elle exprime que dans le cas où un employé voudrait prendre un temps à ses frais (congé différé) elle doit prendre le temps d'analyser la situation pour voir si son entreprise pourrait s'adapter pour accorder ce congé. Elle exprime aussi qu'elle essaie d'adapter son entreprise pour faire en sorte que les employés soient bien. Elle effectue des sondages et veut voir comment elle peut en faire plus pour être mieux « est-ce que je peux faire plus pour éviter que la personne se rende là (à un burnout) ».

Lily

En ce qui concerne Lily, on peut principalement le voir au moment où elle présente une conscience que chacun a ses forces. Ainsi, elle présente une partie d'adaptation en prenant les forces de chacun pour faire partie intégrale de l'équipe. Elle exprime aussi le fait qu'il est nécessaire d'ajuster « nos demandes et nos attentes ».

7- Le soutien

Julie

Le soutien chez les gestionnaires est vécu de différentes façons. Pour Julie, le soutien de son personnel évolue autour de la notion de les rendre autonomes. Elle exprime que c'est un des éléments importants; elle « prône un mode de gestion où les gens sont le plus autonome possible » et où elle est « le plus inutile possible ». Elle « préfère rentrer fréquemment dans chacune des

entreprises à des moments clés » et s'assurer de leur apprendre comment régler les problèmes. Elle utilise même la technique « teach don't tell » qui permet de montrer comment faire plutôt que de dire comment le faire. Ainsi, elle amène ses employés en les soutenant à atteindre l'autonomie. Elle s'assure aussi d'être présente pour les amener à progresser et à réaliser ce qu'ils veulent atteindre. Julie s'assoit avec ses employés afin de voir ce qu'ils veulent réaliser et par la suite leur donner les outils. D'un point de vue personnel, elle ressent un grand soutien de la part de ses collaborateurs (surtout ses employés). Elle s'estime très chanceuse de pouvoir avoir une équipe aussi dédiée. Un autre élément intéressant à noter au sujet de Julie c'est qu'elle n'hésite pas à demander l'appui des autres lorsque c'est nécessaire. Elle donne l'exemple où elle attend un enfant et a demandé à ses employés leur aide, car elle sait qu'il ne pourra pas être très présent et que ce sera un moment plus difficile pour elle. Elle leur a clairement et ouvertement demandé leur soutien et leur aide avec transparence.

Suzie

Dans le cas de Suzie, le soutien se situe plus particulièrement envers elle. Elle reçoit et voit beaucoup le soutien qu'elle reçoit de la part des ressources externes de l'entreprise (service de ressources humaines, de comptabilité, de marketing, etc.). Elle exprime que ce sont des services importants le développement et pour la croissance de son entreprise. On peut voir son verbatim : « j'ai une équipe pour chaque affaire qui m'aide ». Suzie offre aussi un soutien à son équipe dans le cadre de leur bien-être et surtout au niveau de leur productivité et vente. Elle dit :

- Une rencontre individuelle avec un employé
- S'assurer que mon équipe va bien
- M'assurer qu'elle a l'encadrement qu'elle a besoin
- On est assez attentives aux besoins de l'autre (en parlant de sa directrice adjointe)

Ainsi, le thème de soutien pour Suzie passe aussi dans « l'encadrement » de ses employés. Elle leur assure un soutien pour s'assurer qu'ils peuvent cheminer et progresser. Elle leur trouve même une « marraine » pour les encadrer plus si nécessaire.

Lily

En ce qui concerne Lily, on peut voir qu'elle est consciente de l'apport de chacun à son entreprise et dans son travail. Elle exprime que ses collaborateurs « la soutiennent beaucoup » et qu'ils l'aident à transmettre aux autres membres de l'organisation ses directives. On peut voir ainsi que le soutien semble être une action dirigée vers un résultat, une communication envers les autres employés ou une tâche tangible accomplie pour l'aider dans ses fonctions. Elle dit que ses collaborateurs comprennent bien ses principes et ses demandes.

8- La relation interpersonnelle

Julie

Dans l'entrevue de Julie, les relations qu'elle entretient avec ses collaborateurs sont très importantes. Voici quelques verbatims utilisés :

- Niveau des relations
- Sentiment de proximité
- Mesure de respect
- Quand tu prends le temps de leur parler en espagnol
- Créer un bounding
- Créer un mutuel respect
- La réceptionniste est aussi importante que moi

- Tu montres que tu es humain comme eux
- Être complètement à nu devant mon équipe
- Je sors la bière, je sors du vin, je sors du champagne
- On va prendre une demi-heure dans mon bureau
- Je les amène diner
- Je veux qu'on s'améliore

Elle n'hésite pas non plus à s'asseoir avec une personne pour prendre de ses nouvelles et voir le pouls de son bien-être. J'ai pu voir qu'elle se soucie de développer une relation avec ses employés. Parfois dans l'entrevue, on ressent sa passion pour la relation qu'elle entretient avec eux et pour leur bien-être. On comprend aussi que la relation qu'elle tente de développer est stratégique, elle lui permet de garder son personnel et de diminuer la rotation de son personnel. J'ai aussi noté qu'elle a pris le temps d'apprendre l'espagnol afin de développer sa relation avec ses employés mexicains.

Suzie

Pour Suzie, les relations interpersonnelles qu'elle entretient avec son personnel sont importantes. Elle affirme s'asseoir avec ses employés pour savoir comment ils vont. Voici certains verbatims qu'elle utilise :

- Juste lui parler
- On fait l'équipe ensemble
- Pour diner ensemble
- Dans une réunion sur deux, j'essaie juste de voir comment ça se passe, comment elle va...

À l'intérieur de l'entrevue j'ai pu déceler aussi que ce sont certains employés clés qui lui amènent les problématiques que les employés vivent. Ces dernières lui indiquent qu'il serait nécessaire de voir avec telle personne comment elle se porte. Elle prend ensuite les moyens pour les rencontrer et voir comment elle peut les aider. Elle semble avoir une relation plus proche avec certains employés due à l'appui qu'elle reçoit d'eux. Ma perception de sa relation qu'elle a avec ses employés est qu'elle est pratique et technique. Afin de savoir comment les relations dans l'entreprise se portent, Suzie utilise Office Vibe. Ainsi, elle peut voir comment les gens évaluent leur relation avec le gestionnaire, l'aspect santé au sein de l'entreprise et cela lui donne une idée si les relations avec les autres sont bonnes.

Lily

Dans l'entrevue de Lily, je note que les relations interpersonnelles sont importantes au niveau de l'entente de son personnel entre eux. On peut sentir qu'elle a vécu des situations difficiles où il y avait des conflits dans l'entreprise qu'elle gère. Elle met donc l'accent sur l'ambiance et l'harmonie des membres de son personnel. Les relations interpersonnelles pour Lily ne sont pas beaucoup développées. Toutefois, je ressens que ses relations avec les employés sont plus dirigées vers une relation professionnelle. Durant ma visite dans son entreprise j'ai pu remarquer qu'elle se fait appeler "docteur" par ses employés et se fait vouvoyer ce qui me pousse à voir une limite face à la relation qu'elle met entre elle et ses employés.

