

## Travail de Bachelor 2023

# Analyse de l'intégration des compétences émotionnelles dans la gestion des ressources humaines de la Fondation Foyers Valais de Cœur



Étudiante : Angèle Bretz

Professeur : Eric Michellod

Date de dépôt : 10 juillet 2023

Source de l'illustration de la page de titre

<https://unsplash.com/fr/photos/Zyx1bK9mqmA>

## Résumé managérial

Ce travail est réalisé en collaboration avec la Fondation Foyers Valais de Cœur et repose sur la question de recherche suivante : "comment les compétences émotionnelles relatives aux processus de gestion des ressources humaines sont-elles intégrées au sein de la Fondation Foyers Valais de Cœur ?"

Le but recherché est d'avoir une meilleure compréhension du rôle et de l'importance des compétences émotionnelles (CE) du point de vue des ressources humaines (RH) au sein de l'institution. Différents constats ont été élaborés pour répondre à la question de recherche, à l'aide d'une démarche empirique, basée sur une recherche littéraire, une enquête qualitative de 12 interviews et un sondage quantitatif d'une cinquantaine de questions. Il ressort de manière générale que la plupart des employé·e·s accordent une place relativement importante aux émotions dans leur travail. Il est également essentiel pour ceux·celles-ci de développer leurs CE au travail afin de progresser personnellement et émotionnellement. Ils-elles sont ainsi ouvert·e·s à aborder ces différentes thématiques lors de l'entretien d'évaluation avec leur responsable de secteur. Enfin, les collaborateur·trice·s estiment disposer des soutiens nécessaires pour gérer leurs émotions fortes et que leurs conditions de travail sont adaptées à cet effet.

De ce fait, un catalogue de recommandations variées, reposant sur les différents constats, est proposé pour intégrer plus les CE dans les divers processus de la GRH ciblés tout au long de ce travail. La Fondation engagera alors davantage sa responsabilité sociale pour offrir un meilleur cadre de travail et motiver les employé·e·s.

Mots-clés : compétences émotionnelles, gestion des ressources humaines, entretien d'embauche, entretien d'évaluation, santé et sécurité au travail.

## Avant-propos et remerciements

Ce travail est réalisé dans le cadre de l'obtention du Bachelor en économie d'entreprise de la HES-SO Valais-Wallis, en collaboration avec la Fondation Foyers Valais de Cœur. Sa mission est d'analyser, par le biais d'une enquête qualitative et quantitative, l'intégration des compétences émotionnelles dans la gestion des ressources humaines de l'institution et de proposer ainsi un catalogue de recommandations.

Cette thématique est relativement importante à être traitée du point de vue des RH au sein de la Fondation, car les employé·e·s vivent beaucoup de situations fortes émotionnellement dans leur quotidien. Le but est ainsi de développer de manière plus approfondie l'univers vaste des émotions et de porter plus d'attention sur la santé et la sécurité psychique des collaborateur·trice·s.

Ce travail est écrit en forme inclusive, car le personnel de l'institution est composé en grande majorité de femmes. Il a donc été évident d'inclure autant le féminin que le masculin lors de son écriture.

Merci particulièrement à Alexandra Rouiller, responsable RH de la Fondation, pour son temps accordé, sa collaboration précieuse et son soutien prodigué tout au long de l'élaboration de ce travail.

Merci à Eric Michellod, professeur d'intelligence émotionnelle et responsable du suivi de ce travail, pour son écoute attentive, ses différents conseils et son aide lors des difficultés rencontrées dans certaines étapes.

Merci également aux collaborateur·trice·s qui ont pris le temps d'être interviewé·e·s, de se confier, de réfléchir à ce qu'ils·elles ressentent dans certaines situations au travail et de répondre au questionnaire pour la récolte de données.

Un tout grand merci aussi à toutes les personnes qui m'ont aidée pour l'accomplissement de ce travail : mes parents Anne et Nicola-V. pour leurs relectures, ma sœur Louise pour ses conseils avisés, mes dévoué·e·s camarades de classe Matteo, Maya et Mylène pour le soutien mutuel et l'entraide depuis trois ans !

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX .....	VIII
LISTE DES FIGURES.....	IX
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	X
INTRODUCTION .....	1
<b>1. CONTEXTE.....</b>	<b>2</b>
1.1. L'IDENTITÉ DE LA FONDATION FOYERS VALAIS DE CŒUR.....	2
1.1.1. <i>Le secteur soins</i> .....	3
1.1.2. <i>Le secteur accompagnement</i> .....	4
1.1.3. <i>Le secteur atelier</i> .....	4
1.1.4. <i>Le support</i> .....	5
<b>2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....</b>	<b>6</b>
2.1. À QUELLE PROBLÉMATIQUE LE TRAVAIL RÉPOND-IL ? .....	6
2.2. QUELS SONT LES OBJECTIFS VISÉS PAR CETTE RECHERCHE ? .....	6
2.3. QUELS SONT LES LIVRABLES ATTENDUS ? .....	7
2.4. QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES DÉMARCHES DE COLLECTES DE DONNÉES ?.....	7
<b>3. ÉTAT DE L'ART .....</b>	<b>9</b>
3.1. AU CŒUR DE L'UNIVERS DES COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES .....	9
3.1.1. <i>Voyage au pays des émotions</i> .....	9
3.1.1.1. Découvrir les émotions universelles .....	10
3.1.1.2. Vers un retour aux sources : les bases neurobiologiques .....	12
3.1.2. <i>Une approche intellectuelle des émotions</i> .....	13
3.1.2.1. Comment déterminer son niveau d'intelligence émotionnelle ? .....	14
3.1.3. <i>Compétences émotionnelles : de quoi s'agit-il ?</i> .....	15
3.1.3.1. Être capable de reconnaître les émotions.....	16
3.1.3.2. Être capable d'interpréter l'origine des émotions vécues .....	18
3.1.3.3. Être capable d'extérioriser les émotions ressenties .....	19
3.1.3.4. Être capable de contrôler et d'adapter l'intensité des émotions.....	21
3.1.3.5. Être capable de se servir des émotions pour progresser personnellement .....	22
3.1.4. <i>L'environnement émotionnel au sein du monde professionnel</i> .....	23
3.2. AU CŒUR DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	24
3.2.1. <i>Gérer le capital humain : en quoi cela consiste-t-il ?</i> .....	24
3.2.1.1. Retour sur l'évolution de la GRH .....	25
3.2.1.2. Au centre de la fonction RH .....	26
3.2.2. <i>Vue d'ensemble des processus de la GRH</i> .....	26

