

Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication

L'intelligence émotionnelle, outil de de management au service de la reconnaissance au travail ?

Etude de cas : Ville de Namur

Auteure : Yasmina Hosteaux

Promoteur : Bauduin Auquier

Lectrice : Stéphanie Coster

Master 120 en Sciences du travail

Année académique 2023-2024

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier mon promoteur, Monsieur Bauduin Auquier, pour ses nombreux conseils, son suivi tout au long de ce travail, sa disponibilité et sa confiance.

J'aimerais également remercier les personnes qui m'ont permis de réaliser ce mémoire. Merci aux travailleurs de la Ville de Namur que j'ai pu interroger pour réaliser mes entretiens et qui m'ont accordé leur temps et leurs avis.

Finalement, je tiens à remercier mes proches, mes amis, mes collègues et tout particulièrement Naomi et mon mari qui m'ont épaulé et soutenu tout au long de ce Master et dans l'écriture de ce mémoire.

Table des matières

Remerciements	i
Table des matières	ii
Introduction	1
Partie I : Cadre théorique.....	3
1. La reconnaissance au travail	3
1.1. Richesse du terme « reconnaissance »	4
1.2. Selon A. Honneth - Approche philosophique	4
1.3. Selon Chr. Dejours - Psychodynamique du travail	5
1.4. Selon J.-P. Brun - Approche gestionnaire.....	6
1.5. Les acteurs de la reconnaissance.....	7
1.6. Les critères de qualité de la reconnaissance au travail.....	9
1.7. Le feed-back.....	10
1.8. Les conséquences de la reconnaissance au travail	11
1.9. Les leviers de la reconnaissance au travail (financiers et non financiers)	12
1.9.1. Le package salarial	12
1.9.2. Levier de performance.....	15
1.9.3. Levier de santé.....	15
1.9.4. Levier de fidélisation	16
1.10. La marque employeur.....	17
1.11. Point sur les générations.....	18
1.12. Management humain	19
2. Intelligence émotionnelle et reconnaissance au travail	20
2.1. Différents modèles	20
2.1.1. Modèle de J. Mayer et P. Salovey	20
2.1.2. Modèle de D. Goleman.....	21
2.1.3. Modèle de R. Bar-On.....	21
2.1.4. Modèle des compétences émotionnelles.....	23
2.2. Une organisation émotionnellement intelligente	23
2.2.1. Travailler les émotions agréables dans l'équipe.....	23

2.2.2.	Le mode de management	24
2.2.3.	Avantages de l'intelligence émotionnelle en entreprise	24
2.2.4.	La formation	26
Partie II :	Cadre empirique	29
1.	Problématisation et hypothèses de recherche	29
2.	Méthodologie	31
3.	Présentation de l'entreprise	35
3.1	En quelques mots	35
3.2	Structure	36
3.3	Valeurs de l'administration	38
3.4	Environnement économique	39
a)	Le budget ordinaire	39
b)	Le budget extraordinaire	41
3.5	Les ressources humaines en quelques chiffres	42
c)	Effectifs	42
d)	Evolution des effectifs de 2016 à 2023	43
e)	Répartition employés/ouvriers	44
Partie III :	Analyse des résultats	45
1.	Analyse	45
2.	Discussion des résultats	55
3.	Recommandations	58
4.	Limites	59
Conclusion		60
Bibliographie		62
Annexes		68
Annexe 1 :	Guide d'entretien	68
Annexe 2 :	Entretiens semi-directifs - Retranscriptions	71
Annexe 3 :	Tableau de synthèse de l'analyse	147

Introduction

La reconnaissance au travail, source de qualité de vie au travail, est, depuis de nombreuses années, une question importante pour les travailleurs ainsi que pour les organisations.

Selon une étude réalisée en 2019 par le SPF Emploi concernant le burn-out de la population belge, le soutien de la hiérarchie ainsi que la reconnaissance au travail sont les ressources manquantes les plus souvent citées en 2010 (respectivement de 63,20% et 63,80%) ainsi qu'en 2018 (respectivement de 47,40% et 52,10%).

De plus, le Medex (Administration de l'Expertise médicale), dans une enquête de 2019, indique que les maladies psychiques liées au stress demeurent le plus grand facteur d'absentéisme pour cause de maladie au niveau des fonctionnaires fédéraux (Medex, 2019).

Les causes de l'absentéisme sont nombreuses, difficiles à déterminer et propres à chaque entreprise. Elles peuvent être directes (exemple : les accidents de travail) ou indirectes (exemples : désaccord sur le type de gestion, absence de perspectives professionnelles, manque de valorisation et de reconnaissance professionnelles) (Anact, 2017).

En 2016, l'Anact (Agence nationale (française) pour l'amélioration des conditions de travail) rapportait que seulement 9% des salariés estimaient que leur entreprise faisait le nécessaire en matière de reconnaissance alors que 54% trouvaient que la politique de reconnaissance était insatisfaisante (Anact, 2016).

Le monde du travail s'est considérablement transformé depuis les années 1980. De plus, l'apparition de nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) a modifié la façon de travailler ainsi que les critères relatifs à la qualité de travail. En effet, les travailleurs souhaitent désormais donner du sens à leur travail et ont besoin de reconnaissance afin de s'épanouir professionnellement (Vendramin & Thirion, 2016).

Un autre enjeu très contemporain dans l'univers professionnel concerne la fidélisation du personnel, et ce dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre.

Selon l'enquête réalisée en 2024 par l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi (Le Forem), la liste des fonctions critiques et des métiers en pénurie de main-d'œuvre en Wallonie n'a jamais été aussi grande.

En effet, parmi les 162 fonctions relevées par Le Forem faisant face à un manque de main-d'œuvre, 112 métiers sont en pénurie (fonctions caractérisées par un manque de candidats) et 50 métiers sont considérés comme critiques (fonctions pour lesquelles les employeurs rencontrent des difficultés de recrutement). Il est à signaler que ce constat est également valable au niveau européen (Le Forem, 2024).

Dans un contexte où la fidélisation des travailleurs est l'une des préoccupations majeures des dirigeants, la majorité des emplois, dès 2023, nécessiteront des compétences plus élevées, selon une étude de Mc Kinsey réalisée en 2020. Les compétences technologiques ainsi que les compétences socio-émotionnelles seront particulièrement sollicitées (McKinsey Global Institute, 2020).

Depuis quelques années, la gestion des émotions, celles-ci ayant longtemps été ignorées, est considérée comme essentielle pour un bon management (Kotsou, 2023). L'intelligence émotionnelle est devenue une compétence primordiale dans le panel de compétences d'un manager. Les organisations et entreprises qui n'auront pas investi dans le développement de l'intelligence émotionnelle des managers devront incontestablement faire face à un turn-over plus important (Carrefour RH, 2022).

Il est important de préciser que le secteur public, qui sert l'intérêt général, doit également faire face à ces mêmes enjeux.

Dans ce cadre, le présent mémoire vise à réaliser un travail de recherche sur l'impact de l'intelligence émotionnelle des managers sur la reconnaissance au travail au sein du personnel de la Ville de Namur à travers la question de recherche suivante : « Quel est le rôle de l'intelligence émotionnelle des managers sur la reconnaissance au travail ? ».

Dans un premier temps, nous réaliserons une revue de littérature sur la reconnaissance au travail ainsi que sur l'intelligence émotionnelle.

Dans la deuxième partie de ce mémoire, nous présenterons la problématique rencontrée, poserons la question de recherche et les hypothèses, exposerons la méthodologie utilisée sur le terrain afin de répondre à cette question et présenterons brièvement l'entreprise publique dans laquelle s'inscrit le présent mémoire afin de disposer de quelques éléments de compréhension du contexte.

Ensuite, nous exposerons les résultats après l'analyse des entretiens semi-directifs réalisés et les confronterons à la littérature précédemment exposée.

Finalement, nous clôturerons ce mémoire par quelques recommandations.

Partie I : Cadre théorique

1. La reconnaissance au travail



Figure 1 : Management d'équipe (LinkedIn)

Une recherche de la Chaire LaboRH de l'UCLouvain (2023) a mis en évidence les leviers qui déterminent le choix d'un employeur aujourd'hui (Patesson et al., 2023).

Sur les 38 critères énoncés pour identifier les critères privilégiés dans le choix d'un employeur, est ressorti le top 10 suivant :

- 1) La bienveillance du management ;
- 2) L'équilibre travail-vie privée ;
- 3) L'ambiance de travail ;
- 4) Le contenu du travail et des missions ;
- 5) Le fait que le travail soit intéressant/challengeant ;
- 6) La qualité du management ;
- 7) **La reconnaissance au travail ;**
- 8) La flexibilité ;
- 9) La sécurité d'emploi ;
- 10) Les perspectives d'avenir.

1.1. Richesse du terme « reconnaissance »

Selon Brun & Laval (2018), le mot « reconnaissance » est riche de sens :

RE-connaissance = répétition et retour : Il s'agit de pratiquer la reconnaissance de manière régulière et répétée.

reCONnaissance = connaître la personne et le travail de la personne (les activités) : Il s'agit de s'intéresser aux personnes, de connaître leur nom, leur travail, leur réalité, etc.

reconNAISSANCE = naître et grandir : La reconnaissance permet aux gens d'évoluer, de grandir et de se développer.

1.2. Selon A. Honneth - Approche philosophique

Selon Axel Honneth, philosophe, il existe trois formes/modèles de reconnaissance :

Formes de reconnaissance	Relations primaires	Relations juridiques (droit)	Communauté de valeurs
Rapport (positif)	Confiance en soi	Respect de soi	Estime de soi
Dimension personnelle	Affects et besoins	Responsabilité morale	Capacité et qualités

Figure 2 : Les formes de reconnaissance selon Honneth (Renault, 2007)

La reconnaissance liée aux différentes manifestations de l'amour et des relations affectives : C'est l'amour au sens large qui permet d'être reconnu comme personne à part entière de manière durable. Le principe, ici, est l'amour (Honneth, 2010).

La reconnaissance au travers les valeurs de liberté et surtout d'égalité : La considération et le respect sont le socle des relations juridiques et sociales qui reconnaissent l'individu dans sa dignité et son appartenance à une communauté. Cela implique l'égalité entre tous et l'accès au respect de soi (Honneth, 2010).

La reconnaissance propre à l'estime de soi : Honneth lie, ici, le travail à la reconnaissance par le biais de l'estime sociale, la forme que prend la reconnaissance dans la troisième sphère, celle de la solidarité. Pour le sociologue, la lutte pour la reconnaissance, qui se déroule dans la troisième sphère, concerne la quantité d'estime sociale qui doit légitimement revenir à l'individu (Honneth, 2010).

1.3. Selon Chr. Dejours - Psychodynamique du travail

Dans une autre conception du travail – celle de la psychodynamique – Christophe Dejours propose une vision dans laquelle l'apport du travailleur à son organisation est perçu à travers deux formes de jugement. D'une part, le jugement émis par les acteurs présents plus ou moins à proximité du travailleur. Dejours l'appelle le jugement d'utilité (qui peut être de nature technique, sociale ou économique). D'autre part, le jugement de beauté qui évalue la qualité du travail sous l'angle du respect des règles et des consignes ainsi que par la prise de distance au prescrit original.

Poser un jugement sur le travail, qu'il s'agisse de celui d'utilité ou de beauté, instaure des pratiques novatrices qui peuvent alors être intégrées dans la norme institutionnelle, organisationnelle (Renault, 2008).

C'est dans la perspective de la soumission au jugement que Dejours développe son travail sur la souffrance au travail. Il est nécessaire de saisir l'importance du lien qui unit à la fois la validation du travail par la reconnaissance d'autrui, de ses pairs, et la constitution d'un sens au travail (Renault, 2008). Si ce processus de reconnaissance est absent, alors, la souffrance ne peut être définie dans une conception sociale. Quand le sentiment de souffrance permet de dégager une énergie émancipatrice (qui n'est pas entravée par des contraintes institutionnelles) elle peut alors devenir source de plaisir. Si la reconnaissance n'est pas formulée, de quelque manière que ce soit, elle participe à l'incursion d'un doute qui vient bousculer l'identité toute entière (Gernet & Dejours, 2009).

En résumé, Dejours distingue donc deux formes de jugement :

- Le jugement d'utilité : formulé par la hiérarchie, les subordonnés ou les clients, ce jugement porte sur les résultats obtenus du travail et l'atteinte d'objectifs ;
- Le jugement de beauté (feed-back) : formulé par les pairs (pas seulement), il porte sur la conformité des règles du métier mais aussi sur l'originalité du travail (expertise métier). Cette forme de reconnaissance confère au travailleur son appartenance à une communauté.

Dès lors, c'est par le biais de ces deux formes de jugement que l'individu pourrait être en mesure de créer du sens au travail (Taskin, 2022).

1.4. Selon J.-P. Brun - Approche gestionnaire

Selon Brun (2024) la reconnaissance au travail se définit comme « l'action de démontrer son appréciation à autrui et de le traiter comme un citoyen organisationnel, en tenant compte de ses besoins, de ses intérêts et de ses idées dans les différentes sphères du travail. »

D'après Brun (2008), la reconnaissance au travail est devenue une demande quasi unanime chez les travailleurs et est désormais considérée comme une composante essentielle de la vie au travail. Elle touche toutes les organisations, privées et publiques, toutes les professions, et ce, dans toutes les couches de la hiérarchie. Elle prend la forme de revendications salariales, de statuts et également de demandes qui portent sur le respect et la dignité que chacun estime lui être dus. Différentes formes de reconnaissance peuvent être identifiées : la reconnaissance financière associée à la rémunération et aux primes ou encore une reconnaissance concrète de la valeur du travail fourni, ce qui reste essentiel pour l'ensemble des salariés.

Selon l'auteur, l'autonomie dans le travail, la reconnaissance et l'expression des idées sont les trois leviers essentiels de la performance au travail (Brun, 2018).

D'après Brun & Dugas (2005), il existe quatre pratiques en matière de reconnaissance au travail. Celles-ci sont reprises dans le schéma ci-dessous :

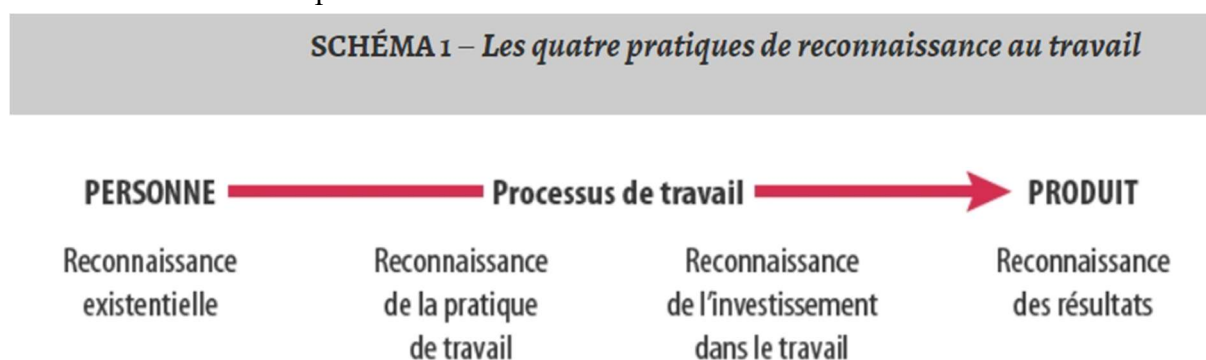


Figure 3 : Les quatre pratiques de reconnaissance au travail (Brun, 2008)

Reconnaître la personne dans une **approche existentielle** : Il s'agit ici de s'intéresser à la personne en tant qu'être humain. La reconnaissance porte sur l'individu et non sur l'employé (Brun, 2008).

Cela peut, notamment, se réaliser en consultant un membre de son équipe ou en l'invitant à une réunion afin qu'il puisse exprimer son avis (Brun & Laval, 2018).

Reconnaître les résultats dans une **approche comportementale** : Cela revient à s'intéresser aux résultats effectifs, observables, mesurables et contrôlables du travail réalisé.

Dans cette perspective, la reconnaissance au travail est donc considérée comme une récompense. Elle se concrétise sous forme, par exemple, d'un salaire à la pièce, d'un intéressement aux bénéfices générés, d'une commission ou encore d'une prime (Brun, 2008).

Il est envisageable, par exemple, d'accorder une promotion à un travailleurs suite à de hautes performances ou encore de remettre un prix à une équipe afin de la récompenser pour ses résultats exceptionnels.

Reconnaître l'effort dans une approche subjective : Il s'agit de reconnaître l'effort réalisé sans tenir compte du résultat, de l'investissement dans le travail, de l'engagement fourni et des risques encourus.

Dans cette approche, la reconnaissance est indépendante des résultats finaux et se vit surtout dans le registre du symbolique (Brun, 2008).

Il s'agit, par exemple, de souligner les progrès réalisés au quotidien ou encore d'accorder un congé exceptionnel pour récompenser les efforts sur un projet particulier.

Reconnaître les compétences, la pratique de travail dans une approche éthique : à travers ce paradigme éthique, ce sont les compétences et l'expertise professionnelle de l'individu qui sont reconnues.

Parallèlement, l'intérêt est également porté à son empathie, à ses valeurs et à ses principes moraux (Brun, 2008).

Concrètement, il s'agit, par exemple, d'organiser une journée au sein de l'organisation, afin de faire découvrir à chacun certains métiers moins connus de l'entreprise.

1.5. Les acteurs de la reconnaissance

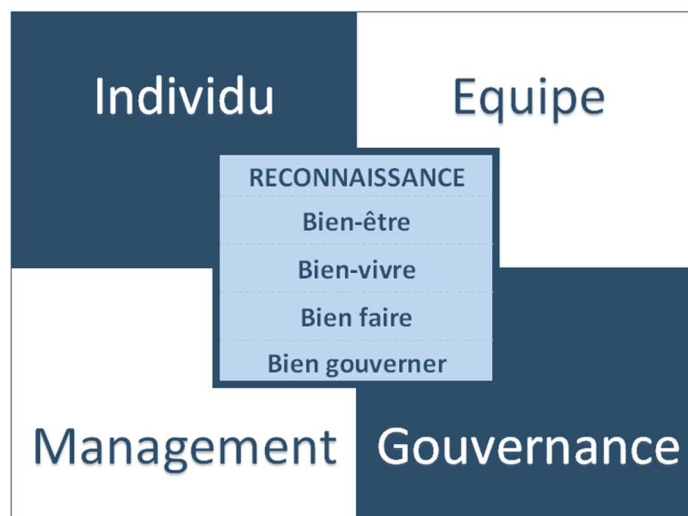


Figure 4 : Les acteurs de la reconnaissance (Brun, 2013)

Dans une lecture classique de la reconnaissance au travail, c'est bien souvent au manager, au chef d'équipe ou encore au gestionnaire que revient la tâche d'évaluer ses collaborateurs. En effet, de par sa position et le rôle qui lui est conféré, il est, *de facto*, perçu comme étant le plus à même d'exprimer son appréciation quant au travail effectué. Il n'est pourtant pas le seul acteur de l'entreprise à pouvoir le faire (Brun, 2013).

Les collègues directs et indirects

Selon Brun (2013), le travail est non seulement un lieu mais également une pratique propice à l'interaction. Que cela se fasse entre collègues d'une même équipe ou avec des acteurs externes, ces échanges peuvent être source de reconnaissance.

Au niveau des membres d'une même équipe, la reconnaissance s'exprime de façon directe et moins formelle. Elle est fondée sur les rapports au quotidien, pour la réalisation d'un projet commun par exemple. Ces collègues, dits « directs », sont donc des acteurs pertinents de la reconnaissance. Selon l'auteur, ils sont en mesure de s'évaluer mutuellement sur différents aspects du travail réalisé, de la qualité de celui-ci ou des efforts qui restent à fournir.

Les employés peuvent également être amenés à travailler avec des acteurs externes qui ne sont pas membres de la même organisation. Ces acteurs externes, malgré une distance physique parfois plus importante et une intervention généralement moins régulière, sont capables d'exprimer leur reconnaissance, comme par exemple des clients satisfaits d'un service, des fournisseurs entretenant de bonnes relations ou des partenaires tiers impliqués dans un travail collectif (Brun, 2013).

L'organisation

À l'échelle de l'organisation, la reconnaissance est exprimée selon Brun (2013) de façon plus naturelle si elle est inscrite dans les fondements de la culture d'entreprise. Pour cela, différents canaux de diffusion peuvent être mobilisés tels que le discours de la direction et sa mise en pratique ou encore le développement d'une politique de bien-être incluant la reconnaissance dans ses objectifs.

De manière plus pragmatique, les moments de convivialité sont également propices à l'expression de la reconnaissance. Il peut s'agir à la fois de fêtes du personnel, de cadeaux de fin d'année ou encore d'attentions particulières (Brun, 2013).

Reconnaître aussi les managers

Le gestionnaire, très souvent désigné en tant qu'« appréciateur », est pourtant un individu comme un autre, qui tente de répondre à ses propres besoins, dont celui de reconnaissance.

Ce besoin, par ailleurs fondamental, peut être satisfait par sa hiérarchie, par des collègues occupant la même fonction ainsi que par les employés qu'il supervise (Brun, 2013).

L'auto-reconnaissance

Il s'agit ici de la valorisation personnelle de ses propres accomplissements.

En conclusion, il s'agit donc de favoriser la reconnaissance à 360 degrés : descendante, ascendante, circulante, externe et envers soi-même (Brun, 2013).

1.6. Les critères de qualité de la reconnaissance au travail

Accorder de la reconnaissance ne peut se faire sans une bonne préparation. De plus, pour en garantir sa bonne réception à l'individu concerné, il est indispensable de respecter certains critères. Brun & Dugas (2005) proposent les critères de qualité de la façon suivante :



Figure 5 : Les critères de qualité de la reconnaissance au travail (Brun & Dugas, 2005)

Les auteurs expliquent les différents critères comme suit :

La sincérité/l'authenticité : L'expression de la reconnaissance doit être authentique et sincère. Les managers doivent reconnaître tant les qualités que les faiblesses des travailleurs.

La réactivité : La reconnaissance doit, dans l'idéal, être manifestée le plus rapidement possible après un résultat ou un événement.

La proximité hiérarchique : La reconnaissance exprimée par le responsable hiérarchique d'un niveau rapproché serait la plus efficace. Toutefois, la reconnaissance exprimée par un

responsable hiérarchique d'un niveau très élevé pourrait être source d'une grande fierté pour les travailleurs reconnus.

La variabilité : Il est essentiel de varier les pratiques de reconnaissance et/ou de récompenses.

La personnalisation : La reconnaissance doit être adaptée aux attentes des personnes/groupes.

La légitimité : Les sources de reconnaissance doivent être crédibles et significatives pour les personnes qui en reçoivent. La reconnaissance sera, par exemple, plus légitime si elle est exprimée par une personne qui maîtrise les compétences liées au métier.

La spécificité : Il est important de souligner une réalisation ou un événement particulier de manière précise.

La cohérence : Les pratiques doivent être en lien avec l'objectif atteint. Le poids des récompenses matérielles doit être adapté à l'objectif et il est également important que les pratiques soient en lien avec la culture de l'entreprise et ses valeurs.

1.7. Le feed-back

Le feed-back, ou le retour sur une expérience, est une pratique managériale primordiale qui permet d'encourager la reconnaissance au travail (Brun & Laval, 2018).

Quand les travailleurs sont récepteurs, demandeurs et utilisateurs du retour d'expérience, ils évoluent dans un environnement où règne la culture du feed-back. L'utilisation du feed-back peut se faire de manière formelle et informelle dans le but de rendre la vie au travail plus favorable en termes de performance et de bien-être (Jacquemin et al., 2009).

Afin de permettre au feed-back d'être inscrit dans une culture à part entière et défini comme une pratique organisationnelle, plusieurs conditions doivent être réunies (Jacquemin et al., 2009), à savoir :

- S'assurer que les attentes ont été clairement annoncées au préalable ;
- Donner du feed-back en tête à tête ou de manière collective ;
- Recadrer en « one to one » (un recadrage ne doit pas être humiliant) ;
- Dire les choses avec de la forme et de l'assertivité afin de permettre à la personne de se développer ;
- Faire preuve d'empathie et de courage ;
- Offrir des formations aux employés et aux managers sur la façon de délivrer un feed-back utile ;
- Veiller à respecter l'écoute, la confiance et l'honnêteté dans les pratiques du feed-back ;
- Assurer un climat de sécurité psychologique.

1.8. Les conséquences de la reconnaissance au travail

La reconnaissance au travail, selon Brun (2013), est un véritable couteau suisse du management et l'utiliser à bon escient n'a que des conséquences positives sur l'organisation et ses travailleurs, à savoir :

- Un plus fort engagement du personnel ;
- De meilleures relations avec le manager ;
- De nouvelles idées et davantage de créativité ;
- De la proactivité ;
- Une motivation renforcée ;
- Une amélioration de la performance et de l'autonomie ;
- Une amélioration du bien-être au travail ;
- Une culture organisationnelle encouragée et promue ;
- De la fierté ainsi qu'un sentiment d'appartenance à l'entreprise plus important ;
- Un taux d'absentéisme en diminution.

Il demeure toutefois important de garder à l'esprit que certains effets pervers peuvent également apparaître tels que la gêne par rapport aux collègues non reconnus, le sentiment de manipulation, la jalousie ou encore le sentiment d'iniquité (Brun & Dugas, 2005).

1.9. Les leviers de la reconnaissance au travail (financiers et non financiers)

Il existe différents leviers pour mener une politique de reconnaissance au travail, certains sont financiers et d'autres non financiers.

1.9.1. Le package salarial

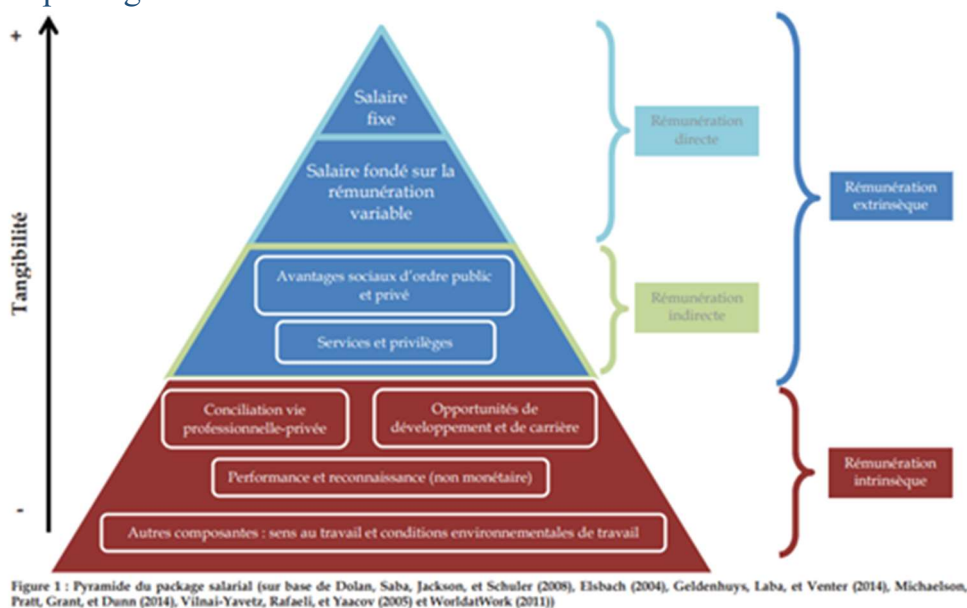


Figure 6 : Les aspects salariaux du travail (Auquier, 2023)

Le package salarial (ou encore rémunération globale) est composé de plusieurs éléments de rémunération. D'un côté, le salaire qui est la partie tangible du package et de l'autre côté, des avantages financiers ou en nature qui en constituent la partie intangible (cité dans Auquier, 2023).

Selon Auquier (2023), le package salarial comprend :

La rémunération intrinsèque (soft)

Il s'agit de la rémunération non pécuniaire, à savoir les avantages non directement financiers :

- La qualité de vie au travail ;
- La qualité de vie privée ;
- L'équilibre vie privée et vie professionnelle ;
- La reconnaissance ;
- Les opportunités de développement et de carrière ;
- Le sens que le travailleur trouve dans son travail ;
- Les conditions environnementales du travail.

La rémunération extrinsèque (hard)

- La rétribution directe, à savoir le salaire fixe (rémunération de base, pécule de vacances et primes de fin d'année) et le salaire variable (directement lié à la performance) ;
- La rétribution indirecte, à savoir les avantages sociaux d'ordre public et privé (benefits), c'est-à-dire des services et privilèges que l'organisation octroie à ses travailleurs ;
- Les options sur actions et les warrants ;
- La participation des travailleurs au capital des sociétés et à l'établissement d'une prime bénéficiaire ;
- Les avantages financiers :
 - Plan de pension ;
 - Assurance hospitalisation et soins ambulatoires ;
 - Assurance incapacité de travail ;
 - Transport et voiture de société ;
 - Frais de représentation ou frais propres à l'employeur ;
 - Chèques-repas, éco-chèques et chèques Sport & Culture ;
 - Usage privé d'un GSM ou d'un smartphone ;
 - Usage privé d'un ordinateur, d'une tablette et d'Internet ;
 - Réduction sur les biens et services vendus par l'entreprise ;
 - Cadeaux et libéralités ;
 - Primes diverses.

Une étude de la Chaire LaboRH de l'UCLouvain est consacrée à la reconnaissance au travail (Antoine et al., 2017) dans laquelle les chercheurs démontrent les éléments repris ci-après.

Avant d'observer les conséquences qui découlaient de marques de reconnaissance, les chercheurs ont tenté d'identifier quels leviers permettaient la création et la diffusion de reconnaissance. Ils en ont défini quatre, à savoir :

- la qualité des relations intra- et extra-organisationnelles ;
- les caractéristiques de l'organisation ;
- les pratiques RH et les conditions de travail ;
- les caractéristiques du travail.

Pour aboutir à une telle définition des leviers de la reconnaissance, l'étude a été réalisée en sondant pas moins de 1.300 travailleurs. Il en ressort que, du point de vue des travailleurs, les incitants de la reconnaissance (ou leviers pour rester dans la même terminologie) sont de deux natures : financiers et non-financiers.

Par leviers non-financiers, les chercheurs distinguent notamment :

- la culture de la reconnaissance (culture du merci et des félicitations) ;
- le support du supérieur (souci et valorisation de ses collaborateurs) ;
- la justice procédurale (procédures justes, transparentes, constantes) ;
- la justice distributive (le rapport entre ce que la personne apporte à l'entreprise et ce qu'elle en retire).

Dans certains cas, un levier financier, tel que le salaire, peut accentuer l'effet, sur la reconnaissance, d'un levier non-financier comme la justice distributive (Antoine et al., 2017).

Selon Antoine et ses comparses (2017), que ce soit pour le secteur privé ou le secteur public, bien qu'il existe des leviers de différentes natures, le constat est le même. En effet, il apparaît que les leviers non-financiers l'emportent sur les financiers, surtout s'ils sont source de reconnaissance.

De plus, un levier financier mal actionné générera un effet négatif, contrairement à un levier mieux actionné.

En d'autres mots, il est préférable d'offrir un bon salaire voire un salaire plus élevé (même s'il est démontré qu'une augmentation n'est pas nécessairement accompagnée de satisfaction) qu'un salaire mal déterminé proportionnellement au travail. Dans cette recherche, les termes « salaire » et « rémunération » englobent le salaire fixe, les avantages et les salaires variables (Antoine et al., 2017).

En résumé, selon ce rapport de recherche de la Chaire LaboRH sur la reconnaissance au travail (Antoine et al., 2017, p. 62) :

- « Les leviers financiers n'ont plus d'effet sur la reconnaissance dès lors que l'on prend en compte les effets des leviers non-financiers ;
- Les leviers non-financiers les plus importants (tous secteurs confondus) sont la culture de reconnaissance, les événements spécifiques de reconnaissance, la justice procédurale, la justice distributive, le contrat psychologique et le support du supérieur ;
- Les leviers spécifiques au secteur public : conflit de rôle, et pratiques de feed-back ;
- Les leviers spécifiques au secteur privé : système d'évaluation de la performance, surcharge de travail et sens du travail ;
- Les leviers financiers ont un rôle de « seconde ligne » en venant renforcer, pour certains d'entre eux, l'impact de certains leviers non financiers sur la reconnaissance. Par exemple, le salaire fixe renforce l'impact de la justice procédurale sur la reconnaissance ».

1.9.2. Levier de performance

La reconnaissance est un levier de performance et de productivité. En effet, la reconnaissance permet d'alimenter le sentiment d'utilité des travailleurs et accroît leur implication, à la fois dans les missions qui leur sont confiées et dans le développement de l'organisation. Ce renforcement positif de la confiance des travailleurs permet à l'entreprise d'augmenter sa productivité et, par conséquent, sa performance (Gallup & Workhuman, 2022).

Inversement, un manque de reconnaissance va démotiver les travailleurs et générer un climat moins favorable au succès de l'entreprise.

Une étude de l'Institut Tanner (2023) a fait apparaître que lorsque les travailleurs se sentent reconnus et valorisés, la performance augmente jusqu'à 592%.

1.9.3. Levier de santé

De multiples études démontrent que le mal-être et l'absentéisme sont plus élevés quand les salariés éprouvent un manque de reconnaissance.

Selon certains experts, le manque de reconnaissance est désormais épinglé comme le premier risque psychosocial devant la charge de travail (Brun & Laval, 2018).

C'est ainsi qu'il augmenterait de 1,9 fois jusqu'à 4,6 fois (pour les femmes) le risque de détresse psychologique. Un manque très important de reconnaissance au travail augmente jusqu'à 1,7 fois le risque de maladie cardiovasculaire (Brun & Laval, 2018). *A contrario*, la reconnaissance agit positivement sur la fatigue et l'énergie.

Une autre étude menée par Brun et al., en 2002, met en évidence l'importance de recevoir de la reconnaissance par un supérieur élevé. Les travailleurs receveurs de la reconnaissance souffraient deux fois moins de détresse psychologique que ceux qui en recevaient moins.

À l'heure où les troubles psychosociaux ont pris une place prépondérante en entreprise (anxiété voire dépression), il est important de considérer la non-reconnaissance comme étant un facteur de risque. De ce fait, il est dès lors nécessaire d'employer la reconnaissance à bon escient en actionnant les leviers adéquats (Brun & Laval, 2018).

1.9.4. Levier de fidélisation

Evoquons à présent, en quelques mots, la fidélisation.

Selon le professeur Pierre Paillé, la fidélisation c'est « l'ensemble des pratiques de gestion déployées par une organisation dans le but d'établir et de maintenir une relation durable avec son personnel » (Paillé, 2011, p. 119).

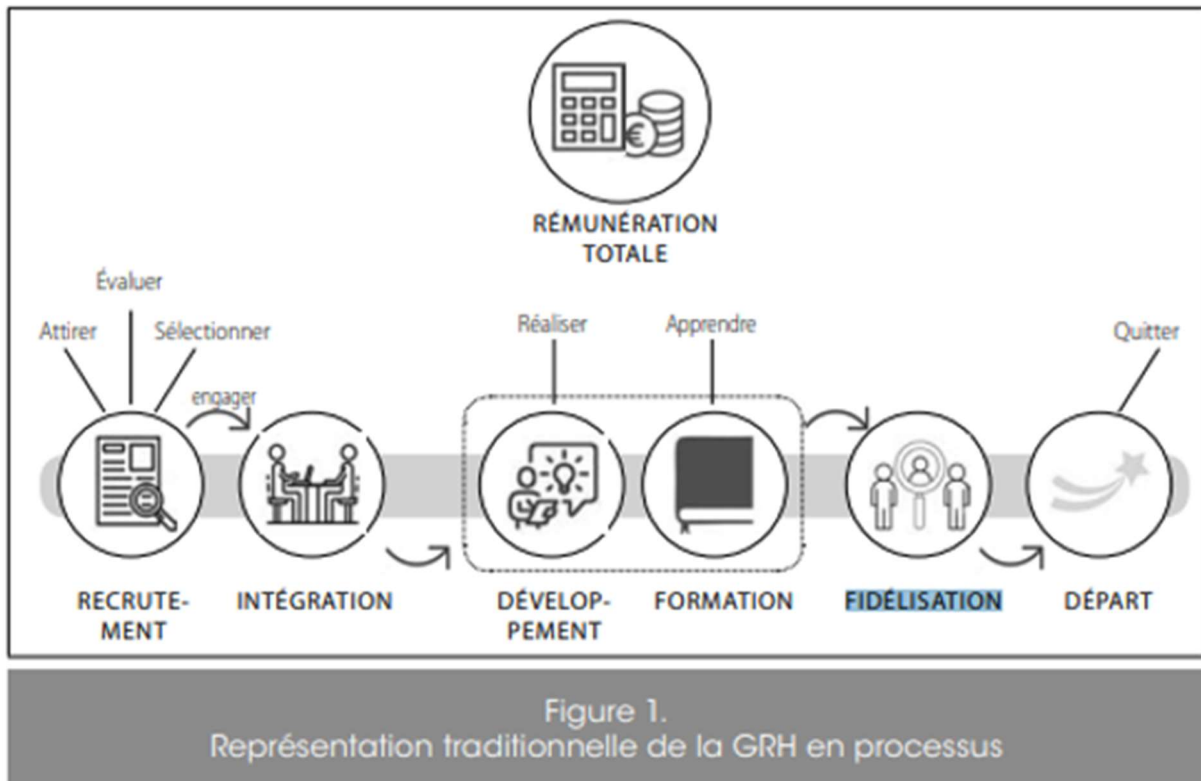


Figure 7 : La représentation traditionnelle de la GRH en processus (Taskin & Dietrich, 2020)

La littérature met en avant différents types de fidélité :

Fidélité réelle

Selon Paillé, « La fidélité réelle, fondée sur la satisfaction globale et une implication affective du salarié, caractérise une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail » (Paillé, 2011, p. 303). Les salariés adoptent alors des « comportements de citoyenneté organisationnelle » qui améliorent le climat de travail et accroissent l'efficacité.

Fidélité de façade

La fidélité de façade caractérise les salariés qui restent dans leur entreprise, non pas par volonté, mais par obligation : « Le départ réel dépend, d'une part, de la perception des coûts individuels liés au fait d'abandonner les avantages associés à sa position professionnelle, et, d'autre part, de la perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de l'emploi » (Paillé, 2011, p. 304). Cette fidélité contrainte peut entraîner des comportements au travail négatifs.

Fidélité conditionnelle

« La fidélité conditionnelle est fonction du sentiment qu'a le salarié que les récompenses matérielles qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts, sont conformes à ses attentes, en termes de développement professionnel et d'employabilité » (Paillé, 2011, p. 304). Le salarié reste fidèle à son organisation tant que l'équilibre entre les contributions et les rétributions est maintenu, ce qui ne génère pas nécessairement des comportements positifs au travail.

Mettre en place une politique RH favorisant la fidélisation du personnel permet, selon Pascal Martin (2014), de :

- Limiter les coûts ;
- Limiter le turn-over ;
- Maintenir les talents et/ou les compétences ;
- Améliorer l'image de l'entreprise ;
- Améliorer la performance de l'entreprise ;
- Avoir un avantage concurrentiel.

1.10. La marque employeur

L'importance de la culture d'entreprise, en termes de reconnaissance, a déjà été abordée. Parallèlement, les entreprises développent ce qui est communément appelé la « marque employeur ». Selon Charbonnier-Voirin & Lissillour (2018), elle se distingue de la culture d'entreprise par un caractère issu plutôt du marketing. En effet, la marque employeur vise à attirer mais aussi, et surtout, à convaincre les potentiels talents à rejoindre l'entreprise. En s'illustrant par un profil plein d'avantages, la marque employeur vise également un autre public, déjà en place : les individus les plus performants. Dotée « d'attributs instrumentaux et symboliques du travail et de l'organisation », la marque employeur tend à convaincre ses talents que l'herbe n'est pas plus verte ailleurs. Il est donc important que la question du sens soit traitée et percole au sein des collaborateurs. De plus, les travailleurs, via la marque employeur, se trouveraient en phase avec l'entreprise et donc, avec ses missions, objectifs et projets.

Au regard des définitions de la fidélité et de la dynamique de fidélisation, la marque employeur représente un facteur d'influence. Selon que la marque employeur est perçue de manière positive ou négative, le collaborateur aurait moins ou plus tendance à vouloir quitter l'organisation. Les variables de la marque employeur qui entrent dans l'équation réalisée par le collaborateur sont : le manque de flexibilité, le manque de variété du travail et d'opportunités liées à la rémunération et à la carrière (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018).

Selon les chercheuses, pour qu'elle soit efficace, la marque employeur doit – et cela se rapproche de la culture d'entreprise – créer de la valeur. Proposer des valeurs fortes auxquelles les collaborateurs tendent facilement à adhérer contribue à une application pertinente de la marque employeur (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018).

1.11. Point sur les générations

Arrêtons-nous quelques lignes sur les attentes des différentes générations présentes sur le marché du travail. Taskin & Dietrich (2020) définissent ces générations de la façon suivante :

- **Les baby-boomers** sont nés entre 1946 et 1964 et sont dans la dernière partie de leur vie professionnelle. Ils sont ardues au travail, disponibles et orientés vers les résultats. L'attente de reconnaissance de leur expertise est plus marquée que pour les autres générations (Taskin & Dietrich, 2020).
- **La génération X** est née entre 1965 et 1978. Ils sont indépendants, justes, honnêtes et orientés vers les résultats. Ils veulent apporter leur contribution à la société. Ils aiment les défis et le changement. Ils ont besoin d'accomplissement personnel et de reconnaissance de leur contribution (Taskin & Dietrich, 2020).
- **La génération Y, aussi appelée les « Millenials »**, est née entre 1979 et 1994. Ils sont décrits comme étant innovants, réactifs, rapides et orientés processus ou résultat. Ils ont besoin d'épanouissement personnel, de reconnaissance, de reconnaissance de leurs compétences ou expertise. Ils sont en quête de sens, de flexibilité et d'un équilibre entre leur vie privée et vie professionnelle (Taskin & Dietrich, 2020).
- **La génération Z, aussi appelée les « Digital natives »**, inclut les personnes nées après 1995. La génération Z est curieuse, impatiente et autonome. Ils souhaitent progresser de manière rapide, avoir droit à la parole et être écoutés. Ils ont le souhait d'entreprendre et d'être insérés dans des collectifs multiples (Taskin & Dietrich, 2020).

Il est important de signaler qu'il existe des caractéristiques communes au sein de toutes les générations, à savoir : la santé, le bien-être au travail, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ainsi que le besoin de reconnaissance au travail (Taskin & Dietrich, 2020).

1.12. Management humain

Ce concept, tout à fait innovant, vise à répondre, selon les auteurs, aux lacunes que présentent les modèles RH traditionnels. La critique principale repose sur l'inadéquation d'une pratique des RH basée sur un « management classique » et influencée par la pensée capitaliste. Comme le défend Isabelle Ferreras (2020), il faut repenser l'entreprise comme une scène démocratique où les travailleurs sont des « investisseurs en travail ». Avec des méthodes qui allient « mesures, planification, administration et gestion des ressources », fidéliser les travailleurs devient plus difficile que les attirer (Taskin & Dietrich, 2020).

Il faut, selon les auteurs susmentionnés, aligner la GRH aux considérations contemporaines. Pour cela, il est impératif de bousculer plus de 50 années de « théories (la motivation, par exemple), de méthodes (la logique compétence ou la planification, par exemple) et de conception de l'humain (la ressource, l'être rationnel, calculateur, opportuniste) ». La richesse du Management humain réside dans son approche pluridisciplinaire qui mêle tout à la fois « économie, gestion, psychologie, sociologie ou encore, philosophie ». Chacune de ces disciplines envisage le travail sous son propre regard et contribue à la compréhension des « dynamiques organisationnelles ».

Le Management humain, dans le sens où il se positionne comme nouveau modèle du travail, repose sur trois piliers majeurs (Taskin & Dietrich, 2020) :

- Une conception renouvelée de l'être humain, considéré comme réflexif ;
- Une finalité première qu'est la reconnaissance ;
- Un objet qu'est le travail, le travail réel, c'est-à-dire le travail objectif, collectif et subjectif.