9- Le moi

Julie

Lorsque Julie parle du moi, elle s'exprime bien et semble avoir une connaissance d'elle-même. En effet, certains termes d'équilibre, de priorités fixées sont exprimés. Elle explique aussi à

quelques reprises sous différents angles son rôle dans les entreprises (rôle de leader, de gestionnaire, d'inspiration). Elle parle aussi d'elle en expliquant certaines forces (par exemple l'orientation stratégique, l'optimisation). Dans son verbatim, elle milite beaucoup en faveur de « sa gang » avant elle. Un autre élément intéressant est qu'elle exprime à quelques reprises ce que ses agissements (positifs) ou ses fautes peuvent avoir comme impacts sur les autres. Elle donne l'exemple d'avoir créé une urgence à quelqu'un, elle lui a exprimé qu'elle était consciente d'avoir créé cette urgence non nécessaire et lui a demandé si elle peut le faire le lendemain.

Voici certains verbatims utilisés pour verbaliser le moi :

- Ma priorité c'est simple c'est l'équilibre. C'est l'équilibre dans ma vie familiale, dans mon entraînement parce que dans un esprit sain et un corps sain
- Ma force l'orientation stratégique
- Mon rôle de leader
- Il faut que je sois capable
- Il faut que tu sois complètement détaché et en même temps, il faut que tu sois capable de rentrer fréquemment dans chacune des entreprises à des moments clés
- Celui qui est le plus instable mentalement, dans toute la gang ici, c'est moi.
- J'ai accepté de mettre un filet et d'être complètement nue devant mon équipe
- Je ne cherche pas à avoir l'air brillante, je veux qu'on ait l'air brillant
- Je veux devenir une meilleure gestionnaire tous les jours, je veux m'améliorer dans ce que je fais

Suzie

Pour Suzie le thème du moi est surtout envisagé dans une perspective technique. Suzie se décrit comme étant impulsive et impatient. Elle veut que les choses soient faites. Elle exprime que l'une de ses forces est le développement d'affaires. Elle se décrit, pour ses employés, comme étant une experte-conseil. Lorsqu'elle parle de ses contributions à elle, elle parle surtout d'argent et de productivité. J'ai aussi noté qu'elle utilise le moi (je, j', mon, moi, etc.) pour qualifier son travail (je fais, j'accomplis), expliquer son rôle (mon rôle, je suis la gestionnaire, la boss), qu'elle donne son plan ou ses actions.

Lily

À l'analyse l'entrevue de Lily, on note que le moi ou le concept de soi n'est pas très présent. Elle utilise le moi (mon, me, mes, je) avec certains de ces mots :

- Mon idéal
- Mes principes
- Mes « requirements »
- Mes collaborateurs me soutiennent beaucoup
- J'ai délégué

La gestionnaire exprime son soi généralement pour montrer son idée et sa manière de travailler (et que les autres devraient travailler).

10- L'Autre

Julie

Julie est celui qui parle le plus des autres comme étant très importants pour lui. Elle en parle comme si elle les connaît bien et semble s'assurer de garder une ambiance positive et une expérience intéressante pour tous. À quelques reprises dans l'entrevue, elle parle du respect qu'elle a envers les autres. Un autre élément est le fait qu'elle est consciente que ce n'est pas tout qui lui sera rapporté alors elle prend les moyens autour d'elle pour favoriser une bonne communication et un partage. Julie a, au travers des années, mis en place des éléments dans son entreprise pour que ses employés se sentent « comme chez eux » et qu'ils se sentent bien dans ses diverses entreprises. Par exemple : le mardi il y a des biscuits Pillsbury à 16h00, le vendredi ça sent le weekend avec le popcorn, son bar pour créer de la proximité, divers programmes de travail à distance, du temps partagé, etc.

Voici certains éléments notés de mon entrevue avec Julie :

- J'ai le meilleur staff au monde. Le monde est exceptionnel.
- Parce qu'il y a une limite à ce que le staff va accepter de me dire. Si je prends le temps de m'asseoir avec eux, je les amène dîner. Ça se peut que j'aie des réponses, mais il y a une limite.
- Tu sais ce que le staff te veut. Tu sais ce qu'est leur perception.
- La valeur de chacune de nos entreprises c'est l'équipe qui la compose
- C'est un château de cartes, ça peut s'effondrer à tout moment. Ce n'est pas parce qu'il est plus gros ton château qu'il est plus solide. Il peut flancher n'importe quand.
- Mon plus gros risque que j'ai c'est que le staff sacrifie leur camp.

- Je veux qu'on ait tous l'air brillants. Le plus que j'implique ma gang, le mieux c'est.
- Si je veux qu'ils me suivent, il faut que je sois transparente et il faut que je sois vraiment transparente
- Il faut que tu leur montres que tu es humain comme eux... On est tous humains.

Suzie

Lorsque Suzie parle de l'Autre on voit souvent un souci pour le bien-être de l'équipe (vont bien ou prendre des nouvelles de ses vacances) généralement immédiatement suivi par une ou des éléments techniques comme : rencontre les objectifs, assurer le pan de formation, planifier les enjeux, donner les enjeux. Elle dit que sa seconde priorité va à son équipe. Généralement, quand elle parle de son équipe ou des autres, c'est un outil de progression pour son entreprise (performance, optimisation, stratégie de développement). Quand elle parle des autres aussi c'est pour leur propre progression dans leur travail (exemple : les aider avec l'informatique). Elle exprime que son adjointe a été sollicitée la semaine avant par un chasseur de têtes. Elle dit : si je la perds, je suis dans le trouble ». Elle semble exprimer que ça va ralentir sa progression et créer de complications. Elle explique que c'est parfois une de ses collègues qui lui dit d'aller discuter avec un employé quand elle sait qu'elle ne va pas bien. À quelques moments dans l'entrevue, elle appelle ses employés des « ressources ».

- En termes de RH, les gens ne sont pas gênés, mais je sens que des fois je reste quand même la boss et elle est plus une collègue, cela fait qu'ils vont se confier à elle un peu plus. Des fois, elle va venir me flagger tu devrais parler de ça a telle personne parce que je ne suis pas sûr que ça va bien.
- Est-ce que je peux faire plus pour éviter que la personne ne se rende là... Je veux pas avoir l'air froide, mais quelqu'un qui arrête de travailler, ça parait sans les chiffres aussi

- Tu veux toujours que les gens soient bien, et en état de travailler. »

Lily

L'entrevue de Lily démontre le thème de l'Autre sous une autre forme. On sent qu'elle voit l'autre comme une manière de passer un message, d'accomplir une action ou pour s'aider elle-même. Quand elle parle de l'autre, on voit les mots au bon fonctionnement, nos attentes, nos demandes.