3.2.2.1. Les grandes étapes du processus de recrutement.....	28
3.2.2.2. Évaluer les compétences du personnel .....	30
3.2.2.3. Santé et sécurité au travail à travers les processus transversaux.....	32
<b>4. ANALYSE DES DONNÉES.....</b>	<b>35</b>
4.1. LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUALITATIVE .....	35
4.1.1. <i>Les éléments composants l'étude</i> .....	35
4.1.2. <i>La gestion des émotions au travail</i> .....	37
4.1.2.1. Quelle est la place pour les émotions au travail ?.....	37
4.1.2.2. Comment gérer ses émotions vécues ?.....	37
4.1.3. <i>Les compétences émotionnelles interprétées par les employé·e·s</i> .....	38
4.1.3.1. Le modèle des compétences émotionnelles est-il connu ?.....	38
4.1.3.2. Est-il important de développer les compétences émotionnelles au travail ?.....	39
4.1.4. <i>Zoom sur l'entretien d'embauche</i> .....	40
4.1.4.1. Faut-il sensibiliser les candidat·e·s face aux émotions ?.....	40
4.1.4.2. Quand faut-il évoquer les compétences émotionnelles ?.....	41
4.1.5. <i>Zoom sur l'entretien individuel d'évaluation</i> .....	42
4.1.5.1. Avoir une discussion informelle et ouverte.....	42
4.1.5.2. Aborder les compétences émotionnelles de façon indirecte .....	44
4.1.5.3. Tester les compétences émotionnelles .....	44
4.1.6. <i>Zoom sur les processus transversaux : santé et bien-être au travail</i> .....	45
4.1.6.1. De quelles formes de soutien dispose le personnel ? .....	45
4.1.6.2. Qu'apportent les différentes conditions de travail ?.....	47
4.2. LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE .....	48
4.2.1. <i>Les éléments composants l'étude</i> .....	48
4.2.2. <i>Les émotions et les compétences émotionnelles en général</i> .....	52
4.2.3. <i>À propos de l'entretien d'embauche</i> .....	54
4.2.4. <i>À propos de l'entretien individuel d'évaluation</i> .....	56
4.2.5. <i>À propos de la santé et du bien-être au travail</i> .....	58
<b>5. RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>62</b>
5.1. CRÉER UNE POLITIQUE RH .....	63
5.2. DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION RH.....	66
5.3. AMÉLIORER LE CANEVAS DE L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE .....	69
5.4. AMÉLIORER LA GRILLE DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION .....	73
5.5. INTÉGRER LE TEST D'AUTO-ÉVALUATION PEC À L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION .....	77
5.6. ÉLABORER UN ATELIER ANIMÉ PAR LE COORDINATEUR SSE.....	80
5.7. PROPOSER DES ACTIVITÉS DE TEAM BUILDING .....	84

<b>CONCLUSION .....</b>	<b>89</b>
<b>RÉFÉRENCES.....</b>	<b>91</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>95</b>
<i>Annexe I : Mandat définitif .....</i>	95
<i>Annexe II : Commentaires du jury sur le mandat définitif .....</i>	105
<i>Annexe III : Test d’auto-évaluation PEC présenté sur Excel .....</i>	106
<i>Annexe IV : Rapport type du test Emco 4 réalisé par Nantys SA.....</i>	108
<i>Annexe V : Guide d’entretien pour les employé·e·s interviewé·e·s .....</i>	120
<i>Annexe VI : Guide d’entretien pour la responsable RH.....</i>	124
<i>Annexe VII : Synthèse des entretiens qualitatifs .....</i>	128
<i>Annexe VIII : Questionnaire quantitatif sur Sphinx.....</i>	147
<i>Annexe IX : Résultats bruts du questionnaire .....</i>	162
<b>DÉCLARATION DE L’AUTEURE .....</b>	<b>179</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse des entretiens qualitatifs.....	36
Tableau 2 : Population mère adaptée.....	49
Tableau 3 : Redressement des données .....	51
Tableau 4 : Synthèse des recommandations .....	62
Tableau 5 : Axe stratégique n° 2 .....	64
Tableau 6 : Plan d'actions - Politique RH.....	65
Tableau 7 : Plan de communication.....	67
Tableau 8 : Plan d'actions - Stratégie de communication RH.....	68
Tableau 9 : Nouveau canevas pour l'entretien d'embauche .....	70
Tableau 10 : Plan d'actions - Canevas embauche .....	72
Tableau 11 : Nouvelle grille pour l'entretien d'évaluation .....	74
Tableau 12 : Plan d'actions - Grille d'évaluation .....	76
Tableau 13 : Plan d'actions - Test PEC.....	79
Tableau 14 : Plan d'actions - Atelier pleine conscience .....	83
Tableau 15 : Plan d'actions - Team building .....	87

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Fondation Foyers Valais de Cœur .....	2
Figure 2 : Fonctionnement du cerveau aux signaux sensoriels .....	12
Figure 3 : Les cinq compétences émotionnelles de base .....	16
Figure 4 : Les quatre types de régulation émotionnelle .....	21
Figure 5 : La pyramide de Maslow .....	32
Figure 6 : Lieux de travail des employé·e·s .....	50
Figure 7 : Tranches d'âge des employé·e·s .....	50
Figure 8 : Secteurs où travaillent les employé·e·s.....	51
Figure 9 : Place accordée aux émotions.....	52
Figure 10 : Importance de développer les compétences émotionnelles au travail .....	53
Figure 11 : Sensibilisation lors de l'entretien d'embauche .....	54
Figure 12 : Apport d'une discussion sur les compétences émotionnelles .....	55
Figure 13 : Nombre d'entretiens d'évaluation.....	56
Figure 14 : Utilisation des résultats du test d'auto-évaluation PEC.....	57
Figure 15 : Utilité du coordinateur SSE .....	60
Figure 16 : Baromètre émotionnel.....	75
Figure 17 : Résultats test PEC sur Excel .....	79
Figure 18 : Axes de la pleine conscience .....	81

## Liste des abréviations

*Par ordre alphabétique*

- ASSC : Assistant·e en Soins et Santé Communautaire
- CE : Compétences Émotionnelles
- CRS : Croix-Rouge Suisse
- DRH : Directeur·trice des Ressources Humaines
- EQ-i : Inventaire du Quotient Émotionnel
- GPP : Gestion Prévisionnelle du Personnel
- GRH : Gestion des Ressources Humaines
- IE : Intelligence Émotionnelle
- INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques
- MSCEIT : Mayer, Salovey, and Caruso Emotional Intelligence Test
- MSP : Maître Socio-Professionnel
- PEC : Profile of Emotional Competences
- QI : Quotient Intellectuel
- RH : Ressources Humaines
- SSE : Santé-Sécurité-Environnement
- SSED : Suivi Socio-Éducatif à Domicile

## INTRODUCTION

*"N'oublions pas que les petites émotions sont les grands capitaines de nos vies  
et qu'à celles-là nous obéissons sans savoir." (Van Gogh)*

Dans la vie, tout être humain éprouve une immensité d'émotions agréables comme désagréables. Elles peuvent être relativement variées et ressenties lors d'évènements particuliers. La citation ci-dessus de Van Gogh nous fait prendre conscience de l'importance des émotions vécues par chacun·e, car elles guident le sens de nos existences et écrivent notre histoire.

Ainsi, ce travail de Bachelor aborde deux grandes thématiques : la gestion des ressources humaines (GRH) ainsi que l'intelligence émotionnelle (IE). Ces deux domaines étant vastes, il a été décidé de sélectionner trois processus de la GRH, soit l'entretien d'embauche, l'entretien d'évaluation ainsi que la santé et la sécurité au travail, et de les mettre en relation avec l'intelligence émotionnelle et plus particulièrement avec les compétences émotionnelles.

Cette étude est réalisée en collaboration avec la Fondation Foyers Valais de Cœur, institution sociale de droit privé. Elle a pour but d'analyser comment actuellement les CE sont intégrées dans la GRH de l'institution et notamment dans les trois processus cités précédemment. Il sera souhaitable de les adapter en conséquence en se basant sur l'ensemble des recommandations proposées à cet effet.

Finalement, pour répondre à la problématique posée au début de la recherche, ce travail est divisé en cinq grandes parties : le contexte de l'entreprise, la méthodologie de recherche, l'état de l'art, l'analyse des données et les recommandations.

## 1. Contexte

Tout d'abord, débutons par présenter pour et avec qui ce travail est réalisé : la Fondation Foyers Valais de Cœur. Découvrons plus en détail qui elle est notamment à travers les différents secteurs qui la composent.