Dans la pensée du Management humain, le travailleur est un être réflexif qui évolue dans une démarche à la fois individuelle et collective. *In fine*, l'objectif de l'individu, et celui du groupe, est bien une ré-humanisation du travail (Taskin & Dietrich, 2020).

2. Intelligence émotionnelle et reconnaissance au travail

L'intelligence émotionnelle renvoie à la capacité individuelle de raisonner au sujet des émotions, aux processus de reconnaissance, à l'utilisation, la compréhension et la capacité à réguler des comportements (Mayer & Salovey, 1997).

Selon le Forum économique mondial (2018), l'intelligence émotionnelle figure parmi les compétences essentielles à développer chez un responsable d'équipe. Dans un contexte de transformation et de constante évolution, un management agile favorisant l'intelligence collective, la créativité et la collaboration est indispensable afin de ne pas perdre son avantage sur les autres entreprises (Carrefour RH, 2020).

De plus, d'après le magazine Forbes (2018), investir dans la formation des managers, en termes de compétences liées à l'intelligence émotionnelle, ne serait pas négligeable. En effet, des managers plus attentifs à ces concepts accroissent la fidélisation des employés jusqu'à 87%. Investir dans la formation permettrait dès lors, à plus ou moins long terme, de pérenniser les travailleurs dans l'entreprise.

2.1. Différents modèles

2.1.1. Modèle de J. Mayer et P. Salovey

John Mayer et Peter Salovey, spécialistes en psychologie, ont été les premiers, dans le début des années 1990, à utiliser l'expression d'intelligence émotionnelle.

Ils définissent ainsi l'intelligence émotionnelle comme étant « l'habileté à percevoir, comprendre, gérer et utiliser les émotions pour faciliter la pensée » (Mayer & Salovey, 2000).

Ce modèle repose sur quatre compétences que les auteurs Mayer & Salovey définissent de la façon suivante :

- La perception émotionnelle ou l'habileté à percevoir et exprimer les émotions ;
- L'assimilation émotionnelle ou la facilitation émotionnelle de la pensée ;
- La compréhension émotionnelle ou l'habileté à comprendre et raisonner au sujet d'émotions plus complexes ;
- La gestion des émotions ou l'habileté à gérer ses émotions et celles d'autrui.

2.1.2. Modèle de D. Goleman

Daniel Goleman, psychologue et journaliste scientifique, a popularisé le concept d'intelligence émotionnelle dans les années 1990 en se basant sur cinq dimensions (Goleman, 1995) :

- La conscience de soi et la capacité à comprendre ses émotions ;
- L'autorégulation ou la maîtrise de soi ;
- La motivation interne ;
- L'empathie ;
- Les aptitudes sociales.

Selon Goleman, les managers pourvus d'une intelligence émotionnelle plus développée obtiennent de meilleures performances car ces derniers favorisent notamment l'esprit d'équipe et créent un climat de confiance.

Estelle Morin, professeure à HEC Montréal, se base sur le concept d'intelligence émotionnelle de Goleman pour développer quatre aptitudes primordiales qu'elle définit de la sorte :

- La conscience de soi : capacité à accueillir nos émotions, à reconnaître leurs effets sur les autres et à se construire une image positive de soi-même. Elle permet d'augmenter notre niveau de responsabilité face à nos fonctions et nos décisions (Morin, 2015) ;
- La gestion de soi : capacité à gérer nos émotions et à contrôler nos impulsions. C'est la capacité d'agir de manière responsable et réfléchie (Morin, 2015) ;
- La conscience d'autrui (ou empathie) : capacité à considérer les autres avec sensibilité et empathie. C'est aussi savoir interagir avec les autres en tenant compte de leur état émotionnel. Cette compétence permet de développer et fidéliser les talents (Morin, 2015) ;
- La gestion des relations (ou aptitudes sociales) : capacité à gérer les conflits par la collaboration. Cette compétence permet de construire des réseaux et a un impact sur l'influence auprès de ses pairs et sur la capacité à convaincre les autres (Morin, 2015).

2.1.3. Modèle de R. Bar-On

Reuven Bar-On, Directeur de l'Institut des Intelligences Appliquées du Danemark, est l'une des premières personnes à mobiliser la notion de « quotient émotionnel » (QE) à la fin des années 1990.

Bar-On (1997) définit l'intelligence comme étant « un ensemble d'aptitudes, de compétences et d'habiletés non cognitives qui influencent la capacité de l'individu à réussir en s'adaptant aux pressions et aux exigences de son environnement ».

Cinq composantes, elles-mêmes divisées en quinze sous-dimensions, constituent le modèle de Bar-On (1997) :

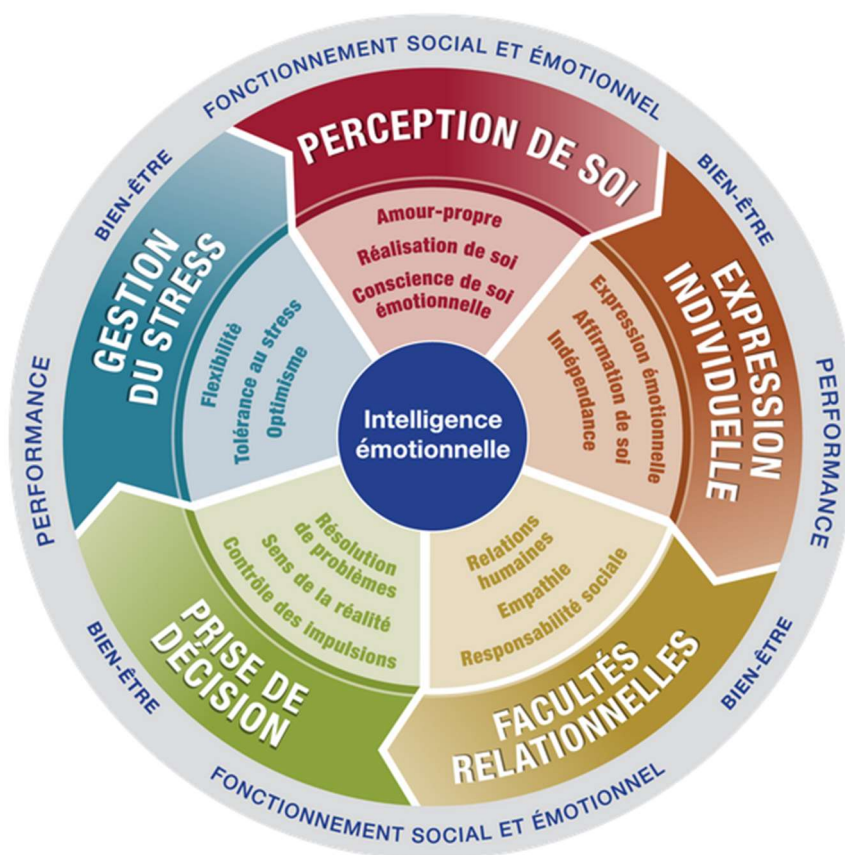


Figure 8 : Le modèle EQ-i 2.0 de Multi-Health System Inc. (2011) basé sur le modèle de Bar-On (1997)

Le Centre de l'Intelligence Emotionnelle définit succinctement, sur son site internet, les compétences de la manière suivante :

1. **Perception de soi** (amour propre, conscience de soi, conscience de soi émotionnelle) :

« Mesure la force intérieure, la confiance en soi, l'alignement des valeurs, le sens que l'on donne à sa vie ainsi que l'identification et la compréhension des émotions et leur impact sur toutes nos pensées et nos actions. »

2. **Expression individuelle** (expression émotionnelle, affirmation de soi, indépendance) :

« Fait référence à l'expression des émotions, sentiments et pensées internes. Il s'agit de la capacité à agir de façon autonome et à exprimer de façon constructive nos idées, opinions et ressentis. »

3. **Prise de décision** (résolution de problèmes, sens de la réalité, contrôle des impulsions) :

« Révèle notre compréhension de l'impact des émotions sur la prise de décision. Elle mesure notre capacité à retenir ou à retarder nos impulsions et à rester objectif, ceci afin d'éviter des décisions « à l'emporte-pièce » ou une mauvaise résolution de problèmes. »

4. **Gestion du stress** (flexibilité, tolérance au stress, optimisme) :

« Met en lumière notre capacité à gérer nos émotions en situation de changement, de pression et/ou d'imprévu et également notre « résilience », notre capacité à rester optimiste et à rebondir après des déceptions. »

5. **Relations humaines** (relations humaines, empathie, responsabilité sociale) :

« Mesure notre capacité à nouer et à entretenir des relations basées sur la confiance et la compassion, à comprendre, valider et formuler un point de vue différent et agir de façon responsable pour le bien de l'équipe, de l'organisation et/ou de la communauté. »

Soulignons également que, selon Bar-On (1997), l'intelligence émotionnelle se développe avec le temps, notamment par la formation.

2.1.4. Modèle des compétences émotionnelles

Les chercheurs Moïra Mikolajczak et al. (2009) ont développé leur modèle des compétences émotionnelles qui repose sur cinq compétences inscrites dans une dimension intrapersonnelle et interpersonnelle. Ces compétences sont décrites de la façon suivante par les chercheurs :

- Identifier les émotions chez soi et chez les autres ;
- Exprimer ses émotions et faciliter l'expression d'autrui ;
- Comprendre son vécu émotionnel et celui d'autrui ;
- Réguler les émotions au niveau personnel et relationnel ;
- Utiliser positivement les émotions pour soi et pour les autres.

2.2. Une organisation émotionnellement intelligente

2.2.1. Travailler les émotions agréables dans l'équipe

Selon Kotsou (2023), l'expression régulière et honnête des signes de reconnaissance et d'appréciation envers ses travailleurs est capitale pour un manager. Il apparaît qu'un responsable d'équipe développera une ambiance de travail positive en exprimant des signes de reconnaissance, notamment en utilisant le feed-back.

2.2.2. Le mode de management

Selon Kotsou (2023), un manager qui fait preuve d'une intelligence émotionnelle développe les qualités suivantes :

- Une culture d'acceptation des émotions ;
- L'expression des signes de reconnaissance ;
- L'authenticité ;
- Une attention aux expressions positives ;
- Le partage et l'ouverture ;
- La gestion des conflits ;
- La prise de décisions ;
- La résolution de problèmes.

Selon une étude de l'UCL (2012), les managers dits « émotionnellement intelligents », ont un panel de compétences plus important, sont plus flexibles, ont des équipes plus efficaces et sont entourés de travailleurs moins stressés.

2.2.3. Avantages de l'intelligence émotionnelle en entreprise

Selon George (2000), un responsable efficace se doit de développer et de mettre en œuvre des compétences reliées à la compréhension de ses propres émotions et à la gestion de celles-ci ainsi que de celles d'autrui. L'auteure soutient ainsi que l'intelligence émotionnelle axée sur les aptitudes contribue à déployer un management efficace. D'après George (2000), il est primordial, pour être un bon manager, de développer les éléments suivants (George, 2000, p. 1039) :

- « Développer un sens collectif par rapport aux buts et aux objectifs à réaliser ;
- Inculquer aux autres des connaissances et une appréciation des activités et des comportements professionnels ;
- Générer et maintenir la confiance, l'enthousiasme ainsi que la coopération dans une organisation ;
- Encourager la souplesse dans la prise de décisions » :

Selon George (2000), lorsque les managers parviennent à déterminer, à comprendre et à gérer leurs émotions, cela leur permet de les mettre à profit efficacement dans leur prise de décision. Il est donc très important pour un responsable d'apprendre à connaître ses émotions afin de progresser dans ses prises de décision.

D'après la chercheuse, il est également important qu'un manager puisse identifier les émotions ressenties comme non appropriées lors d'une prise de décision. En effet, cela permet au dirigeant de mettre en place des actions pour gérer l'émotion négative afin qu'elle ne devienne pas une source d'erreur dans la prise de décision.

L'intelligence émotionnelle permet ainsi aux managers à la fois d'employer efficacement les différentes émotions dans la prise de décision et également de mieux gérer les émotions négatives qui pourraient interférer avec une prise de décision efficace (George, 2000).

- « Instaurer une identité forte » :

D'après George (2000), le personnel développe une identité collective symbolisée par un sens grâce à la culture d'une organisation.

En effet, les valeurs, les normes et les croyances sont chargées d'émotions. Les responsables d'équipe doivent dès lors être capables de transmettre un sens collectif des normes et valeurs importantes de l'organisation à leur personnel (George, 2000).

Afin d'identifier ces dernières, les managers se doivent d'être à l'écoute de leurs propres émotions et de celles de leurs collaborateurs, ce qui leur permettra ensuite d'exprimer et d'adopter les normes et valeurs d'une manière qui générera des sentiments forts dans le cadre de la culture d'entreprise (George, 2000).

Ainsi, selon George (2000), les managers efficaces doivent pouvoir laisser émerger leurs émotions, les canaliser et communiquer celles-ci à leurs subordonnés.

Lorsque le manager parvient à transmettre des émotions positives aux membres de son équipe, l'environnement de travail devient positif, ce qui insuffle un travail productif (George, 2000).

D'après le magazine RH Peoplesphère, favoriser l'intelligence émotionnelle au sein des entreprises présenterait plusieurs avantages, dont notamment :

Renforcer la culture d'entreprise

L'intelligence émotionnelle permet de développer une culture d'entreprise positive où l'empathie, le respect et la compréhension sont au cœur du travail (Peoplesphère).

Retenir et attirer les talents

Au plus les travailleurs se sentent soutenus, au plus ils sont impliqués dans leur travail. Favoriser un cadre de travail où le bien-être des travailleurs est au centre des préoccupations permet de fidéliser les travailleurs, voir même d'attirer de nouveaux talents (Peoplesphère).

Améliorer la performance globale

Les managers dotés d'un quotient émotionnel élevé motivent davantage leurs équipes, ce qui favorise la collaboration. *De facto*, les travailleurs seraient dès lors prêts à donner le meilleur d'eux-mêmes pour améliorer les performances de leur organisation (Peoplesphère).

Favoriser la reconnaissance

L'intelligence émotionnelle est considérée comme étant une qualité indispensable d'un manager. En effet, un manager doit être capable de gérer à la fois ses propres émotions et celles des autres.

Une bonne intelligence émotionnelle permet donc aux managers de porter une attention particulière à leurs travailleurs et d'instaurer un climat favorable à la reconnaissance au travail (Peoplesphère).

2.2.4. La formation

Pouvons-nous apprendre à être émotionnellement intelligents ?

Ces compétences peuvent s'apprendre tout au long de la vie. Certaines études scientifiques (Nélis & Kotsou, 2011) démontrent les éléments suivants :

- L'intelligence émotionnelle peut s'améliorer suite à un entraînement ;
- Les aspects de la personnalité peuvent évoluer suite à une formation et/ou à un entraînement ;
- Une formation en compétences émotionnelles a un effet positif sur la santé mentale, le bonheur, la satisfaction dans la vie, le fonctionnement social et relationnel ainsi que sur l'employabilité.

En effet, selon Kotsou et al. (2019), il semblerait que les études présentent des résultats positifs entre la formation et l'augmentation des compétences émotionnelles. Il convient toutefois d'être prudent sur une généralisation de ces résultats. Des recherches futures devraient néanmoins permettre d'apporter un éclairage plus conséquent sur cette thématique.

Soulignons également que les résultats d'une étude réalisée en collaboration avec l'Université de Liège (Nélis et al., 2011), démontrent une amélioration significative des compétences émotionnelles sur un groupe ayant suivi une formation. Il semblerait donc qu'un entraînement soit bénéfique à l'augmentation de l'intelligence émotionnelle. Certaines recherches montrent par ailleurs des résultats probants dans le temps.

Il a également été observé que la formation permet d'améliorer l'auto-efficacité et la satisfaction au travail des participants présents lors de cette étude (Nélis et al., 2011).

Enfin, les chercheurs ont constaté que la durée des formations n'était pas spécialement déterminante. En effet, même si les formations sont courtes, l'entraînement et le suivi sont essentiels afin de dispenser des outils ainsi qu'un cadre afin de favoriser la pratique de l'intelligence émotionnelle (Nélis et al., 2011).

A titre d'exemple, le contenu de ce type de formation développée en collaboration avec Kotsou, qui se donne sur une ou deux journées, s'arrête sur l'acquisition des compétences suivantes :

- Comprendre l'interaction des émotions et de la raison afin de parvenir à utiliser ses propres émotions comme un atout ;
- Déterminer son quotient émotionnel afin de développer celui-ci ;
- Déterminer son style de communication face aux émotions ;
- Identifier et comprendre les émotions de ses interlocuteurs ;
- Décoder les expressions faciales et le langage non-verbal des émotions ;
- Enrichir et améliorer sa communication ;
- Découvrir l'impact de ses émotions sur les autres ;
- Comprendre et gérer ses propres émotions ;
- Reconnaître l'importance des émotions dans sa vie professionnelle : prise de décisions, animation de réunions, etc. ;
- Comprendre et gérer les émotions des autres ;
- Gérer les personnes au caractère difficile ;
- Gérer les conflits.

Ce que nous avons appris

Suite à la revue de littérature, nous savons désormais ce que signifie la reconnaissance au travail et avons compris que cette notion prend place dans différentes disciplines, chacune avec leur approche et leurs spécificités (Honneth, Dejours, Brun & Dugas). Nous avons également énuméré les enjeux de la reconnaissance, notamment sur la fidélisation du personnel, la performance et la santé des travailleurs.

Il est à noter que, selon la recherche du LaboRH de l'UCLouvain, les leviers financiers n'ont plus d'effet sur la reconnaissance dès lors que les effets des leviers non-financiers sont pris en compte. Les leviers non-financiers les plus importants (tous secteurs confondus) sont la culture de la reconnaissance, les événements spécifiques de reconnaissance, la justice procédurale, la justice distributive, le contrat psychologique et le support du supérieur.

Brun & Dugas nous ont également enseigné qu'accorder de la reconnaissance au travail ne peut se faire sans une bonne préparation. De plus, pour en garantir sa bonne réception à l'individu concerné, il est indispensable de respecter certains critères, à savoir la sincérité, l'authenticité, la réactivité, la proximité hiérarchique, la variabilité, la personnalisation, la légitimité, la spécificité et la cohérence.

Enfin, grâce à Taskin & Dietrich, nous avons appris que toutes les générations apportent de l'importance à la reconnaissance au travail et que chacun a un rôle à jouer dans le processus de reconnaissance au travail : la direction, les managers ou encore les collègues directs et indirects.

Dans un second temps, nous nous sommes penchés sur la notion d'intelligence émotionnelle à travers les différents modèles existant (Mayer & Salovey, Goleman, Bar-On). L'intelligence émotionnelle renvoie à la capacité individuelle de raisonner au sujet des émotions, aux processus de reconnaissance, à l'utilisation, la compréhension et la capacité à réguler des comportements (Mayer & Salovey, 1997).

Kotsou nous a également fait comprendre que l'expression régulière et honnête des signes de reconnaissance et d'appréciation envers ses travailleurs est capitale pour un manager. Il apparaît qu'un responsable d'équipe développera une ambiance de travail positive en exprimant des signes de reconnaissance, notamment en utilisant le feed-back.

Enfin, selon certaines études (Nélis & Kotsou, 2011), il semble que les compétences en intelligence émotionnelle peuvent s'apprendre tout au long de la vie, notamment par la formation.

Partie II : Cadre empirique

1. Problématisation et hypothèses de recherche

Dans le déroulement de ce chapitre, nous expliquerons d'une part, le choix des modèles théoriques et d'autre part, nous délimiterons notre modèle d'analyse par le biais d'hypothèses dans le but de répondre à notre question de recherche.

L'objectif de ce travail est d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche qui lie le concept d'intelligence émotionnelle au concept de reconnaissance au travail. En effet, nous cherchons à savoir : « Quel est le rôle de l'intelligence émotionnelle des managers sur la reconnaissance au travail ? ».

L'état de la littérature dressé nous offre des pistes de réflexion sur base desquelles nous avons construit les trois hypothèses reprises ci-dessous :

- L'intelligence émotionnelle du manager a un impact sur la perception de reconnaissance au travail ;
- Un manager formé à l'intelligence émotionnelle favorise la reconnaissance au travail ;
- Un manager disposant d'une bonne perception de soi favorise la reconnaissance au travail.

Nous avons constaté qu'il existe plusieurs modèles traitant de l'intelligence émotionnelle et que chacun de ces modèles considère celle-ci d'une manière différente. Nous optons pour le modèle de Bar-On dans le cadre de ce travail.

De même, plusieurs auteurs se sont intéressés à la reconnaissance au travail. Nous privilégions cette fois l'approche « gestionnaire » de Jean-Pierre Brun pour la suite de notre recherche.

Notre recherche sera articulée sur base du modèle d'analyse suivant :

Question de recherche :	
Quel est le rôle de l'intelligence émotionnelle des managers sur la reconnaissance au travail ?	
Concepts :	
Reconnaissance au travail (Brun)	Intelligence émotionnelle (Bar-On)
Dimensions :	
<p><u>Quatre pratiques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance existentielle • Reconnaissance de la pratique de travail • Reconnaissance de l'effort • Reconnaissance des résultats 	<p><u>Cinq compétences :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Perception de soi (amour propre, conscience de soi, conscience de soi émotionnelle) • Expression individuelle (expression émotionnelle, affirmation de soi, indépendance) • Prise de décision (résolution de problèmes, sens de la réalité, contrôle des impulsions) • Gestion du stress (flexibilité, tolérance au stress, optimisme) • Relations humaines (relations humaines, empathie, responsabilité sociale)
Hypothèses :	
<ul style="list-style-type: none"> • L'intelligence émotionnelle du manager a un impact sur la perception de reconnaissance au travail • Un manager formé à l'intelligence émotionnelle favorise la reconnaissance au travail • Un manager disposant d'une bonne perception de soi favorise la reconnaissance au travail 	

2. Méthodologie

Dans cette partie, nous expliquons la méthodologie utilisée dans le cadre du présent mémoire. Cette méthodologie se base sur les sept étapes d'une recherche en sciences sociales élaborées par Van Campenhoudt et al. (2017) qui nous ont été enseignées dans le cadre du cours de "Méthodes de recherches en sciences du travail" (Rousseau, 2022).

Le présent travail s'est donc construit au travers les étapes suivantes :

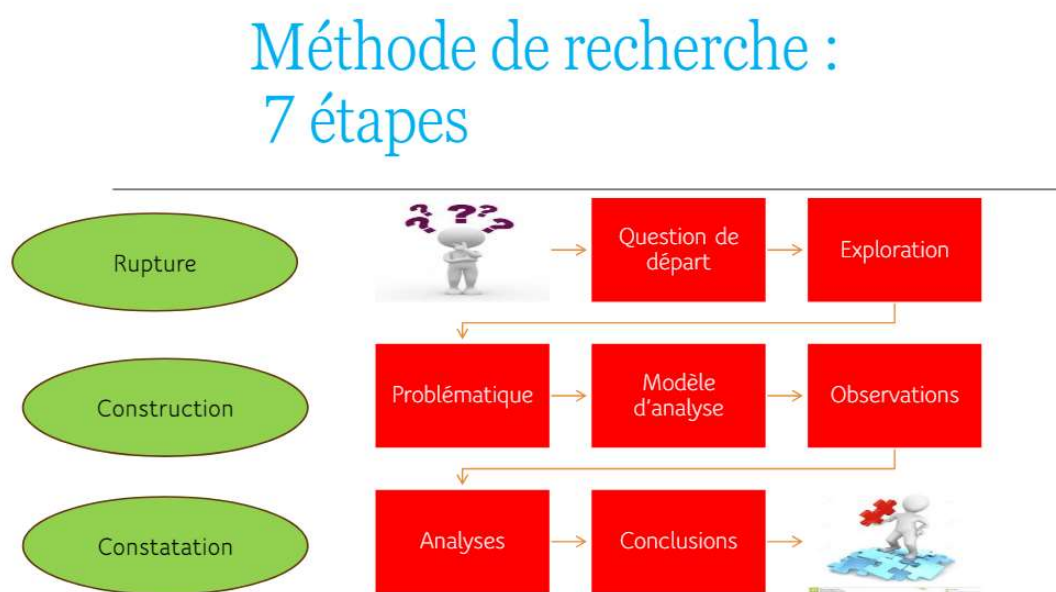


Figure 9 : Cours de Méthodes de recherches en sciences du travail (Rousseau, 2022)

a) La question de départ

La première étape de cette recherche a été de déterminer notre question de départ.

Il s'agit de trouver un fil conducteur en formulant une question claire, faisable et pertinente afin de mener à bien notre recherche.

C'est ainsi qu'a émergé notre question de recherche liant le concept de l'intelligence émotionnelle à celui de la reconnaissance au travail : « Quel est le rôle de l'intelligence émotionnelle des managers sur la reconnaissance au travail ? ».

b) L'exploration

La deuxième étape a consisté en la phase d'exploration qui regroupe les lectures et les entretiens exploratoires (Van Campenhoudt et al., 2017).

Il s'agit d'un processus itératif entre la formulation d'une question de départ et la construction de la problématique (Rousseau, 2022).

Nous avons effectué de nombreuses recherches, à de multiples reprises, sur les sujets de l'intelligence émotionnelle et de la reconnaissance au travail afin d'affiner notre réflexion et d'avoir une bonne vue d'ensemble de la littérature existante.

c) La problématique

La troisième étape concerne la problématisation. Il s'agit de choisir une approche théorique, sur base de nos nombreuses lectures, afin de traiter le problème posé dans la question de recherche (Van Campenhoudt et al., 2017).

Nos modèles théoriques (concepts) reposent d'une part, sur le modèle de reconnaissance au travail de Brun et d'autre part, sur le modèle de l'intelligence émotionnelle de Bar-On. Ces deux modèles sont des modèles reconnus et validés scientifiquement depuis de nombreuses années dans le domaine des sciences de gestion et de la psychologie. Ces choix nous semblent dès lors pertinents et cohérents dans le cadre de notre travail.

En référence à André Gosselin (1994), la problématique rencontrée dans la recherche serait le problème d'absence d'un point de vue nouveau et différent. La reconnaissance au travail est un sujet qui fait déjà l'objet de nombreuses recherches. Toutefois, ce type de recherche est bien plus rare dans le secteur public local.

La posture épistémologique choisie est la posture positiviste. En effet, il s'agit ici de se baser sur les faits et de rechercher des liens de causalité, à savoir si l'intelligence émotionnelle des managers a un rôle sur la perception de la reconnaissance au travail des travailleurs.

d) Le modèle d'analyse

La quatrième étape prévoit la construction du modèle d'analyse qui permet d'opérationnaliser notre problématique. Un modèle d'analyse est composé de concepts et d'hypothèses permettant de former un cadre d'analyse cohérent (Van Campenhoudt et al., 2017).

Comme indiqué préalablement, nos concepts reposent d'une part, sur le modèle de reconnaissance au travail de Brun et d'autre part, sur le modèle de l'intelligence émotionnelle de Bar-On.

Nos hypothèses se basent sur nos recherches et servent de fil conducteur pour la suite de notre travail qui comprendra un travail de confrontation des hypothèses aux données collectées.

Hypothèses :

- L'intelligence émotionnelle du manager a un impact sur la perception de reconnaissance au travail ;
- Un manager formé à l'intelligence émotionnelle favorise la reconnaissance au travail ;
- Un manager disposant d'une bonne perception de soi favorise la reconnaissance au travail.

e) Les observations

La cinquième étape concerne les observations, c'est-à-dire la récolte des données. Le but de cette étape est de tester les hypothèses formulées en confrontant le modèle d'analyse à la réalité des données recueillies sur le terrain (Van Campenhoudt et al., 2017).

La méthode de recueil de données choisie est une méthode qualitative sous forme d'entretiens individuels semi-directifs.

Il s'agit d'un « procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale pour recueillir des informations en relation avec les objectifs de la recherche » (Rousseau, 2022).

Pour ce faire, un guide d'entretien sera rédigé et une grille d'analyse des données sera réalisée.

Nous avons sélectionné aléatoirement cinq managers (d'employés et d'ouvriers) ainsi que trois travailleurs (employés).

f) Les analyses

La sixième étape consiste en l'analyse des informations et résultats obtenus lors de l'étape précédente.

Pour ce faire, nous procéderons à l'analyse des données collectées au travers les entretiens semi-directifs.

La première phase nécessitera de préparer les données, notamment en retranscrivant de manière scrupuleuse l'entièreté des entretiens, et ce afin de disposer d'un matériel consistant et de qualité pour pouvoir procéder à l'analyse (Van Campenhoudt et al., 2017).

Ensuite, les informations devront être organisées dans le but de permettre l'analyse sur base de notre grille d'analyse des données afin d'établir les liens nécessaires.

Enfin, nous confronterons les observations réalisées à la théorie. Il ne s'agit pas de vouloir vérifier ou infirmer les hypothèses mais bien de faire apparaître les enseignements qui ressortent des entretiens réalisés (Van Campenhoudt et al., 2017).

Pour ce faire, nous procéderons à une analyse thématique de contenu.

« L'analyse de contenu consiste à soumettre les informations recueillies à un traitement méthodique, par exemple : les regrouper par thèmes pertinents selon les hypothèses, les comparer les uns aux autres et les mettre en relation, ou encore les organiser selon une structure qui leur donne sens » (Van Campenhoudt et al., 2017, p. 298).

« Les analyses thématiques tentent principalement de mettre en évidence les représentations sociales ou les jugements des locuteurs à partir d'un examen de certains éléments constitutifs du discours » (Van Campenhoudt et al., 2017, p. 301).

g) Les conclusions

Cette septième et dernière étape consistera à établir une conclusion.

Il s'agira d'effectuer un rappel de la démarche et de présenter les apports de connaissances ainsi que quelques perspectives (Van Campenhoudt et al., 2017).

3. Présentation de l'entreprise

3.1 En quelques mots

Comme indiqué sur le site internet de la Ville de Namur (12 juillet 2024), l'administration communale de Namur, organisation du secteur public non marchand, s'inscrit au cœur d'une ville tertiaire avec une population principalement de type intellectuel et bourgeois.

Sa mission principale est la satisfaction de l'intérêt général communal. Pour ce faire, l'administration se met au service des citoyennes et citoyens.

Elle veille donc à répondre aux besoins de ceux-ci en mettant à leur disposition les services nécessaires, adéquats et compétents. Afin de garantir le respect de ses missions, la commune est soumise au contrôle d'une Tutelle régionale, et ce afin d'empêcher toute violation de la loi ou toute lésion de l'intérêt général.

Dans le paysage institutionnel belge (État fédéral, Communautés et Régions, Provinces et Communes), les Villes et communes sont, par essence, les administrations de proximité se situant au plus près des citoyennes et citoyens.

En effet, à l'instar des 261 autres communes wallonnes, la Ville de Namur est active dans de nombreux domaines touchants chacune et chacun d'entre nous lors des différentes étapes de notre vie : l'état civil, l'enseignement, l'aménagement du territoire, etc. (site internet de la Ville de Namur, 12 juillet 2024).

Le Code de la démocratie locale et de la décentralisation (CDLD) est la référence juridique pour la Région wallonne en ce qui concerne les règles régissant les différents Pouvoirs locaux, ceux-ci étant notamment composés des communes.

Le statut particulier de la Ville de Namur, à la fois capitale régionale, ville touristique et d'enseignement (Namur est dotée d'un vaste réseau d'enseignement allant de l'école maternelle à l'université en passant par plusieurs hautes-écoles) et siège de nombreuses institutions publiques et entreprises privées rayonnant bien au-delà des frontières communales, l'amène également à proposer des services dimensionnés afin de pouvoir accueillir une importante population de passage (infrastructures sportives, culturelles, etc.).

Comme présenté succinctement sur le site internet de la Ville de Namur (12 juillet 2024), les objectifs de la majorité politique actuelle pour la législature en cours sont multiples, à savoir :

- Favoriser la sécurité de la population ;
- Encourager les entreprises qui créent de l'emploi de qualité ;

- Améliorer la situation des moins favorisés ;
- Rénover et revitaliser les noyaux urbains ;
- Favoriser les économies d'énergie et encourager le recours aux énergies renouvelables ;
- Préserver et dynamiser le tissu commercial de Namur ;
- Mener une politique active d'accueil de la petite enfance ;
- Consacrer des moyens à l'épanouissement de la jeunesse ;
- Développer le sport pour tous ;
- Améliorer la mobilité et la qualité des voies publiques ;
- Renforcer l'utilisation des transports en commun.

3.2 Structure

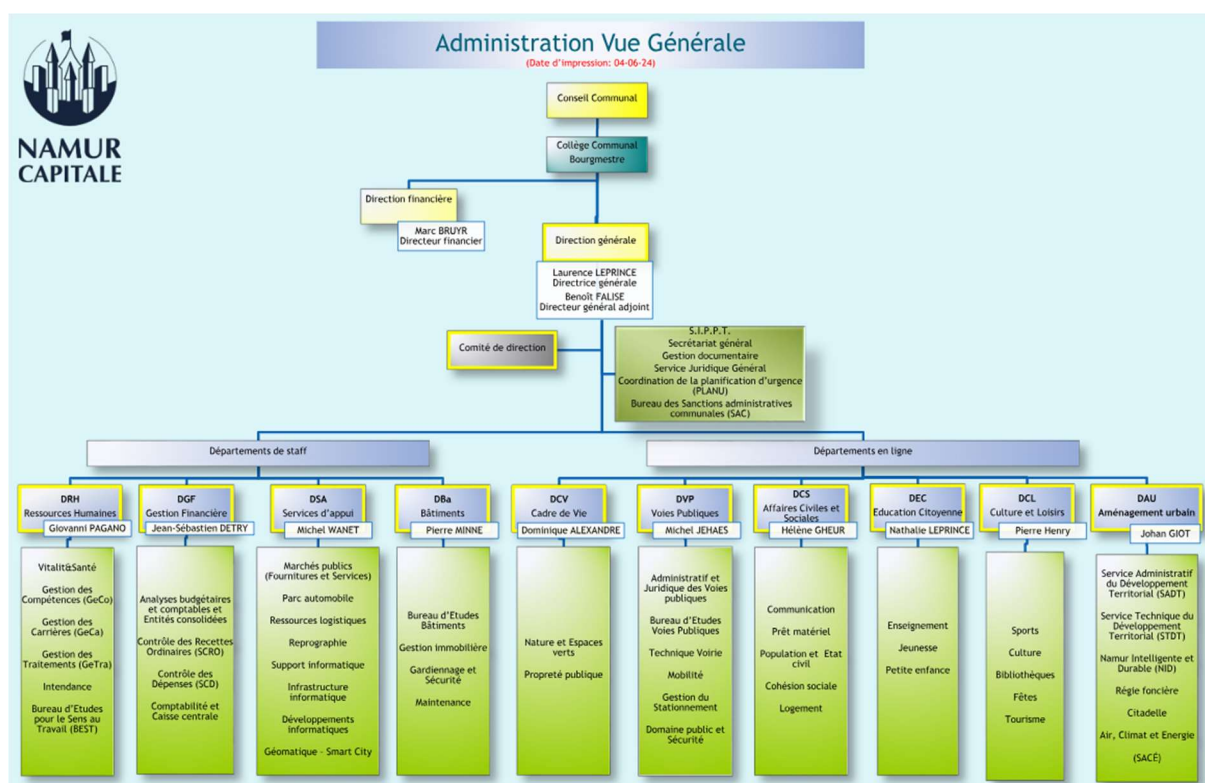


Figure 10 : Intranet le 02/07/2024 - Organigramme général de la Ville de Namur

« Le Conseil communal est le « parlement » de la commune. Il est chargé, notamment, de voter le budget et les comptes, d'établir le montant des taxes et redevances, d'établir les règlements généraux de police pour maintenir l'ordre public, d'arrêter les plans communaux d'aménagement du territoire ou encore de déterminer le principe et le mode de passation des grands marchés de travaux et de services. » (site internet de la Ville de Namur, 12 juillet 2024).

Le Conseil communal, composé des Conseillères et Conseillers de la majorité et de l'opposition, des Echevines et Echevins, du Président du CPAS et du Bourgmestre, se réunit au moins dix fois par an, et ce tel que prévu par le CDLD.

« Le Collège communal est constitué du Bourgmestre, des Echevines et Echevins et du Président du CPAS. Il est responsable devant le Conseil et se réunit généralement une fois par semaine. C'est l'exécutif, le "gouvernement" de la commune : il instruit et exécute les décisions du Conseil et s'occupe de la gestion journalière de la commune. » (site internet de la Ville de Namur, 12 juillet 2024).

L'administration communale, chapeauté par la Direction générale (DG), est, quant à elle, scindée en deux types de département et structurée de manière pyramidale.

Nous retrouvons, d'une part, les départements dits "de staff" qui sont au nombre de quatre et qui assurent le bon fonctionnement du travail en interne, à savoir :

- Le Département des Ressources humaines (DRH) ;
- Le Département de Gestion financière (DGF) ;
- Le Département des Services d'appui (DSA) ;
- Le Département des Bâtiments (DBa).

D'autre part, nous retrouvons les départements dits "en ligne" qui sont au nombre de six et qui ont un lien direct avec le service au citoyen, à savoir :

- Le Département du Cadre de vie (DCV) ;
- Le Département des Voies publiques (DVP) ;
- Le Département des Affaires civiles et sociales (DCS) ;
- Le Département de l'Education citoyenne (DEC) ;
- Le Département de la Culture et des Loisirs (DCL) ;
- Le Département de l'Aménagement urbain (DAU).

Chaque département comprend plusieurs services en charge d'un domaine en particulier. Ces domaines étant souvent très conséquents, les services se fractionnent eux-mêmes en plusieurs cellules gérant plus précisément une particularité des missions du service.

Le Comité de direction (CODIR) réunit, quant à lui, sous l'autorité de la Directrice générale, les responsables de chaque département, le Directeur financier, le Directeur général adjoint et le Chef de corps (officier qui dirige la zone de police locale sous l'autorité du Collège de police). Le rôle du CODIR est d'assister la Directrice générale dans sa mission de coordination

des services communaux entre eux et de veiller à la mise en œuvre transversale des décisions prises par les autorités communales dans le cadre du Plan Stratégique Transversal (site internet de la Ville de Namur, 12 juillet 2024).

Le Comité de direction est donc une force de proposition managériale dont le but est d'éclairer au mieux le Collège et le Conseil dans les décisions qu'ils doivent prendre pour la bonne gestion de l'intérêt communal.

3.3 Valeurs de l'administration

Un grand sondage mené en 2018, auprès des agentes et agents de la Ville de Namur, a permis de mettre en lumière trois grandes valeurs professionnelles partagées au sein de l'administration. Ces valeurs, explicitées ci-dessous, sont développées dans la brochure « Ville de Namur : nos valeurs » disponible pour chaque travailleur de la commune namuroise.

La Bienveillance : la clé de la confiance

« Un agent bienveillant dans une administration bienveillante est indulgent et attentionné envers autrui, de manière désintéressée et compréhensive. Il préfère proposer plutôt qu'imposer, écouter plutôt que parler, développer plutôt que sanctionner, assumer plutôt que dissimuler. La bienveillance est sans aucun doute une composante essentielle d'un comportement éthique. » (Intranet, 12 juillet 2024).

L'Efficacité : atteindre son but

« Une agente ou un agent efficace dans une administration efficace est capable d'atteindre les objectifs fixés grâce à ses compétences et ses talents tout en faisant preuve de professionnalisme. Faisant preuve de ponctualité et de fiabilité, elle ou il produit à l'échéance prévue les résultats escomptés. Pragmatique, elle ou il atteint les objectifs avec les moyens nécessaires, mis à sa disposition. » (Intranet, 12 juillet 2024).

L'Utilité : la satisfaction pour chacun et chacune de mettre sa pierre à l'édifice

« Une agente ou un agent utile dans une administration utile réalise ses tâches avec enthousiasme dans un cadre de travail stimulant. Elle ou il perçoit son travail de façon cohérente et positive et s'implique dans les missions dont elle ou il saisit le sens et l'utilité. La reconnaissance de la qualité de son travail lui apporte l'énergie nécessaire à la réalisation de ses objectifs. Elle ou il est enclin à être plus consciencieux, à coopérer avec les autres et à fournir l'effort attendu. » (Intranet, 12 juillet 2024).

3.4 Environnement économique

Comme indiqué dans le rapport budgétaire annuel rédigé par le Département de Gestion financière, le budget communal est un acte politique majeur dans la vie d'une commune. Ce budget prévoit l'ensemble des recettes et dépenses qu'une commune va effectuer durant une année civile complète, du 1er janvier au 31 décembre. Le budget est une prévision tandis que les comptes en sont la réalisation et il est composé de deux parties distinctes, à savoir le budget ordinaire et le budget extraordinaire (Rapport budgétaire, 2024).

a) Le budget ordinaire

Il correspond au budget d'exploitation de la Ville et reprend l'ensemble des dépenses et recettes courantes susceptibles d'être réalisées au cours de l'exercice budgétaire.

L'exercice propre ordinaire 2024 de la Ville de Namur se solde par un résultat bénéficiaire de 206.670,56 €. En effet, les recettes et les dépenses de l'exercice propre portent respectivement sur des montants de 283.917.328,48 € et de 283.710.657,92 €.

Il convient cependant de nuancer ce résultat positif par le fait que celui-ci est uniquement obtenu par le rapatriement d'un montant de 47.608.591,10 € en provenance du droit de tirage dans le Plan Oxygène de la Région wallonne (dont 20.968.549,13 € permettent d'alimenter les provisions de la Ville dans le but de soulager les finances communales lors des prochains exercices).

Nonobstant ces recettes et dépenses exceptionnelles relatives au Plan Oxygène, le résultat de l'exercice propre présenterait un déficit structurel de l'ordre de 27 millions d'euros.

Il est important de préciser que ce budget ordinaire 2024, validé par le Conseil communal en sa séance du 19 décembre 2023, continue à être largement impacté par la crise énergétique et l'inflation galopante dont les répercussions importantes se font notamment ressentir sur les prix des biens et services, les indexations salariales, les dotations communales (CPAS et zones de Police et de Secours) ou encore sur les taux d'intérêt en forte hausse.

Enfin, il est à signaler que les premières modifications budgétaires de l'exercice en cours, adoptées par le Conseil communal du 28 mai 2024, laissent apparaître une dégradation du déficit structurel de l'ordre de deux millions d'euros complémentaires.

Le tableau et le graphique qui suivent, tirés du rapport budgétaire du DGF (2024), indiquent la répartition des principales dépenses, leur pondération par rapport au total des dépenses et leur montant par habitant.