On voit quelques verbatims en ce sens :

- Me rappeler les choses importantes, les échéances
- Ils m'aident à faire les procédures, de raffiner les procédures, planifier des événements, former les employés
- Ils m'aident à transmettre

Deuxième niveau d'analyse

Management technique (technocrate) — Comportement instrumental

Le leadership technique chez les gestionnaires interviewés sera évalué sous un barème de 1 à 10. 1 étant le moins technique et 10 étant le plus technique des gestionnaires. Ce barème prend en considération la littérature présentée dans le cadre conceptuel. Elle sera justifiée par la suite pour chacun des gestionnaires À l'aide du premier niveau d'analyse où les thèmes ont été ressortis, j'ai été en mesure d'évaluer le niveau de leadership technique du gestionnaire en prenant en considération ce qui ressort plus dans les entrevues. Si on se fie à la Figure 3 *Tableau résumé du cadre conceptuel présenté*, on note que le manager technique axe beaucoup sur : processus, rationnel, orienté vers l'action, planification, optimisation, analyse, efficacité, etc. Donc un manager qui aurait 10 / 10 aurait ces qualifications très proéminente et relèverait fréquemment de leur importance dans leur discours.

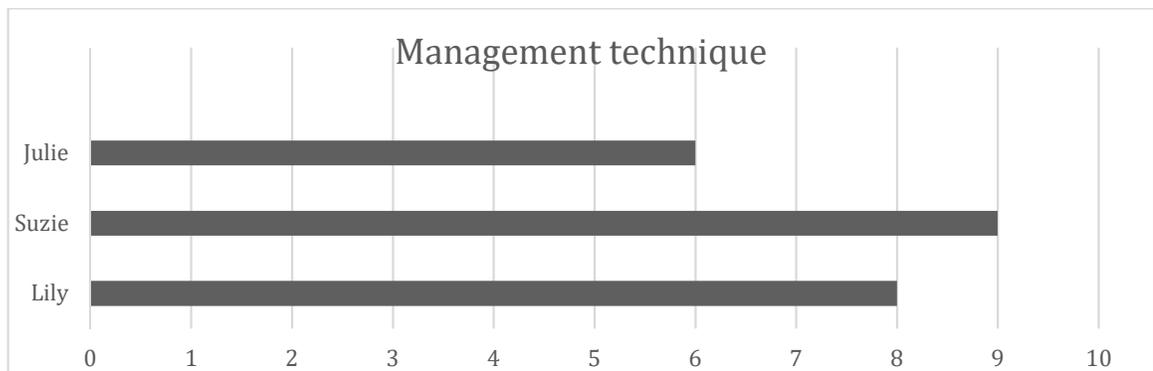


Figure 5 Graphique en barre – Management technique

Julie

J'ai mis la note de 5 à Julie, car elle est moyennement technocrate. On voit son côté technique qui ressort à cause de ses études de comptable. Elle me parle à certains moments de chiffres et de

montant. Elle me parle aussi de créer de la valeur et augmenter la valorisation. On peut voir qu'elle est reconnaissant de l'analyse de ses potentiels d'acquisition d'entreprise. Elle a un but de grossir ses acquisitions et elle prend le temps d'analyser avant de les acheter. Elle aime aussi (elle voit même cela comme un jeu) de s'asseoir avec ses employés en place dans ses diverses entreprises pour voir ce qu'ils désirent faire dans les prochaines années (planification stratégique). Dans l'entrevue, elle m'a exprimé le fait qu'elle aime optimiser les processus dans ses entreprises. Lorsqu'elle m'en parlait, je ressentais que c'était comme un défi ou un jeu, sans être une nécessité absolue. Elle m'avait exprimé qu'elle optimiser les heures / tâches de ses employés, car elle sait qu'à certains moments elle prend le temps pour socialiser (leur raconter des histoires, les sortir, faire des farces) et donc elle peut faire plus cela en optimisant les processus de ses entreprises.

Suzie

Lorsqu'on prend le temps d'analyser le côté management technique de Suzie, on voit que c'est celui d'entre les trois gestionnaires qui démontre les plus fortes caractéristiques d'une technocrate. Tout au long de l'entrevue, on peut sentir son amour pour l'optimisation des processus, la performance d'elle et de ses employés. Elle parle aussi beaucoup de productivité et de non-productivité. Elle a pris le temps d'analyser sa propre productivité. Elle quantifie son nombre d'employés productifs et non productifs. Elle raffole des analyses, des faits et des métriques qui lui montrent une vue d'ensemble sur la performance de son entreprise. D'un point de vue de l'analyse, elle m'a partagé l'importance de ses rapports et de faire ses analyses de performance chaque semaine. Elle va même jusqu'à quantifier et faire des analyses de ses ressources humaines avec des métriques. On peut aussi entendre son amour pour la planification par tout son raisonnement au niveau de sa stratégie de développement et la croissance de sa clinique. À

plusieurs reprises dans l'entrevue elle parle de budget, de chiffres d'affaires, de ressources et de dépenses.

Lily

Pour donner suite à l'analyse de l'entrevue de Lily, j'ai su déceler que le point de vue du management technique est quand même central dans l'entrevue. La très grande majorité des échanges évoluent autour de la productivité et l'efficacité de ses employés. Bien qu'elle ne semble pas être une personne qui mise sur l'analyse stratégique, on voit qu'elle prend le temps d'analyser le roulement de sa clinique, les protocoles et les processus pour qu'ils soient optimisés. Elle exprime aussi l'importance de standardiser les processus afin d'éviter les erreurs. Elle est orientée vers les actions (tâches de ses employés). On peut voir son intérêt pour les techniques utilisés par ses employés dans le cadre de leur travail afin d'améliorer l'efficacité.

Management social – Comportement relationnel

Le leadership social chez les gestionnaires interviewés sera évalué sous un barème de 1 à 10. 1 démontrant très peu d'importance au comportement relationnel et 10 étant celui démontrant énormément l'importance du comportement relationnel. Ce barème prend en considération la littérature présentée dans le cadre conceptuel. Elle sera justifiée par la suite pour chacun des gestionnaires. À l'aide du premier niveau d'analyse où les thèmes ont été ressortis, j'ai été en mesure d'évaluer le niveau de leadership social du gestionnaire en prenant en considération ce qui ressort plus dans les entrevues. Si on se fie à la Figure 3 *Tableau résumé du cadre conceptuel présenté*, on note que le manager social axe beaucoup sur : communication, écoute, dimension humaine, sensible aux émotions, relations formelles et informelles, respect, etc. Donc un manager

qui aurait 10 / 10 aurait ces qualifications très proéminente et relèverait fréquemment de leur importance dans leur discours.