### 1.1. L'identité de la Fondation Foyers Valais de Cœur

La Fondation Foyers Valais de Cœur, fondation privée sans but lucratif, a été fondée en 1970 et est reconnue d'utilité publique. Elle a pour mission de suivre et d'accompagner des personnes adultes (18-65 ans) avec un handicap physique grave et/ou souffrant de lésions cérébrales. Elle se situe dans la partie romande du canton du Valais (A. Rouiller, Responsable RH, communication personnelle, 2023). Aujourd'hui, elle est dirigée par M. Pascal Zufferey en tant que directeur et M. Christian Moulin comme directeur adjoint (Valais de Cœur, 2023).

Figure 1 : Fondation Foyers Valais de Cœur



Fondation Foyers  
Valais de Cœur

Source : Logo de l'institution

Dans ses débuts, la Fondation était, en réalité, une association créée pour et par des personnes en situation de handicap. Petit à petit, cette dernière s'est développée et a ouvert son premier foyer, l'Envol, à Sion en 1980. Il pouvait accueillir jusqu'à 12 personnes. Ensuite, un second foyer a été construit à Sierre en 1988 et pouvait, quant à lui, accueillir 22 personnes. Aujourd'hui, en plus, il existe un second foyer à Sion, celui de Champsec accueillant 26 résident·e·s. Nous retrouvons également des ateliers-boutiques à Sion, Sierre et Martigny ainsi qu'un appartement protégé en ville de Sion (Valais de Cœur, 2023). Pour 2025, la Fondation prévoit l'ouverture d'un nouveau foyer à Martigny, car actuellement il y a beaucoup de demandes d'admissions et la liste d'attente est longue avant qu'un·e nouveau·elle résident·e intègre un foyer. Par ailleurs, ce nouveau foyer accueillera 30 personnes et 80 collaborateur·trice·s seront embauché·e·s (A. Rouiller, CP, 2023).

L'institution suit différentes valeurs pour mener à bien sa mission citée précédemment. Ces dernières sont orientées en faveur des personnes accompagnées : respecter leur autonomie, leur liberté de pensée, leur sphère privée et affective et favoriser les conditions de vie au sein des divers foyers pour leur prodiguer un environnement adapté à leurs besoins (Valais de Cœur, 2023).

Les prestations proposées par la Fondation sont les suivantes :

- **Les foyers** - sont des hébergements accueillant des résident·e·s après un séjour hospitalier, une période de réadaptation ou encore lorsque la personne n'est plus autonome pour vivre seule à son domicile. Les foyers offrent un lieu adapté, un environnement sécurisé et de l'aide de la part des employé·e·s (A. Rouiller, CP, 2023).

- **L'appartement** - est composé de quatre studios et accueille quatre personnes. Elles peuvent y rester trois ans au maximum, c'est une étape transitoire entre le foyer et le retour définitif à la maison. Un·e assistant·e social·e les aide et les accompagne dans des tâches de la vie de tous les jours comme cuisiner (A. Rouiller, CP, 2023).
- **Les ateliers-boutiques** - sont des lieux de travail permettant aux résident·e·s (personnes habitant le foyer) et travailleur·euse·s externes (personnes en situation de handicap autonomes habitant chez eux·elles) de faire une activité occupationnelle et de vendre les biens confectionnés, tout en mettant en œuvre les capacités dont ils·elles sont compétent·e·s pour les valoriser (A. Rouiller, CP, 2023).
- **Le suivi socio-éducatif à domicile (SSED)** - est une aide à domicile pour les tâches de la vie de tous les jours comme de l'administratif, donnée par un·e éducateur·trice social·e pour la personne accompagnée qui est suffisamment autonome pour vivre seule (A. Rouiller, CP, 2023).

Aujourd'hui, la Fondation compte 177 employé·e·s réparti·e·s sur tous les sites confondus. Les différents métiers sont divisés en plusieurs grands secteurs tels que : les soins, l'accompagnement, les ateliers et le support (A. Rouiller, CP, 2023). Ceux du foyer de Champsec sont présentés plus en détails ci-après.

### 1.1.1. Le secteur soins

Le secteur *soins* est composé d'une trentaine de collaborateur·trice·s. Les professions y sont fortement variées et nous retrouvons notamment : des infirmier·ère·s, des assistant·e·s en soins et santé communautaire (ASSC), des auxiliaires de santé de la Croix-Rouge suisse (CRS), des aides-soignant·e·s, des veilleur·euse·s et plusieurs apprenti·e·s, remplaçant·e·s et responsables (A. Rouiller, CP, 2023).

Les résident·e·s sont accompagné·e·s dans les diverses activités de leur quotidien par les employé·e·s de ce secteur. Ils·elles reçoivent de l'aide et des soins de nature préventive, curative ou palliative pour assurer et maintenir leur santé. Le suivi et l'accompagnement aux rendez-vous médicaux et thérapeutiques sont également pris en charge par les collaborateur·trice·s (A. Rouiller, CP, 2023). Ainsi, ce secteur poursuit trois missions principales :

- "Accompagne la personne dans ses projets de soins en respectant son autodétermination.
- Favorise le maintien, l'acquisition de compétences et le développement de l'autonomie.
- Assure un suivi médico-infirmier en partenariat avec les médecins et les thérapeutes." (Valais de Cœur, 2023)

### 1.1.2. Le secteur accompagnement

Le secteur *accompagnement* est composé d'une dizaine d'éducateur·trice·s et de stagiaires HES. Il·elle·s sont présent·e·s de manière quotidienne auprès des personnes accompagnées. Il·elle·s proposent des activités diverses, variées et complaisantes que ce soit dans le foyer de Champsec ou dans d'autres lieux en Valais. Ces activités sont d'ordre sportif, socioculturel ou récréatif et sont réalisées de manière individuelle ou collective (A. Rouiller, CP, 2023).

Le but est de favoriser la participation de tous·tes les résident·e·s, de maintenir leur autonomie et de réacquérir des compétences sociales, afin de leur apporter le maximum d'épanouissement possible dans leurs journées (A. Rouiller, CP ; 2023). Ce secteur suit les missions fondamentales suivantes :

- "Accompagne la personne dans la compréhension de sa situation et pour l'appropriation de nouvelles compétences.
- Privilégie l'accès à des activités de loisir et de sport.
- Propose un suivi personnalisé aux personnes accompagnées à domicile." (Valais de Cœur, 2023)

### 1.1.3. Le secteur atelier

Le secteur *atelier* a pour but d'occuper les personnes accompagnées et de les mettre en conditions comme dans le monde professionnel en adaptant les activités aux capacités de chacun·e. Les activités touchent à plusieurs domaines distincts comme le *traitement du papier* avec de la mise sous pli, *l'artisanat du bois* en faisant de la pyrogravure, *l'horticulture* en cultivant le jardin, *la créativité* avec de la peinture ou de la couture, *l'artisanat des services* avec notamment le recyclage des capsules à café ou encore *l'alimentaire* en aidant à cuisiner les repas servis dans le foyer (Valais de Cœur, 2023).