Libellé	Budget initial 2024	Pondération (%)	Montant par habitant (€)
Personnel	107.526.150,19 €	37,90%	945,30 €
Fonctionnement	43.681.505,24 €	15,40%	384,02 €
Dotation au CPAS (hors dotations spécifiques)	22.740.028,13 €	8,02%	199,92 €
Dotation à la Zone de Police	26.859.931,99 €	9,47%	236,14 €
Dotation à la Zone de Secours	8.986.071,66 €	3,17%	79,00 €
Autres dépenses de transferts	18.774.159,24 €	6,62%	165,05 €
Charge de la dette	34.174.262,34 €	12,05%	300,44 €
Prélèvement	20.968.549,13 €	7,39%	184,34 €
Total exercice propre	283.710.657,92 €	100,00%	2.494,20 €

Figure 11 : Rapport budgétaire 2024 - Ville de Namur

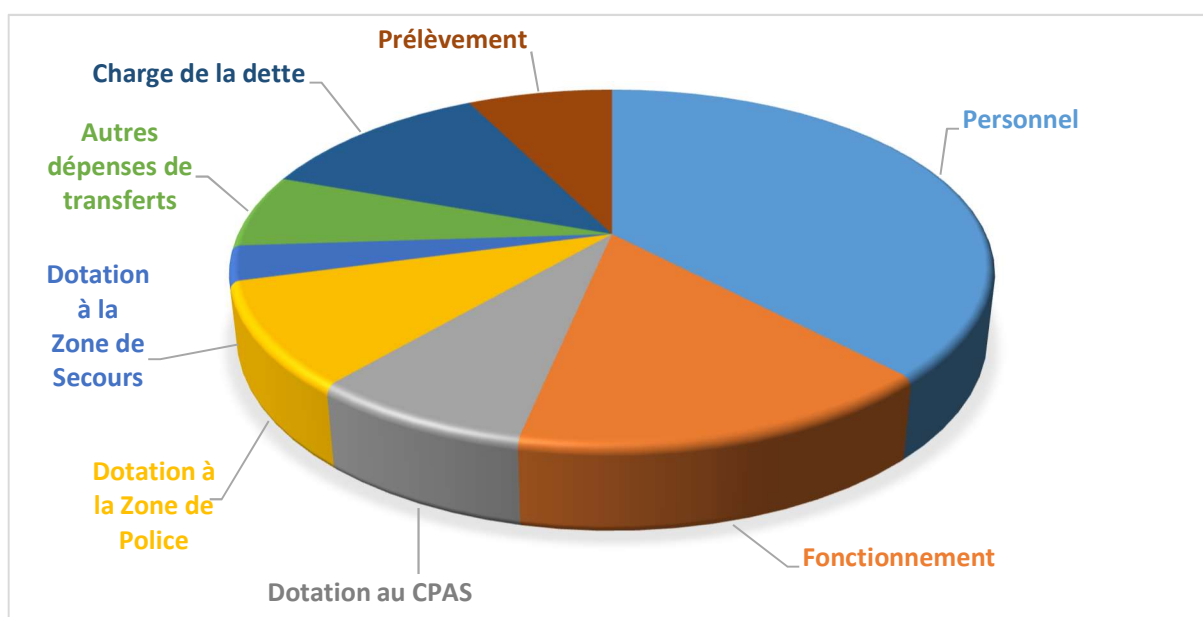


Figure 12 : Rapport budgétaire 2024 - Ville de Namur

Comme indiqué dans la note explicative du DGF, les dépenses de personnel prévues au budget initial 2024 portent sur un montant global de 107.526.150,19 €. Elles représentent 40,92% des dépenses de l'exercice propre (hors dépenses de prélèvement) et connaissent une hausse globale de 6.497.090,61% (+ 6,43%) par rapport à la dernière modification budgétaire de 2023.

Budget après MB2-2023	101.029.059,58 €
Ajustement via extrapolation des mandats de septembre 2023	- 2.123.471,43 €
Engagements prévus à partir du 1 ^{er} octobre 2023	+ 1.579.412,47 €
Plan d'embauche 2024	+ 2.593.292,71 €
Indexations salariales	+ 3.479.469,07 €
Retours (maternités, interruptions de carrière, détachements, ...)	+ 1.665.374,74 €
Départs 2023 (impact 2024) et départs connus 2024	- 731.436,84 €
Revalorisations barémiques	+ 100.000,00 €
Promotions	+ 50.000,00 €
Annales-RGB (0,60%)	+ 584.449,89 €
Evolutions de carrières	+ 100.000,00 €
Economies de non-remplacements (départs non encore connus)	- 350.000,00 €
Economies de pensions non encore connus	- 450.000,00 €
Budget initial 2024	107.526.150,19 €
Variation N-1 (€)	+ 6.497.090,61 €
Variation N-1 (%)	+ 6,43%

Figure 13 : Rapport budgétaire 2024 - Ville de Namur

b) Le budget extraordinaire

Il vise les investissements non récurrents de la commune, tels que les grands travaux de voiries ou encore la construction de bâtiments. Ces dépenses extraordinaires ont pour but de valoriser le patrimoine de la commune.

Comme mentionné dans le rapport budgétaire du DGF (2024), le budget extraordinaire porte sur un montant global de 97.936.118,07 € dont 39.754.306,92 € sont financés par emprunts et 44.988.080,75 € par subsides. Le solde de ces dépenses est financé par le fonds de réserve extraordinaire de la Ville (12.233.730,40 €) et par des interventions de tiers (960.000,00 €).

Les investissements prévus pour l'exercice en cours concernent principalement la voirie (mobilité, égouttage et équipements urbains) pour 37,83 millions d'euros, le patrimoine immobilier (Citadelle, bâtiments communaux et piscines) pour 51,65 millions d'euros et la logistique (matériel informatique, véhicules, etc.) pour 8,40 millions d'euros.

3.5 Les ressources humaines en quelques chiffres

c) Effectifs

Statistiques par unité au 31 décembre 2022

Catégorie	Définitif	Contractuel	APE	Total
Administratif et assimilé	165	98	303	566
Ouvrier, de maîtrise et assimilé	172	16	219	407
Soins et assistance	0	5	0	5
Spécifique	49	42	118	209
Technique, scientifique, recherche	39	17	52	108
Total Cadre	425	178	692	1.295
Article 60	0	46	0	46
CAP	0	1	0	1
Grades légaux	3	0	0	3
Maîtres-nageurs	0	10	0	10
Personnel de cabinet	4	30	6	40
Personnel d'entretien	0	206	21	227
Puéricultrices	0	1	38	45
Détachés	0	5	0	5
Total hors Cadre	7	299	70	376
TOTAL	432	477	762	1.671

Figure 14 : Rapport DRH 2022 - Ville de Namur

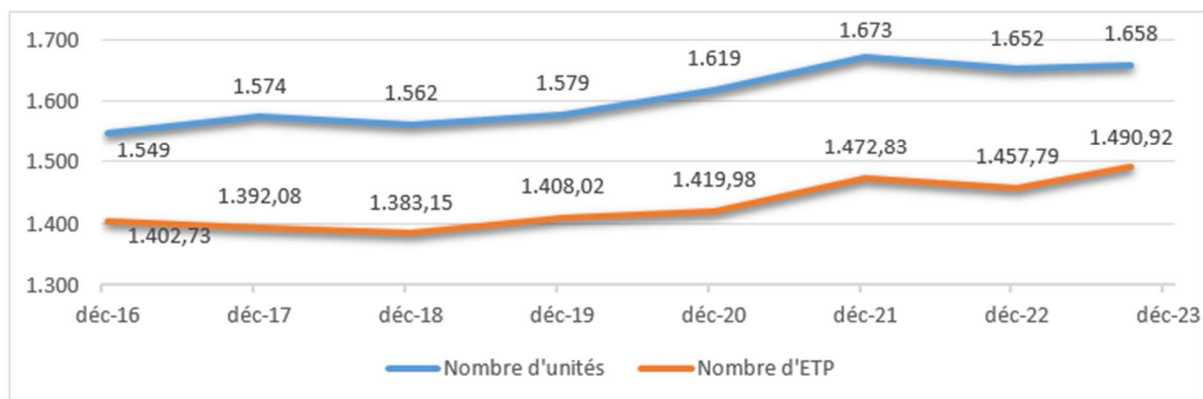
Selon le dernier rapport disponible du DRH (2022), le personnel communal est composé de 53% de femmes et de 47% d'hommes. Les postes à responsabilités sont occupés à 48% par des femmes et à 52% par des hommes.

d) Evolution des effectifs de 2016 à 2023

Le tableau qui suit permet de faire le point sur l'évolution des ETP entre 2016 et 2023 :

Période d'actualisation	Nombre d'unités	Nombre d'ETP	Variation N-1 (ETP)	Variation N-1 (%)
Décembre 2016	1.549	1.402,73	+ 24,36	+ 1,77%
Décembre 2017	1.574	1.392,08	- 10,65	- 0,76%
Décembre 2018	1.562	1.383,15	- 8,93	- 0,64%
Décembre 2019	1.579	1.408,02	+ 24,87	+ 1,80%
Décembre 2020	1.619	1.419,98	+ 11,96	+ 0,85%
Décembre 2021	1.673	1.472,83	+ 52,85	+ 3,72%
Décembre 2022	1.652	1.457,79	-15,04	-1,02%
Septembre 2023	1.658	1.490,92	+ 33,13	+ 2,27%
Evolution 2016 - 2023			+ 88,19	+ 6,29%

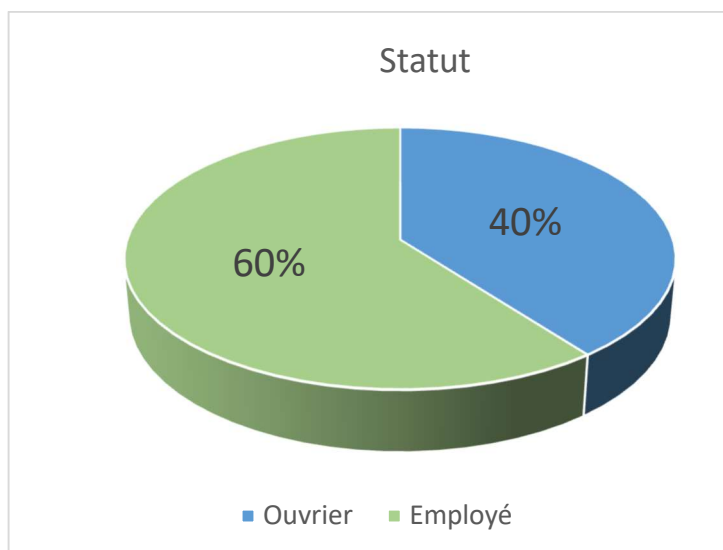
Graphiquement, l'évolution du nombre d'unités et d'ETP depuis 2016 est représentée comme suit :



Budget initial 2024 - Note d'explications du Département de Gestion financière (ABEC)

Figure 15 : Rapport budgétaire 2024 - Ville de Namur

e) Répartition employés/ouvriers



Dénomination	Nombre d'agents
Ouvriers	631
Employés	962
Total	1593

Dénomination	Nombre d'agents
Agent Définitif	1
APE - Employé	487
APE - Ouvrier	231
Employé Contrat Durée Déterminée	20
Employé Contrat Durée Indéterminée	177
Employé Définitif	276
Employé engagé pour un travail nettement défini	1
Ouvrier Contrat Durée Déterminée	26
Ouvrier Contrat Durée Indéterminée	198
Ouvrier Définitif	176
Total général	1593

Figure 16 : Rapport DRH 2022 - Ville de Namur

Partie III : Analyse des résultats

1. Analyse

Dans cette troisième partie, nous avons choisi d'analyser les thématiques suivantes :

- Les pratiques de reconnaissance à la Ville de Namur :
 - Reconnaissance existentielle ;
 - Reconnaissance de la pratique de travail ;
 - Reconnaissance de l'effort ;
 - Reconnaissance des résultats.
- Les compétences requises pour un manager doté « d'intelligence émotionnelle » à la Ville de Namur ;
- L'intelligence émotionnelle et la reconnaissance au travail ;
- Le caractère inné de l'intelligence émotionnelle ;
- La perception de soi ;
- L'intelligence émotionnelle : outil de management au service de la reconnaissance ?

Les extraits des entretiens réalisés avec les travailleurs sont identifiés par E1, E2 et E3 tandis que ceux accomplis avec les managers sont identifiés par M1, M2, M3, M4 et M5.

Les pratiques de reconnaissance

Pour rappel, **reconnaître la personne** consiste à s'intéresser à la personne en tant qu'être humain. La reconnaissance porte sur l'individu et non sur l'employé (Brun, 2008).

En ce qui concerne cette pratique, les employés interrogés sont assez mitigés sur le sujet. En effet, deux d'entre eux n'ont pas besoin d'être reconnus en tant qu'individu et ne semblent pas intéressés par le fait de s'attarder sur l'existence dans l'entreprise en tant qu'être humain mais plutôt en tant que travailleur : « *Pas besoin d'être reconnu en tant que personne* » (E1), « *Pas besoin d'être reconnue en tant que personne (...) Sentir qu'on a une place (...) Besoin de se sentir utile* » (E3). La troisième personne interrogée, quant à elle, estime qu'il est primordial pour un employé d'être reconnu en tant qu'individu : « *Importance d'être remerciée (...) Tout le monde est important* » (E2).

Pour les managers, il semble systématiquement important d'apporter un soin particulier à l'individu faisant partie de leur équipe, à la personne dans toute sa particularité. « *Bonjour (...) Merci (...) Joyeux anniversaire* », « *Intérêt pour la vie privée (enfants, loisirs, etc.)* » (M1), « *Un merci, une gratitude (...) Bon boulot* » (M2), « *Reconnaître l'apport de la personne, sa*

particularité, valoriser les points forts (...) Gratitude (...) Reconnaissance de l'humain, je trouve ça super ! » (M3), « Bonjour (...) Reconnaître la personne individuellement » (M4), « Savoir qu'on existe : qu'on a un nom, un prénom (...) Encourager, féliciter (...) Super boulot, merci ! » (M5).

Deux responsables soulignent qu'il faut reconnaître lorsqu'une personne fonctionne bien mais également lorsque cela va moins bien et lui apporter le soutien nécessaire à la rectification de la méthode, des résultats, etc.

« Quand je dis « confrontation », ce n'est pas le mot « confrontation » dans le sens négatif du terme, mais il y a toujours un feed-back. On donne, il y a un retour, on donne, il y a un retour, et on donne et il y a un retour. Il faut savoir « Qu'est-ce que je donne et quel est ce retour ? Qu'est-ce que je fais ? Je digère ce retour ? Qu'est-ce que je redonne ? » Voilà, donc c'est des allers retours en permanence. » (M3), « Certains n'oseront pas aller pointer ce qui ne va pas et mettront tout le monde dans le même panier et la même chose quand il y a un agent qui va dysfonctionner, on va faire une réunion de service et on va mettre tout le monde dans le même panier alors qu'il y en a un qui dysfonctionne et tout le monde va reprendre la remarque. » (M5).

La deuxième pratique analysée, **reconnaître les compétences, la pratique de travail**, l'expertise professionnelle (Brun, 2008).

En ce qui concerne ce point, les trois travailleurs s'accordent sur l'importance d'être reconnus et valorisés pour leurs expertises « métier », leurs compétences. Ils estiment d'ailleurs être reconnus dans leur métier. Toutefois, pour une personne, son métier est méconnu et peu visible au sein de son organisation. Il s'agit d'un travail de l'ombre. Il faut une distinction entre les métiers visibles de la population et ceux qui ne le sont pas. Il s'estime toutefois reconnu par sa ligne hiérarchique et ses pairs.

« Important de valoriser l'expertise métier (...) Méconnaissance du métier par l'Administration (...) Manque de visibilité (...) Différence entre les métiers visibles à la population et ceux de l'ombre » (E1), « Important d'être reconnue pour les compétences, son expertise métiers, reconnue en tant que référente » (E2), « Importance qu'on reconnaisse son efficacité » (E3).

Du point de vue managérial, tous s'accordent, sauf une personne qui n'a pas abordé ce point, sur le fait que les « experts » sont connus, identifiés et reconnus au sein de l'administration et par la Direction générale.

Ils identifient toutefois que ces personnes, considérées comme expertes dans leur métier, manquent de valorisation, notamment pécuniaire. En effet, le système financier et légal actuel

(néanmoins en cours d'évolution) ne permet pas de valoriser financièrement ces « experts ». Ce manque de reconnaissance pourrait engendrer un manque de fidélisation de ces experts.

« Les experts sont connus, reconnus (au moins de manière informelle) » (M1), « L'expertise est reconnue au sein de l'administration » (M2), « Les experts, si en plus ils n'ont pas de revalorisation salariale, ils pourront aller mettre leur expertise ailleurs donc ça veut dire pas de fidélisation. » (M1).

Un manager souligne que les travailleurs ouvriers sont moins reconnus pour leur expertise. Une responsable a d'ailleurs participé à la création d'une validation des compétences pour un métier lié à la propriété publique afin de permettre la reconnaissance des compétences de ses agents. *« A ce moment-là, je me suis renseignée au service du DRH pour savoir qu'est-ce qu'il fallait pour qu'il y ait cette valorisation par l'examen et la validation des compétences. Et il n'y avait pas, il n'y avait pas d'épreuve, il n'y avait pas de reconnaissance du métier. Et donc ça a été le début, l'amorce d'un long parcours parce qu'on a travaillé avec le DRH et on a vu avec des organismes extérieurs. » (M3).*

Enfin, une personne estime que le seul moyen de valoriser l'expertise d'une personne, actuellement, c'est qu'il devienne responsable d'un service, ce qui n'est cependant pas une solution idéale, certains ne disposant pas toujours de l'envie ni des compétences managériales requises. *« Je pense qu'on ne peut pas leur apporter autrement qu'en les désignant, évidemment moyennant des examens... En les désignant responsables d'un service. Or, c'est pas du tout ce qu'ils cherchent à la base. Au contraire, on ne répond pas au besoin de reconnaissance » (M1).*

En se focalisant sur la troisième pratique de reconnaissance, à savoir **la reconnaissance de l'effort**, de l'investissement dans le travail, c'est l'évaluation des membres du personnel qui est alors évoquée par les managers.

Tous les responsables mentionnent cet outil afin d'acter par écrit l'investissement des personnes les plus assidues, volontaires et disponibles. C'est, pour eux, le SEUL moyen officiel pour valoriser les personnes qui font des efforts et qui démontrent un grand investissement.

« Alors, l'investissement professionnel, je ne le vois apparaître que dans un document. L'évaluation... qui a lieu tous les deux ans, où là on parle d'investissement professionnel. S'il est bon... ben tant mieux il aura des bons points. S'il n'est pas bon? Il aura des points qui correspondent à son volet, à son investissement... On sort avec son bulletin, on est content... Et je pense que c'est tout. » (M1).

A nouveau, nous remarquons que la majorité des responsables estime que l'investissement professionnel de certaines personnes n'est pas suffisamment valorisé ni mis en évidence.

Il n'y aurait, selon eux, pas de distinction entre un travailleur investi et un travailleur moins investi. « *Sur les quatre pratiques, l'investissement n'est pas reconnu à sa juste valeur (...) Manque de reconnaissance de l'investissement (...) Pas de reconnaissance de l'autorité !* » (M4), « *Très concrètement, oui, je pense que là il y a pas mal d'efforts à faire chez nous. Parce que c'est très rarement reconnu en fait.* » (M2), « *Pas de différence entre une personne hyper investie et une personne qui l'est de manière normale ou moins (...) L'investissement est relayé au moment de l'évaluation.* » (M3), « *Pas de différence entre une personne hyper investie et une personne qui l'est de manière normale ou moins.* » (M5).

En ce qui concerne les travailleurs, une personne a insisté sur l'investissement et le manque de reconnaissance ressenti. Elle a pris l'exemple de l'investissement dont elle a fait preuve notamment pendant la crise sanitaire de Covid-19. Cette personne a très mal vécu le manque de reconnaissance de son investissement pendant cette période compliquée. Elle aurait souhaité que les autorités (Direction générale et pouvoir politique) marquent le coup et soulignent le rôle crucial joué par les travailleurs sociaux durant cette crise sanitaire au sein de la Ville de Namur.

« Une chose que j'ai très mal vécue c'était pendant le COVID, c'était le mail de réquisition par exemple. C'est peut-être lié à moi mais... je peux faire les choses parce qu'elles ont du sens, mais pas parce qu'on oblige. Voilà. Et donc oui, j'étais présente et je m'investissais comme je pouvais. D'ailleurs, je crois que j'étais une des seules à faire le tout gratuitement, sans récupération, sans compensation (...) Donc je l'ai fait pour une question de sens et de solidarité. Pour les équipes, pour mes collègues, je savais que c'était de toute façon toujours les mêmes et pour alléger la charge globale (...) Mais ne me mets pas un couteau sous la gorge en menaçant de le faire. Ça je ne l'ai pas bien pris. » (E3).

Enfin, en ce qui concerne **la reconnaissance des résultats**, les responsables estiment que cela dépend directement du chef : certains vont reconnaître, féliciter ou encore mettre en évidence le travail accompli. « *Dépend du chef (...) Bon boulot !* » (M1), « *Remercier pour la réussite d'un projet (...) Féliciter (...) Mettre à l'honneur* » (M2).

A nouveau, nous constatons que le manque de valorisation des « bons » éléments est souligné par l'ensemble des responsables. « *Pas beaucoup d'indicateur/pas de grille* » (M3), « *Pas de distinction réelle entre un bon et un mauvais travailleur* » (M4), « *Pas de distinction réelle entre un bon et un mauvais travailleur* » (M5).

Deux responsables mettent en évidence que la reconnaissance est souvent accordée au monde politique alors qu'il pourrait être intéressant de valoriser le travail effectué par l'administration, les équipes ou encore les porteurs des projets.

« Je prends un exemple, il y a parfois des prix qui sont remis pour l'une ou l'autre chose, pour l'un ou l'autre projet, des prix qui sont extérieurs. Et là, la Ville est invitée forcément à répondre

et en fonction du service ou du responsable du département, vous serez mis en avant ou pas, convié ou pas. Pour une personne qui a travaillé sur le projet, pour une cellule, pour un service, s'il est convié, s'il est mis en avant, plus encore que le collègue, c'est de la reconnaissance, parce que parfois on met trop souvent les autorités, alors que celui qui a travaillé au quotidien, c'est celui qui est dans l'équipe. Parfois, c'est peut-être pouvoir inverser (...) que l'autorité se mette peu en retrait et mette les équipes en avant, ça c'est de la reconnaissance. » (M1), « Et on a aussi notre autorité, aussi bien politique qu'administrative qui nous demande des résultats. Alors pas comme dans une société privée. Oui, ce sont des chiffres, mais on a besoin de résultats. » (M5).

Les compétences requises pour un manager doté « d'intelligence émotionnelle » à la Ville de Namur.

Pour cette thématique, nous avons représenté l'analyse sous forme de tableau afin de compiler les qualificatifs les plus souvent utilisés (voir page suivante).

Il est intéressant de constater que les compétences essentielles les plus récurrentes, soulevées tant par les travailleurs que les managers, sont l'écoute, l'empathie, une bonne connaissance de soi, la bienveillance, une bonne gestion du stress, le contrôle de soi, la prise de distance ou encore la disponibilité.

Ces verbatim ont fait l'objet de nombreuses occurrences tout au long des entretiens menés.

Tous, agents et responsables, s'accordent sur le fait qu'il faut être humain et bien se connaître pour faire un manager doté d'intelligence émotionnelle.

Nous avons également relevé qu'à trois reprises, les locuteurs soulignent le fait qu'il ne faut pas être un robot pour un être un bon manager.

Compétences « intelligence émotionnelle » d'un manager							
Analyse des entretiens des travailleurs			Analyse des entretiens des managers				
E1	E2	E3	M1	M2	M3	M4	M5
Distance Cadre de travail Remettre du contexte Sensible aux signaux , à l'ambiance Exemplarité Confiance Empathie mais pas trop Ecoute Comprendre l'équipe et le métier Sensibilité Bien se connaître Finesse d'esprit Bonne gestion du stress Prise de décision	Equité Autonomie Contrôle Bonne ambiance Optimisme Faire vivre les trois valeurs communales : bienveillance , utilité, efficacité Être humain → pas un robot Ecoute	Ecoute Bienveillance Respect Convivialité Cadre de travail Contrôle Sympathie Empathie = qualité obligatoire Confiance Prise de recul Capacité d'analyse Être humain → pas un robot Humilité Bonne communication Prendre soin Prise de décision Pouvoir remercier / valoriser Faire preuve de justesse dans la gestion des émotions (pas d'excès)	Respect Être humain Distance Être attentif aux signaux Ecoute active Empathie Assertivité Confiance Autonomie Contrôle Gestion du stress Optimisme Equité Prise de recul Bonne perception de soi Remise en question	Exemplarité Respect Empathie Ecoute Disponibilité Transparence Nous ne sommes pas des robots Optimisme Bonne humeur Canaliser, ne pas brusquer Gestion du stress Prise de recul Ecoute de soi Bien se connaître Empathie	Un vécu personnel L'expérience Être humain Disponible Loyauté Logique Communication Assertivité Ecoute Pragmatisme Créativité Avoir une bonne connaissance de soi Contextualiser / tenir compte de l'environnement	Être humain Equité Facilitateur / orienté solutions Disponibilité Empathie Proximité Cadre de travail Equilibre Gestion du stress Distance Ecoute	Bienveillance Ecoute Bonne communication Confiance Partage Respect Courtoisie Disponibilité Bien se connaître Polyvalence Empathie Être humain Être un caméléon / sens de l'adaptation Equilibre entre cœur et raison

L'intelligence émotionnelle et la reconnaissance au travail

Pour les travailleurs, une personne n'a pas compris ni fait le lien entre les deux notions tandis qu'une autre personne ne voit pas de lien de causalité positif. Au contraire, cette personne émet d'ailleurs une crainte. En effet, selon ce locuteur, une personne pourrait utiliser son intelligence émotionnelle dans un objectif de manipulation ou afin de semer la zizanie dans une équipe. « *Non, je dirais non. Ça dépend comment on l'utilise, comment on met à profit cette intelligence émotionnelle là, parce que si quelqu'un dispose d'une sensibilité émotionnelle et qu'il l'utilise à des mauvaises fins tout simplement. (...) Mais l'intelligence émotionnelle n'entraîne pas automatiquement la reconnaissance des collaborateurs.* » (E1).

Pour la deuxième personne interrogée, il y a un lien à établir entre les notions. L'intelligence émotionnelle impacte selon elle la reconnaissance au travail. « *Ah oui clairement ! Parce que si on n'en a pas, ça peut être très maltraitant... S'il n'y a pas d'écoute, d'empathie, de qualité, de communication, de convivialité... Tout ça cumulé. Non, non, ce n'est pas possible. On en fait un ordinateur, une machine.* » (E3).

En ce qui concerne les responsables d'équipe, nous observons que tous sont d'accord sur le fait que disposer de compétences en intelligence émotionnelle favorise le sentiment de reconnaissance des travailleurs. « *L'agent ou le collaborateur qui se sent écouté et qui se sent entendu, c'est déjà pour lui une forme de **reconnaissance** (...) Lorsque le collaborateur arrive à un moment où il est peut-être sous tension, stressé, inquiet et qu'il a besoin de se livrer sur pas mal de choses, déjà rien que le fait d'écouter le collaborateur, d'être entendu, lui amène une certaine forme de **reconnaissance** en fait. Une forme d'existence au sein de l'organisation. Je ne fais pas que de venir au travail le matin, m'asseoir à mon bureau et cravacher comme un fou toute la journée ou autre. Il y a des formes de **reconnaissance** : l'écoute, écouter ce que je ressens, écouter mes problèmes, et ça c'est déjà une forme de reconnaissance qui pourtant ne demande pas beaucoup de la part du manager, mais qui apporte énormément au quotidien, en tout cas dans la reconnaissance des différents collaborateurs.* » (M3), « *Oui, oui, parce que c'est ce que je disais tout à l'heure, c'est que ça va être naturel au moment où on va sentir que l'agent a besoin, cette émotion qu'il va avoir... on va voir qu'il a un coup de mou. On va lui rappeler tout le boulot qu'il fait derrière (...) Sans cette **reconnaissance** aux moments importants, il va pouvoir baisser les bras et abandonner, à pouvoir décrocher aussi.* » (M5).

Un manager attire toutefois l'attention sur la charge mentale occasionnée par ses propres compétences émotionnelles. Pour lui, il s'agit d'une arme à double tranchant qui ne favorise pas son auto-reconnaissance. « *J'ai l'impression du contraire (...) Et donc c'est cette contrepartie d'avoir cette intelligence émotionnelle que j'estime avoir et qu'on m'a toujours reconnu, en tout cas partout où je suis passé. C'est une arme à double tranchant qui est risquée. Être trop empathique.* » (M4).

Le caractère inné de l'intelligence émotionnelle

Nous remarquons que les employés sont unanimes quant au caractère inné de l'intelligence émotionnelle. « *Je pense qu'il y a des personnes qui sont plus **douées** que d'autres.* » (E1), « *Non, je pense qu'au départ ça fait partie de la personnalité de l'agent, mais ce sont des choses qui s'apprennent...* » (E2), « *Il y a des choses qui sont **innées**. On les a ou on les a pas. Tout ne s'apprend pas.* » (E3). Il est néanmoins important de signaler que les travailleurs n'ont suivi aucune formation en intelligence émotionnelle. Les managers, pour leur part, ont suivi deux journées de formation sur la notion d'intelligence émotionnelle.

Nous observons que, pour certains responsables interrogés, cette compétence peut s'affiner par le biais de formations mais qu'il s'agit avant tout d'un prérequis. En effet, ces personnes estiment que si le manager ne dispose pas d'intelligence émotionnelle, il ne sera alors pas possible de le lui apprendre. « *Ça peut se développer, mais comme je l'ai dit, on reste avec, on ne change pas...* » (M3), « *Il y en a chez qui c'est **inné**.* » (M1), « *Mais il faut reconnaître qu'il y en a certains qui ont ça effectivement en eux. Que c'est **inné** (...) D'autres doivent effectivement un peu plus le développer parce que ce n'est pas dans leur personnalité, ce n'est pas dans leur caractère, ce n'est pas dans l'éducation qu'ils ont reçu non plus.* » (M2).

Un responsable d'équipe souligne également que, sur base des prédispositions du manager, d'autres compétences managériales pourront venir s'y greffer. « *Parce que... c'est la base, à partir de là, on va pouvoir travailler sur d'autres volets qui sont la gestion d'équipes. Je pense que ça, c'est une base sur laquelle il faut démarrer. Et le reste suivra.* » (M1).

Enfin, selon deux managers interrogés, l'intelligence émotionnelle serait à la fois innée et issue de l'éducation. « *Alors il y a une partie **d'inné** pour moi. Ça fait partie de l'éducation aussi.* » (M4), « *Je pense que c'est **inné**. On peut pas l'apprendre via des formations, on peut avoir des outils. Chassez le naturel il revient au galop. Notre intelligence elle nous appartient (...) Les émotions, c'est personnel, ça ne s'apprend pas dans les bouquins.* » (M5).

La perception de soi

Il est intéressant de constater que toutes les personnes interrogées, que ce soit les employés ou les managers, estiment qu'il faut avant tout bien se connaître afin de devenir un bon manager.

« Oui, oui, c'est essentiel. *Je crois qu'il faut vraiment être conscient de ses qualités, de ses défauts et essayer d'améliorer encore ses qualités et bosser sur ses défauts. Pour moi, c'est essentiel... Je pense qu'on a tous des atouts, des défauts. Personne n'est parfait et je pense qu'on peut tous trouver des clés pour essayer de les atténuer et déjà en avoir conscience... C'est très important. Il faut vraiment être un être conscient de ses qualités, ses faiblesses, mais aussi comment ses faiblesses peuvent éventuellement impacter les autres... C'est hautement essentiel.* » (E1).

« *Tout à fait, il y a des gens je pense « manager » mais qui se noient dans de la technique, qui compensent ça par de la haute technicité mais ça en fait des très bons techniciens mais ça ne fera jamais des bons managers. (...) C'est fondamental, fondamental. Ça je dirais, c'est même la base. Je pense que si une personne ne se connaît pas, qu'elle va être guidée par justement des émotions, des sentiments, par des impulsions, dans laquelle elle s'engouffre, sans recul. Or, un manager doit avoir obligatoirement ce recul. Il doit avoir beaucoup de recul par rapport à lui, par rapport à l'autre, parce qu'on est en confrontation, toujours face à un groupe.* » (M3).

« *C'est important. D'abord bien connaître ses propres émotions, pouvoir bien les identifier aussi pour pouvoir les gérer aussi au quotidien avec ses équipes. Donc ça, c'est extrêmement important.* » (M2), « *Oui, c'est essentiel pour pouvoir se remettre en question (...) C'est aussi une forme d'intelligence émotionnelle que de se connaître et de savoir où sont ses faiblesses et de travailler dessus (...) C'est hyper important pour se connaître et se remettre en question et apporter par-là cette capacité de revalorisation vis-à-vis des autres, de reconnaissance vis-à-vis des autres.* » (M4), « *Et donc, même si on se connaît. On a besoin d'améliorer et le fait de bien se connaître et en plus moi de trouver la confirmation ou la direction à prendre (...) Sa propre connaissance est un outil pour aider les autres.* » (M5).

Une employée pense, quant à elle, qu'un manager disposant d'une trop bonne perception de soi pourrait engendrer auprès de son équipe un sentiment de moindre utilité. « *Pas spécialement parce que quelqu'un sûr de lui aurait l'impression peut-être qu'il a moins besoin de son équipe et avoir besoin de son équipe, c'est important aussi au niveau de la reconnaissance, de sentir qu'ils se sentent utiles. C'est important.* » (E2).

L'intelligence émotionnelle : outil de management au service de la reconnaissance ?

A travers les interviews menées, nous constatons que la plupart des personnes interrogées s'accorde pour dire que, de manière globale, l'intelligence émotionnelle est effectivement un outil de management.

« Absolument, oui, tout à fait. Oui parce que l'on parlait uniquement tout à l'heure de l'écoute. Moi je le remarque dans ma pratique, même si on n'arrive pas à régler le problème tout de suite, l'agent ou le collaborateur qui se sent écouté et qui se sent entendu, c'est déjà pour lui une forme de reconnaissance. » (M2), « Un outil de management, certainement » (M4), « En tous les cas, sans ça, je crois qu'il y aurait une reconnaissance. Mais comme j'ai commencé l'entretien, pour moi c'est arriver à apporter LA meilleure des reconnaissances. Parce qu'il y a plusieurs reconnaissances au travail. » (M3).

Quant à savoir s'il s'agit d'un outil au service de la reconnaissance, les réponses sont plus nuancées. Une personne pense en effet, qu'il s'agit d'un outil mais pas d'une fin soi : *« Oui, oui... mais ce n'est pas une fin en soi » (E1).*

Deux autres personnes estiment qu'il s'agit davantage d'un prérequis, d'un socle de base. Selon elles, il faut disposer de compétences en intelligence émotionnelle pour être un bon manager. *« Pour être cohérente avec ce que j'ai dit précédemment, pour moi, c'est un prérequis. Evidemment que c'est un outil, mais pour moi c'est surtout un prérequis. » (E3), « Pour moi, c'est un des éléments de la reconnaissance au travail. Et c'est peut-être le plus, enfin le plus profond je dirais (...) Maintenant, je ne sais pas comment exprimer ça. C'est quelque chose qui, je pense, qui est le fondement, il y a plein d'autres choses qui peuvent venir alimenter la reconnaissance au travail, mais ça c'est peut-être ce qui est le cœur de la reconnaissance au travail. » (M1).*

Enfin, signalons que deux personnes ne sont pas convaincues qu'il s'agisse d'un outil de management au service de la reconnaissance au travail. *« Au service de la reconnaissance, je n'ai pas l'impression. » (M4), « Oui et non. Mais on est toujours dans des situations quand on parle d'émotionnel... Elle s'adapte en fonction des autres et donc on ne peut pas dire qu'elle va aller pour un, elle va aller pour l'autre. C'est la même pour tout le monde. Cette reconnaissance, elle va être différente en fonction de chacun et en fonction des émotions qui vont nous traverser aussi à ce moment-là. » (M5).*

2. Discussion des résultats

Dans cette partie, nous revenons sur les différentes hypothèses posées dans le cadre de notre analyse afin de pouvoir trouver le lien entre la théorie et les données empiriques collectées.

La première hypothèse concerne : « **L'intelligence émotionnelle du manager a un impact sur la perception de reconnaissance au travail** ».

Selon la théorie, l'efficacité d'un manager repose notamment sur sa capacité à gérer ses émotions et celles des autres (George, 2000). L'intelligence émotionnelle contribue donc à un management efficace en laissant émerger les émotions et en mobilisant celles-ci afin de favoriser un environnement de travail positif (George, 2000).

Selon les répondants, l'intelligence émotionnelle consiste notamment à pouvoir s'adapter aux autres, se montrer à l'écoute, être bienveillant, soutenir ou encore faire preuve d'optimisme. Une personne interrogée souligne qu'il s'agit de « passer du mode réagir au mode agir ».

L'intelligence émotionnelle, selon la théorie, est considérée comme une qualité indispensable pour tout manager. Un responsable doit, en effet, être capable de gérer à la fois ses propres émotions et celles des membres de son équipe.

En parcourant les interviews des managers, nous constatons que la reconnaissance est bien au cœur des préoccupations de ceux-ci. En effet, ils sont réellement convaincus que leur niveau d'intelligence émotionnelle et de compétence dans ce domaine a un impact direct sur les membres de leur équipe, leur motivation et leur performance au travail.

Enfin, la littérature nous apprend également que l'expression régulière et honnête des signes de reconnaissance et d'appréciation envers ses travailleurs est capitale pour un manager. Il apparaît qu'un responsable d'équipe développera une ambiance de travail positive en exprimant des signes de reconnaissance, notamment en utilisant le feed-back (Kotsou, 2023).

Le feed-back, ou le retour sur une expérience, est une pratique managériale primordiale qui permet d'encourager la reconnaissance au travail (Brun & Laval, 2018).

Selon les managers interrogés, la reconnaissance au travail passe aussi par la capacité d'exprimer librement ce qui fonctionne et ce qui fonctionne moins bien. Selon ces responsables, il est important d'instaurer un sentiment de reconnaissance au travail positif en donnant notamment du feed-back sur les réalisations des travailleurs, positif ou négatif, et ce afin de maintenir un climat de confiance au sein de l'équipe.

Au regard des éléments développés ci-avant, cette première hypothèse est donc, selon nous, confirmée.

La deuxième hypothèse est énoncée comme suit : « **Un manager formé à l'intelligence émotionnelle favorise la reconnaissance au travail** ».

Selon la théorie, ces compétences peuvent s'apprendre tout au long de la vie. Certaines études scientifiques (Nélis & Kotsou, 2011) démontrent les éléments suivants :

- L'intelligence émotionnelle peut s'améliorer suite à un entraînement ;
- Les aspects de la personnalité peuvent évoluer suite à une formation et/ou à un entraînement ;
- Une formation en compétences émotionnelles a un effet positif sur la santé mentale, le bonheur, la satisfaction dans la vie, le fonctionnement social et relationnel ainsi que sur l'employabilité.

Selon les réponses fournies lors des entretiens, l'intelligence émotionnelle serait innée et issue de l'éducation. En effet, les personnes interrogées sont, pour la majorité, convaincues que chaque individu est, de nature et/ou de par son éducation, doté de compétences émotionnelles ou non. Certains répondants nuancent toutefois ce propos en ajoutant que chacun peut néanmoins développer certains outils et s'améliorer, mais que la base est là dès le départ, ou non.

Rappelons que, selon la théorie, l'entraînement et le suivi sont essentiels. En effet, la formation permet de dispenser des outils et un cadre afin de permettre la pratique (Nélis et al., 2011). D'après Bar-On (2000), l'intelligence émotionnelle se développe avec le temps, et il est possible de l'améliorer par la formation.

Chaque personne interrogée affirme qu'un manager doté d'intelligence émotionnelle favorise un climat de reconnaissance au travail. Les répondants ne font toutefois pas le lien entre le fait d'être formé et celui de dispenser de la reconnaissance au quotidien. Être attentif aux collaborateurs, permettrait, selon les managers, de fidéliser les travailleurs dans le temps, ce qui est un enjeu crucial pour la bonne continuité de leurs missions.

Cette deuxième hypothèse semble, selon nous, plutôt infirmée. En effet, il nous apparaît que celle-ci nécessiterait davantage de recherches et d'analyses afin de pouvoir y répondre de manière plus catégorique. Toutefois, les personnes interrogées, peu voire pas formées à la notion d'intelligence émotionnelle, ne semblent actuellement pas en mesure d'évaluer l'importance de l'impact d'une formation de ce type.

Enfin, la troisième et dernière hypothèse formulée est la suivante : « **Un manager disposant d'une bonne perception de soi favorise la reconnaissance au travail** ».

Rappelons préalablement les différentes composantes et sous-dimensions constituant le modèle de Bar-On (1997) :

1. Perception de soi (amour propre, conscience de soi, conscience de soi émotionnelle) ;
2. Expression individuelle (expression émotionnelle, affirmation de soi, indépendance) ;
3. Prise de décision (résolution de problèmes, sens de la réalité, contrôle des impulsions) ;
4. Gestion du stress (flexibilité, tolérance au stress, optimisme) ;
5. Relations humaines (relations humaines, empathie, responsabilité sociale).

Selon ce modèle, la perception de soi mesure la force intérieure, la confiance en soi, l'alignement des valeurs, le sens que l'on donne à sa vie ainsi que l'identification et la compréhension des émotions et leur impact sur toutes nos pensées et nos actions (Bar-On, 1997).

Selon les réponses apportées lors des entretiens, il serait essentiel de bien de se connaître pour diriger, d'être clair avec soi-même et d'être capable de reconnaître ses limites. Il paraît important d'être conscient de soi afin de mieux réagir aux émotions des membres de son équipe et de s'adapter, en tant que manager, aux besoins du moment.

De plus, des qualités relationnelles telles qu'être à l'écoute, se montrer humain, gérer les problèmes, gérer son stress, valoriser chaque personne ou encore donner du feedback, semblent être identifiées comme des sources de reconnaissance au travail, voire de véritables leviers.

Il s'agit également, selon les managers questionnés, de pouvoir identifier ses forces et surtout ses faiblesses afin de réussir à prendre le recul nécessaire dans la gestion quotidienne, celle-ci impliquant, entre autres, une bonne gestion du stress.

De plus, toutes les personnes interrogées s'accordent sur le fait que cette compétence est essentielle pour bien manager et prendre les meilleures décisions.

La majorité des compétences développées dans le modèle de Bar-On sont apparues aux cours des entretiens. Notons toutefois que la responsabilité sociale et la réalisation de soi n'ont pas été relevées au cours de ces différentes rencontres.

Selon nous, cette dernière hypothèse semble donc se confirmer. Toutefois, soulignons que sur les trois sous-dimensions de la composante « perception de soi », la réalisation de soi n'a pas été explorée au cours des différents entretiens qui ont été menés.

3. Recommandations

La reconnaissance au travail et l'intelligence émotionnelle recouvrent un large spectre de compétences. Il s'agit de notions complexes impliquant une analyse et une gestion de l'humain.

Au terme de ce travail, nous souhaitons soumettre certaines propositions afin de favoriser et développer cette thématique à la Ville de Namur.

Pour disposer d'une bonne vision d'ensemble de la perception de reconnaissance au travail à la Ville de Namur, nous proposons de réaliser préalablement une enquête au sein du personnel communal afin de se faire une idée objective plus précise du ressenti des membres du personnel, d'évaluer les pratiques existantes et de déterminer les attentes des travailleurs.

Ensuite, il nous semble pertinent de réaliser une cartographie de l'ensemble de ces pratiques, comme le propose Brun & Laval (2018). Il s'agit notamment de déterminer si toutes les pratiques sont existantes, ou non, au sein de l'administration.

De plus, il nous paraît indispensable, et ce tel que suggéré par certaines personnes interrogées dans le cadre de notre enquête, d'inscrire la reconnaissance au travail dans la culture organisationnelle et d'en faire une priorité. En effet, des actions ponctuelles et isolées (exemple cité par les managers : la fête annuelle du personnel) ne suffisent pas à inscrire la reconnaissance au travail dans la culture d'entreprise.

Le prochain Plan Stratégique Transversal, couvrant la période 2024-2030, sera prochainement rédigé par l'administration. Il nous apparaît crucial d'y inscrire un point en lien avec la reconnaissance au travail afin d'établir une ligne de conduite officielle, validée par les autorités. Chaque travailleur a des attentes et des besoins différents. Il est dès lors vital de tenir compte de ces différentes attentes afin de déterminer une politique de reconnaissance permettant d'établir un langage commun, de faire vivre les valeurs de l'administration, de mettre en évidence les bonnes pratiques à valoriser au quotidien ou encore de prévoir un budget annuel récurrent alloué aux diverses actions à mener.

Enfin, il serait déterminant de former l'ensemble de la ligne hiérarchique et de sensibiliser l'ensemble du personnel à l'intelligence émotionnelle ainsi qu'à la reconnaissance au travail, l'objectif final étant d'inscrire la reconnaissance au travail au cœur des pratiques quotidiennes, et ce tout en conservant la qualité du travail et l'aboutissement des projets communaux au centre des préoccupations.

4. Limites

La première difficulté à laquelle nous avons été confrontés est de faire partie de la ligne hiérarchique de l'administration consultée. Dès lors, il a parfois été difficile de ne pas interagir avec les personnes interviewées afin de ne pas biaiser la spontanéité des réponses. Nous avons dû être très attentifs à ce point tout au long de la démarche de recherche. Toutefois, connaître les répondants nous a permis de procéder aux interviews en toute confiance.