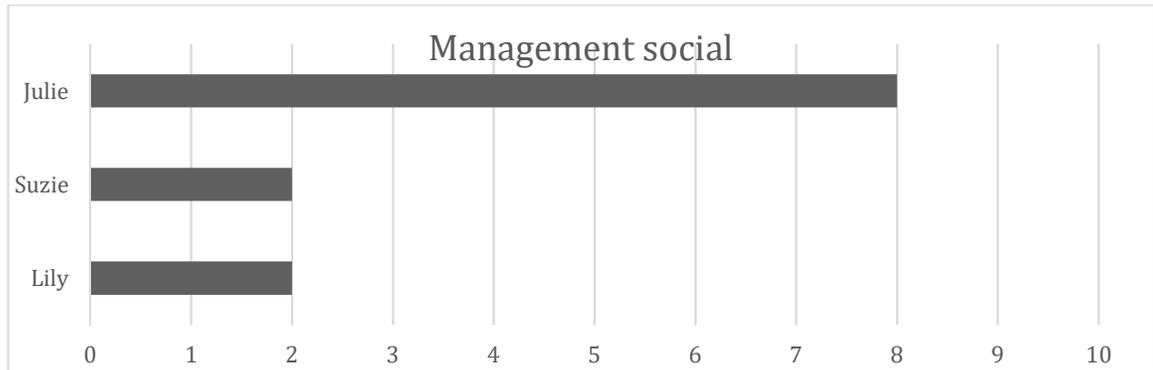


Figure 6 Graphique en barre – Management social

Julie

De tous les gestionnaires interviewés, c'est Julie qui a un management social le plus haut dans le barème. En effet, j'ai noté à quel point ses interactions avec les autres sont importantes. Elle est possible de remarquer qu'elle se soucie de comment ses employés se portent. Elle veut aussi créer un sentiment de proximité avec ses employés. Je peux aussi souligner qu'elle s'assure que les employés aient des interactions avec lui et elle se rend disponible pour eux. De plus, elle s'assure que les employés de ses diverses entreprises soient en mesure d'interagir entre eux. Durant l'entrevue, elle valorise ses employés et m'exprime leur importance un chacun d'eux. Elle souligne que tous ont une grande importance. Elle promouvoit leur succès et leur réalisation avant les siennes. Elle est une personne honnête et ouverte. Elle n'a rien à cacher. Elle donne même l'exemple que tous ses rapports déclarations de revenus sont sur le serveur centrale de l'entreprise et accessible à tous. Elle prône cette ouverture afin que les autres soient en confiance et le suivent. J'ai aussi senti que ses relations sont importantes pour elle et qu'elle est humaine comme eux. Elle n'hésite pas à « se mettre à nue » devant son équipe et leur demander leur soutien si nécessaire. Elle a mis en place au travers les années des techniques pour le sentiment d'appartenance de ses

employés dans ses entreprises par exemple : kinésithérapeute une fois par semaine et d'une salle d'entraînement pour tous, biscuits fait maison chaque mercredi, maïs soufflés le vendredi, présence d'un bar qu'ils ouvrent souvent, un coin salon pour que ses employés se sentent comme chez eux. J'ai eu l'impression tout au long de l'entrevue qu'elle se soucie beaucoup du bien-être de ses employés, pas juste financièrement (elle a aussi des programmes d'avantages pour l'horaire, le travail à distance), mais aussi leur bien-être personnel, familial et leur développement personnel. Elle ne cache toutefois pas qu'elle fait certaines de ces actions pour diminuer son taux de roulement et garder son personnel. Elle s'estime très chanceuse d'avoir un taux de roulement très bas (0) depuis un bon moment.

Suzie

Le point de vue social chez Suzie est démontré plutôt de manière technocrate. En effet, les rencontres qu'elle fait avec ses employés sont dans le but d'augmenter leur productivité, pour un suivi des processus et pour atteindre des objectifs. Elle utilise la communication afin de faire passer des messages et de faire un suivi sur les tâches. On peut toutefois voir à certains moments qu'elle tente de porter une attention aux ressources humaines puisqu'elle a mis en place Office Vibe qui lui permet de prendre le pouls au niveau des relations dans l'entreprise. Donc elle a une ouverture sur ce point. Elle dit qu'elle écoute et demande parfois comment ses employés vont. J'ai toutefois noté que ces « écoutes » et soucis de la personne sont souvent suivi de termes techniques comme objectifs, productivité, suivis. Donc j'ai l'impression qu'en arrière de cela, on voit un contrôle dans l'atteinte des objectifs. J'ai ressenti que les relations interpersonnelles avec ses employés sont plutôt des accessoires afin d'arriver à ses fins. J'ai noté qu'elle tente d'utiliser différents outils et s'adapter aux personnes devant elle lorsqu'elle est question de les faire

progresser. À certains moments dans l'entrevue elle parle de ses collègues et employés comme des ressources pour l'entreprise.

Lily

Du côté de Lily, le management social n'est pas très présent non plus. On peut voir qu'elle se soucie que chacun se sente comme étant dans l'équipe et qu'ils aient du plaisir à venir travailler. Donc elle se soucie de leur bien-être de cette manière. On peut voir aussi qu'elle parle de l'ambiance et l'harmonie à sa clinique ce qui me pousse à croire qu'elle a une certaine sensibilité au niveau des interactions entre ses employés. J'ai toutefois qu'elle notait beaucoup de termes techniques lorsqu'elle parlait des relations sociales. Par exemple, elle vise une meilleure communication pour diminuer les erreurs. J'ai eu l'impression qu'elle voyait ses employés comme des ressources pour son entreprise qui l'aide dans son travail et au bon fonctionnement de son organisation.

Leadership des gestionnaires

Afin d'avoir une représentation visuelle des deux axes (social et technique), j'ai utilisé le graphique de Hersey et Blanchard²³. Ci-bas vous trouverez chacun des gestionnaires placés selon leur barème des deux axes. Cela donne par le fait même un visuel du style de leadership du gestionnaire selon la théorie de Hersey et Blanchard.

²³ Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies (Pre-1986)*, 4, 418.