Les créations réalisées sont exposées et vendues directement dans les ateliers. Cela est alors gratifiant et valorisant pour les résident·e·s, car leur travail assidu est reconnu par autrui. Ce secteur est composé d'une dizaine de maîtres socio-professionnels et stagiaires (A. Rouiller, CP, 2023). Les trois missions primordiales de ce secteur sont :

- "Accompagne la personne dans un espace de travail adapté.
- Privilégie la mobilité et la motricité fine.
- Propose des activités adaptées permettant de se rapprocher du monde professionnel." (Valais de Cœur, 2023)

#### 1.1.4. Le support

Le *support* est composé d'une trentaine de collaborateur·trice·s, et regroupe plusieurs équipes, dont les suivantes :

- l'équipe administrative pour assurer toute la partie administrative comprenant notamment les admissions et les suivis des dossiers des résident·e·s,
- les fonctions transversales pour assurer la direction, la gestion et l'organisation de l'ensemble de la Fondation,
- l'intendance pour le nettoyage et la propreté des lieux et du linge du foyer,
- le service technique pour tous problèmes au niveau des infrastructures,
- la cuisine pour servir les différents repas chauds ou froids pour le petit-déjeuner, le dîner et le souper aux résident·e·s ainsi qu'au personnel en respectant les normes d'hygiènes et les différentes intolérances (A. Rouiller, CP, 2023).

L'introduction du service des RH au sein des fonctions transversales de l'institution est assez récente, c'est pourquoi, les outils et les processus de la GRH nécessaires au bon fonctionnement de celle-ci n'ont pas encore tous été développés depuis. Ainsi, c'est dans ce secteur que se trouve la responsable RH. Elle est relativement importante dans cette étude comme elle est la personne en charge de toute la gestion des RH, thématique principale de ce travail. Celle-ci s'occupe de tout le cycle de vie des collaborateur·trice·s depuis l'embauche jusqu'à leur sortie de l'entreprise. Elle s'occupe également des recrutements dès l'annonce postée après analyse des besoins, en passant par les entretiens d'embauche jusqu'à l'intégration des nouveaux·elles employé·e·s au sein des différentes équipes. Par ailleurs, la responsable RH gère, dans les grandes lignes, tout ce qui relève de l'attribution des salaires, des formations, de la gestion des assurances sociales, du contrôle de l'absentéisme ou encore des cas d'accident ou de maladie des employé·e·s (A. Rouiller, CP, 2023).

## 2. Méthodologie de recherche

Avant d'aborder réellement le cœur du sujet, posons dans un premier temps le cadre de l'étude en ciblant la problématique et en définissant les différentes modalités y relatives pour y répondre de manière empirique.

### 2.1. À quelle problématique le travail répond-il ?

Aujourd'hui, tous-tes les employé·e·s de la Fondation sont amené·e·s à vivre des situations chargées en émotions, autant agréables que désagréables, en côtoyant quotidiennement les résident·e·s présent·e·s dans le foyer où ils-elles travaillent. Les émotions sont des compétences interpersonnelles et intrapersonnelles aussi importantes que celles intellectuelles ou professionnelles. C'est pourquoi, il est relativement essentiel que chacun·e puisse les identifier, les comprendre ainsi que les utiliser dans son travail.

Le but de ce rapport est que la responsable RH soit encore plus attentive à la santé et à la sécurité psychique des employé·e·s. De ce fait, elle aura une meilleure compréhension du rôle des compétences émotionnelles ainsi que de leur importance au travail. Sa mission sera alors de cibler celles des collaborateur·trice·s à travers les différents processus de la GRH et de leur prodiguer le soutien nécessaire. Par conséquent, la Fondation engagera sa responsabilité sociale et offrira un meilleur cadre de travail pour tous-tes. Les collaborateur·trice·s seront davantage motivé·e·s à se rendre sur leur place de travail et gagneront en performance. Enfin, les divers processus de la GRH mis actuellement en place seront adaptés et modifiés, si nécessaire, en se basant sur le catalogue de recommandations qui sera remis à l'institution à la fin de ce travail.

Finalement, la question de recherche suivante peut être posée : comment les compétences émotionnelles relatives aux processus de gestion des ressources humaines sont-elles intégrées au sein de la Fondation Foyers Valais de Cœur ?

### 2.2. Quels sont les objectifs visés par cette recherche ?

Les objectifs de ce travail sont les suivants :

- étudier, identifier et définir à travers l'état de l'art les compétences émotionnelles et les processus de gestion des ressources humaines existants,
- cerner le contexte actuel de l'entreprise et poser la problématique,
- connaître les besoins et les attentes des employé·e·s ainsi que de la responsable RH et approfondir des pistes de recherches,

- discerner les compétences émotionnelles les plus manifestées chez les collaborateur·trice·s selon les différents secteurs et comprendre leurs impacts,
- proposer des recommandations pertinentes relatives aux études réalisées quant à l'intégration des compétences émotionnelles au niveau de la gestion des ressources humaines.

Nous apportons une précision concernant l'avant-dernier objectif. Celui-ci n'a pas été atteint comme cela était envisagé, car lors des analyses quantitatives les résultats liant les CE et les secteurs n'étaient pas significatifs. Une explication plus détaillée se trouve à la fin du chapitre 4.2.2. Ainsi, nous avons répondu au mieux à cet objectif sans discerner les différents secteurs, mais en analysant les données pour l'ensemble du personnel.

### 2.3. Quels sont les livrables attendus ?

Les livrables rendus à la Fondation à la fin du travail seront :

- les descriptifs relatifs aux compétences émotionnelles du modèle ciblé,
- une synthèse des résultats de l'étude qualitative présentée sous la forme de tableaux d'analyses,
- une synthèse des résultats de l'étude quantitative sous la forme de différents graphiques,
- un catalogue de recommandations basé sur les analyses faites au préalable.

Nous souhaitons préciser quelques modifications quant aux livrables qui ont été définis. Ainsi, les résultats qualitatifs ont finalement été rendus sous forme de synthèse avec notamment un tableau ressortant et pondérant les faits les plus importants, car cette façon était plus adaptée. De plus, chaque recommandation présentée comprend également un plan d'actions détaillé pour faciliter leur mise en œuvre.

### 2.4. Quelles sont les différentes démarches de collectes de données ?

Une démarche empirique composée de plusieurs phases a été suivie durant la réalisation de ce travail. Dans un premier temps, une recherche documentaire basée sur des revues littéraires a été effectuée afin d'étudier la littérature sur les thèmes suivants : les émotions, les compétences émotionnelles, la gestion des ressources humaines et plus précisément sur l'entretien d'embauche, l'entretien d'évaluation et la santé et sécurité au travail.

Ensuite, des entretiens exploratoires ont été planifiés avec trois employé·e·s (un ou une des soins, un ou une de l'accompagnement et la responsable RH). L'objectif visé était de mieux comprendre le contexte en entreprise en posant des questions spontanées de manière informelle. Au final, l'auteure a passé environ une heure dans l'atelier dédié au bois du foyer de Champsec avec le maître socio-professionnel et deux résident·e·s qui étaient présent·e·s. Cela a permis, dans un premier temps, d'avoir un premier contact avec des collaborateur·trice·s au sein de l'institution et, dans un deuxième temps, de voir concrètement le lien tissé entre l'employé et les résident·e·s et à quoi peut ressembler leur quotidien. De plus, plusieurs entretiens physiques et téléphoniques ont été effectués avec la responsable RH durant la période de travail afin d'avoir les renseignements nécessaires en temps voulu.

Par la suite, pour approfondir ces premières approches, 12 collaborateur·trice·s réparti·e·s selon les proportions des différents secteurs du foyer de Champsec ont été interviewé·e·s par le biais d'entretiens qualitatifs semi-directifs. Le but était de prendre en compte leurs avis quant aux thématiques ciblées et d'écouter leurs remarques et leurs besoins. Les données récoltées lors des interviews ont servi de base pour créer les hypothèses de recherche. De plus, un questionnaire quantitatif en ligne a ainsi été soumis à l'entièreté du personnel via un lien envoyé par mail par la responsable RH. Il fallait récolter suffisamment de données afin de confirmer ou réfuter les hypothèses établies au préalable en analysant les résultats chiffrés.