La limite suivante est le mince panel consulté dans le cadre de cette recherche. Il eut été intéressant de pouvoir interroger un plus large panel de personnes, notamment des personnes du cadre ouvrier, ainsi que de récolter l'avis des organisations syndicales sur ce point. Les relations étant plus tendues avec ces dernières récemment, nous avons décidé que les organisations syndicales ne seraient pas interrogées afin de ne pas instaurer un climat de suspicion. En ce qui concerne le personnel ouvrier, il était plus difficile de les contacter et de déterminer un timing à consacrer à ce travail.

Avec le recul, nous aurions également pu aller plus loin dans le guide d'entretien, en l'affinant davantage, ce qui aurait permis une analyse plus poussée des résultats obtenus. De plus, les hypothèses émises manquaient sans doute parfois de clarté pour les répondants.

La recherche en sciences sociales est un métier à part entière qui nécessite beaucoup de rigueur, de patience et d'abnégation. Ce travail de recherche a été un exercice complexe mais très enrichissant à plusieurs points de vue. D'un point de vue personnel, étant plus habitués à être sur le terrain, l'exercice de ce mémoire n'a pas été des plus aisés, notamment par manque d'outils dans le domaine de l'analyse de données.

Enfin, la thématique de l'intelligence émotionnelle semble relativement clivante au sein de l'entreprise investiguée. En effet, certaines personnes sensibles à la thématique ont semblé, d'emblée, convaincues et très intéressées par ce volet tandis que d'autres n'en voient guère d'utilité ni de plus-value. La diplomatie et la neutralité furent donc de rigueur dans l'approche de ces différents entretiens.

Conclusion

L'objectif de ce travail était d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche qui lie le concept d'intelligence émotionnelle au concept de reconnaissance au travail. En effet, nous cherchions à savoir : « Quel est le rôle de l'intelligence émotionnelle des managers sur la reconnaissance au travail à la Ville de Namur ? ».

L'état de la littérature dressé nous a permis d'établir les trois hypothèses suivantes :

- L'intelligence émotionnelle du manager a un impact sur la perception de reconnaissance au travail ;
- Un manager formé à l'intelligence émotionnelle favorise la reconnaissance au travail ;
- Un manager disposant d'une bonne perception de soi favorise la reconnaissance au travail.

Afin de réaliser cette recherche, nous avons procédé à des entretiens semi-directifs au sein de l'administration communale de Namur.

Sur base du modèle de l'intelligence émotionnelle de Bar-On et de l'approche « gestionnaire » de Jean-Pierre Brun, nous avons procédé à l'analyse de ces entretiens.

Nous avons constaté que les quatre formes de reconnaissance mises en exergue par Brun ne sont pas, selon les répondants, suffisamment utilisées au sein de l'administration. Un manque de reconnaissance de l'investissement professionnel a notamment été mis en évidence. Il est à signaler que les répondants s'accordent, globalement, sur le lien entre l'intelligence émotionnelle d'un manager et un sentiment positif de reconnaissance au travail.

Bien que certains auteurs estiment que les compétences en intelligence émotionnelle puissent s'acquérir tout au long de la vie, les participants à l'enquête estiment majoritairement que l'intelligence émotionnelle est davantage une compétence innée.

Au terme de cette recherche, nous pouvons conclure que l'intelligence émotionnelle des managers est bien un outil de management au service de la reconnaissance au travail. En effet, celle-ci est considérée par les répondants comme étant un outil essentiel dans la pratique quotidienne du management, et ce afin de remettre le bien-être des travailleurs de la Ville de Namur au cœur des préoccupations, notamment en valorisant le sens de leur travail. Enfin, disposer d'une bonne perception de soi apparaît également comme étant une qualité indispensable du manager pour favoriser la reconnaissance au travail.

En filigrane de ce travail, la fidélisation des travailleurs a semblé être une préoccupation majeure de la ligne hiérarchique au sein de l'administration communale investiguée. Il serait probablement intéressant d'enquêter sur ce sujet dans les années à venir. De nombreuses questions ont effectivement émergé suite aux interviews menées auprès des employés et managers de la Ville de Namur : « Quels sont les enjeux actuels au sein d'une administration locale ? », « Quelles sont les attentes des travailleurs de la Ville de Namur ? », « La stratégie actuelle permet-elle de fidéliser les membres du personnel ? » ou encore « Le bien-être des travailleurs est-il au cœur des actions ? ».

Pour en terminer avec ce mémoire, nous souhaitons citer Voltaire pour qui « La gratitude est un sentiment merveilleux. Elle fait de l'excellence chez les autres une qualité qui rejaillit sur nous tous. ».

Bibliographie

Administration communale de Namur. (2024). Présentation générale.

<https://www.namur.be/fr/ma-ville/administration/presentation-generale>

Administration communale de Namur. (2024). Vie politique. [https://www.namur.be/fr/ma-](https://www.namur.be/fr/ma-ville/administration/presentation-generale)

[ville/administration/presentation-generale](https://www.namur.be/fr/ma-ville/administration/presentation-generale)

Administration communale de Namur. (2023). Rapport d'activité,

[https://www.namur.be/fr/ma-ville/administration/presentation-generale/rapports-](https://www.namur.be/fr/ma-ville/administration/presentation-generale/rapports-annuels/rapport-annuel-2023)

[annuels/rapport-annuel-2023](https://www.namur.be/fr/ma-ville/administration/presentation-generale/rapports-annuels/rapport-annuel-2023)

Administration communale de Namur. (2024). Rapport budgétaire 2024.

Administration communale de Namur. (2023). Rapport DRH 2022.

ANACT. (2017). Absentéisme : les enjeux. <https://www.anact.fr/absenteisme-les-enjeux>.

ANACT. (2016). La reconnaissance au travail en France. [https://www.anact.fr/la-](https://www.anact.fr/la-reconnaissance-au-travail-en-france)

[reconnaissance-au-travail-en-france](https://www.anact.fr/la-reconnaissance-au-travail-en-france)

Antoine, M., De Ridder, M., Jacquemin, C., & Stinglhamber, F., (2017). *Reconnaissance au travail*, Rapport de recherche, Chaire LaboRH, UCL, vol. 6 (2), 101 pages

Auquier, B. (2023), Aspects salariaux du travail. Moodle UCLouvain.

Bar-On, R., & Parker, J.D.A. (2000). The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home.

- Braeckman, L., Firket, P., & Hansez, I. (2019). Etude du burn-out dans la population Belge. SPF Emploi, travail et concertation sociale. <https://emploi.belgique.be/fr/projets-de-recherche/2010-burnout-au-sein-de-la-population-active-belge>
- Brillet, F., & Capdevielle, M. (2017). La fonction publique territoriale face aux attentes de ses agents en matière de reconnaissance. *Recherches en sciences de Gestion*. DOI : [10.3917/resg.120.0143](https://doi.org/10.3917/resg.120.0143)
- Brun, JP. (2013). *Management d'équipe : 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Eyrolles.
- Brun, JP. (2024). Les fondements et les effets de la reconnaissance au travail (MOOC, module 1)
- Brun, JP., & Laval, C. (2018). *Le pouvoir de la reconnaissance au travail : 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance*, Eyrolles.
- Brun, JP., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, pp. 79-88.
- Brun, JP. (2008). La reconnaissance au travail. *Sciences humaines*. https://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html
- Brun, JP., & Laval, C. (2018). Reconnaissance au travail : Parlons de vraies affaires (présentation PowerPoint). Congrès RH. <https://empreintehumaine.com/>
- Carrefour RH. (n.d). l'intelligence émotionnelle, la compétence managériale du futur ? *Revue RH*, volume 22, numéro Hors-série

Centre de l'intelligence émotionnelle. <https://www.centreintelligenceemotionnelle.com/>

Charbonnier-Voirin, A., & Lissillour, M. (2018). La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle, Recherche en sciences de gestion (N°125)

Forbes. (2018). L'Intelligence Émotionnelle, un Savoir-être indispensable en entreprise ? *Management*.

FOREM. (2024). Difficultés et opportunités de recrutement Métiers/fonctions critiques et en pénurie en Wallonie (hors métiers de l'enseignement) Liste 2024. <https://www.leforem.be/content/dam/leforem/fr/documents/chiffres-et-analyses/analyse-liste-2024-fonctions-critique>

Forum économique Mondial. (2018). The Future of Jobs. *Report 2018*.

Gallup & Workhuman. (2022). Unleashing the Human Element at Work: Transforming Workplaces Through Recognition Report. <https://www.gallup.com/analytics/472658/workplace-recognition-research.aspx>

George, J.M. (2000). Emotions and leadership : The role of emotional intelligence, Human Relations, 53, pp. 1027-1055.

Gernet, I., & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance, Nouvelle revue de psychosociologie 2009/2 (n° 8), pp. 27-36, Éditions , Erès, DOI : [10.3917/nrp.008.0024](https://doi.org/10.3917/nrp.008.0024)

Gosselin, A. (1994). La notion de problématique en sciences sociales, *Communication*.

Goleman, D.(1995). Emotional intelligence :why it can matter more than IQ for character, Health, and lifelong Achievement, New York, *Bantan Books*.

- Gosselin, A. (1994). La notion de problématique en sciences sociales, *Communication. Information Médias Théories*, volume 15 n°2, automne, pp. 118-143. <https://doi.org/10.3406/comin.1994.1689>
- Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : *Cerf*.
- Institut. O.C. Tanner. (2023). *Transformation : rapport mondial sur la culture 2024*.
- Iliescu, A. (2020). Impact de la reconnaissance au travail sur le bien-être des employés, leurs performances et le succès organisationnel. *Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication*.
- Jacquemin, C., Jammaers, E., Rodriguez Conde, C., Taskin, L., & Terlinden, L. (2019). Les leviers organisationnels à la culture du feed-back. 74 pages <https://hdl.handle.net/2078.1/224425>
- Kotsou, I. (2023). *Managez grâce à votre intelligence émotionnelle*, *Deboeck*.
- Kotsou, I., Mikolajczak, M., Heeren, A., Grégoire, J., & Leys, C. (2019). Improving emotional intelligence: a systematic review of existing work and future challenge. *Emotion Review*, 11, pp. 151-165
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feed-back orientation, feed-back culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), pp. 81-100.
- Martin, P. (2014). La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne. *Revue de gestion des ressources humaines*, pp. 18 à 31. DOI : [10.3917/grhu.093.0018](https://doi.org/10.3917/grhu.093.0018)

- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3 - 34). *Basic Books*.
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). *Models of emotional intelligence*, Cambridge, *Cambridge university Press*.
- McKinsey Global Institute. (2020). *The future of work in Europe Automation, workforce transitions, and the shifting geography of employment*.
- Medex. (2019). *L'absentéisme pour maladie chez les fonctionnaires fédéraux*.
https://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth_theme_file/medex_etude_absenteisme_2019.pdf
- Mikolajczak, M., Quoidbach, J., Kotsou, I., & Nélis, D. (2009). *Les compétences émotionnelles*, Paris, *Dunod*.
- Morin, E. (2015). *l'intelligence émotionnelle pour être bien dans sa peau et ses relations. Gérer sa vie professionnelle*, Revue gestion, HEC Montréal, *Collection Gestion et Savoirs*, pp. 103-108
- Nélis, D., Kotsou, I., Quoidbach, J., Hansenne, M., Weytens, F., Dupuis, P., & Mikolajczak, M. (2011). Increasing emotional competence improves psychological and physical well-being, social relationships, and employability. *Emotion*, 2, pp. 354-366
- OCDE. (2007) *Examens de l'OCDE sur la gestion des ressources humaines dans l'administration publique*. Belgique. OCDE
- Paillé, P. (2004). *La fidélisation des ressources humaines*, *Eyrolles*.

- Patesson, L., Pralong, J., & Taskin, L. (2023) Attirer les talents : Quels sont les leviers déterminant le choix d'un employeur aujourd'hui? 69 pages
- Peoplesphère, (n.d). L'intelligence émotionnelle, un atout pour la performance en entreprise ?
<https://peoplespheres.com/fr/l-intelligence-emotionnelle-un-atout-pour-la-performance-en-entreprise/>
- Renault, E. (2007). Reconnaissance et travail. Travailler.
- Renault, E. (2008). Souffrances sociales. Philosophie, psychologie et politique. La découverte Paris.
- Rousseau, A. (2022), Méthodes de recherches en sciences du travail, Moodle UClouvain.
- Taskin, L. (2022). Management humain, Moodle UClouvain.
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). Management humain : une expérience renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel. (2e éd).
- Taskin, L., Terlinden, L., Hallet, C., De Schamphelleire, J., & Vanroelen, C. (2019) . Styles de management et bien-être au travail , Service Public Fédéral (SPF) Emploi, Travail et Concertation sociale, dans le cadre des nouvelles initiatives relatives au burnout.
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). Manuel de recherche en sciences sociales (5e éd). *Dunod*.
- Vendramin, P., & Parent-Thirion, A. (2019). “Redéfinir les conditions de travail en Europe”, International Development Policy | Revue internationale de politique de développement DOI: <https://doi.org/10.4000/poldev.3134Part3> - The Future of Work

Annexes

Annexe 1: Guide d'entretien

Cette interview se déroule dans le cadre de mon mémoire de fin de master en Sciences du travail. La méthode choisie pour collecter des données est celle de l'entretien semi-directif.

L'utilisation des données récoltées se limite à un travail étudiant.

Pouvez-vous nous confirmer que vous donnez votre accord pour la participation à cette interview ? Acceptez-vous que l'interview soit enregistrée ?

Je tiens à préciser que les interviews seront totalement anonymisées et ce sont des noms d'emprunt (si besoin) qui seront utilisés dans la retranscription partielle des entretiens.

À tout moment, vous avez la liberté de me signifier votre volonté d'arrêter l'entretien.

Questions pour les travailleurs :

- Pouvez-vous vous présenter brièvement ainsi que votre fonction, votre rôle au sein de la Ville de Namur ?
 - Quel est votre statut ? ouvrier ? employé ?
 - Quelle est votre ancienneté ?
- Quels sont vos relations avec vos supérieurs ? Comment gèrent-ils leurs équipes ?
- Que signifie pour vous être reconnu.e au travail ? Qu'est ce qui est important pour vous ?
 - Vous sentez-vous reconnu.e en tant que personne (pas uniquement en tant que travailleuse ou travailleur)
 - Vous sentez-vous reconnue.e pour votre expertise dans votre métier ?
 - Vous sentez-vous reconnu.e pour votre investissement professionnel ?
 - Pensez-vous que vos résultats professionnels sont reconnus ?
- De manière générale, que pensez-vous de la reconnaissance des travailleurs au sein de l'administration ?
- Quelles sont les compétences requises, selon-vous, pour être un bon manager ?
- Que signifie pour vous « Intelligence émotionnelle » ?
- Que signifie pour vous « Un manager doté d'intelligence émotionnelle » ?

- Estimez-vous que votre responsable fait preuve de compétences émotionnelles ?

Si oui : quelles sont ses caractéristiques ?

- Perception de soi (amour propre, conscience de soi, conscience soi émotionnelle) ;
- Expression individuelle (expression émotionnelle, affirmation de soi, indépendance) ;
- Prise de décision (résolution de problèmes, sens de la réalité, contrôle des impulsions) ;
- Gestion du stress (flexibilité, tolérance au stress, optimisme) ;
- Relations humaines (relations humaines, empathie, responsabilité sociale).
- Pensez-vous que cela favorise votre sentiment de reconnaissance/non reconnaissance ?
- ...

Questions pour les managers

- Pouvez-vous vous présenter brièvement ainsi que votre fonction, votre rôle au sein de la Ville de Namur ?
 - Quel est votre statut ? ouvrier ? employé ?
 - Quelle est votre ancienneté ?
- Quels sont vos relations avec vos collaborateurs ? Comment gérez-vous vos équipes ?
- Que signifie pour apporter de la reconnaissance au travail ? Qu'est ce qui est important pour vous ?
- De manière générale, que pensez-vous de la reconnaissance des travailleurs au sein de l'administration ?
 - Personne (pas uniquement en tant que travailleuse ou travailleur) ?
 - Pour l'expertise dans votre métier ?
 - Investissement professionnel ?
 - Pensez-vous que vos résultats professionnels sont reconnus ?
- Quelles sont les compétences requises, selon vous, pour être un bon manager ?
- Que signifie pour vous « Intelligence émotionnelle » ?
- Que signifie pour vous « Un manager doté d'intelligence émotionnelle » ?

- Estimez-vous que vous faites preuve de compétences émotionnelles ? Si oui : quelles sont vos qualités ?
 - Perception de soi (amour propre, conscience de soi, conscience soi émotionnelle) ;
 - Expression individuelle (expression émotionnelle, affirmation de soi, indépendance) ;
 - Prise de décision (résolution de problèmes, sens de la réalité, contrôle des impulsions) ;
 - Gestion du stress (flexibilité, tolérance au stress, optimisme) ;
 - Relations humaines (relations humaines, empathie, responsabilité sociale).
- Pensez-vous que cela favorise le sentiment de reconnaissance/non reconnaissance ?
- Avez-vous été évalué sur votre intelligence émotionnelle lors de votre engagement en tant que responsable ?
- Avez-vous suivi des formations en intelligence émotionnelle ? Pensez-vous que cela est nécessaire dans l'exercice de vos fonctions ?
- Pensez-vous bien vous connaître ? Est-ce utile pour manager ? Pour apporter de la reconnaissance à vos collaborateurs ?
- ...

Annexe 2 : Entretiens semi-directifs - Retranscriptions

Entretien 1 (E1)

Pouvez-vous vous présenter brièvement ainsi que votre fonction ou votre rôle à la ville de Namur? Votre statut, ce que vous faites, votre ancienneté?

Alors je suis comptable. Je travaille à la ville depuis sept ans maintenant. J'ai commencé un service extraordinaire et à l'ABEC depuis quelques semaines maintenant et mon expérience professionnelle c'est principalement la fonction de comptable au sein du groupe IPM, la province du Luxembourg. Je faisais de l'économie sociale, de l'insertion sociale.

De manière générale, Quelles sont vos relations? Quelles ont été vos relations jusqu'ici ? Parce qu'avec votre nouveau chef, c'est un petit peu difficile déjà de le savoir...

A la ville?

Oui. À la ville? Oui.

Globalement, j'ai toujours eu de bonnes relations avec mes supérieurs. Parce quand j'ai commencé, j'ai commencé avec une cheffe qui était à vrai dire plutôt en fin de carrière, qui avait énormément d'expérience et qui donc.

Qu'est-ce qu'elle mettait en place? Est ce qu'elle était plutôt proche de ses équipes? C'était plutôt distant. C'était quoi comme style de management ?

Proche de cette équipe? Mais c'est surtout elle avait management basée sur son exemplarité trouve Ça peut s'appliquer énormément dans son travail. Elle attendait que les autres agents s'impliquent aussi dans le travail et du coup, c'était quelque chose qui était assez naturel puisqu'on. On se mettait simplement dans ses pas... Et puis dire ça, c'est motivant d'avoir quelqu'un de son groupe qui directement impliqué dans son travail, qui aimait son travail et qui transmettait ça aussi aux autres, aux autres agents.

Donc ça a été la première phase plus loin, avec cette adjointe-là qui a pris sa pension. Et puis alors, après, une de mes collègues est devenue chef de service. Et alors, après quinze, c'était différent parce qu'on était sur un pied d'égalité. Et puis elle a pris le pas en devenant, en devenant responsable, mais qui est assez naturelle, qui avait beaucoup plus d'expérience que moi. Donc ça s'est passé de façon très, de façon limpide, quand il n'y a pas eu de souci particulier à ce niveau-là. Et alors, du point de vue managérial, c'est aussi quelqu'un qui était très impliqué, qui l'est toujours... y a rien à redire

Et du point de vue peut être et émotionnel. Du coup, quelle était sa gestion? Si on doit prendre cette casquette-là. Par rapport à elle?, Par rapport aux autres?

Je dirais que dans un premier temps. Elle a peut-être eu un peu de mal à faire la transition, à s'élever un peu au-dessus, à abandonner son rôle, on va dire. Par contre, elle va s'élever à la fonction de cheffe de service. Je pense que c'est quelque chose qu'elle a qui est en train de devenir maintenant.

Comment? Est ce qu'elle amène de la reconnaissance au travail? Est-ce que vous vous sentiez reconnu dans le travail? Comment elle faisait pour le faire ? si elle le faisait...

On va dire que pour moi, la reconnaissance au travail. C'est un peu particulier mais elle émane d'abord de moi, c'est la satisfaction de faire du bon travail. De savoir que je fais du bon travail et d'être fier du travail que je rends. Pour moi, c'est vraiment la première des reconnaissances et savoir aussi. On dit que derrière le service c'est la bonne marche de derrière. Il n'y a pas de problème particulier. Savoir que les autres sont bonne opinion du service, savoir que leur. Pour moi, la reconnaissance elle vient vraiment de là. Je n'ai pas vraiment besoin d'avoir un manager qui vient me féliciter ou taper sur l'épaule ou quelque chose sans avoir vraiment pris un quart de travail qui soit vraiment compliqué ou temporaire, ce genre de chose. Mais. Je ne. Voilà, moi je les passe. Me voilà après elle. Elle a valorisé mon travail, Y a aucun souci à ce niveau-là. Et elle dit qu'elle pouvait l'exprimer face de façon direct tout simplement. Faire le point après une longue période compliquée en formation, ce genre de choses. Mais j'avoue que c'est pas. Pour moi, ce n'est pas le principal moteur ...

C'est ça. La reconnaissance englobe, si je comprends bien plus l'image qu'on peut avoir plutôt que vraiment aller féliciter au quotidien pour le retour général de l'image du service et de votre travail personnel. Plutôt que de se dire félicitations, on a bien travaillé plutôt.

On a la reconnaissance du travail des quatre types de reconnaissance et à la personne. Vraiment, je suis Alain et on me reconnaît en tant que personne et pas spécialement en tant que travailleur. Il y a la reconnaissance de l'expertise métier. Je suis comptable et on me reconnaît ou je fais du beau boulot comptable, de l'investissement professionnel et des résultats. Est-ce que vous vous sentez reconnus dans les quatre plus dans l'un que dans l'autre? Et comment? De manière générale.

De façon générale, ici, dans les trois topics qui ont été énoncés dans le quatre, pardonnez-moi le premier, mais ça je suis indifférent,...

Ça ne m'intéresse pas encore que dans le monde du travail pour ou me reconnaisse en tant qu'individu. Pour moi, ça fait partie de ma vie privée.

Et je n'ai pas besoin d'être célébré. Être reconnue en tant vraiment en tant qu'individu, en tant que personne. J'en ai besoin pour vous.

Qu'on s'intéresse à votre vie privée? À votre parcours ? par exemple scolaire actuelle. Pas besoin, pas besoin de ce type de reconnaissance.?

Vraiment pas besoin pour ma part. Par contre, les trois autres qui ont été évoqués, services importants, importants, j'aime bien savoir que ça fait du bien, du bon travail et j'ai une pensée à vous. Oui, un peu bizarre, mais le dire Je trouve que le métier de comptable est un beau métier. C'est un métier utile, Je sais qu'on est pas comptable, on peut voir ça comme une suite de chiffres ou de tableurs de quelque chose qui est assez parlant, abstrait, ou un mal nécessaire, ou quelque chose comme ça. Ça je le conçois parfaitement, mais je trouve que quand c'est un métier qui est bien fait, c'est un métier qui apporte une plus-value et c'est important aussi qu'on le reconnaisse , c'est particulièrement important pour moi , qu'on valorise. Pas ma personne en particulier, mais qu'on valorise le travail des comptables.

La vue de la vue qu'on ne voit pas seulement ça comme une espèce de contrat de mal nécessaire, où il faut bien des comptables pour faire un budget, où il faut faire des comptables. Cela dit, nous, on apporte une plus-value et c'est voilà, c'est plus difficile à vendre, ça je le sais bien comme ça. Mais un bon métier qui doit être valorisé en tant que tel.

Et puis c'est vraiment la valorisation du travail de la cellule, du service et c'est ce genre de choses pour moi qui priment, et bien évidemment de faire du bon travail personnel, c'est pour moi la valorisation du travail.

Le travail est au centre ?

oui

De manière générale. Que pensez-vous de la reconnaissance des travailleurs à la ville de Namur? Pensez-vous qu'on est reconnu pour son travail? Comment?

Je pense qu'on est, que je suis reconnu au sein du département auquel j'appartiens. Oui, je pense qu'il y a une reconnaissance qui existe. Après, en dehors, je n'ai vraiment pas l'impression que le monde au moment des finances communales sont particulièrement valorisé. Pour moi, je ne vois plus ça comme une espèce de mal nécessaire.

Vous pensez c'est lié au métier ou pour tous les travailleurs en général, que des travailleurs se sentent reconnus dans leur propre service et que de manière générale, à la ville, on ne reconnaît pas assez de travailleurs, que ce soit le collègue, la direction générale. Est-ce que c'est une reconnaissance des collègues de la hiérarchie, par rapport au métier?

Mais d'une façon générale administration communale. Il y a vraiment deux grands types de métiers. Il y a des métiers qu'on peut valoriser auprès du public. Et puis il y a des métiers qu'on ne peut pas valoriser auprès du public.

Savoir qu'il y a des comptables ou des agents, peu importe qui travaillent sur le budget, qui travaillent pour effectuer des mandats, ce n'est absolument pas vendable. Ouais, entre guillemets. Et c'est donc naturel que ce ne soient pas les métiers qui soient premièrement à valoriser.

Alors que je pense que par exemple à qu'il y a eu déménagement du marché hebdomadaire. Là, fatalement, il y a un impact concret pour les citoyens. Donc, ce sont plutôt les agents qui ont travaillé à ce déménagement qui vont être valorisés pour être mis en avant. Et ce qui est, oui, assez, c'est assez normal. Mais après, je pense qu'il y a le temps d'abord, qu'il y a une méconnaissance du métier et que ça peut. Cette méconnaissance ne permet peut-être pas. Je parle là, je parle de la hiérarchie plus élevée, ne permet pas de reconnaître le travail out simplement parce qu'on ne connaît pas le travail ?

Vous pensez qu'il y a une distinction entre les métiers qui sont connus du public et des citoyens et les métiers qui travaillent plus dans l'ombre et pour lesquels on accorde peut-être moins de reconnaissance ou de visibilité.?

Oui de visibilité oui ça c'est sûr Et de la reconnaissance. Oui, aussi d'une certaine manière, parce que je pense que, au-delà de nous, au-delà du département, enfin quelque chose qui reste en vase clos, nécessairement. Et ça, ça ne va pas non plus parce.

Avez-vous des idées pour favoriser la reconnaissance ? qu'est-ce qu'il faudrait faire pour potentiellement l'améliorer?

De façon générale ?

Oui.

Je vais très très, très, très, très cynique. On est dans une relation de travail de travail. Des travailleurs mettent leur force de travail contre rémunération... première de reconnaissance, ça, y'a pas. C'est une reconnaissance pécuniaire. Il n'y a pas débat, si on demande à n'importe qui c'est le même dans n'importe quel secteur. C'est d'abord une reconnaissance pécuniaire Après. Je pense qu'il y a quand même énormément de limite qui sont inhérentes au fait de travailler au

sein d'une administration communale avec le statut, les contractuels. Ce genre de chose tient, et c'est vraiment quelque chose qui ne me dérange pas. Mais cette distinction qui est faite entre les statutaires et les contractuels, c'est vécu par beaucoup comme une espèce de classe, comme si on avait une classe. Voilà qui est un peu privilégié, avec des statutaires et une classe qui était délaissée vers le contractuel. Et ça c'est quelque chose qui est vraiment mal vécu par beaucoup ... pas du tout par moi ... ce sentiment de deux poids deux mesures, ça pèse pour beaucoup d'agent.

Si je comprends bien.... Les contractuels se sentiraient moins reconnus par rapport aux statutaires, en tout cas à première vue en étant à l'extérieur, parce qu'il y a une différence forcément de statut quoi ? Cette différence permettrait déjà moins de reconnaissance potentiellement pour les contractuels que pour les statutaires ?

On va dire, il y a des limites inhérentes aux contractuels ne fut ce qu'en termes de promotions, ce genre de chose.... La pension. Oui vous avez des problèmes et statutaires, mais voilà, c'est si compliqué ..., c'est vraiment arbitraire. C'est pas en fonction immédiatement pour la reconnaissance et dans son propre mérite... si tu étais là au bon moment, tu es statutaire et tu étais là au mauvais tu es contractuel. Et puis c'est comme ça.

Quelles sont les compétences requises selon vous pour être un bon manager?

Alors je dirais d'abord les compétences métier. Il faut connaître le métier. Il faut connaître le travail de cet agent. Je dis pas qu'il faut maîtriser l'intégralité des dossiers, certainement pas. Mais il faut être capable d'avoir une discussion technique.

Après. Une certaine autorité. Une autorité. Une autorité naturelle. Pas une autorité. Pas de l'autoritarisme., mais simplement une autorité qui vient de. La vision des choses, même pour moi, c'est vraiment par l'exemple. Oui, c'est. Voilà si je me sens en confiance avec un manager. Pour moi l'autorité. Oui, avec une espèce autorité naturelle qui se crée et le fait de pouvoir venir au travail en sachant que derrière qu'il y a quelqu'un qui est là en cas de besoin, pas toutes les cinq minutes... Simplement savoir que je suis entre de bonnes mains...de savoir que je suis dans un service qui est tenu. Il peut arriver une petite crise ou quelque chose mais derrière il y a un un manager qui vient et qui et qui tient la barre de mon capitaine du bateau. Pour moi, c'est vraiment le plus important. Il y a de l'empathie ? Oui, c'est sûr. Pas d'excès d'empathie non plus, ça se trouve, c'est des dérives un peu actuelles. Enfin, on essaie vraiment de. Enfin bref, comment dire... je n'ai pas besoin d'avoir un copain ... Ou quelqu'un qui me demande toutes les cinq minutes si tout va bien ... je n'ai pas besoin d'un nouveau meilleur ami.... J'ai besoin d'un minimum d'empathie pour comprendre à un moment s'il y a quelque chose qui se passe, mais pas non plus d'excès d'empathie pour ne pas tomber dans une espèce de pathos permanent.

Ok, mais dans ce cadre-là, pour vous, ça signifierait quoi l'intelligence émotionnelle? Quelqu'un qui est intelligent émotionnellement, il est comment ?

On dirait que c'est quelqu'un qui comprend son équipe, mais sans faire preuve d'intrusion. C'est qu'il y a quelqu'un qui comprend mais.

Qui comprend à quel point de vue personnelle qualités, défauts émotionnels? Comment?

Quelqu'un qui comprend tout d'abord les qualités de chacun, les défauts de chacun... mais de façon assez subtile ...qui ne se pointe pas avec ses gros sabots... mais qui a cette finesse de comprendre les choses où même quand un collaborateur ne va pas bien encore un collaborateur, ses limites ou quand un collaborateur est simplement fatigué, ou simplement ben voilà qu'il va avoir cette sensibilité-là qui va avoir cette finesse d'esprit et avoir cette espèce d'intérêt permanent pour le bien être des collaborateurs et sans non plus en faire trop ... Sans s'immiscer non plus.

Dans la vie privée ?

Oui, dans la vie privée, mais même dans la vie professionnelle.

C'est quelque chose. C'est vraiment un subtil équilibre entre ne pas être totalement hors sol et ne pas non plus en faire des caisses et être sur le dos des collaborateurs de la famille pour savoir si tout va bien. Cet équilibre-là ... Être fait sans non plus être oppressant. Enfin.

Oui c'est intéressant de l'entendre, avoir une distance, mais se montrer à l'écoute?

Oui c'est ça, ça fait vraiment. Parce que pour moi, encore une fois, c'est un manager, c'est une figure d'autorité ... c'est être dessus de la mêlée. Mais en même temps, c'est être capable d'envoyer des coups de sonde, de percevoir les choses. Mais pour moi, c'est vraiment un exercice subtil. Ce n'est pas quelque chose qui ... Il ne faudrait pas faire une réunion chaque semaine. On va remplir un questionnaire en disant Comment est-ce que tu t'es senti ? Comment est-ce que ceci, comment être cela? Ça, c'est des dérives qui existent. Et pour moi, ça c'est vraiment l'inverse de ce qu'il faut faire. En quoi c'est plutôt. Vous êtes sensible à ambiance ...sentir les signaux..

Estimez-vous que votre ancienne responsable faisait preuve de compétences émotionnelles ?

En toute honnêteté. ... non mais c'est quelque chose qui moi personnellement...m'affecte assez peu...

Non. Comment? Non. Dans votre description de ce qu'est un bon manager intelligent émotionnellement. En disant voilà la bonne distance, Pas de trop, pas trop peu. C'est plutôt dans ce sens-là?

Je pense que c'est quelqu'un qui ne mettait assez de distance déjà entre son travail et sa personne et qui du coup appliquait ce modèle-là aux collaborateurs. Et donc. Voilà je sais ... ça pouvait vite devenir un peu oppressant ou une ambiance un peu stressante parce qu'elle est stressée. Donc elle communiquait son stress ce genre de changement aux autres. Après. Encore une fois...je ne sais pas si c'est un défaut ou une qualité... Moi j'essaie. J'ai cette capacité à peu prendre du recul... A un moment voilà de laisser passer la tempête et le verra le lendemain. ... mais je sais que pour d'autres c'est un peu plus compliqué.

Vous étiez combien dans l'équipe?

Au complet 7...divisé en deux cellules.

Et par rapport à l'ambiance dans l'équipe, est ce que ça pourrait avoir un impact? La gestion des émotions de votre responsable.?

Oui, je pense que ça a un impact. Oui, je pense que ça a eu un impact négatif dans la cellule à laquelle je n'appartenais pas.

C'est un avis un extérieur ...de savoir exactement ce qui se passait avant. Et alors, dans la cellule à laquelle j'appartenais, j'étais le plus ancien. Donc en ayant un peu plus d'expérience, on va dire que j'essayais aussi de dédramatiser les choses...de faire un petit filtre.

Voilà, en disant ...en recontextualisant un peu les choses le moment, on se rend vite compte que finalement, bien assez peu de choses graves oui, mais que. ...En tout cas, j'essayais d'avoir ce rôle-là.

Dans l'intelligence émotionnelle, il y a plusieurs volets à plusieurs caractéristiques. Il y a la perception de soi, son amour propre, la conscience de soi, se connaître. Il y a le fait de pouvoir s'affirmer, s'affirmer, de pouvoir faire preuve d'indépendance dans ses décisions, de pouvoir faire preuve de charisme, de distance pour prendre des décisions. Le fait d'être vraiment le leader, le capitaine du bateau. J'aime bien l'image pour bien gérer son stress, de pouvoir faire preuve d'empathie. Il y a vraiment plusieurs caractéristiques et il y en a certaines dont elle faisait plus preuve ou moins et qui étaient plus gênantes. Du coup, peut être aussi dans l'aspect reconnaissance et ça devenait gênant au quotidien?

Mais. Pour moi, la chose qui m'a le plus dérangée, c'est une espèce de fébrilité permanente et c'est. Voilà, ça c'est quelque chose que je n'aime pas.

Je n'aime pas voir ça dans ma vie personnelle et ce n'est pas non plus au travail ... Voilà, j'ai bien compris un peu de la distance... qu'on soit capable de recontextualiser les choses Voilà qu'on capable un peu de faire le tri entre ce qui est prioritaire de ce qui n'est pas, ce qui est grave, ce qui ne l'est pas, et de pouvoir avoir une espèce de plan d'attaque ...un peu ordonné...c'est de pouvoir se dire ... que telles tâches sont priorités...celles-là sont secondaires...ça on peut le mettre de côté... Moi, c'est ce qui m'a un peu manqué de constater qu'à un moment, tout était grave, tout était urgent..., tout était. Non pas dans la salle, c'était un peu sous stress.

Tout le temps sous stress, un manque de gestion du stress ?

Ça oui. Pour des situations qui n'étaient objectivement pas stressantes et qui ne méritait pas d'être. Voilà...

Monter en épingle ? Ok, d'accord. Est-ce que vous pensez que bien se connaître, ça fait un meilleur manager? Quelqu'un qui se connaît bien, qui connaît ses points forts, ses points faibles, qui connaît bien son mode de fonctionnement, sa sensibilité, ses défauts. Par exemple son manque de gestion des stress, ça permet de faire un meilleur manager au quotidien.?

Oui, oui, c'est essentiel. Je crois qu'il faut vraiment être conscient de ses qualités, de ses défauts et essayer d'améliorer encore ses qualités et bosser sur ses défauts. Pour moi, c'est essentiel...Je pense qu'on a tous des atouts, des défauts. Personne n'est parfait et je pense qu'on peut tous trouver des clés pour essayer de les atténuer et déjà en avoir conscience... C'est très important. Il faut vraiment être un être conscient de ses qualités, ses faiblesses, mais aussi comment ses faiblesses peuvent éventuellement impacter les autres ...C'est hautement essentiel.

Est-ce que ça s'apprend ou est-ce que c'est inné? Selon vous, est ce que on peut apprendre à être intelligent émotionnellement.?

Je pense qu'il y a des personnes qui sont plus douées que d'autres.

De manière innée dans ce cas-là?

Oui, tout à fait. Je pense que tout s'apprend. Il n'y a pas de raison. Oh non, non, non. Je pense que par analogie avec le sport, il y a des personnes qui vont être grandes et qui vont avoir une musculature de manière plus ou moins naturelle. Très bien pour elles. Et puis il y a des personnes qui vont venir avec nettement moins d'avantages mais qui à force de travail vont aussi être capable d'atteindre des résultats...

Et d'autres pour qui ce n'est peut-être pas le point fort mais qui vont pouvoir développer des compétences à ce niveau-là ? Mais ça doit passer d'abord par un exercice d'autocritique pour être capable de... D'assumer ses limites, d'assumer ses points faibles et vouloir travailler dessus.

Est-ce que vous pensez que l'administration devrait obligatoirement former ses managers à l'intelligence émotionnelle? Est-ce que c'est quelque chose d'utile?

De façon générale, je pense que toute formation est utile. C'est important d'être formé tout au long de sa carrière dans tous les domaines de la vie professionnelle. L'intelligence émotionnelle en tant que telle... moi ce que j'ai un peu peur, c'est que, une fois qu'on est manager, on suit la formation. Voilà. Mais si le manager avec elles ne peuvent rien en retirer... il n'en retirera rien... Je pense que c'est à cette question d'intelligence émotionnelle là. Elle doit être. Elle doit être envisagée dès la sélection du manager, c'est quelque chose qui doit venir en amont.

On devrait le tester lors de l'engagement d'un chef ?

Oui tout à fait

Ok. Est-ce que vous pensez que l'intelligence émotionnelle... donc un manager qui serait intelligent émotionnellement, peut favoriser, favoriserait la reconnaissance au travail ou pas? Ça n'a pas d'impact d'être intelligent émotionnellement. ?

Non, je dirais non. Ça dépend comment on l'utilise, comment on met à profit cette intelligence émotionnelle là, parce que si quelqu'un dispose d'une sensibilité émotionnelle et qu'il l'utilise à des mauvaises fins tout simplement.

Un exemple?

Imaginez une équipe petite équipe très soudée. Vous avez un manager qui débarque de l'extérieur, qui fait preuve d'intelligence émotionnelle, qui voit cette équipe soudée qui dirait « Je vais essayer d'instiguer des divisions, des petites ceci et diviser pour mieux régner » ce genre de choses, c'est faire preuve d'intelligence émotionnelle même avec des impacts négatifs quoi? Oui, ça dépend vraiment comment... de l'objectif même du manager ... On pourrait avoir un profil un peu pervers.

Non, je ne pense pas que ce soit pour ma part que l'intelligence émotionnelle entraîne automatiquement une reconnaissance.

Pas de lien obligatoirement entre les deux pour vous?

Non mais je pense qu'un manager qui veut promouvoir la reconnaissance au travail aura plus de facilité à le faire s'il dispose de certaines qualités en termes d'intelligence émotionnelle.

Mais l'intelligence émotionnelle n'entraîne pas automatiquement la reconnaissance des collaborateurs. Pour moi.

On peut le considérer comme un outil de management pour favoriser la reconnaissance, mais ce n'est pas une fin en soi. ?

Oui, oui...

Merci beaucoup.

Entretien 2 (M1)

Est-ce que vous pouvez vous présenter brièvement votre fonction, votre rôle au sein de l'administration, votre ancienneté, votre statut? Faire un peu le tour de vos parcours.

Alors je suis rentrée à la maison communale de Namur en 1993. Je suis passée assistante sociale pendant treize ans. Ensuite, j'ai rejoint le service des relations humaines dans le volet formation pendant dix ans. Par la suite, j'ai passé des examens, suivis des formations, passer des examens et des examens de promotion et de fonction. Je suis devenue chef du service gestion avec compétence, là, pendant huit ans. Dernièrement, j'ai repris la tête d'un tout nouveau service qui s'appelle Vitalité&Santé, et qui gère tout le volet santé, prévention, accompagnement de l'absentéisme. J'ai beaucoup de projets à développer. Voilà en gros.

Quelles sont vos relations à vos collaborateurs et comment vous gérez vos équipes? De manière très générale, mais la relation... comment vous l'estimez bonne ou mauvaise? Est-ce que vous vous traitez de la vie privée pas de la vie privée? Comment vous gérez ça de manière générale?

C'est un peu partagé par que. J'ai deux temps, mais aujourd'hui en tout cas, il y a eu le temps où j'étais avant et pas chef de service où là il y avait beaucoup plus d'échanges sur la vie privée. Depuis, je suis devenu chef de service et j'ai pris un petit peu de distance par rapport à ça. Parce pas que je ne m'intéresse pas à la vie privée, mais les échanges sont un peu différents. J'ai pris un peu de recul. Et dans la toute nouvelle équipe, il y a des personnes que je connais très bien et d'autres moins. Et donc là, je reviens encore moins sur la vie privée. Mais j'essaie quand même de prendre de petites nouvelles. De manière générale, savoir au moins si elles des enfants.

Dire un petit mot de temps à autres, de ne pas être qu'uniquement sur le volet professionnel. Bien qu'il soit plus présent aujourd'hui dans mes relations avec l'équipe qu'auparavant.

Mais je garde quand même une petite part être dans le relationnel plus plus proche, plus humain, de manière à créer un climat. De relation équilibré. Et donc de prendre en compte aussi que la personne n'est pas qu'un travailleur, mais qu'elle est aussi une personne et que la vie privée et que les difficultés qu'elle peut aussi rencontrer ont aussi influencé le travail et à moi aussi de pouvoir être attentif à ces signes là pour pouvoir parler ou adapter.

Enfin en tout cas en tenir compte dans la gestion quotidienne.

Pour vous, la reconnaissance au travail, c'est quoi? Ça signifie quoi?

Un vaste domaine. La reconnaissance au travail de manière globale, je dirais, c'est que la personne elles viennent travailler avec le plaisir de mieux travailler...au premier abord, en premier lieu. Derrière ce plaisir se décline évidemment un tas de facteurs. Ça dépend en passant,

et ça dépend d'un tas de facteurs. C'est l'environnement de travail, c'est la relation avec les collègues, c'est la relation avec la hiérarchie, mais c'est aussi la relation avec l'autorité de manière globale, qu'elle soit administrative ou politique, ou que c'est aussi la reconnaissance au travail mais la reconnaissance de la personne dans sa globalité et pas uniquement en travailleur rentabilité et pas la personne dans son ensemble et dans son parcours de vie... en tenant compte aussi du passé qui est parfois un peu oublié mais il peut y avoir des parcours de vie au travail, parfois plus difficiles que d'autres. Il faut pouvoir le savoir pour pouvoir comprendre les choses.

Et parfois il ne faut pas... Il ne faut pas rester là-dedans. En tout cas, il ne faut pas l'oublier, parce qu'il y a parfois des grosses blessures ou des frustrations qu'on ne comprend pas, peut-être pas aujourd'hui, mais qui viennent d'ailleurs ... Et donc, je pense qu'il faut être attentif à tous les signes et toutes les et tous les facteurs qui tournent autour de la personne pour identifier si la reconnaissance est présente ou pas. Mais la reconnaissance, elle, peut aussi être différente d'une personne à une autre. Donc il faut pouvoir identifier aussi chez chacun et chacune. Ce qui est important pour eux ... et pouvoir s'adapter et essayer de le moduler un peu et d'amener à portée de manière plus individuelle.... Ça, c'est peut-être le rôle du responsable qui est le plus proche de l'équipe.