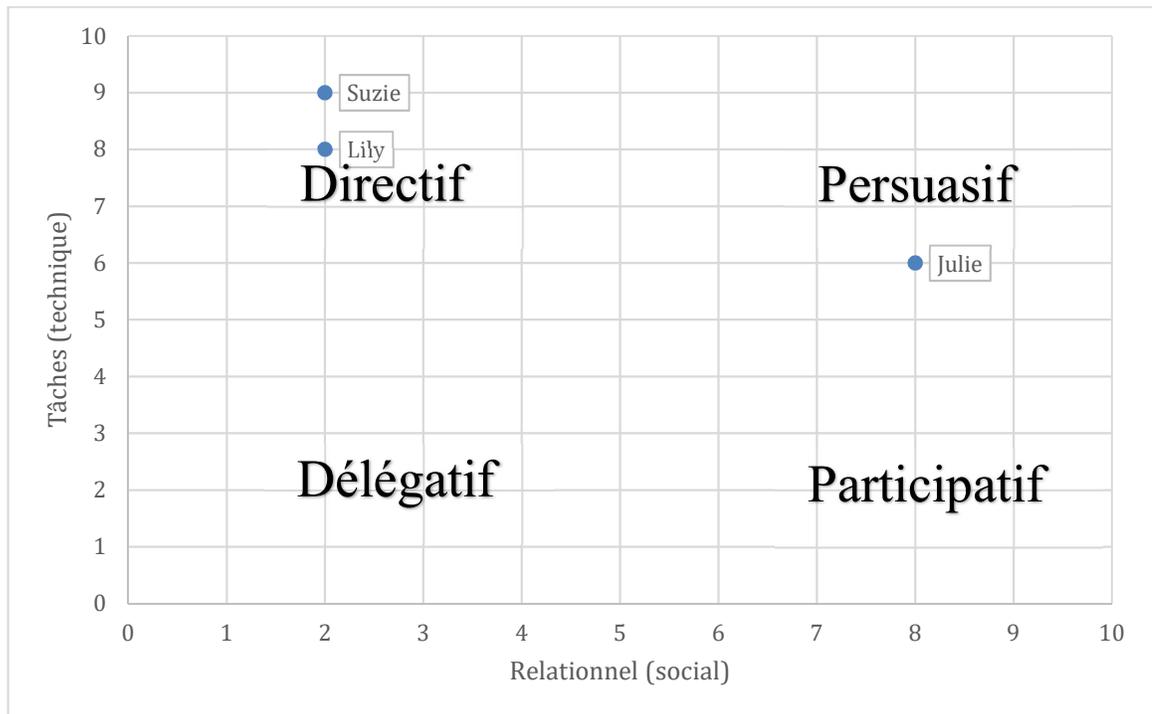


Figure 7 Graphique à point – Style de leadership des gestionnaires

Julie

En ce qui concerne Julie, elle se situe du côté droit du relationnel ce qui démontre une belle ouverture aux autres. Elle encourage la participation de ses employés. Elle a une belle écoute et une bonne communication au sein de ces entreprises. Elle se situe entre le participatif et le persuasif. On note dans son discours l'écoute qu'elle démontre pour ses employés. On voit aussi beaucoup le Nous (gang) qui prédominent chez un leader participatif. D'un autre côté on voit parfois aussi son côté persuasif qui ressort car côté stratégique elle aime beaucoup faire participer ces employés tout en donnant un axe initiale.

Suzie et Lily

En effet, on peut voir que Suzie et Lily ont des styles de leadership directif. Pour elles, l'organisation, la planification et le contrôle est très importantes. Elles notent aussi l'importance

des processus et de l'optimisation des tâches des employés. Leur accent n'est pas orienté vers le relationnel dans les deux cas.

Troisième niveau d'analyse

Conscience de soi

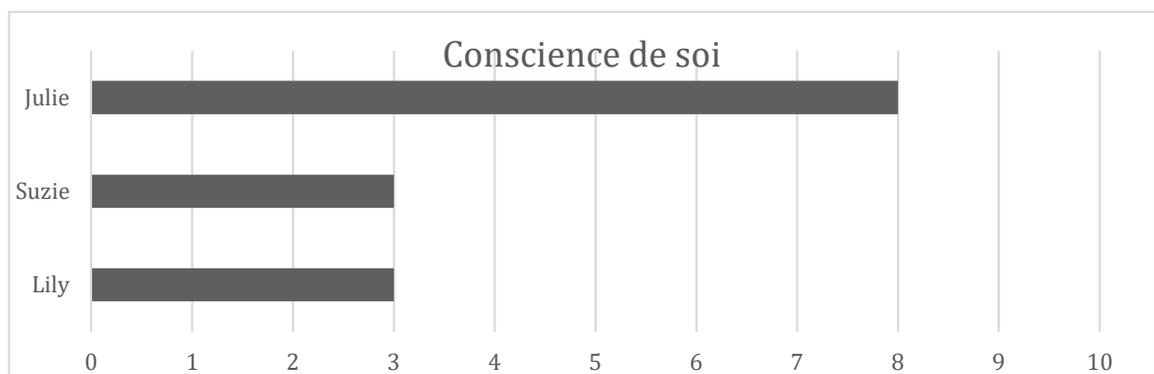


Figure 8 Graphique en barre - Conscience de soi

Julie

Julie est le gestionnaire qui a le plus de conscience de soi. Lorsqu'on prend le temps d'analyser son entrevue, la conscience de soi ressort. Par exemple, on peut voir qu'elle n'hésite pas à se remettre en question en consultant une psychologue depuis plusieurs années. Elle a pris le temps d'évaluer ses priorités dans la vie et elle recherche l'équilibre. Elle est même capable de verbaliser ses priorités et comment les respecte. On peut ressentir une certaine profondeur de pensée et de réflexion face à son futur, face à ses objectifs ainsi que face à elle-même. Elle exprime le fait qu'elle ne recherche pas l'approbation des autres. Elle ne cherche pas à recevoir les mérites pour ce que son équipe accomplit. Cette facette d'elle me montre qu'elle a une certaine présence de elle-même. Elle est consciente de ce qu'elle est capable d'apporter à ses entreprises et elle ne ressent pas le besoin de recevoir l'approbation des autres. Dans son entrevue, elle partage aussi

une histoire d'un ami qui a eu un cancer récemment. Elle a alors eu un éveil à savoir qu'elle n'est pas invincible. Tous ces petits détails me poussent à évaluer Julie comme étant une personne ayant une relativement bonne conscience de lui. Elle tente de s'améliorer aussi dans son travail de gestion pour devenir meilleure.

Suzie

On voit dans l'entrevue de Suzie que son travail réflexif n'est pas encore débuté. Elle exprime beaucoup de points techniques et de quelques forces techniques de gestion lorsqu'elle parle d'elle. Elle se situe beaucoup au niveau des performances et des ventes. Elle s'exprime son côté réflexif. Elle ne semble pas se remettre en question. Elle ne m'a pas semblé avoir commencé ce travail de réflexivité dans ses pratiques.

Lily

Lorsque Lily parle d'elle, j'ai l'impression qu'elle a peu de conscience d'elle et de son rôle. On peut voir son manque de confiance en elle au travers des réponses, car elle est toujours inquiète et demande si elles sont convenables et ajoute des réponses. J'ai aussi eu l'impression au travers de ses réponses qu'elle ne connaît pas sa valeur ajoutée personnelle à l'entreprise (bien qu'elle soit la propriétaire). À la lumière de son entrevue, il semble que son rôle et son implication sont flous. Elle n'était pas en mesure de partager ses priorités et son implication pour l'entreprise. Lorsqu'elle parle sous le « moi » on y voit surtout des points techniques comme « mes principes » et « mes requirements ». Ce qui me pousse à penser que son travail réflexif et sa remise en question n'est pas encore dans son quotidien de gestionnaire et personnel.