Finalement, des recommandations variées, répondant à la problématique de départ ainsi qu'à la question de recherche, sont proposées à l'institution. Celles-ci ont été élaborées sur la base des différents constats obtenus par les diverses enquêtes menées durant ce travail. La décision finale de les intégrer ou non au sein de l'organisation revient à la Fondation.

### 3. État de l'art

Après avoir présenté la Fondation et défini les modalités quant à l'élaboration de ce travail, développons la recherche littéraire sur les deux grandes thématiques abordées : l'intelligence émotionnelle et la gestion des ressources humaines.

#### 3.1. Au cœur de l'univers des compétences émotionnelles

Tout être humain est intelligent. Cela peut être, d'une part, avec la richesse de savoirs accumulés et, d'autre part, avec la maîtrise des émotions. Être émotionnellement intelligent·e peut s'apprendre en effectuant un travail sur soi notamment en développant sa pleine conscience. Goleman dit qu'il faut "comprendre pourquoi et comment notre intelligence peut être en harmonie avec nos émotions." (2014, p. 13).

C'est pourquoi, dans un premier temps, pour aborder la réflexion sur l'univers des compétences émotionnelles, nous explorons d'abord leurs sources : les émotions.

##### 3.1.1. Voyage au pays des émotions

Les émotions sont définies de la manière suivante : "réaction affective transitoire d'assez grande intensité, habituellement provoquée par une stimulation venue de l'environnement" (Larousse, 2023). Dans la langue latine, le mot *émotion* signifie "mettre en mouvement" (Apter, Mellier, & Saint-Gast, 2010). Les émotions représentent de ce fait ce qui met les êtres humains en mouvement à l'extérieur et à l'intérieur d'eux-mêmes (Kotsou, 2016, p. 29). Elles fournissent des informations et se présentent initialement comme des sensations, puis se développent en pensées et se concrétisent même en faits réels (Bagnoud Aeby & Favre, 2016, p. 13). Les émotions se distinguent des sentiments par leur courte durée et de l'humeur par leur forte intensité (Kotsou et al., 2022, p. 16).

Selon Goleman, "chaque émotion nous prépare à agir d'une certaine manière ; chacune nous indique une voie qui, dans le passé, a permis de relever les défis de l'existence" (2014, p. 20). Lorsque l'être humain réagit de manière automatique, ses réactions sont gravées dans le système nerveux et ont pour but de protéger l'individu pour qu'il survive (2014, pp. 21-22). Les facteurs entraînant des émotions sont, d'une part, externes aux individus comme un bruit ou un événement et, d'autre part, internes aux individus comme une pensée ou un souvenir (Retuerta, 2016, p. 24).

À présent, détaillons plus les émotions universelles afin de poser le cadre des émotions.

### 3.1.1.1. Découvrir les émotions universelles

Les six émotions universelles, selon l'étude des psychologues Paul Ekman et Wallace Friesen, sont : "la colère, la peur, le dégoût, la tristesse, la joie et la surprise" (cité dans Kotsou et al., 2022, p. 17). Elles sont détaillées ci-après :

#### **La colère**

La colère se manifeste lorsque l'être humain est confronté à un obstacle psychologique ou matériel à surmonter. Elle peut s'exprimer de manière intense, voire se transformer en une rage profonde (Ramirez Morales, 2018, p. 26). Dans cet état, l'individu ressent un blocage corporel complet et développe une puissante énergie stimulée par la sécrétion d'adrénaline en grande quantité (Goleman, 2014, p. 23).

#### **La peur**

La fonction principale de la peur est de protéger l'individu et de favoriser sa survie face aux situations menaçantes, qu'elles soient d'ordre psychologique, physique ou émotionnel. La peur peut varier en intensité selon les ressentis propres à chaque individu. Elle peut même évoluer jusqu'à une panique totale qui se manifeste dans l'ensemble du corps (Ramirez Morales, 2018, p. 24). Au travail, la peur peut, dans la mesure où elle est correctement utilisée, favoriser l'attention et la productivité (Bagnoud Aeby & Favre, 2016, pp. 16-17).

#### **Le dégoût**

Cette émotion est exprimée par quelque chose qui déplaît à l'individu et se révèle sur le visage par un plissement du nez et un retournement de la lèvre supérieure (Goleman, 2014, pp. 24-25). Le dégoût est étroitement lié au sentiment de répugnance et d'écœurement (2014, p. 404).

#### **La tristesse**

La tristesse émerge lorsqu'un dommage qu'il soit matériel ou lié aux relations humaines, survient. Elle représente une transition entre des événements difficiles à vivre. Les personnes auront tendance à se replier sur elles-mêmes et ressentiront le besoin de s'exprimer et d'être réconfortées afin de pouvoir avancer (Ramirez Morales, 2018, pp. 25-26). Cette émotion s'exprime également par une perte non négligeable d'énergie et d'émerveillement. Cela peut se développer jusqu'à un état proche de la dépression dû à un ralentissement du métabolisme (Goleman, 2014, p. 25).

## La joie

La joie se manifeste lorsque les besoins sont comblés, traduisant l'épanouissement chez les individus. Elle se caractérise par un air jovial, un sourire et surtout l'ouverture du corps accompagnée d'une énergie vive. Elle exprime le besoin de partager et apporte de la motivation (Ramirez Morales, 2018, p. 25).

## La surprise

La surprise est traduite par un haussement de sourcils qui améliore la vision et permet de recevoir plus de lumière au niveau des yeux d'une personne. Celle-ci possède alors de plus de renseignements sur un fait imprévu survenu. Cela lui permet ainsi de prendre une décision sur la meilleure façon d'agir (Goleman, 2014, p. 24).

Les émotions accompagnent tous les individus constamment et ces derniers y réagissent de manière automatique ou volontaire. Il ne faut pas supprimer une émotion de notre vie, cela est d'ailleurs impossible, mais il faudra y répondre de manière intelligente afin de ne pas la laisser se détériorer en nous (2018, p. 27). Elles représentent, selon Retuerta, "notre boussole de sagesse ou de sérénité" (2016, p. 29) et peuvent apporter davantage de bien-être dans la vie (2016, p. 29).

Les émotions ont plusieurs autres fonctions, selon Mikolajczak, Quoidbach, Kotsou, & Nélis, 2020, qui sont les suivantes :

- **L'émotion comme source d'information** - informe la personne sur ses objectifs et le contentement de ses besoins personnels que ce soit d'un point de vue positif ou négatif (2020, p. 18).
- **L'émotion comme facilitateur de l'action** - facilite les comportements des individus et les aide à s'ajuster dans leurs environnements (2020, pp. 18-19).
- **L'émotion comme support à la décision** - permet de donner une réponse physiologique plus ou moins marquée et de stimuler le meilleur choix à faire (2020, p. 23).
- **L'émotion comme outil indispensable à l'adaptation** - exprime une réponse fonctionnelle et optimale aux systèmes cognitifs et psychologiques lors d'une décision à prendre dans une situation donnée (2020, pp. 23-24).

Pour comprendre maintenant d'où proviennent les émotions et comment elles sont gérées par les différentes parties du cerveau, examinons de plus près leurs fondements neurobiologiques.