D'apporter de manière individuelle une attention particulière sur ce qui donne sens et ce qui donne de la reconnaissance au travail, aux agents.

Bien qu'on soit limité parce que pour certains, ça va peut-être une meilleure valorisation face salariale, des avantages extra légaux qu'on n'a peut-être pas de prime... Et là on n'a pas beaucoup de on n'a pas beaucoup de levier.

Mais s'il y a en général la reconnaissance, ce n'est pas qu'un seul élément, il y en a d'autres. Et donc il faut peut-être aller chercher des éléments autres sur lesquels on a un pouvoir à avoir. On allait appuyer sur cela de manière à renforcer quand même la puissance de reconnaissance.

Et vous, en tant que travailleuse ? Qu'est ce qui est important pour vous? Comment vous faites? Quand est-ce que vous vous sentez reconnue? Qu'est ce qui est un point important pour vous?

Quand mon travail n'est pas mis à mal? Quand je fais ce qui m'est demandé et je pense l'avoir fait correctement. Il ne faut pas court-circuiter.

D'accord, là vous vous sentez reconnue ? ou quand vous êtes court-circuitée, vous ne vous sentez pas reconnue ?

Ça fait partie à mon avis de la confiance et de l'autonomie. Je pense que ça, ça fait partie de moi, une certaine forme de reconnaissance. C'est d'avoir de l'autonomie. La responsabilité, je l'ai, mais si j'ai la responsabilité, ça va de pair avec une certaine autonomie. Alors bien sûr, dans

un cadre avec un contrôle, ça peut être parfait, logique. Mais du moment où on me mandate pour faire quelque chose, si on vient à court-circuiter sans m'en parler et sans qu'il y ait un dialogue, sans discussion par rapport à la situation, après on est ouvert. Mais si y a des décisions qui se prennent, qui ne sont pas concertées là je ne m'en sens pas reconnue.

Et vous, en tant que chef, pensez-vous apporter la reconnaissance aux membres de votre équipe? Et comment?

D'abord par le fait d'être disponible, De les écouter, d'essayer de comprendre, de pouvoir leur apporter des réponses, de déposer quelque chose, d'essayer de les faire participer sans être dans un modèle directif. D'essayer aussi de les responsabiliser en ayant un contrôle mais sans être excessif. Pas être dans le l'hyper contrôle, leur faire confiance, mais leur dire aussi que je suis là et que leur expliquer également que le contrôle qu'il fait n'est pas contre eux, mais parfois pour pouvoir aussi pouvoir les défendre, défendre leur travail parce que ça me permet avoir une meilleure compréhension de ce qu'ils font. Et je leur donne aussi à cette fin un genre apporte de l'intérêt à leur travail, mais également à ce qu'ils font concrètement et. D'être aussi ouverte pour d'autres problèmes qui peuvent surgir compte qui sont peut-être pas d'ordre ou totalement professionnels sans être, sans être dans un rôle de sauveur, d'être à l'écoute. Essayer d'être juste. Parce que ça, c'est important aussi de ne pas donner l'impression d'avoir des préférences ou de ne pas être équitable. C'est important aussi. Leur dire si c'est bien. Mais aussi remercier pour le travail qu'ils font, es respecter quand ils ne sont pas là.

Ne pas aller les solliciter quand ils sont en congé justement. Parfois les inviter à ne pas consulter leur mal à dire vous êtes en congés, profiter à avoir tous les éléments avant qu'il s'en aille pour ne pas justement pour éviter ce genre de situation.

Dernièrement, un exemple concret où je sais que quelqu'un là arrive était en congé pour une longue période et que l'on a accès à sa boîte mail. Avant, j'avais demandes, des tâches à lui à lui confier pour son retour. J'avais peur de les oublier donc j'aurais pu lui envoyer un mail, mais j'ai noté tout à part et je ne lui ai pas envoyé le mail parce que je savais que si le lisait, ça allait l'occuper professionnellement alors qu'elle était en vacances.

De temps en temps, c'est donc d'apporter, Un petit gâteau, une petite attention, une petite douceur, de ne pas oublier de souhaiter un bon anniversaire. D'organiser des réunions. Ou des repas de service, un team building...tous les outils qu' on met à disposition ou en tout cas actuellement et que l'on peut utiliser comme levier de reconnaissance à mon niveau...

Alors voilà un autre niveau, ça, ça m'échappe, mais je peux aussi être en tant que chef de service, parfois un peu le relais et faire remonter aussi vers les autorités via mon chef de Département ou via la chef ... via la direction, la direction générale, voire peut être l'échevine les préoccupations aussi du personnel, parce qu'on a aussi ce rôle-là de relais et de révélation de la

difficulté... Après, on n'a peut-être pas les solutions concrètes, on n'est pas au pouvoir, mais en tout cas on a, on a ce devoir en tout cas de relayer et dans le cadre également de ma nouvelle affectation qui est responsable du service vitalité santé, je vois plusieurs volets à la reconnaissance. Donc dans mon cadre strict de mon statut, de mon travail, c'est tout d'abord de veiller peut-être à mettre en place des actions de prévention sur la santé au travail, la vitalité au travail pour que les personnes et là c'est de manière plus globale, je pense que les travailleurs sociaux se sentent importants, comprennent que le message qui soit véhiculé par l'administration et par l'autorité pour autant que ça nous rejoigne dans nos propositions, c'est ou vous êtes important pour nous. Ou nous ou nous voulons. ...Prendre soin de vous. Pas que des personnes qui sont absentes mais aussi des personnes qui sont présentes. Et pour cela, voir si les différentes actions qu'on met en place ces actions-là ne sont pas encore déterminées. Elles vont, elles arriveront au fil du temps. Mais moi en tout cas, mon combat, ce sera celui-là, c'est de pouvoir tenter d'apporter des bouts de l'attention sur le volet de la santé et principalement la santé mentale. Parce que je pense que c'est là que les difficultés se ressentent aujourd'hui.

Alors, il y a la santé physique, bien sûr, mais là, il y a déjà tout un panel de réponses qui existent et de et de prévention et la médecine du travail aussi., le SIPPT... tout ça c'est déjà organisé, mais la santé mentale au quotidien avec le constat de burn-out, d'épuisement professionnel qu'on peut connaître aujourd'hui.

Il y a peut-être moyen de réduire ou de le réduire. Je n'ai pas envie de le dire ce chiffre, parce que ce sont des personnes, mais de réduire l'impact sur la personne. Mais là, évidemment, c'est un projet qui est doit être institutionnel. Parce que la prévention du burn-out, c'est pas juste des idées, des outils individuels, mais c'est aussi à mon sens une réflexion de l'administration dans son ensemble et des autorités qui initient cette dynamique de travail, les exigences. Mais ça va au-delà, c'est. C'est le personnel, c'est les moyens humains, c'est les moyens matériels, C'est également les process qui sont les plus ajustés aujourd'hui. C'est peut-être aussi le volet transversalité dans son ensemble, on travaille peut être encore trop en silo, il y a peut-être plusieurs personnes qui font la même chose. Enfin, c'est revoir, je pense vraiment un fonctionnement global.

Sans ça, on n'arrivera jamais qu'aller mettre un peu des rustines. Et si on veut vraiment avoir réellement un impact. Conséquent et substantiel pour éviter cet épuisement professionnel parce que c'est quand même pas le but...

Il y a des actions à mettre en place, mais elles seront pour moi à être défendus et. Et il le collègue en premier doit adhérer doit soutenir mais pas que soutenir sur papier, mais au quotidien dans la manière dont ils. Ils ont leurs interactions avec les services que ce soit aussi avec les dirigeants, que ce soit La direction générale et le comité de direction qui doivent aussi montrer l'exemple en premier. Je ne pense pas que ce soit actuellement des personnes qu'on peut prendre

un exemple parce que justement eux aussi, je pense qu'ils sont parfois à la limite de l'épuisement professionnel. Donc c'est un projet d'envergure, mais tentons le...

Vous parlez de burn-out. Avec vos nouvelles fonctions, vous êtes amenée à rencontrer différentes personnes. Est-ce que vous pensez que l'absentéisme peut être dû aussi à un manque de reconnaissance?

J'en suis convaincue. Je n'ai pas eu beaucoup d'entretiens, mais certainement bien. Une bonne vingtaine. Pour le moment, on sent parfois des souffrances derrière des absences qui parfois sont vraiment des absences médicales au sens propre du terme.

Mais il y a parfois pas mal de souffrance, mais la reconnaissance... enfin pour certaines personnes, il y a des souffrances, mais qui sont lointaines, avec un mode de fonctionnement qui précède celui qu'on a aujourd'hui... Les personnes qui sont les autorités d'aujourd'hui, mais qui doivent quelque part encaisser parfois des erreurs du passé ou ...

Je pense que... Demain, en formant, en sensibilisant, en mettant ... en étant aussi la lumière. Et je pense aussi ça c'est important. Ils commencer à en gros ou un programme de formation qui est beaucoup plus axé sur le management, ce qui n'était pas vrai à l'époque,

Alors, tous n'adhèrent pas c'est assez compliqué pour eux parce que leur rôle de manager, ça n'occupe pas 80 % de leur temps, mais c'est plutôt 20 et le reste, c'est de la gestion de la gestion de projet, or ça devrait être l'inverse.

Mais en tout cas, on essaye de les outiller au plus, les sensibiliser aux ressources. Sur tout un volet plutôt comportemental de savoir-être qu'ils n'avaient pas avant...

Avant, on était désigné chef de service... Il n'y avait pas de comité de direction, on faisait ce qu'on voulait, ouvrant, on traitait mal les agents. C'était pas un problème... on n'est plus là-dedans. Donc je pense qu'on est en train de préparer doucement demain mais pour ceux qui sont d'hier il y a parfois des blessures qui sont ouvertes et qui ne sont pas encore fait ou qui se réouvrent à la moindre difficulté.

C'est aussi aujourd'hui à essayer de rectifier le tir. Mais bon, là on ne sait pas agir non plus de manière hyper individuelle, mais en tout cas dans le cadre des suivis absence de l'absentéisme. quand il y a ce problème de reconnaissance, on essaye un peu de creuser...

Vous parliez des autorités de manière générale, que pensez-vous? de la reconnaissance à la Ville de Namur. Mais sur les quatre volets sur lesquels porte la reconnaissance, la personne, l'expertise, les compétences sont dans l'investissement professionnel et alors la reconnaissance des résultats? Est ce qu'il y a un volet qui est plus mis en avant, plus reconnu? Pas du tout. On n'en tient pas compte ? Comment vous voyez les choses ?

Alors, je pense que quand certaines personnes ont de l'expertise. Celles qui ont une grande expertise, on les connaît, elles sont reconnues. Alors parfois, la reconnaissance pour être reconnu expert et donc avoir derrière ça...pas une compensation, mais ou une reconnaissance officielle de l'expertise. Elle se traduit par une responsabilité et bien souvent, cette responsabilité passe alors par l'obligation case chef de service. Et ça, c'est une erreur à mon sens.

On le constate ...d'ailleurs ceux qui sont trop experts ou pas du tout managers et qui n'ont pas accès, n'ont pas ces compétences là... managériales en eux ...même si on peut les acquérir. Mais quand on les désigne chef de service parce qu'ils sont experts, on a constaté que plusieurs ont jeté l'éponge et sont même partis de l'administration parce que ça ne rencontrait plus du tout... Ou probablement leur besoin leur force et leur facilité dans leur expertise parce qu'ils voulaient mettre en valeur leur expertise et travailler et continuer dans leur expertise. Or, on leur demande une haute expertise, ce qui n'est pas du tout cohérent par rapport à eux. Donc en fait, il y a, c'est que on est un peu coincés dans le système dans lequel on se trouve avec la RGB, le mode aussi de fonctionnement interne à l'administration communale avec un tableau qu'on appelle le tableau de liaison cadre/organigramme qui déterminent des grades en fonction de certaines fonctions. On n'a jamais entendu fonction expert. On pourrait rajouter par exemple et là donner une valorisation salariale. Ou est ce qu'il faut savoir que les experts, si en plus ils n'ont pas de revalorisation salariale, ils pourront aller mettre leur expertise ailleurs donc ça veut dire pas de fidélisation, pas de reconnaissance non plus, Ils auront l'impression de pas avoir été reconnus, donc ils seront remis ailleurs pour pouvoir être reconnus. Donc, Il y a une reconnaissance parfois informelle, ou même formelle, parce qu'on voit là des responsables... la direction générale ah oui celui-là c'est un expert, mais les personnes derrière ça attendent autre chose...Ou valorisation salariale déjà...

Je pense qu'on ne peut pas leur apporter autrement qu'en les désignant, évidemment moyennant des examens... En désignant au responsable d'un service. Or, c'est pas du tout ce qu'ils cherchent à la base. Au contraire, on ne répond pas au besoin de reconnaissance.

On pense y répondre, mais je pense qu'on n'y répond pas vraiment.

Alors il y a l'investissement professionnel et alors les résultats? La personne On en a déjà pas mal parlé dans votre quotidien. L'investissement professionnel est ce que vous pensez que l'administration reconnaît d'une façon ou d'une autre ou pas l'investissement des agents?

Alors, l'investissement professionnel, je ne le vois apparaître que dans un document. L'évaluation... qui a lieu tous les deux ans, où là on parle d'investissement professionnel. S'il est bon... ben tant mieux il aura des bons points

S'il n'est pas bon? Il aura des points qui correspondent à son volet, à son investissement ...on sort avec son bulletin on est content...et je pense que c'est tout. Il n'y a absolument pas de reconnaissance autre qui touche l'investissement professionnel. Si on va dire « ah oui celui-là c'est un bon agent » il est investi. Oui, et ? alors On peut dire c'est déjà une satisfaction, hein? Un signe de reconnaissance, en tout cas de le verbaliser.

Mais est-ce que ça va pouvoir permettre à une personne de tenir toute sa vie dans le même niveau d'investissement? Qu'est-ce qu'elle attend elle en tout cas comme reconnaissance pour son rôle pour être investi. Parce que si elle est investi pour la matière, parce qu'elle est convaincue du travail qu'elle fait et qu'on n'attend pas en retour d'une personne à l'autre, ça peut s'appeler différent. Et y en a d'autres qui attendront qu'on leur dise tous les jours Ah c'est super, merci. Tu as fait du bon boulot!

En tout cas, je pense que sur l'investissement au travail, il n'y a jamais eu de réflexion sur comment est-ce, comment on le reconnaît. C'est important, mais. Il n'y a pas non plus de d'analyse institutionnelle par rapport à ça.

Et les résultats ? On a mené à bien un projet où on a organisé un événement qui s'avère être une réussite. Est ce qu'on valorise d'une manière ou d'une autre ou pas de nouveau les résultats atteints?

De manière générale, je ne sais pas comment ça se passe dans l'ensemble de l'administration. Ça dépend beaucoup aussi de chaque chef de service ou chaque chef de département.

D'où encore cette idée de politique de reconnaissance qu'il n'existe pas de cette culture de la reconnaissance qui n'existe pas parce que, en fonction de son chef ou de la ligne hiérarchique, on va avoir du mal, connaissance ou pas.

Je prends un exemple, il y a parfois des prix qui sont remis pour l'une ou l'autre chose, pour l'un ou l'autre projet, des prix qui sont extérieurs. Et là, la ville est invitée forcément à répondre et en fonction du service ou du responsable du département, Vous serez mis en avant ou pas, convié ou pas.

Pour une personne qui a travaillé sur le projet, pour une cellule, pour un service, s'il est convié s'il est mis en avant, plus encore que le collègue, c'est de la reconnaissance, parce que parfois on met trop souvent les autorités, alors que celui qui a travaillé au quotidien, c'est celui qui est dans l'équipe.

Parfois, c'est peut-être pouvoir inverser... que l'autorité se mette peu en retrait et mette les équipes en avant, ça c'est de la reconnaissance,

C'est des modes de fonctionnement qu'il faut peut-être adopter et peut être insuffler comme un moment. Comme on a voulu inculquer toutes les valeurs, les trois valeurs d'administration issues d'une étude et on veut les faire vivre. Eh bien, comment est-ce qu'on va faire vivre la reconnaissance au travail? Et je pense qu'il faut aller chercher tous les éléments, tout ce qui est à notre disposition et à d'autres à notre niveau de pouvoir en tout cas dans un premier temps, pour sensibiliser l'ensemble de l'administration, parce que c'est finalement le niveau hiérarchique qui va donner à porter la reconnaissance, encore moins pour aller. Je dirais nourrir. Tous les agents. Un maximum de reconnaissance au quotidien, sans les noyer. Parce qu'après ça serait peut-être un peu faux, mais en tout cas avoir des éléments connus... des éléments sur lesquels on peut s'appuyer pour apporter la reconnaissance au quotidien des agents et faire en sorte au final qui se sente bien qui, qu'ils fassent du bon boulot. Et surtout aussi qui il se fidélise. Six mois après.

Vous avez des idées d'actions qui pourraient être menées au sein de l'administration. Quelques idées à chaud?

Une idée qui me trotte par rapport à mon nouveau service, c'est dans le volet Vitalité. C'est de pouvoir à un moment donné, permettre aux travailleurs de leur accorder une 1 h ou 2 h par semaine de distance pour aller pour pratiquer une activité sportive par exemple.

Nous avons des infrastructures sportives où nous avons peut-être peu et je pense que nous avons les moyens humains, de personnes qui peuvent être qualifiées pour encadrer cela. Nous avons un service sport. Mais pourquoi pas proposer quelques activités ciblées, évidemment, parce que. Que ce soit du yoga, que ce soit en sport collectif, que ce soit du fitness, que faire qui permettrait non seulement de jouer sur l'aspect santé au travail et donc réduire les risques de maladies et donc de réduire l'absentéisme.

D'apporter une petite bouffée d'oxygène aux travailleurs et leur dire votre santé, ça nous préoccupe et on a envie... Et alors... Merci pour ce que vous faites et on vous accorde aussi un temps pour vous, pour vous ressourcer, pour vous ré énergiser.

Et ça, c'est important parce que ça peut aussi contribuer à la prévention de l'absentéisme ou du burn-out aussi. Et d'un autre côté, ça permet aussi d'avoir une plus grande culture d'entreprise,

d'avoir des personnes qui peuvent apprendre à se connaître, à travailler ensemble, de créer un esprit d'entreprise Nous n'avons pas... La preuve, une fois par an, il y a une fête du personnel. Ces dernières années, elle a changé de formule.

On constate d'année en année un plus grand taux de participation et une demande. Il y a un certain engouement de se retrouver. Donc des événements communs qui peuvent fédérer ou créer cet esprit d'entreprise. Ça doit se retrouver ailleurs qu'une seule fois par an .par d'autres événements et on pourrait en même temps utiliser ce type de type d'événement, type d'action.

Pour pas uniquement travailler sur la reconnaissance, mais aussi sur d'autres aspects. Ça en fait partie. Désolé, j'en ai qu'un.

Aussi, je pense que tout le monde a apprécié et malheureusement ça ne sera qu'une seule fois. C'était les chèques qu'on a reçu en fin d'année... c'est une reconnaissance financière. Eh bien, j'ai constaté, parce qu'il y a eu là au niveau de l'intranet, des échanges et des personnes qui ont remercié et qui ont dit ça. C'est chouette. Merci beaucoup, parce que c'était tellement inédit. Mais malheureusement, ce n'est qu'une seule fois.

Mais je pense qu'il faut aussi pouvoir accorder alors peut-être pas tous les ans de la même manière. Parce qu'à un moment donné, quand on a, on s'installe dans quelque chose qui devient récurrent, ça devient un droit acquis, ça devient la normalité et ça n'est plus de la reconnaissance parce que c'est comme ça, ça fait pas beaucoup, mais que peut être, pourquoi pas, que le collègue peut présenter chaque année aussi sur un volet financier. Qu'est-ce qu'on pourrait cette année? ahhh cette année, on va leur offrir ça et ça, peut être ça, ça pourrait être pas des sommes incroyables, mais un geste. Qui est. Qui est qui a un signe de : « Oui, vous avez bien travaillé ». On vous remercie. Sans vous, vous n'arriveriez pas à ce qu'on fait ou à mener tous les tous les projets. Vous avez. Vous avez participé avec nous. Vous êtes acteur. Vous êtes les maillons de la chaîne et on veut vous remercier. Et voilà. Cette année, si vous avez tous une entrée Paire Daiza ..., ça pourrait être, ça pourrait être ça. Mais un geste. Qui montre que, On compte ... c'est important que tous les agents aient cette reconnaissance de manière générale. Alors il y en a qui travaillent mieux que d'autres, ...

...Voilà, tout le monde travaille ici pour les plus investis. Peut-être que là, il y a des choses à développer.

Ok, on va passer sur le volet plus intelligence émotionnelle. Qu'est-ce que ça signifie pour vous ? L'intelligence émotionnelle, qu'est-ce que c'est?

C'est passer du monde Réagir au monde Agir.

C'est à dire?

Lorsqu'il se passe quelque chose. Au lieu de réagir en mode automatique. C'est pouvoir se poser, prendre du recul, de réaliser ce qui se passe en soi. Et de comprendre, D'essayer de comprendre pourquoi une émotion nous atteint.

Qu'est-ce qu'elle veut nous dire? Que veut elle nous exprimer? Et ensuite prendre un certain recul et se poser la question comment vais-je faire et qu'est-ce que je veux en faire de cette émotion?

Et essayer s'adapter aussi à la situation. Parce que ce que l'autre me dit peut-être va toucher quelque chose chez moi. Mais il faut adapter ça à sa réaction parce que. Autrement, l'on peut ne pas comprendre ce qui se passe ici. Si l'émotion est trop forte dans un sens ou dans un autre et. Et pouvoir harmoniser la relation. Donc y compris quand on voit chez quelqu'un a des émotions fortes, c'est de se demander qu'est ce qui se passe, la physique et lui, et peut être aller creuser. Après, ça demande du temps, mais ce n'est pas évident non plus au quotidien, quand il y a de nouveau, des impératifs ou des délais, un nombre important de personnel parce qu'un service n'est évidemment pas un autre pour passer d'un service de trois personnes à des services de 200 personnes. Évidemment, la gestion ne peut pas être identique et aussi appuyée et approfondie.

Un manager doté d'intelligence émotionnelle. Qu'est-ce qu'il a comme qualité? C'est quoi ses caractéristiques? On va partir du principe que le manager est doté d'intelligence émotionnelle. Quelles sont ces caractéristiques fortes? Qu'est ce qui fait qu'il est doté d'intelligence émotionnelle , il preuve de quoi ?

L'empathie? D'assertivité, d'écoute active. Il a peut-être une bonne perception de lui-même, en fait, ...

Il est au clair avec lui-même. En fait, il est aligné ...ce qui permet de rentrer en relation avec l'autre et à lui prêter vraiment une attention. Et d'être de travailler afin d'être un peu sur le volet humain et pas uniquement orienté objectif.

Il y a évidemment ce volet de l'objectif à atteindre, mais pas à n'importe quel prix. Donc il peut s'adapter aux circonstances, moduler ou réfléchir peut-être... Enfin, je pense qu'il a une capacité de remise en question pour adapter ses exigences à l'autre.

Il a peut-être aussi une gestion du stress. Oui, mais il a un certain optimisme. Quand je dis optimisme dans le sens positif. Il a probablement aussi les capacités donc de rebondir et de s'adapter à la situation à laquelle il est confronté. Je pense qu'il est dans un modèle constructif.

Ok. Et vous pensez que disposer de ses caractéristiques d'intelligence émotionnelle favorise la reconnaissance au travail ou ça n'a aucun lien ?

Alors, je ne dirais pas que ça va en ligne directe, mais dès le moment où vous avez quelqu'un, un responsable qui a cette faculté, cette intelligence émotionnelle, il va trouver un terrain relationnel avec son équipe qui sera favorable. Parce que je pense qu'il y aura pour l'équipe, l'impression d'avoir été d'être écoutée, de pouvoir, aller déposer des choses sans crainte, de peut-être discuter également de solutions à trouver, de ne pas être en crainte face à quelqu'un qui pourrait vriller, ne pas maîtriser ses impulsions. Donc là, ça facilite quand même les relations de travail d'avoir peut-être une certaine tolérance, sans sombrer dans le laxisme. Enfin voilà. De la compréhension. Et puis peut être aussi des prises de décision. Parce que ça, c'est important à un moment donné les agents ont besoin aussi parfois que des décisions ou que des décisions soient prises sur certaines situations où eux-mêmes ne savent pas comment s'en sortir. Et donc, à travers cette intelligence émotionnelle, c'est la reconnaissance que vous donnez, parce que la personne qui sait qu'elle peut venir vous trouver sans crainte, ou il y a une écoute où elle va pouvoir repartir sereine, où il va y avoir une recherche de solutions, peut être ensemble, etc. En tenant compte de différents aspects et peut être aussi des problèmes vécus ou des émotions qui sont chez l'autre, on va se sentir reconnu plus.

Est-ce que vous avez été évaluée sur votre intelligence émotionnelle lorsque vous avez postulé pour le poste de chef de service?

Non

Est-ce que vous pensez que ce serait quelque chose d'indispensable pour déterminer si une personne est apte à manager ou pas?

Indispensable non. C'est à dire que ça doit pour moi figurer dans le panel, et effectivement, dans ce cadre-là, c'est indispensable.

Ce n'est pas le seul élément, mais ça doit faire partie parce que l'enjeu est de taille et si on veut soigner l'administration, ça passe aussi par là.

Est-ce que dans le cadre de vos fonctions, vous avez suivi des formations en intelligence émotionnelle?

Oui.

Est-ce que vous pensez beaucoup que c'est si nécessaire d'être formé ou est-ce que voilà, on est intelligent émotionnellement ou est ce qu'on peut le devenir?

Alors, est ce que c'est nécessaire de se former? Je peux répondre en disant c'est indispensable. Alors, oui il y a des personnes qui ont des prédispositions. Il y a des personnes qui ont peut-être elles même, Un parcours de vie qui a été jalonné, peut-être d'approches parce que ça les intéresse un peu, d'autres pas du tout. Alors évidemment, c'est plus difficile d'aller chercher celles qui ne sont absolument pas sensibles à cet aspect, à ce volet, mais je pense qu'il faut effectivement qu'ils soient sensibilisés sur l'importance dans la gestion de leur équipe ou de cette intelligence émotionnelle. Parce que...c'est la base, à partir de là, on va pouvoir travailler sur d'autres volets qui sont la gestion équipes.

Je pense que ça, c'est une base sur laquelle il faut démarrer. Et le reste suivra.

Mais si on donne des outils en gestion d'équipe et qu'on by passe l'intelligence émotionnelle, ça n'a pas beaucoup d'intérêt. L'un ne va pas sans l'autre. C'est pour ça que je pense qu'au départ, la première formation qui devrait délivrer. C'est ça ! Quelles sont les compétences de nos dirigeants? Comment on décline ça au niveau du travail, au niveau d'un poste, de la fonction de responsable de service encore plus. Parce que bon, au quotidien, l'intelligence émotionnelle peut se faire avec le collègue, l'entourage, ...Voilà, c'est la base des relations humaines. Mais quand on est responsable on doit y être attentif, il faut en tout cas y travailler pour pouvoir l'intégrer dans son management.

Dernière question : est-ce que l'intelligence émotionnelle est pour vous un outil de management au service de la reconnaissance?

Pour moi, c'est un des éléments de la reconnaissance au travail. Et c'est peut-être le plus, enfin le plus profond je dirais.

Maintenant, je ne sais pas comment exprimer ça. C'est quelque chose qui, je pense, qui est le fondement, il y a plein d'autres choses qui peuvent venir alimenter la reconnaissance au travail, mais ça c'est peut-être ce qui est le cœur de la reconnaissance au travail.

Merci beaucoup.

Entretien 3 (E2)

Bonjour. Alors, première question pouvez-vous vous présenter, nous expliquer un peu votre fonction, votre rôle au sein de la ville, votre ancienneté, votre statut, ce que vous faites?

Donc, je suis à la ville depuis environ 20 ans. Je travaille comme gestionnaire en ressources humaines au sein du services Gestion des carrières et donc je m'occupe essentiellement de faire des contrats de travail et de gérer un petit peu la carrière des agents au niveau des diminutions de temps de travail, des contrats, des évolutions de carrière. Et voilà en gros.

Et quelles sont donc quelles sont vos relations avec un supérieur?

Les relations ?

Comment, ils fonctionnent avec les équipes, quand, comment, comment ça se passe et se passe bien, Ça ne se passe pas bien ? Est-ce que vous avez des changements de chef ?

Donc depuis que je suis à la ville j'ai connu trois chefs de service et ici maintenant, le chef de service veut plutôt nous laisser travailler de manière autonome et il contrôle un petit peu ce qu'on fait une fois que le travail est fait ...

Et vous considérez que vous avez une relation avec lui? Et de quel ordre ? Est-ce que vous parlez de votre vie privée par votre vie privée? C'est juste strictement professionnel et ça se passe dans la bonne ambiance ?

Ça se passe, dans la bonne ambiance, mais plutôt au niveau professionnel. Le côté privé restera quand même assez privé. Ce n'est pas quelqu'un de curieux. Et puis aussi, peut-être parce qu'un c'est masculin ...

Peut-être. Enfin je sais pas si ça a une influence, mais ça peut peut-être expliquer ...

Et peut-être au niveau de l'âge aussi. On a plus ou moins le même âge. Donc parfois il y a des choses auxquelles on parle mais pas ce n'est pas récurrent ou quoi qu'avant. On a aussi un bureau on ne travaille pas dans le même bureau, donc peut être aussi que ça peut influencer la relation...

Et comment vous faites pour communiquer avec lui?

Alors on communique essentiellement en réunion ou par téléphone. Parfois, il vient dans le bureau où il nous appelle dans son bureau, mais ce n'est pas par écrit, c'est beaucoup oral.

Que signifie pour vous être reconnu au travail?

La reconnaissance, c'est le fait d'être un petit peu remercié au travail pour ce qu'on fait, être reconnu en tant que membre et gestionnaire des ressources humaines, être reconnu au niveau de la hiérarchie, au niveau des collègues aussi, au niveau de l'administration, ça peut s'étendre quoi...

Être reconnue tant que quoi? En tant que Tiziana ou en tant que travailleuse? En tant qu'experte?

On est en tant que référente comme nous dans notre travail. On a chacune nos dossiers personnels, on a chacune un public plus ciblé. Par exemple, moi c'est plus les ouvriers de la ville, donc on est un petit peu leur référente et c'est très agréable. C'est gai d'être reconnu à ce niveau-là.

C'est important pour vous qu'on vous reconnaisse dans vos compétences en plus en tant que personne ou pour votre investissement, vos résultats. Qu'est ce qui est plus important dans les quatre?

Au niveau relationnel, enfin au niveau des compétences aussi. Ah oui, c'est important les compétences.

Qu'on vous reconnaisse en tant qu'experte pour vos dossiers ?

Oui voilà ...

De manière générale, que pensez-vous de la reconnaissance de travailleur au sein de l'administration?

Ici par exemple, j'ai vu qu'on travaillait sur les métiers ... Je trouve que ça fait partie de la reconnaissance... C'est important de reconnaître les travailleurs, de reconnaître leur métier ... ce qu'ils font et ce qu'ils amènent. C'est important de les reconnaître.

Vous pensez que l'autorité la Ville de Namur en tant qu'autorité, le collègue, la direction générale, reconnaît le travail de ses agents, le valorise, amène de la reconnaissance au quotidien avec des actions ou pas, quelles actions? Si oui.

Par exemple, ici, on a vu à la fête du personnel, des remerciements de la part du collègue. C'est quand même quelque chose d'important de la part de la direction générale, parce que c'est pas des gens qu'on est amenés à voir souvent et c'est normal... Il y a quand même une certaine hiérarchie.

Avant d'arriver jusqu'à la DG c'est pas des gens qu'on voit souvent et de savoir qu'ils savent ce que les agents font. C'est important de se rendre compte même pourquoi pas pour tout le monde de savoir que tout le monde a sa place. Tout le monde est important et que c'est reconnu.

Vous pensez que les agents, de manière générale, se sentent reconnus à la de la ville de Namur ?

Ouais ouais, parce que même quand on fait la séance d'accueil, on parle aussi de tout. Tous les agents de ce que chacun amène, même celui qui est dehors ... C'est important. Tout le monde est important et tout le monde a sa place dès que ce soit en lien avec la population ou plus en arrière, en arrière-plan. Tout le monde est important.

Vous avez des idées pour améliorer ou favoriser la reconnaissance au travail à la ville? Qu'est-ce qu'on pourrait faire de plus?

De plus, j'avais pensé peut-être à des formations. Les formations, je trouve que c'est important. C'est une manière de reconnaître les travailleurs. Par exemple, ici, c'est un exemple, mais c'est pas pour chez nous. Par exemple, à la Poste, j'ai entendu qu'il y a des conducteurs camions ou quoi qui peuvent, qui peuvent donner des formations à leurs collègues ou quoi. C'est vraiment une forme de reconnaissance importante. Pour mettre en avant les travailleurs? Et ici ça pourrait se faire aussi. C'est une forme de reconnaissance. De reconnaître l'expertise des agents dans certains domaines ...

D'autres idées ?

Sinon, je sais que pour les 20 ans de carrière, en quoi il y avait quelque chose qui était mis en place mais qui a été arrêté. Mais bon, parfois c'est...une médaille, même si il y en a qui disent on s'en fout de la médaille, c'est quand quelque chose de reconnaissant je trouve que c'est important. Ici, on fait la fête du personnel. C'est aussi une forme de reconnaissance et de remerciement envers son personnel. Voilà, il y a des choses peut être un peu, mais il y a des choses à continuer.

Financièrement, vous pensez quoi des salaires?

Bah apparemment parfois y'a quand même des choses qui ne sont pas équitables. Il y a des choses à améliorer. Mais sinon au niveau du paiement, on n'a pas à se plaindre, Voilà.

Ok. Quelles sont selon vous les compétences requises pour être un bon manager?

Les compétences?

C'est quoi un bon manager? Qu'est-ce qu'il a comme qualité?

Il doit être équitable par rapport à son équipe ou encore traiter tout le monde à fond ou attendre les mêmes objectifs de chacun.

Bon, parfois les personnalités peuvent être différentes, mais en voilà

Sinon atteindre tout ça en même temps, tout en menant ensemble le même objectif. Être, être en rapport, en lien avec nos valeurs, l'admiration, l'efficacité, l'utilité, la bienveillance. Donc ça c'est des valeurs importantes à inculquer au sein de l'équipe, à mettre en pratique. Et si l'on a atteint les objectifs, et ici, traiter tout le monde de la même façon. En quoi.

Des qualités particulières à avoir ? des qualités humaines ?

Oui... garder le côté humain, c'est important...

C'est ce que vous vivez actuellement ? Ces valeurs là au sein de votre équipe sont les valeurs qui sont vécues, portées par votre responsable ?

Oui, c'est quelqu'un très humain car il essaye d'être équitable. Oui, Oui, Et il essaye de pas de nous amener à faire mieux. ...

Ok. Que signifie pour vous un manager doté d'intelligence émotionnelle? C'est quoi l'intelligence émotionnelle d'abord? Qu'est-ce que ça peut vouloir dire ?

C'est quelqu'un d'intelligent et qui a des émotions en même temps.

Quoi d'autre?

Qui les véhicule aussi au sein de son équipe.

Qui garde le côté humain.

Ce n'est pas un robot. Oui, c'est quelqu'un d'humain...

Y'a ça qui a vraiment l'idée de gérer les émotions potentiellement de l'équipe. Parce que sur une journée, on peut avoir tout un panel d'émotions en permanence. On peut être triste, un peu en colère pour lâcher. On a des besoins différents. On dit d'un manager qui est doté d'intelligence émotionnelle mais qui peut se montrer à l'écoute des émotions des autres, des siennes mais aussi de celles des autres. Et donc, pour pouvoir bien réagir, on a quelqu'un en face de soi qui se met à pleurer. Il faut quand même pouvoir réagir d'une certaine façon et en ce compris quand on a quelqu'un qui peut être en colère. Un client mécontent interne qui se fâche, il faut quand même pouvoir la gérer. Quand je vous dis ça.

Quelles seraient les caractéristiques du coup d'un manager qui arrive à bien gérer les émotions des gens? Qu'est-ce qu'il a comme qualité ?

De l'écoute ... il écoute son personnel... Il y a aussi un filtre. Il peut avoir un filtre par rapport à ce qui vient d'en haut et ce qu'il fait paraître un peu plus bas. Parce que parfois, la hiérarchie peut être mécontente. Il est responsable, donc ça lui aussi un petit peu à filtrer les émotions.

Ici... si on parle au niveau de la pratique parfois si quelqu'un peut être un mécontent ou triste ou quoi. Ben je vois que la hiérarchie ici essaye de le prendre à part pour l'amener dans son bureau et de gérer un petit peu tout ça en tête à tête. Parce que c'est une manière aussi de part de valoriser son personnel, de ne pas tout dévoiler comme ça devant l'équipe. Au niveau de la crédibilité de l'agent, c'est quand même important par rapport à ses collègues.

Par exemple, quand je vous dis on entend un manager intelligent, en tout cas qui est doté d'intelligence émotionnelle, doit pouvoir bien se connaître, pouvoir bien s'exprimer, faire preuve d'indépendance, pouvoir s'affirmer, pouvoir aussi prendre des décisions à un moment pour qui puisse ça, on va pouvoir s'imposer, qui doit peut-être une certaine gestion du stress, être optimiste. Qu'est-ce que ça vous évoque?

Oui

Vous me dites Oui, c'est de bonne qualité, ça peut être utile... ?

Si c'est des bonnes qualités.

Plus utile au travail, plus utile dans sa vie privée. ?

Non utile au travail. Parce que pour l'équipe, c'est important d'être soutenu, d'être motivé. Il faut savoir motiver son équipe et être comme tu dis, être optimistes, important pour l'équipe pour le moment.

Est-ce que vous pensez que quelqu'un qui a toutes ces qualités, alors plus ou moins forte ou faible, ça permet de favoriser la reconnaissance ou pas au travail?

Si, oui.

Ce sont des caractéristiques qui vont travailler en faveur de la reconnaissance ?

Si justement, le fait de motiver son équipe, C'est important de se sentir reconnu et de sentir que son travail sert à quelque chose, enfin qu'il a du sens. Ça va apporter du sens à son travail. C'est important que le chef mette ses qualités en avant au sein de son équipe.

Est-ce que vous pensez que ces caractéristiques, ces qualités et caractéristiques de l'intelligence émotionnelle, ça s'apprend ou c'est inné? On l'a ou on l'a pas? Ou alors est ce que c'est quelque chose qui peut se développer?

Non, je pense qu'au départ ça fait partie de la personnalité de l'agent, mais ce sont des choses qui s'apprennent...

Comment?

En formation, au niveau de comment, de la communication assertive.

Vous pensez que quelqu'un qui se connaît bien soi-même, ça fait un meilleur manager que quelqu'un qui ne porte pas d'intérêt à sa propre personne?

Un bon manager ?

Oui bien connaître, avoir une bonne perception de soi, ça aide à faire un meilleur manager ou pas spécialement ?

Pas spécialement parce que quelqu'un sûr de lui aurait l'impression peut être qu'il a moins besoin de son équipe et avoir besoin de son équipe, c'est important aussi au niveau de la reconnaissance, de sentir qu'ils se sentent utiles. C'est important.

Le manager, selon vous, devrait être formé obligatoirement à cette thématique de reconnaissance et d'intelligence émotionnelle? Est-ce que c'est important?

Oui, c'est important pour pouvoir donner de l'importance à son personnel sachant qu'en tant que manager il doit manager l'équipe... Et c'est important de connaître son équipe... Se connaître soi-même ...

Est-ce qu'on pourrait dire que l'intelligence émotionnelle, c'est un outil de management en soi.

Un outil oui...

Qui permet alors de favoriser la reconnaissance au travail ?

Oui

Merci.

Entretien 4 (M2)

Alors on va commencer par une petite question facile. Est-ce que vous pourriez vous présenter, m'expliquer un petit peu votre fonction, votre rôle, votre ancienneté au sein de l'administration et ce que vous faites pour la Ville ?

Je m'appelle XXX, j'ai 47 ans. Je suis responsable à la Ville de Namur du Département de l'Aménagement urbain. Le Département de l'Aménagement urbain est un département qui comporte six services. Les services administratifs et techniques du développement territorial, la Régie foncière, la Citadelle, Namur Intelligente et Durable et le Service Air Climat Energie. Je travaille à la Ville de Namur depuis janvier 2000, donc ça fait 24 ans maintenant. Au bout de 24 ans où je suis passé par les différents postes. J'ai commencé comme juriste adjoint au chef de service. Et puis j'ai monté les échelons jusqu'à arriver à celui de chef de département. Et donc la fonction de chef de département est de coordonner l'ensemble du département, de venir en appui des différents chefs de service, d'apporter également aussi un appui dans les dossiers les plus stratégiques du département. Et de jouer ce rôle de courroie de transmission entre l'administration et le pouvoir politique et l'autorité communale.

Combien de personnes composent le département environ ?

Au dernier recensement, 94 personnes.

OK. Quelles sont vos relations avec vos collaborateurs ? Comment vous faites pour gérer vos équipes ?

Les relations sont globalement bonnes. La gestion des équipes au quotidien, bien sûr, se fait par l'intermédiaire de chefs de service. Mais j'essaye de garder un contact, de ne pas être trop éloigné des équipes parce que je pense qu'elles ont extrêmement besoin d'être en contact le plus permanent possible avec leur ligne hiérarchique. Et avec leur chef de département en particulier parce qu'au sinon, on reste dans sa bulle, très éloigné des réalités du terrain. Donc j'essaye de me rendre le plus disponible possible, en tout cas pour les équipes et pour n'importe quel agent du département qui souhaite me voir ou qui souhaite soit discuter d'un dossier, de problématiques ou autres, ou tout simplement me voir parce qu'il a des motifs d'ordre plus personnels à faire valoir. Je reste en tout cas le plus disponible possible. Ça se fait généralement dans des réunions de staff qui ne réunissent que des chefs de service dans un premier temps, mais j'essaye de participer le plus possible, en tout cas, pas à toutes, mais ponctuellement, régulièrement, aux réunions d'équipes dans les différents services du département. Et de cela, je pense que, en tout cas, une de mes devises, c'est de travailler sérieusement dans la bonne humeur, donc je conseille de communiquer cette bonne humeur aux différentes équipes, de leur transmettre en tout cas le message qu'ils ne sont pas seuls. Qu'ils sont accompagnés, qu'ils peuvent être soutenus par la ligne hiérarchique, qu'ils sont encadrés aussi. Pour essayer que ces

agents se sentent soutenus, se sentent accompagnés au quotidien dans leurs missions. Qu'ils sachent qu'à tout moment, en tout cas, ils peuvent faire appel à leur ligne hiérarchique, y compris au chef de département, dans l'exercice de leurs fonctions, ou même à titre personnel.

Que signifie pour vous la reconnaissance au travail ?