Conscience des autres

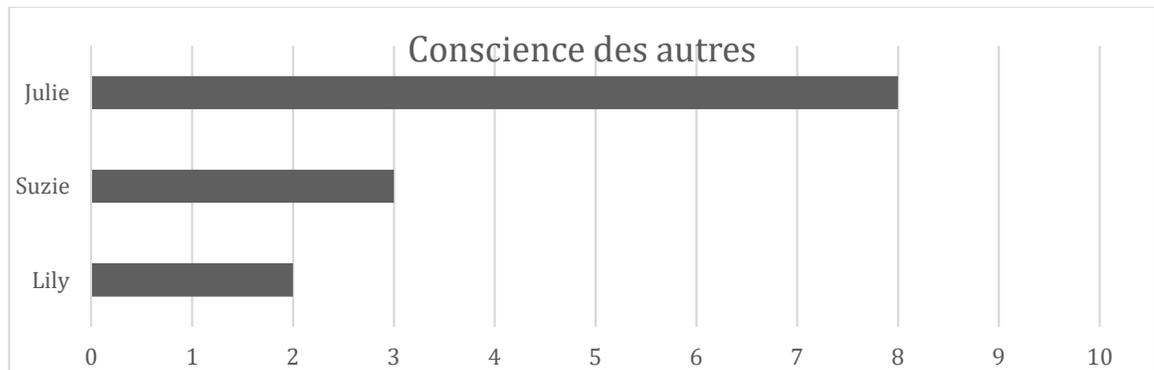


Figure 9 Graphique en barre - Conscience des autres

Julie

À la lecture et l'analyse de l'entrevue de ce gestionnaire, j'ai pu remarquer qu'elle a une conscience des autres plus élevés que les deux autres gestionnaires. Elle exprime l'importance de communiquer avec les gens. Elle est aussi consciente de leur travail, de leur réalisation et de leur effort. On peut ressentir de la passion quand elle parle des autres. Le bien-être de ses employés est important pour elle. Elle a pris les moyens pour améliorer la communication, les avantages sociaux et les conditions de travail pour avoir un environnement excellent. Tout le long de son entrevue, on peut ressentir à quel point elle est fière de son équipe. On peut aussi voir à quel point son équipe a une très grande importance pour elle et pour ses entreprises. Elle note la valeur de chaque personne et est consciente de ce que chacun lui apporte. Elle est aussi consciente que tout peut changer à tout moment et qu'il est important d'être à l'affut et d'être alerte aux autres pour déceler des signes. Toutefois, elle exprime qu'elle ne pourrait pas gérer les ressources humaines parce que quand ça ne va pas, elle mettrait tout le monde dehors. Elle n'aime pas l'incompétence. Lorsqu'elle discute de ses employés mexicains qui viennent travailler dans les serres, j'ai eu l'impression qu'elle voyait plus loin que d'autres gestionnaires auraient vu. Elle voit que ces personnes quittent

leur famille pendant plusieurs mois, elle note leur sacrifice. Elle tente de créer une relation de proximité avec eux en leur parlant en espagnol. Elle exprime aussi que les personnes avec lesquels elle interagit dans le cadre de son travail ont des réalités différentes, des cultures différentes.

Suzie et Lily

Suzie et Lily ont des niveaux de conscience des autres similaires. Dans les deux cas, on ne ressent pas qu'elles prennent conscience des autres dans leur approche. On peut entendre que leurs collègues (employés) sont des ressources pour l'entreprise. On entend aussi qu'elles sont là pour remplir des tâches, atteindre des objectifs et faire ce qui leur a demandé. Ce qui me pousse à analyser qu'elles ne prennent pas le temps de bâtir des relations de proximité ou encore qu'elles s'attardent à écouter plus en profondeur leur employé pour vraiment comprendre et sentir les émotions et les sentiments. Je n'ai pas l'impression qu'elles notent les états d'âme de leur personnel. Dans l'entrevue de Suzie, on peut aussi voir que son niveau d'empathie n'est pas très élevé auprès de ces employés.

Compétence des gestionnaires

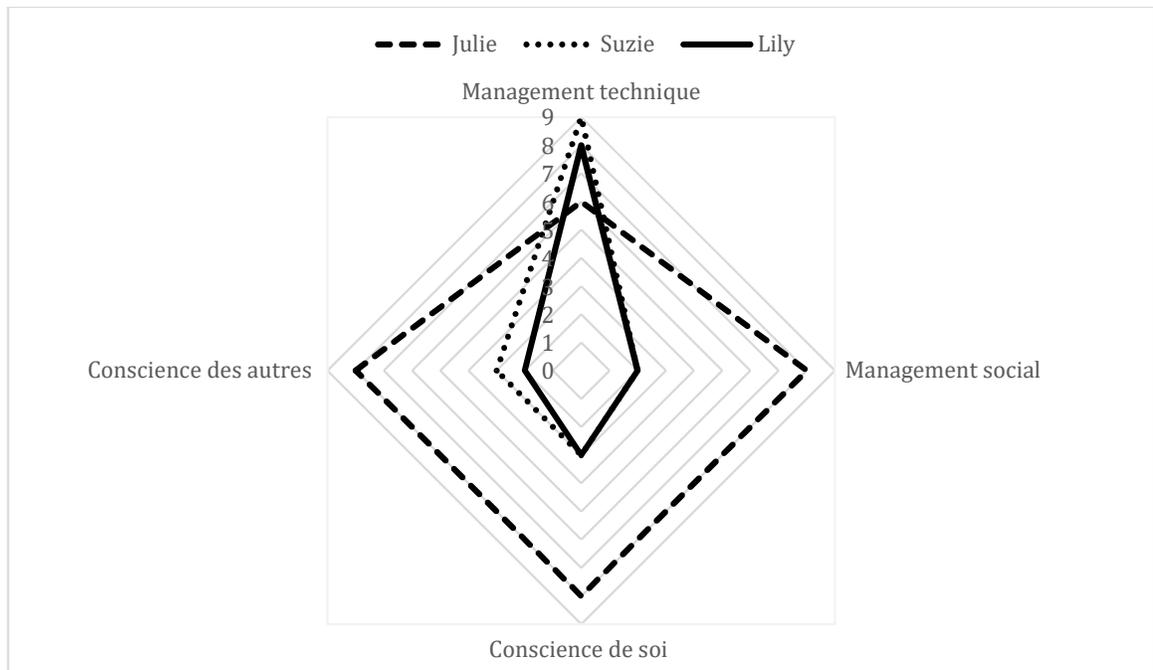


Figure 10 Diagramme de Kiviat - Analyse à 4 éléments des gestionnaires

L'analyse des quatre éléments pour chacun des gestionnaires est faite comme suit : management technique, management social, conscience des autres et conscience de soi. Les quatre axes forment un ensemble intéressant afin d'évaluer le niveau de compétence du gestionnaire. En effet, ces axes sont des éléments importants dans leur rôle. Plus leurs axes sont orientés vers le centre, moins leur niveau de compétence est vaste puisqu'ils n'ont pas encore raffiné ces éléments dans leur apprentissage.

Julie

En ce qui concerne Julie, il est possible de voir que ses quatre axes sont beaucoup plus larges. Je note donc que son niveau de maturité de gestion est plus élevé que les deux autres. Ce qui me pousse à conclure que sa compétence de gestionnaire est beaucoup plus forte. Elle a une conscience de soi et des autres plus développés. J'ai aussi noté à travers son entrevue que son

travail réflexif est beaucoup plus avancé que les autres. Elle n'hésite pas à se remettre en question et même à consulter une psychologue pour avancer dans sa démarche. On voit sa compétence de gestionnaire non pas par ses résultats (qui sont très grand), mais principalement par son approche avec « sa gang » et les parties prenantes autour d'elle.