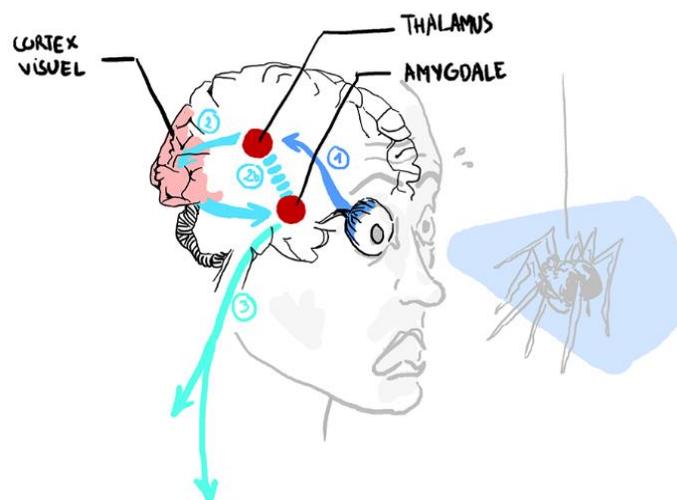
### 3.1.1.2. Vers un retour aux sources : les bases neurobiologiques

Le cerveau se compose de trois parties distinctes : *le néocortex* - noyau des fonctions cognitives supérieures, *le système limbique* - siège des émotions et de la mémoire et *le système reptilien* - cerveau primaire garant des instincts fondamentaux de l'individu (Malan, 2019). L'être humain possède deux cerveaux : le cerveau dit émotionnel et le cerveau dit rationnel (Goleman, 2014, p.53).

L'amygdale, se trouvant au centre du cerveau limbique, joue un rôle essentiel dans le circuit émotionnel de notre cerveau (Malan, 2019). Sa mission est d'"assigner une valeur de récompense ou de punition aux stimuli qui lui arrivent au travers de nos cinq sens" (Mikolajczak et al., 2020, p. 26). Elle réagit immédiatement dans une situation donnée et diffuse le signal à tous les autres éléments du cerveau (Goleman, 2014, p. 37). Ce qui justifie qu'un individu a parfois des réactions spontanées et incontrôlées, car le parcours utilisé par les émotions est plus rapide que celui des connaissances (Bagnoud Aeby & Favre, 2016, p. 10).

Le processus qui se déroule dans le cerveau démarre depuis la rétine, lorsque quelque chose qui alarme l'être humain est aperçu, pour se diriger ensuite vers le thalamus. Ce dernier communique l'information au cortex visuel qui examine le signal reçu pour pouvoir y répondre (Malan, 2019). Si cela relève des émotions, le signal est renvoyé à l'amygdale (centre des émotions). Lors de ce transfert à l'amygdale, une partie est transmise par une seule synapse du thalamus vers l'amygdale, ceci génère une réaction émotionnelle hâtive (Malan, 2019). Le fonctionnement peut être schématisé de la manière suivante :

Figure 2 : Fonctionnement du cerveau aux signaux sensoriels



Source : Alice Dubourg, 2019, récupéré sur <https://www.lafabriquedeladanse.fr/2019/formations/formations-leadership/comment-fonctionnent-les-emotions-dans-notre-cerveau/>

Maintenant que les émotions de base, leurs caractéristiques et leurs fonctionnements ont été démontrés, approfondissons les recherches sur l'intelligence émotionnelle. Qu'est-ce qui fait qu'un individu est intelligent émotionnellement ?

### 3.1.2. Une approche intellectuelle des émotions

L'intelligence émotionnelle est définie selon Retuerta de la manière suivante :

Être "intelligent" avec ses émotions et celles des autres, c'est donc développer des compétences qui nous font vivre davantage de bien-être dans notre vie et réduire considérablement la durée des phases où nous ressentons une gamme variée d'émotions désagréables qui elles-mêmes engendrent des comportements peu ou pas appropriés (2016, p. 21).

Elle est considérée autant importante que le savoir intellectuel (Goleman, 2014, p.53). L'IE est en quelque sorte le fait d'être intelligent·e avec ses émotions mais également avec celles d'autrui (Ramirez Morales, 2018, p. 9). D'après Ramirez Morales, il appartient à chacun·e de s'attribuer son intelligence émotionnelle, car elle est présente partout : dans la vie privée, professionnelle et sociale. Elle permet d'améliorer le bien-être de tous·tes dans des situations données (2018, pp. 9-10).

L'IE s'applique à travers quatre concepts de manière intrinsèque et extrinsèque. Ces concepts, selon Ramirez Morales, sont :

- **La conscience de soi** - "capacité à comprendre ses émotions, leur influence et à les utiliser pour guider nos émotions" (2018, p. 32).
- **La gestion de soi** - "maîtrise de ses émotions et de ses impulsions" (2018, p. 32).
- **La conscience sociale** - "capacité à détecter et à comprendre les émotions d'autrui" (2018, p. 32).
- **La gestion des relations** - "capacité à inspirer et à influencer les autres tout en favorisant leur développement et à gérer les conflits" (2018, p. 32).

L'IE de tout individu évolue constamment par rapport aux faits vécus dans sa vie (2018, p. 50). Il y a certains comportements reconnus chez les personnes intelligentes émotionnellement d'après Stein comme notamment : gérer lors de circonstances compliquées, parler de manière aisée, être respecté·e des autres et être serein·e lors de situations stressantes (2023, pp. 14-15).

Nous l'avons compris, un être humain peut être intelligent de plusieurs manières, il est intéressant à présent de savoir comment mesurer ces intelligences et notamment l'intelligence émotionnelle.

### 3.1.2.1. Comment déterminer son niveau d'intelligence émotionnelle ?

L'évaluation de l'IE permet d'acquérir une vision optimale du profil des compétences émotionnelles de chacun·e, d'ajuster celles moins assurées et de déterminer l'évolution de ces dernières chez les individus (Kotsou et al., 2022, pp. 33-34). Il existe une multitude d'outils de mesure validés scientifiquement pour évaluer son IE dont notamment trois catégories de tests présentées ci-après.

#### Les tests d'auto-évaluation

Les résultats des tests d'auto-évaluation sont mis en relation avec ceux de milliers d'autres personnes présents dans une base de données. Différents aspects sont évalués comme la gestion des situations difficiles, la communication avec autrui et la description de l'humeur ressentie selon certaines situations (Stein, 2023, p. 32). Le test par référence est *l'inventaire du quotient émotionnel (EQ-i)* élaboré par le Dr Reuven Bar-on. Ce dernier a classé 15 facteurs dans cinq échelles d'intelligence émotionnelle, qui sont : l'échelle intrapersonnelle, l'échelle interpersonnelle, l'échelle d'adaptabilité, l'échelle de gestion du stress et l'échelle de l'humeur générale (Stein, 2023, pp. 69-70).

Dans cette catégorie se trouve également le questionnaire *Profile of Emotional Competences (PEC)*. Il est basé sur le modèle des CE présenté dans le chapitre 3.1.3. Ce test repose également sur une base de données et est donc un instrument de mesure fiable et valide. Les résultats sont calculés à l'aide de divers scores correspondant aux compétences intrapersonnelles et interpersonnelles de chacun·e (Kotsou et al., 2022, pp. 34-35). L'annexe III permet de visualiser la mise en page de ce questionnaire.

#### Les évaluations à 360 degrés

Les évaluations à 360 degrés prennent en compte l'opinion d'autrui sur un individu. Ces personnes connaissent l'individu comme un·e membre de la famille, un·e ami·e, un·e collègue ou un·e supérieur·e. Ils-elles vont exprimer leur avis sur l'individu dans des situations précises. De ce fait, les résultats personnels et des proches peuvent différer, c'est là que se trouve toute la richesse de ce test (Stein, 2023, p. 32). Le test le plus connu est *l'EQ-360*. Les professionnels passant ce test peuvent évaluer l'intelligence émotionnelle à travers les éléments suivants :

- "La sensibilité aux sentiments des autres ;
- La force expressive des émotions ;
- La gentillesse envers les autres ;
- Une tendance à se soucier des autres ;
- La gentillesse perçue ;
- ... " (Stein, 2023, p. 71).