Ça signifie beaucoup pour moi parce que pour moi elle est extrêmement importante parce que je pense que c'est un élément qui doit faire partie, très clairement, pour moi de la culture d'entreprise. De la reconnaissance au travail, bien, elle est tout aussi importante que de pouvoir épingler lorsque ça ne va pas, évidemment, mais elle est extrêmement importante, et quand je dis que ça doit faire partie de la culture d'entreprise, moi je considère que ça, c'est même un élément d'éducation au sein de l'entreprise. Je veux dire par là que s'il y a de la reconnaissance au plus haut niveau de la ligne hiérarchique, au plus haut niveau de l'organisation de notre administration, ça va se répercuter à tous les niveaux de notre administration. Elle est aussi pour moi extrêmement importante parce que de la reconnaissance et aussi le respect. C'est une notion qui, pour moi, est aussi extrêmement importante. C'est de pouvoir évidemment respecter sa ligne hiérarchique, mais que la ligne hiérarchique puisse également faire preuve de respect vis-à-vis de ses collaborateurs et collaboratrices. Donc pour moi, ça a une place extrêmement importante. Toutefois, il faut reconnaître que ce n'est pas toujours un réflexe. On oublie parfois de donner de la reconnaissance aux collaborateurs. Pourtant, à des moments clés, dans leur carrière, quand ils réussissent un projet, quand ils concrétisent un projet. Ben voilà, on est tous contents, bien évidemment. Et on a également aussi, c'est aussi propre à la mission de l'administration, où on est quelque part un peu effacé. On fait aboutir ou on fait avancer le projet, on les fait aboutir, on les fait atterrir, on les fait réussir. Mais la visibilité de la réussite de ces projets, n'est pas donnée la plupart du temps aux membres de l'administration, mais aux membres du personnel politique. C'est logique, c'est normal, nous sommes là pour ça. Mais cette visibilité, cette reconnaissance, la plupart du temps, elle passe par là et on oublie très souvent, finalement, de venir pour remercier celles et ceux qui ont œuvré à la concrétisation du projet, parfois dans les coulisses, parfois dans l'ombre. Mais sans eux, le projet n'aurait pas pu se concrétiser. Et c'est généralement ce cheminement là, dans la visibilité de la réussite du projet qui fait qu'on oublie très souvent d'aller remercier les personnes qui étaient à l'origine du projet, qui ont fait qu'il puisse se concrétiser. Donc j'ai envie de dire que ça doit être, pour parler de culture ou d'éducation, ça doit vraiment être un réflexe naturel finalement d'arriver à cette reconnaissance. Un merci, une gratitude. Dire « Voilà, j'ai bien noté tout le travail que tu as fait dans ce dossier et ce projet. » C'est très rarement d'ailleurs le fait d'une seule personne, la plupart du temps, c'est le fait de plusieurs personnes. Ne pas oublier non plus tous ceux qui ont contribué puisque ça, ça peut être effectivement aussi catastrophique, de pouvoir reconnaître une personne, de la gratifier et d'en oublier l'une ou l'autre. Donc ça, il faut aussi être extrêmement attentif à ça. Mais ça doit devenir effectivement un réflexe. Mais je reconnais que moi-même, on est tellement des fois content que le projet aboutisse ou atterrisse. Que la plupart

du temps, c'est un travail d'équipe que l'on ne pense pas forcément à prendre le temps de remercier les personnes qui ont concouru à la concrétisation du projet. Et donc c'est extrêmement important en tout cas d'avoir toujours ça à l'œil, mais ça ne va pas forcément toujours être à la fin, à la concrétisation d'un projet, c'est au quotidien aussi. Des fois, il ne faut pas toujours attendre qu'un gros ou moyen projet, même petit projet, aboutisse pour remercier. Ce sont tous des gestes, tous des gestes ou des paroles au quotidien qui peuvent faire extrêmement de bien. Lorsque vous demandez un service à quelqu'un, à un collaborateur, qui le fait rapidement dans la journée, qui le fait, qui le fait même bien. Voilà. C'est aussi de pouvoir, finalement, c'est de revenir aux fondamentaux. C'est de pouvoir remercier. Remercier est un petit mot aux grands effets.

La reconnaissance, elle peut porter sur quatre choses. Sur la personne qui existe en tant que personne. Moi en tant que Yasmina j'existe. Et donc on me demande comment je vais. J'existe pour mon expertise métier, je suis reconnue pour mon expertise métier, pour mon investissement professionnel et pour les résultats. Est-ce que vous pensez qu'au sein de l'administration il y a un type de reconnaissance qui est plus valorisé ou est ce qu'il y en a qui est oublié ? Comment on pourrait faire pour palier à ça ?

Dans les quatre. Je pense que l'investissement. Je pense que les trois autres sont particulièrement bien reconnus chez nous. Comme je le disais, le résultat final. Je pense aussi qu'au niveau de la personne on est de plus en plus attentif à faire en sorte que l'agent se sente bien dans ses missions, à mettre la bonne personne au bon endroit, le calme, le travail, ce genre de choses, ça fait aussi partie finalement de la reconnaissance. L'expertise qu'on peut avoir la plupart du temps, elle est saluée assez rapidement parce qu'on va rechercher justement pour faire atterrir un projet, les expertises dont on a besoin, donc la plupart du temps, c'est relativement bien perçu et finalement, l'agent se sent reconnu pour son expertise. Par contre, l'investissement est aussi reconnu, mais pas toujours à sa juste valeur. Il y a des agents qui s'investissent énormément dans le boulot et où, malheureusement, on trouve ça normal parce que, visiblement, il a été recruté un jour, il travaille au sein de l'administration. C'est son travail, il fait son travail, peu importe à la limite le nombre d'heures qu'il y passe ou les efforts qu'il fait, quelque part, ça tombe très rapidement dans la normalité. On a des gens qui s'investissent énormément alors que, il y en a qui s'investissent vraiment très très fort, dans leur boulot. Et ça, je pense que ce n'est pas forcément bien valorisé chez nous. Donc s'il y a un effort à faire par rapport à cela. C'est de pouvoir identifier, j'ai envie de dire, les investissements. Parce que voilà, la plupart de nos agents sont quand même investis dans leurs missions et autres. Mais voilà, il y a certains projets ou certaines personnalités qui font que l'investissement personnel est beaucoup plus, beaucoup plus important. On a des gens qui s'investissent très fort dans leurs fonctions, dans leurs missions. De pouvoir cibler ça, de pouvoir aussi identifier ça. Parce qu'ils pourraient très bien se contenter ou se limiter à leur cadre de travail, à leurs horaires de travail, à finalement se limiter vraiment au minimum de ce qu'on leur demande. Il faut pouvoir saluer aussi cet

investissement qui a été peut-être particulier dans un projet ou dans un dossier ou l'autre. Très concrètement, oui, je pense que là il y a pas mal d'efforts à faire chez nous. Parce que c'est très rarement reconnu en fait.

Quelles seraient vos idées pour améliorer la reconnaissance au travail à la Ville ?

Il y a déjà pas mal de choses qui se font. Moi je pense que, c'est vrai que quand on y pense, il y a un seul moment dans l'année où on remercie tous les gens c'est lors de la fête du personnel.

Oui, tout le monde en parle.

Tout le monde en parle. C'est là où les autorités peuvent remercier l'ensemble des agents. Mais... euh, c'est très bien, c'est très bien que ça existe. Je pense que ça doit se faire beaucoup plus régulièrement. Comme on le disait tout à l'heure, c'est un travail du quotidien, la reconnaissance au travail. Ne pas attendre justement qu'il y ait un remerciement officiel de l'autorité et quand on remarque qu'un agent s'est particulièrement distingué dans un dossier, c'est de pouvoir, ne pas en faire une cérémonie officielle pour se faire mais voilà, ne fût-ce que téléphoner à l'agent, lui dire qu'on a apprécié son travail dans ce dossier-là, qu'il a été particulièrement apprécié et remercier son investissement dans le dossier, dans le projet. C'est quelque chose qui peut déjà faire énormément de bien. Et alors pourquoi pas concrètement l'inviter à avoir une discussion avec lui par rapport à ça et pour en profiter pour personnellement, et dans le blanc des yeux, le remercier pour ce qu'il a fait. Donc voilà, moi je pense c'est deux pistes.

Quelles sont, selon vous, les compétences requises ou les caractéristiques requises pour être un bon manager ?

L'écoute, la transparence et l'exemplarité.

Pour passer dans le volet plus en lien avec l'intelligence émotionnelle, que signifie pour vous « intelligence émotionnelle » ?

Je pense que dans le chef d'un manager, être intelligent au niveau émotionnel c'est de pouvoir percevoir chez son collaborateur les différentes émotions qui peuvent transparaître. En tout cas, qu'il peut percevoir en fait dans le chef de son collaborateur et de pouvoir manager aussi ces émotions-là. Parce que nous ne sommes pas des robots, mais des êtres humains avec tout un lot d'émotions, un agent, un collaborateur peut, du jour au lendemain ou même dans le cadre d'une même journée, passer par toute une série d'émotions. C'est de pouvoir aussi gérer ces émotions-là, gérer les émotions de ses collaborateurs et en fonction de l'émotion qui est repérée, c'est d'agir intelligemment pour pouvoir gérer cette émotion-là, quelle qu'elle soit, que ça soit une émotion de peur, de crainte, d'inquiétude ou une émotion des fois qui peut être aussi positive, des émotions d'enthousiasme, d'optimisme. Il faut pouvoir aussi canaliser et la canaliser

intelligemment, c'est-à-dire de ne pas brusquer, de ne pas brutaliser, de ne pas non plus méconnaître ses émotions parce qu'elles font partie finalement du travail quotidien, des relations avec les collaborateurs dans les relations de travail. Donc voilà, ça m'évoque ça l'intelligence émotionnelle. En tout cas, dans le chef du manager, c'est de pouvoir prendre en compte ces émotions, les entendre, les interpréter ou les traduire en tout cas dans le chef du collaborateur. De voir l'impact que ça peut avoir aussi sur le collaborateur, sur son travail et de les cadrer, de les gérer avec lui finalement.

Et le manager en tant que tel, vous en tant que responsable, comment vous faites pour faire ça? Quelles sont les qualités que vous devez avoir pour pouvoir bien gérer les émotions des autres et des vôtres ?

Comme je le disais tout à l'heure, l'écoute est extrêmement importante. Pour moi, en tant que manager et même si on n'est pas manager. On a tous nos journées, on a tous notre degré de stress, on a tous notre degré d'attentes aussi. Et donc c'est aussi extrêmement important en tant que manager de pouvoir mettre un petit peu en recul ses propres émotions. C'est pas toujours évident, bien évidemment, parce qu'on est tellement contraint à suivre un timing, des délais et autres que ce n'est pas toujours évident de pouvoir prendre le temps et on a souvent tendance à justement ne pas percevoir ces émotions chez les collaborateurs ou si on les perçoit, on est tellement focalisé sur l'objectif et le but à atteindre qu'on les laisse de côté. Donc ça, je pense que c'est extrêmement important d'être à l'écoute de soi, de pouvoir bien les identifier. Parce que quelle que soit l'origine ou la nature de l'émotion, ça peut être catastrophique à terme de ne pas pouvoir les prendre en compte. Et alors c'est de pouvoir faire preuve aussi d'empathie. Pour montrer au collaborateur qu'on est attentif à ses émotions, mais tout en n'étant pas personnellement pas atteint pas ces émotions. Il faut aussi qu'on puisse se préserver nous par rapport à tout ce qu'on reçoit comme émotions, en tout cas comme messages du collaborateur. Mais de lui fait percevoir en tout cas qu'il est écouté, qu'il est entendu, que cela va être géré d'une manière ou d'une autre. Peut-être pas tout de suite, mais en tout cas, parce qu'on n'a pas toujours la possibilité de le gérer tout de suite, mais en tout cas que c'est entendu et que ça va être géré. Et d'être vraiment dans une démarche d'écoute et d'empathie par rapport à cela.

Est-ce que vous avez été évalué sur vos qualités d'intelligence émotionnelle lors de votre engagement en tant que responsable ? Est-ce que c'est quelque chose qui a été testé ?

Non.

Est-ce que vous pensez que ce serait intéressant que ce soit « obligatoire » en quelque sorte ?

Je pense que, en tout cas, ça pourrait être extrêmement intéressant parce que c'est pour moi, au jour d'aujourd'hui dans le management moderne, c'est une des qualités que doit avoir en tout

cas chaque manager. On n'est plus dans ce management purement directif, froid, distant, qu'on pouvait connaître auparavant, uniquement orienté objectifs, uniquement orienté résultats. Ça l'est toujours, bien évidemment, mais ça ne doit plus être uniquement ça. C'est toute cette partie-là qui doit pouvoir être de plus en plus gérées dans les équipes. Donc je pense que ce serait effectivement intéressant de pouvoir évaluer ça lors des sélections, en tout cas des managers, des responsables d'équipe.

Est-ce que vous avez suivi des formations en intelligence émotionnelle ?

Oui.

Est-ce que vous pensez que c'est quelque chose qui est intéressant dans le cadre de la fonction, mais surtout dans l'idée de, est-ce que vous pensez que l'intelligence émotionnelle, c'est inné ou ça peut se développer ?

J'en ai suivi, j'en ai suivi qu'une jusqu'à présent, mais qui était extrêmement intéressante, qui m'a permis aussi de découvrir finalement ce que recouvrait cette notion d'intelligence émotionnelle. Il y en a chez qui c'est inné. Voilà, on n'est pas tous les mêmes, on a tous notre bagage, on n'a pas tous le même niveau d'éducation non plus par rapport à cela. Mais il faut reconnaître qu'il y en a certains qui ont ça effectivement en eux. Que c'est inné. D'autres doivent effectivement un peu plus le développer parce que ce n'est pas dans leur personnalité, ce n'est pas dans leur caractère, c'est pas dans l'éducation qu'ils ont reçu non plus. Donc là où ça va se développer un petit peu plus. Il y a ces formations pour moi sont extrêmement, extrêmement importantes parce que ça, en tout cas moi celle que j'ai suivie, elle m'a permis de mieux me connaître en tout cas par rapport à cela. Parce que je pense que ça vaut pour tout, mais particulièrement pour l'intelligence émotionnelle, un manager pour pouvoir bien pratiquer l'intelligence émotionnelle doit d'abord bien se connaître. D'abord bien connaître ses propres émotions, pouvoir bien les identifier aussi pour pouvoir les gérer aussi au quotidien avec ses équipes. Donc ça, c'est extrêmement important. Cette formation-là, elle m'a surtout apporté ça. Pas que, bien évidemment, c'est aussi de voir comment on pouvait pratiquer l'intelligence émotionnelle et d'être attentif au quotidien. Mais c'était principalement, pour moi, en tout cas extrêmement utile pour ça.

Est-ce que vous pensez que l'intelligence émotionnelle favorise la reconnaissance au travail ?

Oui. Oui, tout à fait.

Est-ce que l'on pourrait considérer que ce soit un outil de management au service de la reconnaissance au travail ?

Absolument, oui, tout à fait. Oui parce que l'on parlait uniquement tout à l'heure de l'écoute. Moi je le remarque dans ma pratique, même si on n'arrive pas à régler le problème tout de suite, l'agent ou le collaborateur qui se sent écouté et qui se sent entendu, c'est déjà pour lui une forme de reconnaissance. Peut-être pas de la qualité du travail qu'il a accompli et autre, mais lorsque le collaborateur arrive à un moment où il est peut-être sous tension, stressé, inquiet et qu'il a besoin de se livrer sur pas mal de choses, déjà rien que le fait d'écouter le collaborateur, d'être entendu, lui amène une certaine forme de reconnaissance en fait. Une forme d'existence au sein de l'organisation. Je ne fais pas que de venir au travail le matin, m'asseoir à mon bureau et cravacher comme un fou toute la journée ou autre. Il y a des formes de reconnaissance : l'écoute, écouter ce que je ressens, écouter mes problèmes, et ça c'est déjà une forme de reconnaissance qui pourtant ne demande pas beaucoup de la part du manager, mais qui apporte énormément au quotidien, en tout cas dans la reconnaissance des différents collaborateurs.

Dernière petite question, parce que vous n'en avez pas du tout parlé, qu'est-ce que vous pensez de la reconnaissance financière ?

Elle est importante aussi.

Moins ? Plus ? Est-ce nécessaire de revoir ou est-ce qu'on est déjà pas mal à la Ville de Namur ?

Je pense qu'au niveau de la Ville de Namur, globalement, au niveau de nos barèmes, on n'a franchement pas à se plaindre. Je pense qu'il y a effectivement un moment où c'est le gros choix qu'on doit faire à un moment donné entre le secteur public et le secteur privé. Mais je pense qu'il n'y a pas que la rémunération et on remarque que de plus en plus, ça fait partie d'un tout en fait. Avant, je pense que c'était plus dans la culture, la rémunération était beaucoup plus importante que le reste. On se disait « oui, je vais rentrer dans le secteur public et il faut absolument que je monte absolument les échelons parce que voilà, il faut que je gagne plus et autre ». Dans le secteur privé, on a été globalement toujours mieux rémunéré que dans le secteur public. Et là, c'est aussi autre chose, parce qu'il y a des notions de rentabilité et plein de choses qui interviennent qui font aussi que finalement c'est de plus en plus la carotte qui fait avancer tout le monde. Mais moi, je remarque que la rémunération, je ne vais pas dire qu'elle devient de moins en moins importante, mais en tout cas, elle est prise en compte avec plein d'autres paramètres dans le choix de nos collaborateurs. Si on parle spécifiquement de la ville de Namur, je pense qu'elle devient de plus en plus attractive parce qu'elle permet d'avoir une rémunération que moi j'estime juste, franchement bien équilibrée par rapport aux différents barèmes ou aux différentes missions couramment exécutées, et que la Ville permet par plein d'autres systèmes qu'elle a mis en place, comme le télétravail, comme la flexibilité des horaires, comme les

différents avantages qui sont octroyés au personnel communal, dont les frais de déplacement qui sont remboursés. Tous ces éléments qui sont mis en place sont de plus en plus pris en compte en fait pour celles et ceux qui, un jour, décident de nous rejoindre. Et je pense que même dans ceux qui sont là depuis un bon petit temps chez nous, qui avant étaient peut-être un peu plus focalisés là-dessus, qui des fois étaient un peu frustrés par le fait de peut-être rester dans le même barème et de voir d'autres avancer et eux être bloqués dans un barème font de plus en plus cette analyse globale en fait, en se disant OK, je pourrais très bien aller ailleurs en ayant une rémunération plus élevée, mais quand on fait un peu le compte de tout le reste, je pense que ça compte énormément en fait dans le bien être aussi de nos collaborateurs, en disant, oui c'est bien, l'herbe est peut-être plus verte ailleurs, je vais peut-être gagner un petit peu plus là-bas. Oui, en effet, mais quand on fait un peu le compte de tout. Et c'est pour cela que, en essayant de boucler la boucle, la reconnaissance au travail est aussi extrêmement importante. Parce que, indépendamment de la rémunération, bien se sentir dans son travail, se sentir valorisé à son travail, c'est aussi extrêmement important et ça permet aussi aux collaborateurs, donc indépendamment de la rémunération qu'ils touchent et de ce qu'ils pourraient percevoir ailleurs comme rémunération, ça permet aussi de fidéliser nos collaborateurs.

Merci beaucoup Monsieur.

Entretien 5 (M3)

Alors, première question : est-ce que vous pouvez vous présenter, votre fonction, votre rôle au sein de l'administration ? Quelle est votre ancienneté ? Quelles sont les matières que vous traitez ? Me faire un petit topo.

Je suis cheffe de service à la propreté publique depuis cinq ans. Mes missions, mon rôle il est vraiment multiple parce que quand je suis arrivée, c'est vrai que j'avais fait beaucoup de cours de management donnés par des cours inter disciplinaires. Anciennement, j'ai une formation d'ingénieure agronome. J'ai travaillé dans une petite commune où je m'occupais de l'aménagement du territoire où j'ai chapeauté un petit service d'une dizaine de personnes, toutes des universitaires, biologistes, agronomes. Et donc en fait dans le cadre de l'évolution de carrière, moi j'étais A1 et il y avait ces cours qui étaient donnés par le PUR qui est un consortium universitaire qui rassemblait l'Université de Liège, l'ULB et l'UCL. Moi, c'était la première fois que je rentrais vraiment dans des matières, des formations administratives et managériales. Et j'ai senti directement après ces formations que j'avais vraiment une accroche avec le management que je commençais mais c'est pas pareil parce que c'était plus des collègues, on faisait des réunions. Donc voilà, il n'y avait pas vraiment cette approche managériale et moi je sentais que voilà, il y avait quelque chose et bon je me suis arrêtée, j'ai eu une sorte de burn-out, je dirais que j'étais plus du tout en phase avec les lignes politiques parce que dans une petite commune, le politique intervient énormément. Et donc moi, les choix qui étaient posés, ça n'allait pas du tout. Donc j'ai arrêté. Et puis j'ai vu cette offre d'emploi, habitant en plus Namur. J'ai vu cette offre d'emploi de chef de service propreté. C'était pour moi un truc vraiment énorme parce que j'avais peur, je travaillais pas dans ce sujet-là. C'était un monde ouvrier. Moi c'était le monde universitaire surtout que je connaissais, universitaire et administratif et donc pour moi il y avait un gap énorme. Donc intuitivement, je me suis dit « écoute là septante personnes, là il va y avoir de l'humain et là il va y avoir en termes de management ». En plus, c'était un service où il y avait eu des problématiques. Donc je me suis dit que j'espère qu'on va vite sortir de là et que je vais pouvoir passer à autre chose.

Quelles sont vos relations justement avec vos collaborateurs ? Comment vous faites pour gérer vos équipes au quotidien ? Comment vous fonctionnez ?

Donc il faut savoir que comme c'est un grand/gros service, forcément il y a une hiérarchie, il y a je dirais une organisation d'office qui est pyramidale pour un aspect, j'ai envie de dire, pratique. Mais moi mon management se fait de manière pyramidale, mais souvent en faisant remonter la base de la pyramide, ça passe un peu de l'un à l'autre. Donc il faut savoir qu'on ne peut pas gérer, il faut en être conscient, qu'on ne peut pas gérer septante personnes en direct. Donc il est très important d'avoir autour de soi maximum dix personnes sur lesquelles tu sais que tu peux t'appuyer. Et donc ça a été en fait les premiers temps de savoir identifier les

personnes sur lesquelles je pouvais m'appuyer et pourquoi. En fonction des différents caractères, en fonction des affinités. Des affinités, enfin, je veux dire professionnelles, c'est-à-dire que ce n'est pas parce que tu es à une place que tu es à la bonne place. Donc c'est tout ça qu'il fallait que j'évalue. Mais bon, il faut quand même un peu de temps avant de sentir toutes ces choses-là. Et j'ai commencé tout « doucement » à faire commencer à faire bouger les pièces sur l'échiquier.

Au quotidien, vous êtes plutôt formelle ou informelle ? Comment vous faites circuler l'info ? Est-ce que vous abordez des aspects de la vie privée ou pas de vie privée ? Comment vous fonctionnez ?

Il y a un cadre de travail. Très rapidement, j'arrive au bureau et je dois être à l'ordinateur, j'ai beaucoup de mails et je dois centraliser quand même beaucoup d'informations. Donc je suis à côté de mon staff administratif avec lequel c'est les premières lignes on va dire, administratif et technique. Et puis mes contremaîtres, les brigadiers. Donc c'est comme ça que ça s'organise et on se voit tous les jours, tous les matins, et ça commence tous les matins par des discussions dans mon bureau.

Pour organiser la journée, la semaine ?

Pour faire un check des points du jour. Les points du jour attendus au niveau des équipes, les points d'attention et ce qu'ils ont appris, qu'ils n'ont pas eu le temps de me dire parce que je suis en réunion, parce que je suis prise par d'autres occupations et qu'ils n'ont pas eu l'occasion de me délivrer la veille. C'est une remise à température avec les équipes et un petit check pour recommencer la journée qui se fait rapidement, très rapidement. Et je vois tous mes contremaîtres tous les jours. Tous les jours je commence par eux. Mais ils viennent, donc moi j'ai la porte ouverte, donc quand ils viennent, ils savent, ils portent les papiers au secrétariat et ils s'arrêtent systématiquement à mon bureau pour faire le check.

Que signifie pour vous la reconnaissance au travail ?

La reconnaissance au travail c'est le moteur. Si je veux faire un comparatif dans les différentes substances qui alimentent un moteur. Je dirais que c'est vraiment l'huilage le plus, le plus enrobant, le plus gratifiant et le plus qui va le plus en profondeur.

Et comment on fait pour apporter de la reconnaissance ?

Alors pour apporter de la reconnaissance...

C'est compliqué, c'est assez complexe. Il y a une reconnaissance de l'humain. D'office, c'est-à-dire qu'à un moment donné, le positionnement quand on est chef de service. Il y a le fait de voir et de reconnaître la personne et ce qu'elle apporte, son apport et sa particularité. Et de le

reconnaître, je dirais, dans toute sa multiplicité. Et soi-même, être capable d'identifier ses points forts et ses points faibles, d'essayer de jouer sur les points faibles, mais les points forts, de bien les faire apparaître, même à la personne parce que la personne qui a de la distance et qui a cette perspective de voir et en valorisant, en valorisant vraiment les points forts, je dirais des personnes et des traits de caractère. Et en ayant de la reconnaissance, c'est vraiment une reconnaissance forte qui se fait au jour le jour, je vais dire la reconnaissance au jour le jour des équipes. Une gratitude, de la gratitude, ça passe par la gratitude, la reconnaissance, par l'intérêt de l'autre. On reconnaît l'autre, on est intéressé par l'autre. Évidemment, son apport en termes de travail professionnel et alors ça passe à un moment donné, un petit peu obligatoirement par une reconnaissance qui doit être plus formalisée au travers... je dirais qu'il faut qu'il y ait un passage un peu plus formel par cette reconnaissance. Plus particulièrement pour le monde ouvrier. Je parle surtout pour le monde ouvrier, parce que quand je suis arrivée, j'ai eu beaucoup d'ouvriers qui étaient E3 et donc j'ai très vite senti qu'il n'y avait aucune reconnaissance chez eux

De leurs compétences ?

Ni de leurs compétences, ni une reconnaissance de leur métier. Et au niveau personnel, ce n'était pas terrible non plus. Donc on était là face à des gens qui ont donné, donné tous les jours et dans l'ombre. Je me dis « Mais attend, ça il faut faire rentrer ... Il faut mettre l'éclairage là-dessus ». Il faut faire sortir de l'ombre ces travailleurs de l'ombre et faire un éclairage plus hermétique. C'est un métier qui au quotidien n'est pas le plus valorisant qui soit et pas le plus... Donc double nécessité de travailler sur cette reconnaissance-là. Et donc important à un moment donné, où il y avait ce blocage en plus qui voilà, qui en gros tu leur disais « Non, non les gars, c'est bon, vous vous donnez le meilleur de vous-même, mais vous vous en tenez là. Ou vous n'êtes pas trop exigeants, vous attendez pas trop de retours ». Et eux étaient dans une frustration forcément, une frustration, une attente, une attente dans leur carrière. Ce sont en plus des gens dans le monde ouvrier, où il y a eu des scolarités compliquées, voire inexistantes. Donc aucun moyen autre, « comment valoriser ce que j'ai appris quand même ? » Parce que ça, moi j'avais des gens, ça faisait 15-20 ans et ils stagnaient. Donc voilà, outre le fait d'avoir cette reconnaissance par la cheffe de service, ce n'est pas suffisant. Il faut une reconnaissance qui soit visible.

C'est ça. Et donc c'est passé par ?

A ce moment-là, je me suis renseignée au service du DRH pour savoir qu'est ce qu'il fallait pour qu'il y ait cette valorisation par l'examen et la validation des compétences. Et il n'y avait pas, il n'y avait pas d'épreuve, il n'y avait pas de reconnaissance du métier. Et donc ça a été le début, l'amorce d'un long parcours parce qu'on a travaillé avec le DRH et on a vu avec des organismes extérieurs, le CRF, avec tout ce que ça représente comme étapes complexes,

administratives, pour pouvoir arriver. Et donc c'est un long parcours et je sentais bien qu'à un moment donné, si je ne restais pas dans le truc. En plus, il y avait le Covid qui n'a pas facilité les choses puisque ça, ça met un peu un point d'arrêt dans le mouvement qu'on avait enclenché. Il fallait se réorganiser, faire une réunion, il y avait beaucoup de réunions et donc je sentais que moi j'étais un peu la principale intéressée. Je représentais quelque part les travailleurs.

Est-ce que, dans le chef des travailleurs, vous avez vu un avant et un après la validation des compétences ?

Alors, c'est vrai que j'ai vu, j'ai vu quelque chose de nouveau. Il y a eu vraiment, euh, alors là, une gratitude de ceux qui ont passé les examens. Ils ont eu tous une gratitude, mais qui s'est exprimée de façon différente. Je peux dire qu'il y avait quand même une gratitude. Alors il y en a certains chez qui ça a vraiment développé encore plus de loyauté, encore plus de motivation pour les tâches. Et chez d'autres, c'était moins flagrant l'apport mais voilà. Eux étaient contents de cette avancée. Mais ce n'est pas pour autant qu'il y avait un retour direct pour l'organisation.

De manière générale, que pensez-vous de la reconnaissance des travailleurs au sein de l'administration ?

Au sein de l'administration, je pense que Namur est certainement... ce n'est pas la Ville la moins bien placée je pense, pour moi, par rapport à ce que j'ai vécu dans une autre commune, je pense qu'il y a quand même, par les formations, par justement les grades, il y a une attention qui est portée. En termes de valorisation, je pense que cette valorisation-là, elle est inexistante. Maintenant, c'est vrai que c'est une grosse administration comme ça, c'est difficile, ça se dilue donc comment organiser et comment arriver à mieux personifier ? Parce que la reconnaissance elle ne passe pas, justement, que par ces aspects administratifs et d'autres canaux mais bon, lesquels ? Quand il y a une grosse organisation comme celle-là, c'est compliqué. C'est plus compliqué, il y a une dilution, il faut beaucoup de temps pour connaître les personnes et il y a encore des personnes que j'ai que par téléphone. Et je me dis qu'il ne voit qu'une partie de ce que je fais, est-ce qu'ils savent vraiment qui je suis, est-ce qu'ils savent vraiment ce que je fais. Et cette reconnaissance-là, c'est le fait de reconnaître parce qu'il y a une forme de bouche à oreille, mais alors qui peut être positif comme négatif, mais qui est forcément limitant.

Dans la reconnaissance au travail, il y a quatre pratiques. Donc on reconnaît la personne, on reconnaît les compétences et l'expertises métier. On reconnaît l'investissement et enfin on reconnaît, ou pas à chaque fois, les résultats. Est-ce que vous pensez qu'il y a un type de reconnaissance qui est plus favorisée ? Ou oubliée à l'administration ?

Donc si on passe en revue le premier, c'est...

C'est la personne. On me reconnaît en tant qu'être humain, on me demande comment je vais le matin, on me salue.

Voilà, ça, c'est vraiment super. Je trouve qu'il y a une reconnaissance humaine claire et nette. Ça pour moi elle est existante.

L'expertise métier ? On me reconnaît pour mes compétences...

Pour mes compétences... Je crois, et comme je le disais tout à l'heure, à travers une partie de mes compétences, je ne suis pas persuadée que voilà, je ne sais pas si on se rend bien compte de nos métiers de manager et de ce qu'on fait et de notre quotidien. Je ne suis pas persuadée.

L'investissement professionnel ?

L'investissement professionnel, ça je pense que oui. Je pense que c'est relayé, Je pense que c'est relayé par la hiérarchie lors des évaluations. C'est relayé maintenant, voilà... je pense que ça doit se sentir ou ça doit se voir. Mais quant à dire que cet investissement est quantifié, non, je ne crois pas qu'un outil le quantifie actuellement en tous les cas.

Et les résultats ?

Et les résultats, je pense que c'est des résultats chiffrés. Il n'y a pas beaucoup d'indicateurs et il n'y a pas d'indicateurs. Résultats qualitatifs, je pense qu'il y en a un petit peu plus dans le sens où ce que la personne a amené, ce qu'elle a développé donc je crois que ça il y a un peu plus, mais quantitativement, les retours, il n'y a pas une grille vraiment qui permette de faire un check. Ou qui passerait en revue des choses que soi-même on pourrait peut-être améliorer aussi. Donc il n'y a pas un focus je dirais en termes de résultats. En gros, on demande que le bateau avance et qu'il n'y ait, en gros, pas trop de vagues et que ma foi euh... Voilà quoi.

Est-ce que vous avez des idées en tant que manager, encore une fois de manière très générale ou pour votre service, pour améliorer la reconnaissance au travail à la Ville de Namur ?

Moi je pense que, par exemple, il faudrait beaucoup plus développer les liens internes transversaux, faire beaucoup plus... A travers les formations, on rencontre ses homologues. Donc ça, c'est bien. Mais on sait qu'à travers les formations, il y a quand même tout le temps de la formation... et alors c'est plus à travers la transcription de témoignages qu'à ce moment-là, il y a, on le sent, quelque chose, mais je trouve qu'il devrait y avoir beaucoup plus de communication transversale et parce que c'est encore fort vertical.

Quelles sont, selon vous, les compétences requises pour être un bon manager ?

Alors, je pense que c'est assez simple, en fait. On pourrait en parler en long, en large et en travers avec des méthodes, etc. mais j'ai envie de dire que c'est son vécu, personnel, c'est le fait d'avoir quand même une expérience, ça c'est indéniable.

Avoir une expérience, dans le métier ou en tant que cheffe ?

De l'expérience de vie. De l'expérience de vie parce qu'on en est confronté à l'humain. Au début, dans les formations professionnelles, on nous apprend la technique. On nous apprend la technicité, pour moi via la filière agronomique. Forcément des techniques... Mais voilà, je n'ai pas fait DRH. Je n'ai pas fait les sciences humaines, donc cette approche-là, elle me vient d'où ? Elle me vient de mon expérience personnelle. Mis à part les quelques formations mais parce que j'ai senti que j'avais, qu'il y avait déjà quelque chose en moi. Sinon ça ne m'a pas été transmis. Je dirais que ça repose sur des choses très très simples, humaines, de loyauté, de logique, de pragmatisme et de créativité, d'avoir du sens pour créer, du sens vraiment humainement, de sentir aussi les choses et arriver à créer ce lien. Et je crois que ça repose sur des... et alors on ne se change pas fondamentalement. C'est-à-dire, qu'à un moment donné, quand on prend des cours en management où on vous dit « Voilà, vous êtes vert, jaune, rouge... Le manager idéal, il fait ceci, il fait cela... ». Bah vous avez les outils que vous avez, et vous êtes comme vous êtes. Et on ne se change pas fondamentalement, donc ça apporte peut-être des trucs et astuces, mais ça ne révolutionne pas ce que vous êtes et vous allez composer avec ce que vous êtes. Et donc c'est quand même un peu... il y a une alchimie, il y a une boîte dans laquelle on rentre ou on ne rentre pas. Et ça c'est, c'est vraiment euh... surtout quand on touche à l'humain. Voilà, c'est quelque chose de presque opaque, en fait. On ne sait pas, on met des ingrédients et soit on sait cuisiner, soit on ne sait pas. Et on aura beau suivre toutes les recettes, si à un moment donné, il n'y a pas quelque chose qui fait que la sauce prend, je ne sais pas si les règles ou les méthodologies...

Être un bon manager, c'est inné selon vous ?

Être un bon manager, c'est inné. C'est avoir une bonne connaissance, avoir une bonne connaissance de soi, primo. Et puis c'est connaître bien bien ses limites. Savoir quelle est la marge de manœuvre qu'on a. Connaître l'environnement, savoir les personnes qu'on a en face, savoir avec quels outils, vraiment, concrètement, on peut travailler. Quel est le contexte. Quel est le degré de performance. Quel est le degré d'amélioration qualitative, quantitative des choses. Sachant qu'on est dans des données, donc pour ne pas développer des frustrations et toujours canaliser son énergie, canaliser son énergie et sa force pour faire avancer avec toutes les données qu'on a. Voilà, et c'est passer entre toutes ces choses. Et ce n'est certainement pas en important, pour moi, en important une sorte de révolution ou en ayant des lignes... Se dire c'est ça, c'est ça, c'est ça. Et il faut réévaluer quasiment la situation, je dirais au jour le jour.

Réévaluer, c'est « ça on va le baisser ça, ça on va le relever, ça c'est à changer, cet élément à changer là, on va le tester ». Donc c'est vraiment un chef d'orchestre qui compose au quotidien. C'est tout sauf être dans une routine.

On va arriver dans la seconde partie de l'interview. Que signifie pour vous, l'intelligence émotionnelle ?

Bon ben l'intelligence émotionnelle, c'est... Moi je travaille beaucoup avec ça. Pas essentiellement, mais beaucoup. Parce que cette connaissance, l'émotion est très forte. C'est quelque chose de très fort qu'il faut savoir maîtriser, qu'il faut savoir identifier, savoir quelles émotions animent et qu'est ce qui me fait là avancer. Qu'est-ce qu'elle veut me dire ? Qu'est-ce que ça signifie autant là où je suis ? Pourquoi ? Pourquoi j'ai ça Et comment j'arrive moi, à mes émotions. Pas les étouffer mais vraiment m'en servir pour qu'elles me servent de guide en fait. Elles me servent de guide par rapport à des choses que je ressens et que je ressentirai de manière... L'émotion ça passe pas en première ligne par le... Je dirais, pour prendre des termes scientifiques, le cortex préfrontal, c'est-à-dire tout ce qui est logique, etc. L'émotionnel passe par une ligne beaucoup plus rapide. Mais, des fois, ces lignes sont bonnes pour certains, pour certaines situations, donc pour intervenir rapidement. Mais à un moment donné, il faut calmer aussi cette intelligence-là et la mettre un peu en stand-by pour faire revenir alors, reposer les choses, faire une analyse pragmatique, donc. Donc voilà, cette intelligence émotionnelle, elle aide énormément en termes de communication, en termes de compréhension, mais en termes d'analyse, c'est autre chose. Donc il faut tout ça.

Du coup, un manager doté d'intelligence émotionnelle, qu'est-ce qu'il a comme qualités ?

Je dirais que, d'abord, il a identifié, il a identifié ce qui fait les forces. Parce que, à nouveau, les émotions, que ça soit la tristesse, que ce soit la joie, que ça soit la colère, tout ça, il y a une multitude d'émotions, une multitude. Parce qu'il y a une gradation à travers la tristesse. Il y a, une centaine, des milliers de nuances à travers la joie, il y a des milliers de nuances. Voilà. Donc entre le fait « Ben ça va, oui », « ça va super » ou « ça va, ça va moyennement » ou « ça va... » ? Ben voilà, je veux dire, c'est tout ce panel. Je dirais qu'il y a cette reconnaissance et de savoir soi où on en est déjà, pour pas confondre sa propre émotion avec celle de l'autre. Donc déjà savoir, « Moi, je suis déjà dans quelle attitude ? ».

Bien se connaître c'est important en tant que manager ?

C'est fondamental, fondamental. Ça je dirais, c'est même la base. Je pense que si une personne ne se connaît pas, qu'elle va être guidée par justement des émotions, des sentiments, par des impulsions, dans laquelle elle s'engouffre, sans recul. Or, un manager doit avoir obligatoirement ce recul. Il doit avoir beaucoup de recul par rapport à lui, par rapport à l'autre, parce qu'on est en confrontation, toujours face à un groupe. Quand je dis « confrontation », ce n'est pas le mot

« confrontation » dans le sens négatif du terme, mais il y a toujours un feed-back. On donne, il y a un retour, on donne, il y a un retour, et on donne et il y a un retour. Il faut savoir « qu'est-ce que je donne et quel est ce retour ? Qu'est-ce que je fais ? Je digère ce retour ? Qu'est-ce que je redonne ? » Voilà, donc c'est des allers retours en permanence. Donc il faut avoir cette capacité d'identifier les choses et de pas se laisser guider par des lignes conductrices ou par des, je dirais, des émotions qu'on maîtrise pas, qu'on maîtrise pas et qui nous embarquent alors dans quelque chose de virtuel et, je dirais, sans le contexte, sans ce contexte et l'émotionnel analyse en permanence l'environnement, c'est une prise de température des choses, réanalyse l'environnement, donc c'est un peu comme des, voilà, comment on sent, on lance un peu des canaux pour évaluer si c'est vraiment très sensitif, ça prend la température, c'est un thermostat qui permet de réajuster. Et là il faut que j'augmente un peu ça, là, il faut que je... Donc, c'est quelque chose de très, de très sensitif, qui passe justement moins par le côté bleu qu'on a en nous et donc plus difficile à faire entrer dans des cases et qui est beaucoup plus difficile à maîtriser. Mais par contre, qui, si on ne travaille pas ça, on se heurte à des gros gros problèmes. Et on fonce, on est dans des schémas où on se rend pas compte justement de son environnement et on est dans une théorie. C'est ça qui nous recadre en permanence, c'est l'émotionnel qui va nous recadrer en permanence, qui va, qui va faire, qui va créer ce feed-back de « oui à cette situation, les paramètres sont ceux-ci. Voilà ce que j'en fais. » Donc c'est vraiment une intelligence qui permet de prendre le pouls en permanence.

Pensez-vous que faire preuve d'intelligence émotionnelle, ça favorise, ou pas, la reconnaissance au travail ?

Oui, forcément. Forcément parce que c'est reconnaître, reconnaître ce qui se passe. C'est justement décloisonner, c'est éviter d'être dans une tour d'ivoire, dans son computer où on a justement édicté ses lignes de conduite, où on a ses objectifs et ses résultats. A nouveau, sans tenir compte de l'environnement, de là où en sont les personnes. On n'est jamais personne n'est le même au jour le jour. Personne. On a des problèmes, on a des problématiques, on est par moment meilleurs, par moment moins. Et donc c'est super important... C'est super important d'avoir... La question c'était... ?

Est-ce que ça favorise, selon vous, le sentiment de reconnaissance ou de non reconnaissance ?

Ben oui, oui, parce que pour reconnaître, il faut voir.

Lors de votre engagement en tant que responsable, est ce que vous avez été évaluée sur vos capacités d'intelligence émotionnelle ?

Donc, lors de mon engagement c'est ça ?

A travers l'examen écrit ou l'entretien...

L'écrit, j'avais une question sur l'assertivité. Donc j'ai l'impression que ça, ça permettait quand même déjà d'un petit peu tester cet aspect des choses. Donc moi cette question elle m'avait... c'est une question facultative mais qui m'a beaucoup, beaucoup plu. Il aurait pu y en avoir d'autres que je trouve que ça n'aurait pas été dommage.

Est-ce que vous pensez justement que c'est important lorsqu'on engage un manager d'aller tester ces compétences ?

Fondamental, fondamental. Pour moi, je le vois maintenant, je le vois au jour le jour. C'est presque plus ça que j'active au jour le jour que tout le reste, que mes capacités techniques.

On parlait tout à l'heure d'être un bon manager, c'est inné ou pas. Est-ce que vous pensez que l'intelligence émotionnelle, la capacité de gestion émotionnelle, c'est inné ou est-ce que ça peut s'apprendre, se développer ?

Ça peut s'apprendre, ça peut se développer, mais comme je l'ai dit, on reste avec, on ne change pas... on ne peut pas révolutionner. Et donc je dirais que quelqu'un qui est profondément, qui a des grosses problématiques à résoudre, on ne peut pas lui demander de... Parce qu'il faut, il faut passer outre ses problématiques personnelles et être en capacité de les avoir bien analysées et pour aller vers l'autre.

C'est ça, on revient sur la perception de soi. Avoir une bonne perception de soi, fait de nous un bon, un meilleur manager potentiellement ?

Tout à fait, il y a des gens je pense « manager » mais qui se noient dans du technique, qui compensent ça par de la haute technicité mais ça en fait des très bons techniciens mais ça fera jamais des bons managers.

Est-ce que vous avez suivi des formations en intelligence émotionnelle ?

Récemment, ben oui, la formation qu'il y a eu... qui était donnée par euh... justement le consultant qu'on avait déjà eu, qui avait développé euh...

Alias, oui voilà. Et d'ailleurs, la formatrice était super, super. Moi je prends énormément de plaisir... Quand je vois qu'il y a dans le groupe des personnes qui sont beaucoup plus rétives. Mais donc j'essaie de calmer mes ardeurs, mais moi je suis très demandeur de ce genre de formation. Ça me permet de me rechecker, même si fondamentalement voilà, je pense que, à nouveau, on n'en sort pas métamorphosé, on reste la personne qu'on est. C'est tellement agréable de pouvoir justement échanger. C'est un petit moment de se rechecker soi-même, de refaire un petit bilan, de voir où on en est. Et puis d'apprendre aussi des choses. C'est toujours

éclairant de travailler dans ce domaine. Oui, c'est un peu, un peu un moment pour soi en tant que manager.

Dernière question, est-ce que selon vous, l'intelligence émotionnelle est un outil de management au service de la reconnaissance ? Ou pas obligatoirement ?