Lily et Suzie

On voit par le graphique ci-haut que Lily et Suzie se situent surtout dans la partie supérieure du graphique et ne s'étendent pas sur les quatre axes. Leur niveau de maturité en gestion est moins élevé. Je peux donc voir que leur compétence de gestionnaire est limitée à la technique et très peu en termes de gestion en soi. Leur entrevue promouvoir leur côté technique. Dans les deux cas, elles sont propriétaires d'une entreprise et professionnels de la santé. Elles ont donc accédé à ces postes sans avoir les compétences de gestion. Leur maturité en tant que leader se limite au terme technique, d'optimisation et d'atteinte des objectifs.

Lien avec la recherche précédente en gestion

Ma précédente recherche qualitative portait la question suivante : existe-t'il un lien entre le leadership et le stress en milieu de travail ? Je voulais évaluer si un leader n'utilise pas le bon style de leadership approprié pour un ou des employés selon la maturité, est-ce qu'il y a une augmentation du stress chez le (les) employé ? Les conclusions de la précédente recherche avaient démontré qu'il existe un lien entre le stress ressenti chez les employés et le style de leadership utilisé.

J'avais noté dans mon analyse que la leader utilisait un style de leadership directif et qu'elle semblait s'adapter peu à l'employé face à elle. L'analyse de l'entrevue de Lily dans la présente

recherche a démontré que son style de leadership est resté au même au travers des années. Il ne semble pas que son travail réflexif ait évolué de beaucoup. Dans le cadre de cette même précédente recherche, j'avais aussi noté un manque de conscience de soi chez Lily ce qui se reflète aussi maintenant.

La présente recherche me pousse à croire qu'un leadership plus adaptatif est un leader qui a une conscience de soi et des autres plus élevés. C'est donc un leader plus mature qui peut avoir ce travail de réflexivité. Pour diminuer le stress au travail dans les entreprises face au leadership, il faut mettre en place des leaders qui ont une maturité plus grande et qui pourront s'adapter au niveau de maturité des employés à leur charge. Il faut aussi amener le gestionnaire à chercher cette réflexivité afin d'augmenter leur maturité future.

Discussion des résultats

En somme la recherche avait comme question initiale : Le gestionnaire est-il conscient de son impact sur les autres ? Ayant pour objectif de découvrir si le gestionnaire dans une entreprise est conscient de l'impact qu'il a sur les autres dans leur savoir-faire, savoir-être et leur pratique en général dans le cadre de sa fonction de gestion et de leader dans un groupe ou dans l'organisation.

Basée sous un cadre théorique de Hersey et Blanchard, de Déry et de Pitcher qui présente le management social et le management technique, la recherche s'est effectuée avec trois gestionnaires différents. L'analyse à trois niveaux a été présentée comme suit.

La première section de l'analyse, les verbatims et les expressions des trois gestionnaires ont été mis de l'avant sous les thèmes principaux abordés dans les entrevues soit : la productivité et l'efficacité, l'analyse, le quantitatif, patronale et direction, la communication, l'adaptation, le soutien, la relation interpersonnelle, le moi et l'autre. Ces différents thèmes m'ont aidé à situer les trois gestionnaires selon leur management technique et social dans le deuxième niveau. On a pu voir que le management technique pour les gestionnaires est quantifié sur un barème de 1 à 10. Ce qui donne comme résultante : Julie 6, Suzie 9 et Lily 8. Même chose pour le management social les résultats sont : Julie 8, Suzie et Lily 2. Ces démonstrations visuelles montrent leur niveau de management pour les deux catégories et ont été justifiées et analysées pour amener chacun des gestionnaires à être affiliés à un style de leadership (Hersey et Blanchard). Suzie et Lily ont un style de leadership déléguatif alors que Julie a un style plutôt persuasif.

À la lumière des éléments mentionnés dans les deux autres analyses et dans les entrevues, il a été possible de situer et justifier les trois gestionnaires selon leur niveau de conscience de soi et des autres. Ainsi, il a été possible de présenter une matrice liant les quatre dimensions de management technique, management social, conscience de soi et des autres pour les trois gestionnaires. Cette matrice démontre le niveau de maturité des gestionnaires ainsi que leur niveau de compétence en gestion. Il est montré essentiellement qu'un management technique relativement haut et un management social relativement haut (ce qui est affilié à un style de management persuasif) lié à une conscience de soi et des autres plutôt élevés démontrent une maturité du gestionnaire plus grande et ainsi une compétence en gestion élevée.

Ces quatre critères soit : management technique, management social, conscience de soi et conscience des autres, ainsi liés permettent au gestionnaire qui les détient d'offrir un meilleur environnement à ses employés. Le gestionnaire a une meilleure conscience des autres et peut leur permettre de s'améliorer plus facilement et d'offrir un climat plus serein. Un gestionnaire ayant cette maturité et ce niveau de compétence aura plus de facilité à s'adapter selon le niveau de maturité de l'employé (voir la recherche de Hersey et Blanchard).

Je termine la discussion des résultats avec une citation de Déry qui je crois, mériterait grandement d'être communiqué et d'inspirer les gestionnaires à travers les organisations. « ... pour diriger avec efficacité, le gestionnaire n'a pas à devenir un scientifique du social et de l'humain et n'a pas à prétendre à une quelconque vérité scientifique. Il doit essentiellement comprendre et prendre acte que les humaines sont, entre autres, des êtres tout à la fois psychologiques, cognitifs, politiques et symboliques. Il doit reconnaître que les humaines ont une vie psychique qu'ils ont des personnalités, des motivations, des mécanismes de défense, une vie intérieure ; qu'ils sont des

êtres de réflexion qui construisent des connaissances sur eux et sur leur monde ; qu'ils sont également des êtres politiques qui échafaudent des stratégies qui visent à leur donner accès à des positions favorables dans le jeu collectif ; et qu'ils sont aussi des êtres pour lesquels la vie symbolique, les valeurs, l'identité sociale et la culture ont beaucoup d'importance. »²⁴ C'est d'ailleurs cela qui est à la base de la conscience des autres que je voulais examiner. Si le gestionnaire exprime une conscience des autres et qu'il comprend ou du moins qu'il s'intéresse à l'être humain en face de lui, il pourra mieux communiquer, motiver et atteindre son objectif.

²⁴ Déry, R. (2010). *Les perspectives de management*. Montréal : JFD éditions. p.145

Limites et portées de la recherche pour la gestion et piste de recherches subséquentes

Les limites sont présentes dans le cadre de cette analyse par le fait de biais présent. Nous pouvons premièrement parler de la taille de l'échantillon qui est réduite à trois gestionnaires. Une analyse plus grande ayant plus de gestionnaires pourrait nous permettre de voir des relations plus fortes ou s'il est possible d'extrapoler à plus grande échelle. Afin de voir si ces conclusions peuvent être généralisé, il aurait pu être intéressant de non seulement augmenter le nombre de participants, mais aussi de varier les secteurs administratifs des gestionnaires tels : bancaire, industriel, agroalimentaire, etc. Les réalités des domaines administratifs ont-elles un impact ? C'est une limite à considérer et une possibilité de recherche subséquente par le fait même. Un autre biais est le fait que je connais et j'ai choisi les participants, car ils étaient accessibles. De plus, un des gestionnaires est mon supérieur immédiat. Un autre élément qui pourrait être noté est le fait que seulement une entrevue semi-dirigée a été effectuée. La présence en entreprise et des observations de terrain auraient pu être intéressantes pour ajouter du contenu et des données supplémentaires à l'analyse. Mes attentes face aux résultats de la recherche peuvent être considéré un biais puisque mon hypothèse initiale était que les gestionnaires ne sont pas nécessairement conscients de l'impact sur les autres.