## Les évaluations de la performance

Les évaluations de la performance se rapprochent des tests de quotient intellectuel (QI), car elles estiment l'IE comme étant une capacité. La personne testée doit, par exemple, identifier des émotions sur des photos de personnes. Ses résultats sont associés à ceux d'autres personnes issus d'une base de données (Stein, 2023, p. 33). Le test le plus utilisé est le *Mayer, Salovey, and Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*. Ce dernier comprend quatre sections : *la perception des émotions* - reconnaître les émotions et mettre le bon mot dessus, *la facilitation de la pensée* - utiliser les émotions pour se sentir au mieux, *la compréhension des émotions* - prévenir les événements prochains pour se gérer et se développer, *la gestion des émotions* - maîtriser ses émotions pour les utiliser et en tirer profit (Stein, 2023, pp. 73-74).

En finalité, aucun des différents tests évaluant le quotient émotionnel n'a la seule bonne réponse, car les questions sont plutôt d'ordre subjectif. C'est pourquoi, selon les individus, toutes les réponses peuvent paraître correctes. Ces dernières seront alors confrontées soit à une base de données, soit à l'avis de plusieurs expert-e-s dans le domaine (Stein, 2023, p. 75).

Après avoir effectué un voyage au pays des émotions et déterminé une approche intelligente de celles-ci, approfondissons cet univers en introduisant les compétences émotionnelles.

### 3.1.3. Compétences émotionnelles : de quoi s'agit-il ?

Il existe plusieurs modèles et définitions des compétences émotionnelles. D'après Mikolajczak et al., ces dernières se réfèrent "aux différences dans la manière dont les individus identifient, expriment, comprennent, utilisent et régulent leurs émotions et celles d'autrui" (2020, p. 7). Elles sont fondamentales notamment dans plusieurs aspects de la vie comme la santé mentale et physique de chacun-e ainsi que les relations interpersonnelles. Elles sont assimilées au bien-être et à la satisfaction de vie (Kotsou et al., 2022, p. 36).

Les CE ne sont pas classées dans une liste exhaustive et varient de ce fait selon les modèles. Cependant, il y a cinq grandes compétences de base identifiées étant comme celles autour desquelles se forment les autres compétences. Ce sont, selon Mikolajczak et al., l'identification, la compréhension, l'expression, la régulation et l'utilisation (2020, p. 7). Elles peuvent être perçues autant du point de vue intrapersonnel, c'est-à-dire soi-même, qu'interpersonnel, soit autrui, et sont regroupées dans la figure ci-après.

Figure 3 : Les cinq compétences émotionnelles de base

	Versant intrapersonnel (soi)	Versant interpersonnel (autrui)
Les personnes ayant des compétences émotionnelles élevées...		
Identification	... sont capables d'identifier leurs émotions	... sont capables d'identifier les émotions d'autrui
Compréhension	... comprennent les causes et conséquences de leurs émotions	... comprennent les causes et conséquences des émotions d'autrui
Expression	... sont capables d'exprimer leurs émotions, et de le faire de manière socialement acceptable	... permettent aux autres d'exprimer leurs émotions
Régulation	... sont capables de gérer leur stress et leurs émotions (lorsque celles-ci sont inadaptées au contexte)	... sont capables de gérer les émotions et le stress d'autrui
Utilisation	... utilisent leurs émotions pour accroître leur efficacité (au niveau de la réflexion, des décisions, des actions)	... utilisent les émotions des autres pour accroître leur efficacité (au niveau de la réflexion, des décisions, des actions)

Source : Mikolajczak et al., 2020, p. 7

Les CE peuvent se décliner sur trois niveaux selon Mikolajczak et al. :

- **Le niveau des connaissances** - renvoie "aux connaissances implicites et explicites de l'individu à propos de chacune des cinq dimensions" (2020, p. 8).
- **Le niveau des habiletés** - correspond "à la capacité de l'individu à appliquer ses connaissances en situation émotionnelle" (2020, p. 8).
- **Le niveau des dispositions** - réfère "à la propension de l'individu à se comporter de telle ou telle manière dans les situations émotionnelles en général" (2020, p. 8).

Ces différents niveaux interfèrent les uns avec les autres mais ont cependant un lien faible, car un niveau ne se fonde pas toujours avec un autre. La distinction de ces niveaux est principalement théorique (2020, p. 8).

Nous l'avons vu, il existe cinq grandes CE, déclinées pour soi et pour autrui. Concentrons-nous maintenant sur chacune de ces dernières pour les comprendre davantage. Il faut débiter par identifier les émotions.

### 3.1.3.1. Être capable de reconnaître les émotions

Avant d'employer ses émotions, un individu doit être capable de les identifier, car cela permet de s'acclimater au milieu dans lequel il se trouve (Mikolajczak et al., 2020, p. 40). Ceci constitue le premier pas essentiel pour simplifier le développement des autres CE (Kotsou et al., 2022, p. 94).

Premièrement, il est important d'adopter une attitude d'ouverture envers les émotions, autant pour celles qui sont agréables que désagréables, car celles-ci fournissent des informations essentielles pour chacun·e. Cela consiste à reconnaître leur présence et à tirer parti des informations avant de choisir qu'en faire (Mikolajczak et al., 2020, p. 42). De plus, l'individu doit posséder une certaine richesse dans son vocabulaire émotionnel pour discerner adroitement les diverses émotions ressenties (2020, p. 43).

Tout d'abord, chacun·e peut reconnaître ses émotions par les pensées qui sont présentes lors d'une situation émotive. Ceci est la première dimension du modèle de Scherer - "l'identification de l'émotion à partir des cognitions" (citée dans 2020, pp. 48-49). Ce sont, de ce fait, les réflexions propres à tout individu qui déclenchent une émotion précise. C'est pourquoi, deux ou plusieurs personnes peuvent éprouver des émotions différentes lors d'une même situation (2020, p. 50). La deuxième dimension du modèle de Scherer - "l'identification de l'émotion à partir des modifications biologiques" (citée dans 2020, p. 53) précise que les réactions physiologiques varient selon l'intensité émotionnelle éprouvée. Ainsi, certaines émotions comme la colère, la peur et la tristesse sont ressenties par un rythme cardiaque plus fort que les émotions de joie, de surprise et de dégoût. Il est alors présumé, d'après des recherches, qu'il y aurait un modèle physiologique propre à chaque émotion (2020, pp. 53-54). La troisième dimension du modèle de Scherer - "l'identification de l'émotion à partir de tendance à l'action" (citée dans 2020, p. 55) est manifestée par l'encouragement des émotions à agir. Par exemple, si un individu a envie de s'échapper, c'est qu'il doit éprouver l'émotion de la peur. Finalement, ces différentes dimensions sont des leviers pour réussir à reconnaître les émotions que chacun·e est en train de vivre (2020, p 55).

Nous avons jusqu'à présent étudié l'identification des émotions pour soi, cependant le procédé fonctionne aussi avec celles d'autrui. Cela aide à clarifier à la fois le type de relation vécue avec les autres et les besoins de ces dernier·ère·s, dans le but d'y répondre de manière adéquate et d'identifier quel comportement adopter avec autrui. Cette capacité est essentielle dans les relations et échanges sociaux (2020, p. 62).

Le fait d'identifier les émotions est bénéfique au niveau de la santé mentale, physique et sociale. Cela apporte beaucoup d'aspects positifs aux individus comme de la confiance et une estime de soi renforcée (Kotsou et al., 2022, pp. 96-97).