En tous les cas, sans ça, je crois qu'il y aurait une reconnaissance. Mais comme j'ai commencé l'entretien, pour moi c'est arriver à apporter LA meilleure des reconnaissances. Parce qu'il y a plusieurs reconnaissances au travail.

Si je comprends bien, pour vous c'est pas spécialement un outil de management, c'est une base, presque un prérequis ?

Oui, oui. Totalement, totalement. Parce qu'il faut justement pouvoir, dans cette reconnaissance, l'adapter au mieux et donc ça, il n'y a rien à faire, il faut le sentir, il faut le voir, il faut le vivre.

Merci beaucoup !

Entretien 6 (M4)

Est-ce que vous pourriez vous présenter, m'expliquer un petit peu votre fonction, votre rôle au sein de la ville, votre ancienneté, un petit peu votre parcours.

Responsable du service maintenance depuis huit ans maintenant. Arrivé à la ville il y a quatorze ans, si je ne dis pas de bêtises. Je suis ingénieur industriel de formation. Formation qui allie à la fois la conception mais surtout le travail de terrain, c'est ce qui me plaisait. Je ne suis pas quelqu'un de bureau à la base. Et malheureusement ou heureusement, je ne sais pas comment il faut le voir, les circonstances de mes études font que je suis en seconde session, qu'il n'y pas peut-être pas assez d'offre sur le marché à ce moment-là et je prends le premier job qui m'est proposé, à savoir travailler pour un bureau d'étude à l'ULB pour gérer les travaux sur le campus universitaire. Donc trois ans sur Bruxelles. Puis Bruxelles, c'est Bruxelles. Pas besoin d'aller plus loin dans la description pour comprendre la raison de mon rapprochement. Ma compagne étant namuroise, on a décidé de revenir sur Namur et j'ai postulé au bureau d'études à l'époque, pour faire exactement ce que je faisais de l'autre côté. Donc pour moi, ce n'était pas une difficulté. Je touchais un peu à tout, ce qui est aussi la force de la formation d'ingénieur industriel. Ce n'est pas tant les connaissances qu'on acquiert mais plus un mode de réflexion et donc avec mon premier emploi j'ai appris les marchés publics, j'ai appris la gestion de dossiers et c'est exactement ce qu'on demandait à l'époque au bureau d'études ici. Donc l'examen, je l'ai fait un peu les doigts dans le nez. Et sur une cinquantaine de candidats, j'ai été repris alors qu'à l'époque on envisageait soit architecte soit ingénieur, il y avait énormément d'architectes. Ça m'a fait plaisir, c'est une reconnaissance. À tel point qu'à l'époque, le chef de service pensait que j'étais architecte, dans mes réponses. Ce n'était pas le cas et j'ai eu beaucoup de chance aussi. Et la vie, c'est aussi des moments de chance. Les questions techniques qui étaient posées étaient sur un dossier que je venais de faire à l'ULB, sur une toiture. Donc les détails techniques, je les avais en tête parce que je venais de les réaliser. Concours de circonstances. Très bien pour moi, tant pis pour les autres je dirais. Et ça m'a permis de l'avoir. Et donc ici, au bureau d'études, gestion de dossiers, un peu de tout et puis il y a eu un changement de hiérarchie au niveau du bureau d'étude et du DBA avec l'arrivée du nouveau chef de département. Il y avait des échos comme quoi je mordais un peu dans les dossiers, que je touchais aussi bien la technique que les finances que les marchés publics et donc il s'est dit « pourquoi pas lui à la tête de la maintenance ». On m'a mis six mois là-bas en foot-foot, pour voir un peu comment je m'en sortais. Et je pensais naïvement que j'aurais le temps d'observer et malheureusement, je n'ai pas eu le temps. Et donc, ça a été directement plongé dans les dossiers, plongé dans les problèmes parce qu'être manager, avant tout, c'est gérer les soucis. S'il faut quelqu'un à la tête, c'est parce qu'il faut quelqu'un pour trancher. Je me rends compte que j'ai quand même eu le recul nécessaire pour pouvoir restructurer comme je le pensais et peut-être que j'ai été naïf aussi dans ma vision du rôle de manager. Je pensais révolutionner alors que c'est une mauvaise idée la révolution. Et puis, je prends dossier par dossier et on avance doucement, j'ai l'impression

sûrement. Les échos en tout cas que j'ai de la manière de fonctionner, de la maintenance d'aujourd'hui par rapport à ce qu'elle a pu être par le passé, sont positifs et ça, ça me permet aujourd'hui de continuer à avoir la tête haute à certains moments où on a un petit coup de mou, où on est dans le creux de la vague, je regarde ce que j'ai fait. Et ça c'est mon chef qui me le dit toujours « regarde tout ce qui a été fait » et ça, c'est vrai que c'est assez positif de se retourner et de voir que nos équipes nous soutiennent à 100 %. Donc forcément, la globalité nous soutient et on avance dans la bonne direction.

Quelles sont vos relations avec vos collaborateurs?

Alors gros service qu'est le service maintenance. Une centaine de personnes, 2 tiers d'ouvriers peut-être même un peu plus et la dernière partie employés technico-administratifs, donc des ingénieurs, on arrive à quatre maintenant, des gradués aussi bien technique spéciale que gros œuvre et quelques administratifs. J'ai certaines facilités avec le monde ouvrier parce que j'en viens. Mon père était ébéniste, ma mère était technicienne de surface, même si très rapidement, elle a pris en charge toute une équipe de 150 techniciennes de service dans un hôpital. Donc le management, on va dire que les gens de la famille, on connaît. Mais on connaît par proximité avec les gens. Par contre, comprendre ce qu'ils vivent, on est très dans l'empathie. Peut-être trop parfois. Là encore, je m'entends très, très bien avec les ouvriers. Moi, c'est mon ressenti et j'ai l'impression d'avoir leur retour. J'ai toujours trouvé plus compliqué de travailler avec des ingénieurs, des architectes. Je ne sais pas... J'ai parfois l'impression qu'ils pensent être au-dessus des règles. Autant un ouvrier, selon le cadre, il comprendra qu'il est en péril, qu'un employé a toujours l'impression que les règles passent au-dessus de sa tête. Est-ce que c'est parce qu'il est conscient que sur le marché, des gens comme eux, on en trouve pas énormément et que j'ai plus à perdre qu'à gagner à rentrer en conflit avec un employé. Je prends le rôle de l'ingénieur parce qu'il est très particulier et donc très compliqué à sélectionner. Donc est-ce qu'ils le savent ou est-ce que c'est leur cursus, la manière de réfléchir qui fait qu'ils en arrivent à ce rôle d'opposition ? Quand on n'est pas d'accord, on va souvent au clash. Mais le clash, je dois être très attentif à la manière dont je l'aborde, ils me rentrent énormément dedans. Et c'est un rôle épuisant à ce niveau-là, être le manager de personnes, je dirais, diplômées d'un niveau Master. Je trouve que chez les gradués, les anciens surtout, on a cette conscience du mode de fonctionnement de l'administration, cette conscience de la difficulté à recadrer les gens et donc parfois certains abus. Dans la globalité, ça se passe quand même très bien, on avance dans la même direction, mais c'est parfois épuisant vis-à-vis de cette catégorie de métier de devoir répéter systématiquement la même chose. Et je dirais, de devoir quasiment supplier pour que les gens fassent ce qu'on leur demande. D'eux-mêmes, ils sont capables de savoir ce qu'il y a à faire et c'est peut-être là aussi la différence avec un ouvrier qui a besoin de recevoir ses consignes au matin, pour la plupart en tout cas, que le travail soit clairement défini sur la journée. Qu'un architecte, un ingénieur, un gradué en construction ou en technique spéciale, on lui laisse beaucoup plus de liberté parce qu'il connaît son job. Il a une vision plus claire que ce

que moi j'en ai sur la technique et donc, j'ai cette manière de le laisser faire. Mais parfois, quand je demande des comptes ou que je demande des directions qui ne leur conviennent pas, c'est plus compliqué.

Que signifie pour vous apporter de la reconnaissance au travail?

Alors plusieurs choses. La première chose, c'est déjà le contact humain, montrer que la personne individuelle existe. Ce n'est pas une personne parmi tant d'autres. Donc, c'est dire bonjour, tout simplement, c'est le b.a.-ba mais il semblerait par le passé ce n'était pas une évidence. En tout cas au sein du service et peut-être au sein de l'administration. Ce n'était pas une évidence de s'intéresser un tout petit peu à la vie des gens malgré tout. On comprend que nous ne sommes pas que des collègues mais en gardant une distance en retour. Ça c'est vraiment un équilibre instable, permanent, ou si on donne de trop ou si on montre trop d'affinités mais parfois, certains vont avoir tendance à demander et donc il faut trouver cet équilibre. Donc ça, c'est vraiment au niveau humain, c'est être à l'écoute, être disponible. Et puis il y a aussi tout ce qui est, il ne faut pas le cacher on vient au bureau pour travailler, travailler c'est aussi gagner de l'argent, on va pouvoir payer des factures, on va pouvoir se payer des petits loisirs, partir en vacances, une voiture, les enfants et tout ce qu'il y a derrière. Donc il y a ce paquet, je parle pour moi, qui est important à titre personnel. Je crois que si je me suis sacrifié lorsque le cursus scolaire a été compliqué pour moi. Pour moi, ça a été vraiment difficile. Mais je savais vers quoi je voulais aller donc je me suis sacrifié, je n'ai pas été en vacances durant tout mon cursus, c'est parce que j'étais systématiquement en seconde sess'. Donc si aujourd'hui j'ai mon job avec le salaire qui va avec parce que j'estime ne pas être trop mal payé, aujourd'hui, mais c'est aussi parce que j'ai sacrifié tout ça et donc j'estime que je dois avoir une juste rétribution. Petite nuance dans tout ça, c'est qu'autant aujourd'hui, quand je reçois ma fiche de salaire et que je regarde le net, je n'ai pas à m'en plaindre, autant je suis toujours aussi surpris d'avoir une aussi grosse partie de mon salaire en primes. J'ai eu des contacts avec la gestion des traitements cette semaine pour savoir si les primes étaient bien prises en compte pour la pension et donc c'est bien le cas. Par contre, elles ne le sont pas pour les congés payés et c'est une incompréhension totale. Et donc de perdre ce salaire si demain je venais à tomber gravement malade ou blessé, ce qui peut arriver à n'importe qui et se dire que la prime elle tombe, je ne sais plus, c'est trois semaines, un mois après. C'est une insécurité alors qu'on est dans un service public. On reconnaît le service public pour donner de la sécurité de l'emploi et c'est la sécurité de traitement aujourd'hui il y a rien à faire, plus on gagne, plus on dépense. Plus le niveau de vie augmente plus on a un gros voiture, plus on a une grosse maison. Et si demain, je perds un tout ça, ça va être compliqué, ça va être très compliqué pour la vie familiale. On fera des sacrifices, il faudra les faire. La reconnaissance passe aussi par une stabilité et de pouvoir se projeter et pouvoir voir des évolutions de carrière. Donc ça aussi c'est quelque chose sur lequel on négocie beaucoup. Je ne sais pas si je peux en parler, mais y a quand même des choses qui se passent à l'administration pour le moment. On a des différences de traitement pour des personnes avec des rôles similaires, voire identiques,

et des personnes qui vont pouvoir continuer à évoluer et d'autres non. C'est quelque chose avec laquelle j'ai beaucoup de mal.

C'est un manque de reconnaissance selon vous, ça ?

Oui, c'est un manque de reconnaissance de l'investissement, de la qualité du travail qui est accompli. Et puis, c'est décourageant. C'est décourageant pour moi, c'est décourageant pour certains de mes collègues. Et ça va, je pense, amener à la dérive totale où certains services sont vidés de leur , de leurs meilleurs éléments pour aller vers des services qui seront eux, reconnus de leurs côtés. Parce que métiers pénibles, parce que métiers en pénurie, parce qu'on estime que leur travail est peut-être plus important que le travail des autres. Et ça, c'est une perception tout à fait personnelle. La hiérarchie exprime que c'est pas du tout le cas. Mais c'est quand même ce qui est perçu de notre côté en disant que le métier technique, et c'est peut-être un complexe d'infériorité de notre part, mais les métiers techniques de terrain sont toujours le dernier maillon de la chaîne et héritent de toute la misère, mais ne sont pas considérés à leur juste valeur. J'ai d'ailleurs pris l'exemple du fait de fermer le service, service de conception d'un côté et un service de maintenance de l'autre côté, et de voir dans quelle mesure l'administration est pénalisée par la fermeture d'un service de conception et de l'autre côté par un service de maintenance. Si demain, je coupe l'électricité, je coupe l'eau, je coupe le chauffage, ça va vite crier. Si demain, j'arrête de faire des études pour construire des bâtiments, je pense que le personnel de l'administration et les namurois ne vont pas le voir tout de suite. Je dis pas que c'est pas important ce qu'ils font parce que je suis passé par là, le travail qu'ils font est essentiel, mais qui est différent concrètement parce qu'on estime que leur boulot est peut-être plus important que le nôtre. C'est inadmissible pour moi. C'est une chose qui me tient à cœur. C'est comme ça, c'est comme ça. Je me battrais jusqu'où je pourrais. Sans vouloir révolutionner les choses dans l'administration. J'estime qu'aujourd'hui, c'est un non-sens. En termes de reconnaissance, là où on parle toujours de revalorisation, de reconnaissance au travail, pour moi, on est à contre-courant total en ce moment.

De manière générale, que pensez-vous de la reconnaissance des travailleurs à la Ville de Namur ? Du point de vue personne, du point de vue expertise métier, du point de vue investissement, du point de vue reconnaissance des résultats ?

Alors il y a plusieurs choses aussi à ce niveau-là. Reconnaissance métier. Le métier ouvrier, malheureusement, le RGB fait qu'ils ne sont pas reconnus, me semble-t-il, à leur juste valeur. Ils n'ont pas la possibilité, s'ils ne sont pas nommés, d'évoluer. Ils n'ont plus cette possibilité. Et sauf si je me trompe, on ne nomme plus pour l'instant. Des échos que j'ai eus, on ne nommera plus. Les choses évoluent, on ne sait pas de quoi sera fait demain. Mais j'ai toute une série de personnes qui aujourd'hui sont hyper valables chez moi, que je ne peux pas promouvoir d'une manière ou d'une autre, je ne peux rien leur donner à part une tape dans le dos et un merci. Le

merci fait toujours plaisir mais il ne suffit pas sur le long terme et donc on pourrait avoir le risque de perdre certains bons éléments à cause de ça. J'espère, j'espère que le RGB va être revu, je sais que ça se réfléchit depuis pas mal d'années, mais qu'à un moment on puisse valoriser ces gens à leur juste valeur et leur donner cette carotte sans laquelle personne n'avance. Le bâton, à la ville, je n'y crois pas, sauf pour les plus pourris d'entre nous et là, on se bat. On a fait ça depuis un certain temps, c'est très énergivore. Mais on a réussi avec le concours du DRH et de la direction générale, et du Collège forcément, à licencier quelques personnes qui nous pourrissaient le service, qui tiraient tout le monde vers le bas. Et je crois que maintenant les gens nous disent merci, merci de pouvoir sortir ces gens. C'est aussi une reconnaissance pour eux de dire qu'on distingue la bonne personne de la mauvaise personne. Et quand je parle de mauvaises personnes, c'est ceux qui sont pourris jusqu'à l'os, pas ceux qui dérivent un tout petit peu avec qui on arrive encore à travailler, c'est vraiment ceux qui sont pourris jusqu'à l'os. Et là, on se bat. Ils savent que c'est très contraignant pour nous parce que les procédures sont ce qu'elles sont, que l'employé devant un tribunal, l'employeur devant un tribunal est souvent jugé coupable et donc que malgré tout ça, on se bat et qu'on arrive à des résultats. Ici en deux ans, je pense qu'on licencié huit personnes dans le service. Ce n'est pas une fierté. Mais je pense que ces personnes tiraient le service vers le bas depuis trop longtemps. Aujourd'hui, on respire un peu, on respire un peu au niveau de la ligne hiérarchique parce que c'est contraignant, à chaque fois, de devoir recadrer les personnes. Mais on respire un peu aussi au niveau des équipes, parce que quand on licencie, on réengage. On réengage et on essaie d'être attentif pour voir si ça marche, si ça marche avec les équipes, si on est complémentaire et donc on rapporte un soutien aux équipes de terrain pour pouvoir assumer la charge de travail qu'elle a. Que dire d'autres ?

Est-ce que l'investissement professionnel, le résultat, sont reconnus d'une manière ou d'une autre, ou pas assez ? Est-ce qu'à la ville, on reconnaît plus, je ne sais pas, plus l'expertise métier, que les résultats, que l'investissement ?

En interne, on reconnaît l'investissement des uns des autres. On va toujours féliciter les bons éléments. Par contre, on ne sait pas distinguer un agent qui fait ses huit heures par jour point barre, huit heures mais plutôt six, de l'agent qui est sur disponible. Ça encore une fois, à part la tape dans le dos et lui dire merci. Franchement, je n'arrive pas à les distinguer. Et tout en haut on ne voit pas ces différences. J'ai un échevin qui est très intrusif dans les services. Mais le bon côté des choses, c'est que lui voit la différence. Lui, quand il rencontre les gens, il sait qui bosse, qui ne bosse pas. Et d'ailleurs il revient régulièrement en disant « celui-là par faut le secouer par contre, lui c'est génial ». Donc c'est arme à double tranchant. Lui est comme il est mais il est l'un des rares à connaître nos agents. Je pense que ni la direction générale ni même le responsable direct, n'a conscience de la qualité de certains et des défauts d'autres. C'est bien, c'est pas bien. Moi, le fait de ne pas avoir une direction ou un organigramme qui rentre trop dans ma gestion, ça me laisse beaucoup de liberté au niveau de mes équipes mais je sais que les

équipes aimeraient avoir plus de contact avec l'autorité au sens large. Que ça soit mon chef direct, que ce soit la direction générale, qui est déjà venue lors de rares circonstances, qui étaient un peu dramatiques et peut être pourquoi pas, d'autres échelons que les nôtres. Moi j'ai pensé ici dans le cadre des élections, j'ai pas vu l'échevin en charge et eux en ont parlé. Tanguy, on est super content de le voir mais derrière, qui donc se soucie du boulot qu'on a réalisé ? À tel point qu'aujourd'hui, on nous reproche d'avoir fait trop d'heures de week-end, de ne pas respecter les temps de pose mais je n'ai pas 50 solutions non plus. Et au lieu d'être récompensés et remerciés pour tout le travail accompli, bah limite on se fait taper sur la tête parce qu'on est en-dehors des clous et ça, ça a été psychologiquement compliqué à digérer pour moi et pour les équipes, encore qu'à eux, on ne leur dit pas tout parce qu'on pourrait avoir à un moment « si ça vous va pas, les élections, faites les vous-mêmes », parce que quand c'est vraiment pris, on a aucune obligation de travailler ce week-end-là.

Donc là effectivement, la reconnaissance du bon travailleur par rapport aux mauvais travailleurs, c'est compliqué et c'est pas encore quelque chose de clairement établi au sein de l'administration.

Quelles sont, selon vous, les compétences requises pour être un bon manager?

Alors pour moi, il faut être humain avant tout. Le rôle du manager, c'est comme ça que moi je le défini. Pouvoir mettre la bonne personne au bon endroit et réussir à désamorcer énormément de petits couacs, être disponible et c'est aider les autres à travailler. Le manager normalement, en tout cas dans ce type de service n'est pas improductif. On ne fait rien, je fais faire les autres. Et mon rôle, c'est de leur donner tous les moyens pour qu'ils puissent faire leur travail dans de bonnes conditions.

Vous voyez comme un facilitateur ?

Ah oui, clairement. D'ailleurs, aujourd'hui, je me suis emprisonné dans ce rôle. Tout au long de ma vie, à mon avis, j'arrive à remettre en question : est-ce que je suis à ma place, est-ce que je n'y suis pas, est-ce que ma fonction me plaît encore , est-ce que mon employeur me plaît encore ? Et je regarde systématiquement, si je devais partir aujourd'hui, je pars où ? Avec mon rôle de manager spécifique métiers techniques dans une administration avec ce contexte. Je ne sais pas où on m'accepterait parce que quand on cherche un manager dans le privé, on cherche des managers spécialistes, ce que je ne suis absolument pas. Donc moi aujourd'hui, je me considère comme un RH plutôt que comme un ingénieur. Des fois, je me dis que je devrais faire des formations en RH. Alors, on fait des formations management, qui sont des formations d'un jour, deux jours, pas plus mais je me demande dans quelle mesure je devrais pas avoir au minimum un bac en RH pour pouvoir faire mon métier et après ça va dévier sur peut être que je devrais aussi avoir un bac en psychologie. On en est à ce stade, forcément. On a des gens quand ils viennent nous voir c'est parce qu'il y a un problème. Et souvent les problèmes, ce

sont des problèmes de communication, des problèmes humains. Et ça, en tant que technicien, on n'est pas formé. A la base, on n'est pas formés. Sur le long terme, on trouve des choses, on s'habitue, on trouve des solutions, on puise par-ci par-là en plus, on puise dans les conseils, dans les échanges avec d'autres personnes au sein de l'administration. Mais ce n'est pas évident du tout. Le monde me considère totalement comme un facilitateur. Et ce lien entre l'autorité au sens large, les politiques, les autorités administratives et le terrain, ça va être systématiquement entre le marteau et l'enclume. Et se faire taper dessus par le dessus, et parfois se faire tomber dessus par le bas également qui ne comprend pas tout ce qui se passe, qui ne veut pas comprendre, qui n'apprécie pas, qui n'est pas d'accord avec lui. Et dans cette période électorale, même si je m'attendais à pire, honnêtement, mais ça va venir.

Je vois quand même quelques échanges qui se tendent quand on sait que les échéances ne sont pas tenues parce que facteurs externes, parce que des facteurs internes aussi, parce que des absences, des contraintes techniques, humaines, financières. Donc on n'arrivera pas à faire les échéances et là ça commence à se corser.

Que signifie pour vous intelligence émotionnelle ?

J'ai eu cette formation il n'y a pas longtemps et elle m'a plu dans la manière dont on l'a abordée.

Où que signifie pour vous un manager doté d'intelligence émotionnelle ?

Le manager doté d'intelligence émotionnelle, il doit avant tout être empathique . C'est le mot que je mettrais sur le rôle du manager. C'est l'empathie mais attention à l'hyper empathie. J'ai personnellement cette tendance, depuis tout petit, quand je vois quelqu'un dans le malheur, j'absorbe son malheur. J'en viendrais à pleurer pour des gens que je ne connais pas. C'est très compliqué au niveau émotionnel pour moi. Et donc c'est toujours garder cette distance, ce juste milieu entre je me soucie de l'individu, mais je garde avant tout à l'idée que c'est le groupe, l'administration, le citoyen, le service final aux citoyens, on est service public dont l'objectif, c'est de rendre le service auquel le public a droit en payant ses taxes. C'est ce que je rappelle quand je dois recadrer les gens, je dis « on travaille pour le voisin ». Forcément, notre bâtiment est un peu plus loin mais on a des voisins directs. Je dis « voilà, tu retournes ta tête, tu regardes le voisin en face et dis-toi que c'est lui qui te paye », parfois il me répond « mais moi aussi je paie mes taxes ». Tu paies tes taxes pour toi-même donc travaille, fait le job, on ne pousse pas la charrette chez nous, on n'est pas des tortionnaires, on ne s'attend pas à travailler comme dans le privé. Huit, dix, douze heures pour certains, pour que le travail soit fait, qu'il soit fait de manière qualitative. Et donc, je rappelle toujours ça. Mais c'est vraiment ça, c'est de trouver le juste milieu. Cette intelligence, c'est être capable de pouvoir serrer la vis quand il le faut, dire quand ça va bien aussi, pour pouvoir justement être derrière quand ça ne va pas, être capable de recadrer. Cette manière aussi de se protéger un petit peu. Parce que ce n'est pas évident d'absorber toute la misère, le stress par moment. Le monde ouvrier est un secteur un peu

particulier malgré tout. Avec tout le respect que j'ai, parmi mes collègues, parfois, certains ne sont pas forcément formés et sont issus de milieux, je ne vais pas dire défavorisés, mais si. J'en viens moi-même, j'ai connu tout ça, ce n'est pas péjoratif quand je le dis. L'éducation fait que, parfois on a des problèmes un peu plus complexes, au niveau relationnel, à gérer. Et donc je dois continuer à me protéger par rapport à ça. Et donc, c'est cette intelligence, être capable d'être disponible mais suffisamment en retrait par rapport à ça.

Pensez-vous qu'être intelligent d'un point de vue émotionnel, ça favorise le sentiment de reconnaissance ?

J'ai l'impression du contraire.

Et ça, c'est une autocritique parce que je prends la situation des uns et des autres, les injustices, ce genre de choses. C'est ancré en moi, j'ai toujours été comme ça. Je me rappelle toujours que quand je voyais des enfants se faire taper dessus à l'école, j'avais pour avoir deux ans et demi ou trois ans, si je voyais un sentiment d'injustice, je rentrais dans le tas et malheureusement ça ne m'a jamais quitté. J'ai 41 ans aujourd'hui et quand je vois une injustice, je rentre dans le tas, je me bats pour mes collègues et c'est peut-être aussi pour ça qu'ils me le rendent, ils savent que je suis dispo pour eux. Certains n'ont pas compris, mais dans 99 % des cas, ils l'ont compris. Ils ont compris que j'étais disponible pour mon équipe, que quand il y avait quelque chose à défendre j'étais là, mais c'est au détriment, parfois, de ma santé mentale. Cette charge émotionnelle qui est permanente chez un manager, de prendre systématiquement pour moi et on me l'a déjà dit, et la directrice me l'a dit dans mon évaluation. Et c'est propre, apparemment, au-delà de ... la Ville de Namur, il n'y a pas que moi. C'est très fort chez moi, défendre mes agents à tout prix. Et il y a des moments où effectivement il ne faut peut-être pas défendre, mais moi je pars du principe que devant les autres, je défends. S'il y a des comptes à régler, je vais les régler en famille ou en équipe. De nouveau, je prends. C'est moi, c'est ma responsabilité de manager quand ça dérive. Si quelque chose dévie, c'est parce que je n'ai pas cerné quelque chose, je n'ai pas expliqué les choses correctement. Je prends. Je suis le bouclier, je suis, comme on a dit, cette feuille de métal entre le marteau et l'enclume qui est battu systématiquement. Je prends sur moi et puis j'irai régler ce que j'ai à régler derrière. En totale gentillesse, je ne suis pas un tortionnaire, personne ne pourra me reprocher ça. Mais c'est ce bouclier, en permanence, que j'estime devoir être.

Et donc c'est cette contrepartie d'avoir cette intelligence émotionnelle que j'estime avoir et qu'on m'a toujours reconnu, en tout cas partout où je suis passé. C'est une arme à double tranchant qui est risquée. Être trop empathique.

Lors de votre engagement en tant que responsable, avez-vous été évalué sur vos compétences en intelligence émotionnelle ?

Je ne pense pas. Je ne pense pas qu'à l'époque on abordait ce point. Complicé aussi parce qu'aucune expérience en management à l'époque, beaucoup d'idées, beaucoup de principes. Après, je crois qu'on a quand même analysé je suppose, en tout cas en ma personnalité et là. Je suis un peu rentre dedans, je suis très humain et ça, je ne sais pas le masquer. Et donc, les gens le savent. Que ce soit les RH, la direction générale, peut-être un peu moins mon chef direct parce qu'il venait d'arriver à l'administration, mais il a certainement sondé, à gauche à droite, comme je le fais aujourd'hui quand on présente des candidats pour certains postes. Je crois qu'on en parlait moins et qu'aujourd'hui on est particulièrement vigilant à ça.

Vous pensez que c'est indispensable, quand on engage un manager, d'aller quand même tester, évaluer certaines compétences d'intelligence émotionnelle ?

Oui. J'avais eu l'occasion de faire la formation, le disque avec couleurs. J'oublie toujours le nom parce qu'il y en a cinquante et j'ai trouvé que cet outil pourrait faire partie d'un questionnaire. Malheureusement, on n'a pas le temps, ça coûte énormément d'argent d'analyser tous les profils. Mais en une demi-heure, dans un entretien oral, c'est très compliqué de cerner quelqu'un, sauf si on est rodé à l'exercice, formé pour. Je pense qu'il faudrait limite un psychologue en train d'observer chaque mouvement de l'individu, chaque réponse, sur la manière dont c'est abordé. Mais ce serait essentiel de pouvoir jauger n'importe quel agent, mais particulièrement des rôles hiérarchiques.

Je pense que vous m'avez dit que vous avez suivi récemment une formation en intelligence émotionnelle. Pensez-vous que l'intelligence émotionnelle c'est inné ou est-ce que ça s'apprend ? Et est-ce qu'on peut la développer au cours de sa carrière, notamment via des formations ?

Alors il y a une partie d'inné pour moi. Ça fait partie de l'éducation aussi. Il n'y a rien à faire, avant de commencer à travailler, il y a tout un vécu. Et donc, il y a un bagage qu'on traîne avec nous. Il y a toujours moyen d'aller chercher les outils pour s'améliorer dans un sens ou dans l'autre, en acquérir ou au contraire ? C'est aussi une forme d'intelligence émotionnelle que de se connaître et de savoir où sont ses faiblesses et de travailler dessus. Mais je crois que ça fait partie de l'individu. On l'est où on ne l'est pas. Et ça fait partie aussi des réponses que j'ai données un jour à un examen que j'ai passé au CPAS, pour devenir responsable maintenant à l'époque au CPAS. Ça ne faisait pas longtemps que j'étais au sein de la maintenance. J'hésitais à partir parce que ça ne se passait pas toujours très bien et j'ai choqué l'assemblée en disant que pour moi, manager on l'était ou on ne l'était pas, c'est en nous. Partout où je suis passé, j'ai jamais été le suiveur, j'étais toujours leader. Au sport, c'était pareil. J'ai un esprit de compétition, j'ai l'esprit d'équipe et donc ça doit être ancré en moi. On a beau être le meilleur des techniciens

et je connais des techniciens 1000 fois meilleurs que moi à l'administration qui ne m'arrivent pas à la cheville en termes de management. Dans mes équipes, il y a des gens qui ont été mis à des rôles de management et qui, aujourd'hui, n'y sont plus parce qu'eux-mêmes ne le souhaitent plus parce que c'était trop lourd à porter cette casquette et qu'ils voulaient se concentrer sur la technique. Et je ne juge absolument pas. C'est très bien d'être conscient, d'être capable d'être conscient de ses limites à ce niveau-là. Et se dire, moi mon truc c'est la technique, je vais vers la technique ... trop complexe. Et bravo à vous d'avoir réussi à faire ce pas en arrière, ce pas de côté et peu importe dans quelle direction. Parce que je ne veux pas être négatif dans la manière dont j'avance les choses. Mais pour synthétiser, pour moi on est ou on n'est pas manager, on est ou on n'est pas intelligent de la mesure émotionnelle.

Pensez-vous que bien se connaître est important pour manager et pour apporter la reconnaissance aux collaborateurs ?

Oui, c'est essentiel pour pouvoir se remettre en question. Et fort heureusement, j'en ai été capable parce que, comme je le disais au tout début, en arrivant en tant que jeune manager, j'avais des idéaux, des idéaux, quasiment de révolution parce que je savais où étaient les difficultés. J'en avais entendu parler et on les avait mise en avant et j'en avais observées. Puis, au fur et à mesure, être capable de se dire tu avances trop vite, tu vas braquer les gens, remettre en question, freine un peu, accepte de t'être trompé. Ce qui arrive quand on est jeune manager, on a la science infuse ? parce qu'il y a plein de choses qui nous dépassent. Se connaître, c'est essentiel. C'est essentiel aussi pour connaître ses limites. Et malheureusement, c'est parfois en se cassant les dents qu'on apprend. Je dirais même que c'est systématiquement en se cassant les dents qu'on apprend sur soi. En se plantant.

C'est hyper important pour se connaître et se remettre en question et apporter par-là cette capacité de revalorisation vis-à-vis des autres, de reconnaissance vis-à-vis des autres. C'est aussi comprendre sa manière de communiquer et de l'adapter. De l'adapter à l'individu. Ça aussi important de pouvoir communiquer de la même manière, aborder chaque personne de la même manière. Parce que l'équité est un grand principe chez moi. L'équité est un grand principe chez moi et malheureusement c'est impossible à mettre en œuvre en tant que manager. Et donc, j'ai dû à chaque fois revoir ma position, personne par personne. C'est pour ça qu'être responsable d'un gros service, est très, très, très énergivore. Parce qu'autant d'individus, c'est autant de masques à pouvoir avoir en fonction de la personne en face et donc s'adapter en permanence, c'est un jeu d'équilibriste et parfois on tombe. On tombe parce que c'est pas le bon jour, parce que la personne en face n'est pas réceptive, parce que l'autre est fatiguée. C'est parfois très, très fatigant, frustrant et difficile à faire comprendre aussi aux externes particulièrement. Je pense à l'autorité politique qui pense que « y a qu'à faire ». Gérer une équipe un jour, c'est une chose, gérer sur le long terme, c'est très, très différent. On investit, on investit, on essaye de dire que ce que je donne aujourd'hui, j'espère avoir le fruit de mon travail demain. Et c'est pour ça que

c'est un travail de longue haleine, créer ce sentiment de confiance entre les équipes et moi. Je suis toujours très prudent sur la manière dont j'aborde les choses parce que parfois, j'ai plus à perdre qu'à gagner à aller au conflit dans certaines thématiques.

Dernière question pour conclure. Est-ce que selon vous, l'intelligence émotionnelle est un outil de management au service de la reconnaissance ? Ou pas?

Au service de la reconnaissance, je n'ai pas l'impression. Un outil de management, Certainement. J'espère pouvoir approfondir, je pense que chaque année un cursus de prévu pour la première phase ici dans l'approche du manager idéal ... Je regrette un peu que ce soit aussi espacé parce que j'ai peur de perdre le fil. Je l'ai suivi il y a quoi, deux mois et c'est déjà très loin derrière parce que c'est compliqué de mettre en place tout ça, quand on a la tête dans le guidon en permanence. Et puis, ce sont des outils un peu spéciaux à mettre en place, on arrivera. Il faudrait coacher de manière permanente. Ce n'est pas facile, ce qui ne m'empêche pas de pouvoir me renseigner. Donc pour moi, pas au service de la reconnaissance, mais un outil essentiel du management. Certainement.

Merci beaucoup.

Entretien 7(E3)

Pourriez-vous vous présenter en expliquant, votre rôle au sein de la ville et votre ancienneté, votre statut, ce que vous faites ?

Alors ..., je suis assistante sociale à la base, à la ville depuis 24 ans et donc là maintenant, j'occupe une fonction de coordination au sein d'une nouvelle structure qui s'appelle L'espace vif. C'est tout ce qui est pris en charge des situations de violences intrafamiliales et d'autant plus quand il y a une évaluation qui doit être faite au niveau de la dangerosité.

De manière générale, quelles sont vos relations avec vos supérieurs ?

Bonnes maintenant

Ça n'a pas toujours été le cas?

Non.

Et pourquoi?

Historiquement, j'ai occupé plusieurs fonctions à la ville. Quand j'étais travailleuse sociale de proximité, travailleuse sociale de rue, on a déjà eu plusieurs chefs à plusieurs responsables directs. On avait un chef de service, mais on avait déjà un chef de cellule à l'époque, un chef d'équipe, Ça n'a pas toujours été simple avec toutes.

Pourquoi? Comment elles géraient leurs équipes? Qu'est ce qui fait que ça ne marchait pas ou marchait moins bien?

J'ai plus d'analyse sur que j'ai vécu récemment, notamment avec ma fonction chez XXX et la direction qu'on a eue chez XXX. Et puis ici quand je suis revenue à la ville il y a un an et demi, j'ai de nouveau eu de nouveaux responsables. Donc à XXX ce qui est ce qui a été très compliqué avec la direction, c'était une direction très très très très, très verticale, très dogmatique qui impose une pensée unique.

Et ça, ça été très compliqué. Au début, quand je suis arrivée chez XXX, il y avait à deux directions, une administrative, une clinique, la clinique était complètement à l'ouest et ne voyait que son orientation et c'était complètement éclaté. Ça manquait complètement de cadre, c'était très compliqué. Et la directrice administrative était hyper dogmatique traumatisante, quoi. Un jour, mes collègues m'ont fait enlever mes talons parce que c'est quelqu'un qui marchait tout le temps en talons très vite et parce que j'ai porté des talons mes collègues étaient en stress alors qu'elle n'était pas là. Donc j'ai passé un vendredi pied nus.

Et alors le temps de midi c'était 30 minutes et s'agissait pas que ce soit 32. Une fois, un collègue qui s'est fait réprimander parce qu'il dépassait de quelques minutes son temps de travail. Or, il terminait un article dans le journal. Il s'est fait engueuler parce qu'il lisait le journal. Voilà. Ok. Donc même des discussions même de cas, elle nous accusait de ne rien faire. C'était tout le temps dans le contrôle, contrôle, contrôle tout le temps, tout le temps sans un gramme de confiance. Donc ça, c'était très compliqué. Puis après, on a eu une très chouette directrice administrative, qui faisait un peu les deux administrative et clinique, mais qui n'est malheureusement pas restée longtemps. Et puis après, on a eu une direction thérapeutique qui a complètement changé d'orientation thérapeutique du centre et qui avait cette vision dogmatique de dire voilà là la vérité, c'est la psychanalyse lacanienne. Or, on n'avait jamais travaillé comme ça. Et moi, c'est pas du tout une orientation à laquelle j'adhère, et qui fait partie de mes valeurs et de ma vision de l'humain. Donc ça a été très très compliqué. Jusqu'au jour où, clairement, l'évaluation en devant notre cheffe, Madame.....Je lui demande si on voulait me virer ? parce qu'on m'a engagé, parce que j'étais rouge, et toi t'es verte... Et puis tu débarques et puis tu dis tout doit être vert...

Moi, j'ai été engagée parce que j'étais rouge et je suis rouge. Je ne serai jamais verte. Alors, qu'est-ce que tu reproches à mon travail? Ben rien. Ben voilà. Mais j'ai dû aller jusque-là. Tu veux me virer? Tu veux me dégager? Parce que ça a été au point où nous, en elle m'envoyait à ma collègue et moi, les offres d'emploi. Alors quand la directrice t'envoie les offres d'emploi, ça passe moyen quoi. Ok, donc en termes de reconnaissance du travail, c'est compliqué.

Cela signifie quoi pour vous être reconnue au travail? Qu'est ce qui est important pour vous?

Ben. C'est la définition de reconnaissance un travail ?

La reconnaissance au travail pour vous, c'est quoi?

Mais c'est de sentir que j'ai une place dans une équipe, dans une fonction et que mon travail est reconnu comme efficace, comme positif pour moi. Alors toujours perfectible, tout est toujours perfectible, mais en tout cas, quand on reconnaît que ce que je fais est bon pour l'objet du service, pour le service et pour avoir pour objet social puisque je suis très social. Donc voilà.

Dans la reconnaissance au travail, il y a quatre volets c'est la reconnaissance de la personne... moi Madame... on me reconnaît en tant qu'être humain, dans une équipe, on me reconnaît pour mes compétences, mon expertise métier. On peut me reconnaître pour mon investissement professionnel et aussi pour les résultats. Il y en a un qui est plus important pour vous parmi les quatre ?

Il faut un peu de tout. Parce que si je n'étais pas reconnue en tant que personne enfin...

En tant que personne, pas en tant que travailleur hein... Donc, c'est vraiment. Madame...Bonjour, comment tu vas? Ça a été ta soirée ?

C'est plus sympathique quand il y a de la convivialité. Mais j'ai toujours été clair sur le fait qu'on n'est pas obligé d'aimer en tant que personne.

Oui, je peux déranger parfois une direction parce que je peux soulever des incohérences. Alors j'ai eu l'expérience d'une direction qui ne m'aimait pas. Résultat, je suis partie.

Mais je ne suis pas partie parce qu'il ne m'aimait pas. Je suis partie parce que je ne pouvais pas continuer à valider sa façon de gérer l'institution tout court ... parce que ça n'avait aucun sens. Et c'est ... faites ce que je dis et pas ce que je fais.... Non non moi ça ne me va pas...

Il faut que je valide aussi ma hiérarchie... Et si pour moi elle n'a pas de crédit à mes yeux, moi je ne peux pas. Quand elle met à mal les patients, je ne peux pas. Je ne sais pas, c'est ma limite.

Nous, on doit tout faire et tout mettre en œuvre pour le patient. Et lui, il peut malmener le patient. Non, ça ce n'est pas possible. Donc c'est pas parce qu'il Donc c'est peut-être quelque chose dont je n'ai pas forcément besoin : qu'on m'aime, mais évidemment que c'est quand même beaucoup plus valorisant, beaucoup plus positif quand c'est convivial et c'est d'ailleurs une façon de manager que j'ai particulièrement apprécié, en tout cas avec moi, c'est de M... qui lui est vraiment dans une horizontalité ou un genre vraiment à contact humain et une convivialité.

Il cerne assez vite si tu bosses et si tu bosses il te fait confiance et après ce n'est pas du contrôle d'être suivi et ce n'est pas la même chose que de suivre... Voilà tes dossiers on en est où ? Je me sentais beaucoup plus dans une logique de suivi et de si tu as besoin je suis là que de contrôle et ça c'est fait ? et ça c'est fait ? Ça, c'est plus compliqué.

De manière générale, que pensez-vous de la reconnaissance des travailleurs à la Ville de Namur?

Bah, c'est compliqué parce qu'il y a des niveaux hiérarchiques où ce n'est absolument pas une priorité. Bref, la priorité, c'est le résultat. La priorité, c'est ce que le politique va penser. La priorité, c'est ailleurs. Ou ce qu'on va penser d'eux... Non pas du travailleur.

La reconnaissance au quotidien, elle se démontre comment pour vous?

La base, c'est la bienveillance et le respect. C'est pour ça que je suis partie de XXX, pour moi il y a peu ou pas de bienveillance, pas de respect...enfin bon soit.... Comment elle se démontre au quotidien?

Ben ça me touche quand un responsable m'envoie un message pour savoir comment ça va, pour me féliciter d'un truc, pour me remercier de quelque chose. Le seul qui ne m'ait jamais remercié c'est Monsieur... pour mon investissement, pour la campagne, pour le travail que j'avais fait ou euh le cabinet aussi... j'avais été fort étonnée... un membre du cabinet qui m'avait envoyé un mail pour me remercier et valoriser ce que j'avais fait.

Ça, ça fait vraiment plaisir. Je n'ai pas cette attente parce que je ne me fais pas d'illusion, mais quand ça arrive, wow, ça fait du bien. Et ça, ça a un impact. Et clairement c'est de la motivation.

Vous disiez que la reconnaissance ce n'était pas terrible. Vous avez des idées pour l'améliorer? Qu'est-ce que la direction pourrait proposer pour favoriser la reconnaissance du travail à la ville?

Déjà de ne pas abandonner les gens, voilà de prendre soin, de prendre soin des agents de ne pas les malmenés pas par du flou ou un manque de clarification ou du contrôle excessif.

Alors il faut un cadre, il faut du contrôle. Ça, je suis tout à fait d'accord. Mais c'est surtout une question de curseur quoi.

S'il n'y en a pas assez c'est un problème, mais si y en a trop, c'est un problème aussi. La notion de confiance est hyper importante. Et je trouve que ce serait très important de pouvoir..., mais tout le monde n'a pas cette capacité là, mais c'est de pouvoir méta-communiquer sur les choses, sur ce qui se passe. Prendre du recul avec les agents. Mais tout le monde n'a pas cette capacité la passé même au niveau des agents, je veux dire. Donc c'est compliqué de l'instaurer de façon systématique.

Ben oui, de pouvoir... que la hiérarchie puisse reconnaître quand les choses sont faites et bien faites. Parce que c'est quand même j'imagine la majorité du temps le cas, ou bien ça ne fonctionnerait pas.