La recherche peut avoir une portée intéressante dans le contexte de gestion. En effet, un gestionnaire plus mature et compétent peut augmenter la santé des organisations. Le contraire peut aussi avoir un effet pervers sur le taux de rétention des employés et le taux de roulement. Ce gestionnaire plus conscient des autres peut améliorer l'environnement et le climat de travail.

À titre de piste de recherche, plusieurs idées me viennent à l'esprit. Une recherche sur comment une organisation pourrait aider à pousser le travail réflexif des gestionnaires et augmenter leur maturité pourrait être intéressante. Je serai aussi curieuse de voir dans une recherche les techniques pour stimuler la conscience de soi et des autres des gestionnaires afin d'augmenter leur maturité ainsi qu'une recherche sur l'impact que cela a sur l'entreprise à court et long terme. Je me demande si un gestionnaire ayant une maturité plus grande et compétence plus grande (et conscience des autres) pourra-t-il permettre aux employés ayant une maturité moins élevée de murer plus facilement ? Est-ce qu'il va permettre aux employés de se développer au niveau de leur maturité ?

Liste des références

Blanchard, K., & Hersey, P. (1996). Great ideas revisited. *Training & Development*, 50, 42.

Bonnet, D., & Barth, I. (2017). Réflexivité et travail réflexif. Une perspective pour le management des organisations. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 45-56.

Deffayet Davrout, S., Fronty, J., & Browne, N. (2017). Pourquoi fabriquer des managers réflexif ?, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 57-71.

Déry, R. (2010). *Les perspectives de management*. Montréal : JFD éditions.

Fronty, J., (2017). La réflexivité : une soft skill du manager de demain ?. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 73-90.

Gaunand, A., Les styles de leadership selon Hersey et Blanchard, [Billet de blogue]. Repéré à : <http://www.antonin-gaunand.com/leadership/les-styles-de-leadership-selon-hersey-et-blanchard/>

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies (Pre-1986)*, 4, 418.

Masucci, F. (2016). La théorie du leadership situationnel selon Hersey & Blanchard [Billet de blogue]. Repéré à <http://www.managementvisuel.fr/infomapping-la-theorie-du-leadership-situationnel-selon-hersey-blanchard/>

Pitcher, P. C. (1997). *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations : rêves, réalités et illusions du leadership* (2e éd. enrichie. ed.). Montréal: Québec/Amérique.

Rob, Y., (2012). *The new rules of EQ : using emotional intelligence to get ahead*, Singapore Tarrytown, New York, NY : Marshall Cavendish.

Lessard, J., (2005). La méthode comparative en science politique, de Daniel-Louis Seiler, Paris Armand Colin, 2004, 266 p. *Politique et sociétés*, 24, 201-203

Venter, I., Kotzé, M., (2011). Les différences au niveau de l'intelligence émotionnelle entre les dirigeants efficaces et les moins efficaces dans le secteur public : étude empirique. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 77, 405-439.

ANNEXE 1 : Grille d'entrevue

- En quoi consiste votre rôle de gestion ?
 - Est-ce que votre rôle a évolué avec le temps ?
 - Décrivez-moi les grandes lignes d'une journée/semaine type dans le cadre de votre travail de gestion.
- Quelles sont vos priorités (en termes de temps et d'importance) dans vos fonctions ?
- Comment percevez-vous le soutien de vos collaborateurs dans l'accomplissement de vos priorités ? avec des exemples concrets
- En quoi la contribution de vos collaborateurs vous permet d'être efficace ?
- Quelles sont vos contributions à l'efficacité et aux priorités de vos collaborateurs ?
- À la lumière de ce bilan, comment qualifiez-vous les relations de soutien et de réciprocité entre vous et vos collaborateurs ?
- Enfin, en quoi la nature de ces relations et de ces dossiers prioritaires affectent votre organisation et vos collaborateurs ?

Question de clarification :

- Pouvez-vous m'en dire un peu plus ?
- Pouvez-vous m'en dire davantage ?
- Pouvez-vous me donner des exemples ?
- Avez-vous des éléments qui vous semblent important à ajouter ?

ANNEXE 2 Tableau Intelligence émotionnelle

Tableau 1 : Les trois principales définitions de l'intelligence émotionnelle (adapté de Mayer, 2001)

<i>Approche fondée sur les capacités</i>		<i>Approche mixte</i>			
Mayer, Caruso et Salovey, 1999 (révisé de Salovey et Mayer, 1990)		Bar-On, 1997		Goleman, 1998a (révisé de Goleman, 1995)	
(1) Percevoir correctement les émotions	<i>Identifier les émotions à partir de visages, de musiques, et d'illustrations graphiques</i>	(1) Compétences intra-personnelles	<i>Conscience de ses propres émotions Assurance Estime de soi Développement de soi Indépendance</i>	(1) Conscience de soi	<i>Conscience de ses propres émotions Auto-évaluation fidèle Confiance en soi</i>
(2) Utiliser les émotions pour faciliter la pensée	<i>Etablir un lien correct entre les émotions et d'autres sensations basiques (couleurs, textures, ...) Utiliser les émotions pour changer de perspectives</i>	(2) Compétences inter-personnelles	<i>Empathie Capacités relationnelles Responsabilité sociale</i>	(2) Auto-régulation	<i>Contrôle de soi Honnêteté Minutie Adaptabilité Innovation</i>
(3) Comprendre les émotions et leurs significations	<i>Analyser et décomposer les processus émotionnels Comprendre les transitions probables d'une émotion à une autre Comprendre des sentiments complexes dans des histoires</i>	(3) Adaptabilité	<i>Résolution de problèmes Sens des réalités Flexibilité</i>	(3) Motivation	<i>Persévérance Implication Initiative Optimisme</i>
(4) Gérer les émotions	<i>Gérer ses propres émotions Gérer les émotions des autres</i>	(4) Gestion du stress	<i>Tolérance au stress Contrôle de ses impulsions</i>	(4) Empathie	<i>Compréhension des autres Développement des autres Propension à rendre service Encouragement de la diversité Conscience politique</i>
		(5) Humeur générale	<i>Joie Optimisme</i>	(5) Compétences sociales	<i>Influence Communication Gestion des conflits Leadership Conduite du changement Capacité à tisser des liens relationnels Capacité de collaboration et de coopération Capacité de travail en équipe</i>

25

²⁵ Venter, I., Kotzé, M., (2011). Les différences au niveau de l'intelligence émotionnelle entre les dirigeants efficaces et les moins efficaces dans le secteur public : étude empirique. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 77, 405-439.