Donc je ne dis pas qu'il faut broser, envoyer des fleurs, mais simplement de façon objective quand il y a des échéances qui sont terminées, voilà de pouvoir dire merci, de valoriser.

Une chose que j'ai très mal vécue c'était pendant le COVID, c'était le mail de réquisition par exemple.

C'est peut-être lié à moi mais... je peux faire les choses parce qu'elles ont du sens, mais pas parce qu'on oblige. Voilà. Et donc oui, j'étais présente et je m'investissais comme je pouvais. D'ailleurs, je crois que j'étais une des seules à faire le tout gratuitement, sans récupération, sans compensation, sans rien puisque j'étais détachée chez XXX et que XXX n'acceptait pas que les heures que je prête pour le COVID soit récupérées... Or, tous les agents ici récupéraient... Donc je l'ai fait pour une question de sens et de solidarité. Pour les équipes pour mes collègues je

savais que c'était de toute façon toujours les mêmes et pour alléger la charge globale... Mais ne me met pas un couteau sous la gorge en menaçant de le faire. Ça je ne l'ai pas bien pris.

Si on ne le fait pas, il y a des menaces, NON !

Et on a beaucoup donné. On a reçu trois chocolats.

Vous auriez voulu quoi?

Qu'on marque le coup après !

Comment?

Ça peut tout bêtement être une auberge espagnole ou n'importe quoi. Mais qu'on souligne et qu'on acte que ce qui a été fait par les agents. Ce n'est pas la même chose qu'un mail qui dit merci. Voilà l'investissement n'est pas le même, de la hiérarchie !

Un retour de qui? Un mail de votre responsable direct ?de la direction générale.

De la direction générale... de notre chef de département , de notre Chef de cellule... C'est comme de la politesse quoi. Voilà, c'est le minimum légal parce que s'ils ne l'avaient pas fait, je crois que là ça aurait été un tollé complet. Mais pour moi ce n'était pas assez par rapport à tout ce qu'on a donné.

Par rapport à l'investissement ? On parlait d'investissement.

Oui ... moi je me suis tapée 3 h de trajet pour faire 4 h de permanence à l'abri de nuit et puis c'était quand même des périodes de stress pas facile. On se dit tout le monde est peinarde chez soi, à l'abri. Et nous, on est exposé. Voilà. Parce que. On est réquisitionné. Agent communal. Moi, je ne trouvais pas ça ça juste. Qu'après, il n'ait pas eu cette reconnaissance quoi...

Quelles sont, selon vous, selon vous, les compétences requises pour être un bon manager?

De l'humain minimum.

Qui se déclinait comment?

De la bienveillance et du respect ! Parce que justement, à XXX, le directeur que j'ai eu ici dernièrement n'a pas d'humanité, n'a pas de capacités humaines.

C'est peut-être un peu fort ce que je dis, mais il n' a pas le sens de l'accueil , il a des difficultés dans le contact. Il a des difficultés relationnelles. Il est froid comme une porte de prison. c'est

compliqué quoi. Il ne s'est déjà même jamais intégré à l'équipe en tant que collègue mais alors en plus comme directeur...

Pour moi c'était un non-sens, mais bon.

Donc oui, des capacités humaines de bienveillance, de respect, de convivialité et d'humanité, de sympathie, c'est quand même vachement plus avenant. De capacité d'analyse de faire confiance. Il ne faut pas non plus faire confiance à outrance encore une fois c'est une question juste mesure. Il y a des agents qu'il faut recadrer, des agents qui exagèrent. Mais ceux qu'ils ne le font pas n'ont pas à subir ceux qu'ils le font

Ne pas faire des généralités ?

Voilà

L'intelligence émotionnelle pour vous, c'est quoi?

C'est une capacité à gérer des émotions de façon juste. Donc, ne pas être dans les excès d'émotions, donc pas de colère, pas quelqu'un d'angoissé, parce que ça c'est très insécurisant aussi pour une équipe ou pour des travailleurs, quelqu'un qu'il faut rassurer. Ce n'est pas aux agents de rassurer la hiérarchie. Mais bon, il y a des personnes avec qui il faut le faire, ça pose problème sur le terrain quoi...

Il a quoi comme caractéristique alors? Il doit être bienveillant et dans le respect. Mais s'il est doté d'intelligence émotionnelle, il va avoir quoi comme qu'il doit faire valoir au quotidien?

Je ne vais pas dire une neutralité émotionnelle parce que ça, c'est antinomique avec l'humain mais pas dans les excès en tout cas.

Si je vous parle de perception de soi, de bien se connaître, d'indépendance, de savoir prendre des décisions pouvoir trancher, faire preuve d'empathie, etc. ? C'est important de bien se connaître pour être chef ? Comment vous voyez les choses?

Bein si quand même hein... il faut pouvoir se gérer quand même.

Si on ne se connaît pas ...qu'on arrive pas à cause de ça à gérer ses émotions. Il faut quand même être clair avec soi-même et sur les difficultés qu'on a, pouvoir les reconnaître, même parfois même parce qu'on est humain, donc on est imparfait. Donc s'il y a un débordement, pouvoir être en capacité de le reconnaître ...de savoir qu'on a merdé L'humilité, ça fait partie aussi ce n'est pas parce qu'on a des responsabilités qu'on ne doit pas être humble Donc après savoir prendre des décisions tranchées, oui, c'est la responsabilité d'une hiérarchie mais pas

n'importe comment. En mettant du sens derrière les choses. Parce que si c'est non point. Ça passe moins bien que non parce que.... Donc voilà.

Et en matière d'empathie?

Donc pour moi ça fait partie de la bienveillance et du côté humain. Oui, c'est une qualité obligatoire parce que c'est toute la difficulté dans une hiérarchie, dans une administration, c'est de ne pas être que du côté de la hiérarchie encore supérieure, de pouvoir aussi rejoindre le travailleur parce que je suis bien consciente c'est compliqué puisqu'ils sont entre le marteau et l'enclume tout le temps. Alors l'enclume c'est le travailleur et le marteau c'est la hiérarchie. Mais s'ils ne sont que du côté du marteau, ça va pas bien passer, mais faut pas non plus que du côté de l'enclume. C'est toujours une question de curseur, du juste milieu. Donc il faut pouvoir avoir une empathie, une empathie pour le travailleur, l'empathie pour la hiérarchie et puis être le plus juste possible.

Est-ce que vous pensez que l'intelligence émotionnelle, ça s'apprend ou c'est inné?

Il y a des choses qui sont innées. Ou les a ou on les a pas.

Il n'y a pas de formation qui apprennent aux gens à être humain. Pour mon directeur de XXX, je ne vois pas du tout comment il peut faire. Parce qu'être humain et être accueillant. Je veux dire, il faut des bases quand même.... Moi je pense que ce type ... il a un réel problème relationnel ... d'autiste asperger ou je ne sais pas quoi, ...je ne dis pas qu'il est bête je dis juste qu'en termes d'humanité, ça ne va pas quoi...

Donc ça ne s'apprend pas à l'école. Moi quand j'engage un stagiaire en tant que travailleur social, j'ai vérifié, ses valeurs, ses qualités de cœur mais faut pas tomber dans le pathos non plus. Mais ce sont ses qualités humaines. Parce que le savoir, ça, ça s'apprend. Mais les qualités humaines. L'empathie. Le sens de l'écoute. De la communication. Même si la communication ça s'apprend aussi... il faut des bases...il faut un minimum .Non. Tout ne s'apprend pas. Il y a des choses qui doivent être innées.

Est-ce que vous pensez que lorsqu'on engage un responsable, il devrait être évalué sur ses compétences d'intelligence émotionnelle?

Oui. Dès l'entretien d'embauche. ... moi c'est ce que je fais avec un stagiaire ... Ben parce que des procédures et du savoir, ça, ça s'apprend.

Pensez-vous qu’être intelligent émotionnellement, en tout cas, avoir plus de compétences émotionnelles, ça favorise le sentiment de reconnaissance des travailleurs ou pas spécialement ?

Ah oui clairement ! Parce que si on n’en a pas , ça peut être très maltraitant... s’il n’ y a pas d’écoute, d’empathie, de qualité, de communication, de convivialité, ... Tout ça cumulé. Non, non, ce n’est pas possible. On en fait un ordinateur, Une machine.

Vous pensez que c’est important de former les managers quand même de manière continue, même s’il y a une partie innée ?

Oui . C'est l'opportunité de prendre du recul et de voir comment on évolue en tant que personne ,personnalité Quel impact ça a sur le terrain? Donc oui, pour moi oui, c'est une façon de prendre soin d'eux aussi.

Et si on ne prend pas soin d'eux, c'est compliqué qu'ils prennent soin des autres aussi si eux ne vont pas bien. Donc par cascade, oui.

Dernière petite question : est-ce que selon vous, l'intelligence émotionnelle est un outil de management au service de la reconnaissance?

Pour être cohérente avec ce que j’ai dit précédemment, pour moi, c’est un prérequis. Evidemment que c’est un outil, mais pour moi c’est surtout un prérequis.

Merci beaucoup !

Entretien 8 (M5)

Alors première petite question est ce que vous pourriez vous présenter, m'expliquer un peu votre fonction, votre rôle au sein de la ville? Votre ancienneté et vos missions?

Bon, je m'appelle XXX, j'ai 45 ans. Il y a 25 ans que je suis à la commune. J'ai commencé comme agent rédacteur en tant que D4 au service population, état civil.

J'ai fait dix ans donc c'était de la simple exécution puisque l'on reçoit les citoyens. Et puis on a travaillé en back office. Puis je suis partie trois ans au service jeunesse où la suite de la réalisation de projet montage de projet. J'ai fait notamment le vers du Rock Parent Secours, la mise en place du Conseil des jeunes namurois, la fête du vélo. Donc c'était vraiment très diversifié.

Et puis je suis arrivé ici au service anciennement économat et maintenant ressources logistiques il y a 13 ans. J'ai commencé comme adjointe. Entre temps, j'ai réalisé mon graduat en sciences administratives où je suis monté en grade, donc je suis passée D6, j'ai continué l'évolution. Je suis devenue adjointe au chef de service après un examen de désignation et quand la place s'est libérée, je suis devenue responsable du service depuis maintenant deux ans et demi.

Ici au service, on n'a pas de contact direct avec le citoyen. Notre travail premier de mettre à disposition des moyens matériels par rapport aux agents communaux pour qu'ils puissent travailler.

Quand on dit les moyens matériels, on passe du général du standard donc quelque chose de très spécifique, comme une débroussailleuse set à charge du service à l'acquérir. On parle ici de tout ce mobilier, de tout ce qui est équipement, protection, bureau dans sa généralité. Avec ça, on a aussi les services : la gestion des défibrillateurs qui se trouvent dans les bâtiments communaux, on a les fontaines, à disposition non pas des citoyens mais des agents communaux. On a les déménagements extraordinaires, la mise à disposition de mobilier et le déménagement. On avait en son temps une équipe technique à gérer, ce qui faisait partie du service. Cette équipe technique ne fait plus partie intégrante de mon service mais travaille étroitement avec nous puisque 100% de leur charge de travail, c'est le travail que nous leur donnons.

Je n'ai que cinq agents administratifs à encadrer, qui sont chacun un gestionnaire de matière spécifique, mais je tends, en tout cas, c'est mon objectif depuis deux ans et demi, que chacun devienne polyvalent pour pouvoir justement parer à l'absence d'un ou l'autre, pour mettre un coup de main quand y'a beaucoup. Et c'est pour ça qu'on emploie cette procédure ici en interne au service, pour que chacun puisse travailler en toute autonomie.

Quelles sont vos relations avec vos supérieurs et vos équipes, comment vous gérez vos équipes ?

Mes équipes, Je suis très proche du bureau, de par l'implantation de mon bureau. Un bureau, un couloir interne. On a pas de va et vient tout le temps. On travaille généralement la porte ouverte et c'est souvent qu'on crie l'un après l'autre en disant t'es là, t'es pas là.

Quand ils sont là dans ce moment-là, moi je me déplace souvent dans leur dans leur bureau pour poser la question ...Je pense qu'on ne passe pas ma porte moins de 20 fois par jour.

Voilà, donc j'essaie de répondre en tous les cas le plus rapidement et plus directement pour pouvoir les aider, en tous les cas dans l'avancement de leur dossier. Il y a une réactivité aussi venant de l'une des autres agents parfois je ne sais pas où il faut aller plus loin donc je leur dis d'attendre ou de faire autre chose.

Donc on a une communication très très abondante mais dans le bon sens . Je pense qu'il y a pas trop de communication, ça nous permet d'échanger rapidement et de trouver les solutions les plus efficaces et en même temps, ça nous permet de garder une relation aussi, je ne vais pas dire amical, mais aussi de confiance et de partage. Je prends ma tasse de café est très rapidement on peut discuter d'un dossier... On parle de la pluie et du beau temps.

Et donc ça, ça construit sur cet échange facile. Ça n'empêche en rien que compte faire quelque chose ou pas sympa à dire. Là on vient plus dans mon bureau et on fait portes fermées et on discute l'agent moi ou en équipe quand il y a des choses à régler. Donc on a une fluidité dans la communication et ce qui, me semble-t-il, est agréable au quotidien.

Parfois pesante pour moi. Ils le savent parce que quand on passe 20 fois la porte. Ou ben ils ont chacun leur matière et moi je dois savoir répondre mais ça, comme tout chef de service, a toutes les matières. Donc parfois je ne sais plus... à gauche, à droite, Oui oui, ok.

Mais voilà on essaie d'être très fluide. Ça c'est ma manière de travailler en interne, l'autre manière que j'ai avec, un supérieur hiérarchique et la Direction générale... Elle évolue depuis deux ans et demi puisque mon prédécesseur, j'ai appris énormément en travaillant à ses côtés...Maintenant, il a aussi énormément de connaissance par rapport au service. Donc je me retournais très très régulièrement avec lui sur certains dossiers. Je commence à prendre un petit peu mes distances et voilà. Parfois ça passe, parfois assez compliqué.

Je tente d'améliorer certaines choses, mais je n'ai jamais dit, et je ne pense pas que la manière dont il gérait le service sur certains dossiers était mauvaise, mais elle ne me correspond pas tout à fait. Donc comme j'essaye parfois d'instaurer un changement, ça ne plaît pas toujours, donc la communication devient un peu plus compliquée.

Que signifie pour vous être reconnue au travail? C'est quoi la reconnaissance au travail?

Déjà c'est savoir qu'on existe. Savoir qu'on n'est pas un pion, mais qu'on a un nom et un prénom et. Et que les gens, quand on les croise ou quand on parle en réunion dans un dossier, on sache de qui on parle... c'est déjà être reconnu en tant que personne. Après la reconnaissance au travail, je pense qu'il faut savoir la reconnaître en bien et en mal quand on fait du bon. Il faut dire, il faut encourager, il faut féliciter, toujours aller au-delà. Mais la reconnaissance, c'est aussi reconnaître les erreurs et faire comprendre aux agents ou à soi qu'on n'a pas pris la bonne direction et qu'il y a à améliorer ça ne veut pas dire qu'il faut sanctionner, mais qu'à un moment donné il faut rediriger, encadrer différemment.

Et je pense que c'est une reconnaissance aussi quand les agents savent qu'ils peuvent compter sur nous, dans le bon et dans le moins bon, ça je pense que c'est une très bonne reconnaissance par rapport à comment on peut sentir au sein ici de l'administration et du service.

J'ai fait aussi pour, pour avoir la reconnaissance, pour pouvoir justement savoir en bien ou en mal comment on peut être perçu et être reconnu en tant que personne et en tant qu'agent. Je me suis rendu compte il y a un an ... j'ai dû faire ma première évaluation de deux de mes agents. C'est une tâche compliquée à faire parce qu'on nous demande d'évaluer sur deux ans, souvent on retient ce vient de se passer. On ne va pas au-delà. Et puis ben on rectifie au fur et à mesure de l'évolution de l'agent, donc c'est compliqué de fois' expliquer ce qu'on lui reproche parce que ça d'autres solutions ont été mises en place, donc pourquoi aller repasser sur certaines choses qui ne sont plus... c'est quelque chose de complexe et en même temps de tenir compte de chaque personnalité. Un agent va comprendre certaines choses, un autre va avoir plus de difficulté à l'encaisser. On sait trouver les bons mots par écrit pour ne pas blesser l'agent ou pour l'encourager, mais tout en étant factuel aussi. Et donc c'est une tâche qui pour moi est un peu compliquée.

Pour vous, l'évaluation est un outil de reconnaissance ?

Oui... même si je pense qu'il faut faire une reconnaissance au quotidien, de manière spontanée et inattendue parce que bon, en gros, par un merci, par un super boulot, par un mail, c'est génial ! ou euh, Attention il y a ça ça ça qui ne va pas !

Je pense que c'est être spontané, ça doit être pas réfléchi ou c'est quelque chose qui doit être naturel. Maintenant, la reconnaissance via l'évaluation, c'est quelque chose qui va acter toutes ces petites choses qu'on fait au quotidien, qu'on vit au quotidien, qu'on met en place. Là, c'est vraiment les acter pour une trace écrite justement, dans la vie professionnelle de chaque agent, ça laisse une trace et une évaluation.

L'agent peut aussi se sentir reconnaissant. Quand il a une bonne évaluation, évidemment, il est content. Quand c'est une moins bonne, il sait qu'il peut en très l'améliorer et que ce n'est pas pour le descendre, mais justement pour l'encourager. Et c'est une reconnaissance aussi dans son évolution de carrière, d'acteur et puis de la une fois que j'ai fait cette évaluation, j'ai demandé à mes agents de m'évaluer parce que je dis toujours On est évalué par son supérieur. Alors quand on travaille au quotidien, c'est facile ou plus facile. Mais quand on a une distance, aussi bien au niveau , de localisation ou par rapport à des tâches qui sont tellement diverses, éloignées.

Je me dis ... mon chef de département et la DG au quotidien, ils n'ont pas cette proximité et ils ne sauront pas forcément m'évaluer et me diriger vers quoi je dois aller ou améliorer pour pouvoir être manager. Plus positif ou plus dirigeant ou plus ... et donc j'ai demandé à mon équipe de faire cette évaluation, ils l'ont fait en groupe.

Et donc ils ont profité d'une absence que j'avais une après-midi pour se voir ils ont fait l'évaluation et puis ils m'ont mis RDV pour faire l'évaluation.

Je les ai eus en entretien. Et donc on a repris l'évaluation point par point. Comme moi je fais comme n'importe quel chef de la ligne hiérarchique fait. J'ai écouté et c'est plus enrichissant d'être évalué par ses agents que par son supérieur qui lui va pouvoir avoir une idée du travail global mais pas du travail au quotidien.

Et dans l'évaluation, il n'y a pas que le résultat qui est pris en compte, mais y'a l'assiduité, l'efficacité. Il y a le quotidien, il y a l'humain et le management qui est pris en compte et je trouve que c'est eux qui peuvent me diriger ou nous conforter dans la manière dont je suis et c'était franchement très intéressant et donc c'est une reconnaissance que j'ai eue aussi de leur part...Et donc je pense que c'est ça, c'est une mutualité, c'est une confiance mutuelle, parce que pour pouvoir dire à son responsable. Ça ne va pas. Ce qui est amélioré et ce qui va. Il fallait qu'il soit en confiance et il fallait que je le sois...C'est chouette...

De manière générale, que pensez-vous de la reconnaissance des travailleurs à la ville?

Alors je suis mitigé. Parfois, je pense que la reconnaissance est là et est justifiée et peut être faite de manière équitable et honnête, juste par rapport à tous les agents.

Parfois, je pense qu'elle l'est soit oubliée. Totalement. Parce qu'on oublie aussi parfois les petites mains entre guillemets. Ce n'est pas péjoratif du tout, mais c'est les travailleurs, plus dans l'ombre et parfois on reconnaît que par l'intermédiaire de la ligne hiérarchique, on le reconnaît. Sauf que si ça ne descend pas, on a un peu de mal à voir ... y à cette manière-là et parfois je pense qu'on le reconnaît. Alors je suis peut-être dure, mais qu'on reconnaît du travail qui n'est pas forcément bien accompli. Et là je trouve que ce n'est pas bon non plus.

Parce que la reconnaissance, elle doit être positive mais elle doit être aussi.....alors quand on vient. Alors je ne mets pas tout le monde dans le même panier...Sur les 100 % des travailleurs, je pense qu'il y a une majorité et heureusement qui ont une conscience professionnelle, qui ont un respect du travail ou l'envie de bien faire au quotidien et on a comme dans toute société des personnes qui sont là pour prestre. On a des personnes qui sont là sans aucun respect et qui n'ont pas envie de faire plaisir, qui n'ont pas envie de se démenner.

Et quand on reconnaît ces personnes au même titre que ceux qui ont donné de leur personne, de leur investissement, là je trouve que ça ne va pas ...parce que ce n'est pas c'est pas normal. Alors il faut les encourager, mais on ne peut pas leur donner autant de crédit qu' à quelqu'un qui a mené des projets ou qui est là quotidien, qui se démène alors qu'il y en a qui vont avoir cette même reconnaissance qui va être conforté en disant bah on me dit que tout va bien, que j'ai fait du bon boulot. Or cette personne. En exemple quand j'étais au service Population... On était alors au tout début, on n'avait pas de tickets, on recevait des agents devant nous et là, c'est difficile parfois de se dire bah J'ai les gens, je les appelle, je travaille, je travaille, je travaille Je reçois 50 personnes sur la journée par contre, mon autre collègue ou certains autres collègues, bah on va en servir dix et puis après on verra et puis on ira papoter derrière. Donc à un moment donné, la reconnaissance elle n'est pas juste. On reçoit la même reconnaissance par rapport aux services, mais mais l'investissement n'est pas le même.

Quand on a des personnes qui veulent bien être dérangées quand ils sont en congés parce qu'on a besoin d'une information, parce que bon, même si on essaie de préparer au mieux l'absence d'un agent, il peut être inattendu aussi. Et puis y a toujours des imprévus dans le travail et pour lequel Ah zut j'ai pas demandé... Ces personnes vont décrocher vont être entièrement disponibles.

Alors, il ne faut pas les harceler non plus chaque personne, mais une fois de temps en temps. Si on a besoin d'eux, ils répondront et d'autres vont tout couper...ils ne veulent plus être dérangés.

Et donc l'investissement est différent, mais la reconnaissance sera probablement identique par l'autorité.

C'est pour ça que je pense qu'il faut avoir la reconnaissance au quotidien et juste par rapport à ces agents directs. On ne peut pas féliciter tout le monde de la même manière ..., même si tout le monde fait du boulot hein.

Et donc c'est là que je me dis que je me dis que je suis mitigée par rapport à la reconnaissance à la ville, on met souvent tout le monde dans un même point parce que... Alors ça relève peut-être de la ligne hiérarchique.... Certains n'oseront pas aller pointer ce qui ne va pas et mettront tout le monde dans le même panier et la même chose quand il y a un agent qui va dysfonctionner, on va faire une réunion de service et on va mettre tout le monde dans le même

panier alors qu' il y en a un qui dysfonctionne et tout le monde va reprendre la remarque. Donc voilà, ça va dans les deux sens. Je suis un peu mitigée par rapport à la manière dont la reconnaissance est faite...

Quelles sont les compétences requises selon vous, pour être un bon manager?

L'écoute. Il faut savoir écouter quand on vient vers nous, il faut savoir écouter les demandes. Faut aussi savoir écouter, les reproches, ... Il faut entendre entendre écouter, ...Parfois y a des choses qu'on va, qu'on va entendre et qu'on va laisser passer. Parce que voilà..., mais l'écoute va pouvoir apporter un suivi à ce qu'on vient de nous communiquer

Alors, il y a la bienveillance, mais c'est un terme qui commence à m'horripiler vraiment. Mais on ne peut pas ne pas être un bon manager si on n'est pas bienveillant aussi envers ses agents. Il faut l'être. ... et juste chaque jour, il y a le bon, le mauvais...

Il faut être bienveillant dont il faut pouvoir dire les choses correctement, avec respect. Je pense que le respect est encore plus utile que la bienveillance pour un manager .

On doit respecter ses agents, les bons, les moins bons, les efficaces, les tirs au flan.

Mais il faut pouvoir leur dire avec respect. Alors certains vont dire la bienveillance ...tu n'as pas été bienveillante parce que tu m'as dit quelque chose qui ne me plaisait pas. Je ne peux pas être un manager si on peut pas dire ce qui ne va pas tant qu'on le dit avec respect et courtoisie euhhhh...On nous demande de déléguer, un bon manager délègue.

Il faut savoir déléguer.

Mais on nous apprend, contrairement à ça en tant que manager, qu'on laisse nos agents ont le droit de dire non, non, je ne prends pas, j'en ai trop, je ne veux pas. Alors à un moment donné, on est pris en tant que manager entre nos agents pour lequel on doit être si bienveillant et si attentionné et compatissant et compréhensif par rapport à leurs sentiments sur leur lieu de travail.

Et on a aussi notre autorité, aussi bien politique qu'administratif qui nous demande des résultats. Alors pas comme dans une société privée. Oui, ce sont des chiffres, mais on a besoin de résultats. Arriver un dossier ... on nous en demande et on ne peut plus trop demander... mais on doit savoir déléguer... à un moment donné, va falloir qu'on m'explique comment on fait. Parce que je veux bien suivre toutes les formations, mais à un moment faudrait qu'elles soient cohérentes. Donc un manager, je veux bien qu'il doit déléguer , doit être bienveillant, doit pouvoir entendre, apprendre, prendre sur lui, mais pas trop. On a le droit au stop, on n'a pas le droit au stop, on a le droit à la déconnexion. En même temps, on doit être rappelable à chaque

fois. Donc il y a un amalgame ... donc bon chef, un bon manager totalement polyvalent. Et s'adapter, c'est être un caméléon en permanence.

Que signifie pour vous l'intelligence émotionnelle? C'est quoi?

De laisser ses émotions, ses sentiments, ses ressentis aussi intervenir dans une décision va alors intervenir ne veut pas dire prendre le dessus.

Il y a le cœur et la raison. Il faut les deux, avec une proportion tout à fait adaptable en fonction des situations, en fonction des agents. Donc on ne peut pas dire on va faire que prendre conscience de ses sentiments envers la personne parce qu'il y a des personnes qu'on va apprécier plus et des personnes qui vont nous horripiler beaucoup plus vite. Donc il faut en tenir compte. Mais il ne faut pas non plus que ça prenne le dessus, donc doit rester juste. Donc.

On doit avoir ce curseur d'émotion, mais a en en tenant compte, mais en nous ne laissant pas dépasser par celle-là par rapport à la raison du travail, on peut, on doit faire attention, on ne peut pas avoir une insensibilité en tous les cas, quand on a un agent vit une déception, que ce soit au travail, que ce soit un conflit entre deux agents, c'est une aussi une émotion qu'il faut régler. On ne peut pas ne pas en tenir compte. On a des agents comme tout le monde qui ont une vie privée autant que nous, on peut être à 100 % tout le temps. On a des coups durs. On a des joies ...

On doit pouvoir adapter ... être compréhensif en gardant toujours une ligne de conduite aussi pour l'efficacité, la continuité du service. Donc ça doit jouer, On doit pouvoir être un petit peu plus compatissant ou un peu plus dur... En tenant compte de toutes ces émotions qui nous traversent et qu'on nous envoie.

Un manager qui est doté d'intelligence émotionnelle, Il a quoi comme grandes caractéristiques ?

Il va probablement être un peu plus caméléon aussi dans sa manière de travailler, de donner des impulsions dans son service parce qu'il va pouvoir ne pas être trop dur à un moment, il ne va pas être trop directif, mais il sera quand quelqu'un qui ne va pas tenir compte de ses émotions va être soit trop participatif, trop... en fait il va être trop dans une extrême ou dans une autre.

Et c'est ça nos émotions, ça nous régule, ça va régulariser notre manière d'être... notre sourire, notre bonjour, notre manière de parler dans nos demandes.

Donc on va être caméléon pour s'adapter justement aux émotions qu'on perçoit et qu'on nous envoie parce que celles qu'on perçoit ne sont pas forcément celles qu'on nous envoie...

Pensez-vous que l'intelligence émotionnelle favorise la reconnaissance au travail ?

Oui, oui, parce que c'est ce que je disais tout à l'heure, c'est que ça va être naturel au moment où on va sentir que l'agent a besoin, cette émotion qu'il va avoir ... on va voir qu'il a un coup de mou. On va lui rappeler tout le boulot qu'il fait derrière.

Quelqu'un qui ne va pas tenir compte de ça ne va pas forcément remonter le moral de son agent ou alors mettre un petit peu sur la bonne voie parce qu'il ne va pas tenir compte de tout ça.

Un agent qui arrive avec un coup de mou le matin ou avec une déception parce qu'il y a une erreur dans le travail qui va le démoraliser, démotiver ... en disant je n'y arriverai pas, ça arrive, j'en encore fait une erreur..., je suis désolé.

Si on ne tient pas compte de ce qu'on ressent et qu'on ne se dit pas tiens, à ce moment-là, qu'est-ce que j'aurai aimé entendre? On va dire ben oui t'as fait une erreur alors que dire? Bah oui, y a une erreur mais regarde tout le boulot que tu as fait regarde un petit peu la manière dont tu es arrivé sur ce dossier-là. Alors celui-là, y a un couac, on va le rectifier... On va rectifier ensemble, Voilà comment tu peux le faire pour y arriver. Il y a des choses que tu vas devoir faire et des choses que je vais faire avec toi. Mais si on ne tient pas compte de ça, on va lui lâcher, on va le laisser dans cette émotion négative. Sans cette reconnaissance aux moments importants, il va pouvoir baisser les bras et abandonner à pouvoir décrocher aussi.

Vous dites souvent « C'est naturel ». Pour vous, l'intelligence émotionnelle :c'est inné ou ça s'apprend ?

Je pense que c'est inné. On ne peut pas l'apprendre via des formations, on peut avoir des outils. Chassez le naturel, il revient au galop. Donc même si en sortant d'une formation ... on se dit il faut faire comme ça, il faut tenir compte ça. Notre intelligence elle nous appartient. Ce sont nos valeurs. On la développe par rapport à notre vie, notre histoire personnelle. Les émotions, c'est personnel, ça ne s'apprend pas dans les bouquins.

Donc non, je pense que c'est inné. Alors on s'adapte, on apprend, on donne des outils pour devenir un manager, un meilleur manager que ce qu'on est ... en tous les cas ... en amélioration le manager parfait... il n'existe pas ... Il faut à un moment donné avoir les pieds sur terre ... il n'existe pas et je pense qu'il n'existera jamais.

Mais ça nous donne des pistes, des moyens pour lesquels on peut travailler. Mais quelqu'un qui n'a pas une sensibilité, une intelligence émotionnelle. Pour moi restera toujours quelqu'un de plus distant avec ses agents.

Avez-vous été évalué sur votre intelligence émotionnelle lors de votre engagement en tant que responsable?

Je pense. Je pense qu'ils n'ont peut-être pas fait de cette manière, mais je pense que dans les... surtout à l'oral. Donc un entretien à l'oral dans la fin de la procédure de la désignation, ils m'ont titillée... ce qui se passe c'est qu'après 25 ans de Ville ... la reconnaissance c'est on sait aussi qui je suis... C'est ce que je disais au début je ne suis pas je n'ai pas débarqué devant eux avec un livre fermé, avec une personne, une personnalité qu'ils ne connaissaient pas. Donc ils connaissent aussi ma manière d'être, ils connaissent le travail que j'accomplis ou ils connaissent une partie de mes qualités, une partie de mes défauts. Et dans mes défauts revient souvent justement ma personnalité qui n'est pas toujours celle qu'on attend de moi et celle qu'on attend d'un manager.

Donc on m'a questionné et on m'a titillé. On m'a demandé comment je pourrais réagir à telle ou telle situation.

Au quotidien, on peut pas dire qu'on est irréprochable et qu'on va toujours être dans la bonne, dans sur la bonne, le bon chemin, la bonne voie. Donc oui, on m'a questionné...

Vous pensez que c'est important qu'on le fasse quand on engage un manager en interne ou en externe ?

En tous les cas, ça peut donner des pistes. Je pense que c'est pas.... On ne peut pas juger la capacité à une personne de manager une équipe sur un simple entretien et sur un ressenti. On dit toujours qu'on a qu'une seule chance pour faire bonne impression.

Bah cette impression-là, souvent elle est juste souvent, ... mais pas toujours.

Et puis des personnes vont se révéler en fonction de la fonction. Quelqu'un qui était très rigide, très directif avec l'évolution, avec la maturité, que ce soit dans son professionnel que dans son personnel, ...les missions l'engagement, l'encadrement, le management va faire aussi que la personne se développer différemment et on apprend tous les jours.

Donc je pense qu'on apprend aussi en intelligence émotionnelle aussi même si pour moi à la base, elle est innée et elle va être développée plus facilement chez les uns que chez les d'autres. Mais on ne peut pas ...ça va donner des pistes sur la personne, ça c'est sûr.

Pensez-vous que bien se connaître, c'est utile pour un manager?

Oui.

Pourquoi?

Parce que c'est à ce moment-là qu'on va pouvoir s'améliorer ou être conforté ... Quand mes agents m'ont évaluée , ils ont révélé certaines choses que je connaissais, mais je ne pensais pas à quel point ça ressortait. Et donc je les connaissais : c'est mon tempérament à un moment donné rude qui parfois.... Je le sais, que je peux être très directive, très rude.

Je ne pensais pas à chaque instant. Je ne pensais pas que cela pouvait être perçu à certains moments. Parce que pour moi, ça, même si je ne l'avais pas voulu en tous les cas... quand ils m'ont cité des exemples... j'étais surprise parce que lorsque je me souviens des exemples qu'ils m'ont cité, ce n'était pas du tout mon intention.

Donc je sais que je peux être rude, mais parfois je percevais à quel point je pouvais être sans m'en rendre compte. Et donc, même si on se connaît. On a besoin d'améliorer et le fait de bien se connaître et en plus moi de trouver la confirmation ou la direction à prendre J'ai appris à connaître encore un peu plus et j'arrive en tous les cas majoritairement, pas tout le temps, à faire attention et à prendre des directions que je n'aurais pas prise avant ...et à faire attention à ma manière d'être parce que je ne pensais pas qu'elle interpellait. ...

Mais il faut se connaître avant de pouvoir accepter ici des reproches ou des remerciements ou de reconnaissance. Il faut déjà savoir ses qualités, ses défauts.

Vous pensez qu'avoir une bonne perception de soi, ça, permet d'apporter de la reconnaissance au travail où il n'y a pas de lien?

Il y a un lien qui ne me semble pas énorme, mais il y a un lien parce que c'est ce que je disais aussi tout à l'heure quand un agent vient et a fait une erreur, se sent démoralisé... Qu'est-ce que je fais? Qu'est-ce que moi, j'aurais bien aimé entendre à ce moment-là et ça me permet de dire voilà...si je sais qu'à ce moment-là j'aurais aimé entendre ça, mais je dois m'attendre à lui dire si je ne sais pas ce dont moi j'aurais eu besoin. Je ne sais pas...à tout le moins tenté de répondre à un besoin d'un agent. Donc oui, on attend de se connaître davantage, mais on a besoin de se connaître. Mais en même temps, ce n'est pas ce qui va faire tout puisqu'un agent n'est pas l'autre...

Donc on va tenter. C'est un outil. Sa propre connaissance est un outil pour aider les autres.

Est-ce que, selon vous, l'intelligence émotionnelle est un outil de management au service de la reconnaissance?

Oui et non Mais on est toujours dans des situations quand on parle d'émotionnel...Elle s'adapte en fonction des autres et donc on ne peut pas dire qu'elle va aller pour un, elle va aller pour l'autre. C'est la même pour tout le monde. Cette reconnaissance ,elle va être différente en fonction de chacun et en fonction des émotions qui vont nous traverser aussi à ce moment-là.

Merci beaucoup.

Annexe 3 : Tableau de synthèse de l'analyse

Analyse des entretiens des employés				
		E1	E2	E3
Reconnaissance au travail : pratiques	Personne	Pas besoin d'être reconnu en tant que personne	Importance d'être remerciée Tout le monde est important	Pas besoin d'être reconnue en tant que personne. Sentir qu'on a une place Besoin de se sentir utile
	Compétence	Important de valoriser l'expertise métier Méconnaissance du métier par l'administration Manque de visibilité Différence entre les métiers visibles à la population et ceux de l'ombre	Important d'être reconnue pour les compétences, son expertise métiers, reconnue en tant que référente.	Importance qu'on reconnaissance son efficacité

	Investissement professionnel			Investissement pas reconnu (exemple : période COVID) Importance d'être remerciée / félicitée (gros impact)
	Résultat			Seuls les résultats comptent. Sentiment d'hyper contrôle, d'un manque de confiance
Propositions		Cesser la différence entre statutaires et contractuels (pension, promotion)	Reconnaissance via une médaille Récompense par l'ancienneté Formations	
Qualités - Intelligence émotionnelle		Distance Cadre de travail Remettre du contexte Sensible aux signaux, à l'ambiance Exemplarité Confiance Empathie mais pas trop	Equité Autonomie Contrôle Bonne ambiance Optimisme Faire vivre les trois valeurs communales : bienveillance, utilité, efficacité Être humain → pas un robot	Ecoute Bienveillance Respect Convivialité Cadre de travail Contrôle Sympathie

		<p>Comprendre l'équipe et le métier</p> <p>Sensibilité</p> <p>Finesse d'esprit</p> <p>Bonne gestion du stress</p> <p>Prise de décision</p> <p>Importance de bien se connaître pour manager</p>	<p>Ecoute</p> <p>Importance de bien se connaître</p> <p>Mais si trop sûr de soi, l'équipe pourrait ne pas se sentir utile !</p>	<p>Empathie = qualité obligatoire</p> <p>Confiance</p> <p>Prise de recul</p> <p>Capacité d'analyse</p> <p>Être humain → pas un robot</p> <p>Humilité</p> <p>Bonne communication</p> <p>Prendre soin</p> <p>Prise de décision</p> <p>Pouvoir remercier / valoriser</p> <p>Faire preuve de justesse dans la gestion des émotions (pas d'excès)</p> <p>Importance de bien de se connaître pour manager</p> <p>Être clair avec soi-même</p> <p>Parfois reconnaître ses limites.</p>
--	--	--	---	---

Formation / Inné ?		IE = inné	Dépend de notre personnalité mais cela s'apprend	IE = inné Pas de formation qui apprend à être humain Les qualités humaines on les a ou pas
IE = Outil au service de la reconnaissance?		Pas de lien automatique entre IE et reconnaissance au travail Pas automatique IE = outil de management	IE = outil de management	IE favorise la reconnaissance IE = outil de management IE = un prérequis

Analyse des entretiens des Managers						
		M1	M2	M3	M4	M5
Reconnaissance au travail : pratiques	Personne	Bonjour, merci, Joyeux anniversaire, intérêt pour la vie privé (enfants, loisirs, etc.)	Un merci, une gratitude Bon boulot Attention aux personnes	Reconnaissance = moteur Reconnaître l'apport de la personnel, sa particularité Valoriser les points forts Gratitude Reconnaissance de l'humain : « Je trouve ça super ! »	Bonjour Reconnaître la personne individuellement.	Savoir qu'on existe, qu'on a un nom, un prénom Encourager, féliciter Super boulot, merci !
	Compétence	Les experts sont connus, reconnus (au moins de manière informelle)	L'expertise est reconnue au sein de l'administration	Valorisation de leurs compétences → création d'une validation des compétences de leur métier pour évolution de grade	Pas de valorisation pécuniaire de l'expertise métier	
	Investissement professionnel	Outil = évaluation = seul moyen de reconnaître officiellement les efforts.	Remercier au quotidien Sur les quatre pratiques, l'investissement n'est pas reconnu à sa juste valeur	L'investissement est relayé au moment de l' évaluation	Manque de reconnaissance de l'investissement → pas de carotte financière Remerciements, félicitations	Outil = évaluation = reconnaître officiellement les efforts

			Pas de différence entre une personne hyper investie et une personne qui l'est de manière normale ou moins		Pas de reconnaissance de l'autorité	<p>Pas de distinction réelle entre un bon et un mauvais travailleur</p> <p>Pas de différence entre une personne hyper investie et une personne qui l'est de manière normale ou moins</p>
	Résultat	<p>Dépend du chef</p> <p>Bon boulot !</p>	Remercier pour la réussite d'un projet, féliciter, mettre à l'honneur	Pas beaucoup d'indicateurs / pas de grille	Pas de distinction réelle entre un bon et un mauvais travailleur	Pas de distinction réelle entre un bon et un mauvais travailleur
Propositions		<p>La reconnaissance doit être un projet institutionnel</p> <p>Cela permettrait de fidéliser le personnel</p> <p>Dispense pour pratique un sport</p>	<p>Téléphoner pour remercier</p> <p>Ne pas attendre la Fête du personnel pour remercier collectivement</p> <p>Remercier de l'investissement sur un projet particulier</p> <p>Doit faire partir de la culture d'entreprise</p>	<p>Développer la transversalité</p> <p>La formation</p> <p>Plus d'échanges</p>		

		Reconnaître l'expertise d'un agent autrement qu'en devenant chef Remettre les agents au cœur des félicitations, plus que les politiciens	Doit venir de la ligne hiérarchique Remettre les agents au cœur des félicitations plus que les politiciens			
Qualités - Intelligence émotionnelle		Respect	Exemplarité	Un vécu personnel	Être humain	Bienveillance
		Être humain	Respect	L'expérience	Équité	Écoute
		Distance	Empathie	Être humain	Facilitateur, orienté solutions	Bonne communication
		Être attentif aux signaux	Écoute	Disponible	Disponibilité	Confiance
		Écoute active	Disponibilité	Loyauté	Empathie	Partage
		Empathie	Transparence	Logique	Proximité	Respect
		Assertivité	Nous ne sommes pas des robots	Communication	Cadre de travail	Courtoisie
		Confiance	Optimisme	Assertivité	Équilibre	Disponibilité
		Autonomie	Bonne humeur	Écoute	Gestion du stress	Polyvalence
		Contrôle	Canaliser, ne pas brusquer	Pragmatisme	Distance	Empathie
		Gestion du stress	Gestion du stress	Créativité	Écoute	Être caméléon, s'adapter
		Optimisme				Équilibre entre cœur et raison

		<p>Equité</p> <p>Prise de recul</p> <p>Bonne perception de soi</p> <p>Remise en question</p> <p>Bonne perception de soi est essentiel</p> <p>Être aligné</p> <p>Au clair avec lui même</p>	<p>Prise de recul</p> <p>Ecoute de soi</p> <p>Bien se connaître</p> <p>Empathie</p> <p>Bien se connaître est essentiel</p>	<p>Avoir une bonne connaissance de soi</p> <p>Contextualiser/tenir compte de l'environnement</p> <p>Bien se connaître est fondamental</p> <p>Savoir où on en est</p>	<p>Bien se connaître est essentiel, c'est faire preuve d'intelligence émotionnelle de que connaître ses forces et ses faiblesses.</p> <p>C'est essentiel de se remettre en question</p>	<p>Bien se connaître est important mais pas essentiel</p> <p>Sa propre connaissance est un outil pour</p>
Formation / Inné ?		IE = il faut des prédispositions	IE = il faut des prédispositions	IE = inné	<p>IE = inné, fait partie de l'éducation, d'un vécu</p> <p>On est manager ou on ne l'est pas, c'est en nous</p>	IE = inné, naturel, on ne peut pas l'apprendre via des formations

<p>IE = Outil au service de la reconnaissance ?</p>		<p>IE favorise la reconnaissance</p> <p>IE = outil de management</p> <p>IE = un prérequis, la base pour y greffer d'autres outils</p> <p>IE = le cœur de la reconnaissance</p>	<p>IE favorise la reconnaissance</p> <p>IE = outil de management</p>	<p>IE favorise la reconnaissance</p> <p>Pour reconnaître, il faut voir</p> <p>IE = outil mais surtout = un prérequis</p>	<p>IE, pas au service de la reconnaissance mais un outil de management</p> <p>IE est une arme à double tranchant qui peut se retourner contre vous si vous faites preuve d'un manque d'ajustement</p>	<p>IE = outil = oui et non car cela dépend plutôt de chacun</p>
--	--	--	--	--	---	---