La capacité à identifier ses émotions peut notamment être travaillée dans une pratique appelée le *scan corporel* qui aide à exploiter les signaux corporels et à porter l'attention sur soi afin de mieux reconnaître sa disposition émotionnelle. Il faut être attentif·ve à toutes les sensations corporelles éprouvées (Mikolajczak et al., 2020, pp. 99-100).

Après avoir identifié les émotions, il faut interpréter d'où elles viennent et envisager leurs conséquences. Ainsi, la deuxième compétence émotionnelle explicitée ci-après est relative à la compréhension des émotions.

### 3.1.3.2. Être capable d'interpréter l'origine des émotions vécues

Tout d'abord, selon Kotsou, "comprendre l'origine de nos émotions permet de diminuer notre réactivité émotionnelle et d'améliorer notre équilibre émotionnel à long terme" (2020, p. 132). Ainsi, cette compétence émotionnelle produit des effets bénéfiques sur la santé mentale, physique et sociale. Cette dernière renforce alors la capacité de résistance au stress et améliore l'aisance sociale (Kotsou et al., 2022, pp. 113-114).

De ce fait, les émotions jouent un rôle essentiel, car elles signalent si les besoins de la personne sont satisfaits ou non en envoyant un message clair. La satisfaction de ces derniers est un concept fondamental pour chacun·e. Ils peuvent être divisés en deux grandes catégories : les besoins de survie tels que manger et boire, et les besoins psychologiques tels que cultiver des amitiés (Mikolajczak et al., 2020, pp. 117-118). Les besoins psychologiques sont souvent moins évidents à identifier et leur satisfaction est vécue différemment par tous·tes. Si ces besoins ne sont pas atteints, l'individu éprouvera alors une émotion qui visera à les combler (2020, p. 118). Les émotions désagréables montrent que le besoin est inassouvi alors qu'au contraire les émotions agréables prouvent que les besoins sont comblés (2020, p. 119).

#### **Accueillir les émotions**

Chacun·e doit adopter en conscience un comportement d'ouverture et d'accueil face aux émotions désagréables, car il est essentiel de les considérer comme ayant des avantages. Il est important de comprendre les messages et signaux véhiculés par les émotions négatives et de ne pas les ignorer, c'est pourquoi nous parlons *d'accueil* des émotions (2020, p. 126).

#### **Reconnaître ses besoins**

Il est nécessaire de faire la distinction entre ce qui déclenche une émotion lorsque nos besoins ne sont pas satisfaits et la véritable raison de l'émotion ressentie. Cependant, dans des moments plus complexes, les besoins ne sont pas directement liés au déclencheur. Cela augmente le risque d'interprétation erronée et de mauvaise identification du besoin sous-jacent (2020, p. 128).

#### **Satisfaire ses besoins**

Après avoir réussi les deux premières étapes, il s'agit désormais de s'occuper des besoins en trouvant le meilleur moyen pour parvenir à les satisfaire. Les moyens sont propres à chacun·e, c'est pourquoi ils sont fortement variés, originaux et adaptés en fonction des situations à satisfaire (2020, p. 130). Ils peuvent être intérieurs et stimulés par des pratiques comme la relaxation ou extérieurs et appartenant de ce fait à l'environnement de l'individu (2020, p. 130). Une émotion, d'une fois qu'elle a été traitée, se retire rapidement alors qu'une pensée découlant d'une émotion peut accompagner un individu pendant des heures voire des mois et l'impactera considérablement (Ramirez Morales, 2018, pp. 30-31).

Puis, la troisième compétence émotionnelle, qui s'ajoute aux autres, est celle de l'expression des émotions. Elle est présentée ci-après.

### 3.1.3.3. Être capable d'extérioriser les émotions ressenties

Maintenant que les émotions sont identifiées et comprises, il faut faire preuve de bienveillance dans l'expression de celles-ci, d'après Ramirez Morales, car cela implique le respect des droits de la personne et d'autrui sans violence ni affrontement (2018, p. 30). La manifestation de ces dernières s'ajuste selon le contexte relationnel. Les émotions appartiennent à un mécanisme compliqué en lien avec l'environnement. C'est pourquoi, l'expression des émotions est scindée en deux parties : en faveur de l'expression des émotions et en défaveur de celle-ci (Mikolajczak et al., 2020, pp. 91-92). La question fondamentale suivante peut se poser : "est-il plus bénéfique pour le bien-être d'un individu d'exprimer ou de ne pas exprimer ses émotions ?" (2020, p. 91).

#### Favoriser l'expression des émotions

Le fait d'exprimer ses émotions touche aussi bien la santé physique que mentale et sociale des êtres humains (Kotsou et al., 2022, p. 175). La technique *writing paradigm* (en français paradigme de l'écriture) du professeur James Pennebaker, qui a "pour but d'améliorer la santé et le bien-être psychologique des participants par une élaboration cognitive et émotionnelle des événements vécus-perturbants ou traumatiques - à travers des sessions d'écriture spécifiques" (Titia Rizzi & Viardot, 2015, p. 157), a donc prouvé qu'exprimer ses émotions désagréables par écrit ou par oral a des effets bénéfiques sur la santé des individus (Mikolajczak et al., 2020, p. 94).

Le fait de manifester ses émotions présente des avantages. Par exemple, dans le cadre d'un projet d'équipe, si les individus expriment des émotions agréables, alors la performance du groupe sera meilleure. Cela peut donc être également bénéfique autant sur le plan personnel que sur le plan social de chacun·e (2020, p. 95). En rendant les émotions visibles, il devient possible de mieux gérer les problèmes rencontrés dans la vie en société, ce qui favorise le développement des relations interpersonnelles (2020, p. 95). Par ailleurs, cela permet de progresser à la fois individuellement et personnellement (Kotsou et al., 2022, p. 176).

#### Favoriser la non-expression des émotions

Si un individu a pour habitude de garder ses émotions en lui au lieu de les exprimer, il vivra alors moins d'émotions agréables et au contraire plus d'émotions désagréables (Mikolajczak et al., 2020, p. 92). Il sera de ce fait plus enclin à avoir des problèmes de santé comme des maladies psychosomatiques (Kotsou et al., 2022, p. 173). Si une émotion est mal exprimée, cela peut engendrer des répercussions négatives sur la personne et rendre la situation encore plus compliquée à gérer que si l'émotion n'avait pas été exprimée. Parfois, il peut alors être bénéfique de ne pas montrer ses émotions dans certaines situations sociales comme lors d'un conflit (Mikolajczak et al., 2020, p. 98).

En finalité, il revient à chacun·e de trouver le bon équilibre entre l'expression et la non-expression de ses émotions en fonction du contexte, car chaque option comporte des avantages et des inconvénients. En d'autres termes, les êtres humains doivent faire preuve de flexibilité pour déterminer la meilleure approche à adopter (2020, p. 99). Il existe des règles qui déterminent les différents éléments à prendre en compte lorsqu'une personne exprime ses émotions. Cela varie notamment en fonction du contexte, soit des individus présents et du moment, ainsi que de la manière dont chacun·e a été éduqué·e et des expériences vécues personnellement (2020, p. 100).

D'autre part, en plus de l'expression de ses émotions, il y a l'écoute des émotions d'autrui. En effet, cette dernière est aussi importante notamment au niveau social. Écouter signifie créer une relation constructive et positive avec autrui en montrant ainsi du respect envers il-elle (2020, p. 108). Il est donc essentiel d'accueillir le message véhiculé par autrui pour encourager ce-cette dernier·ère à partager son ressenti (2020, p. 109). Pour écouter les émotions d'autrui et y répondre, il existe plusieurs modes d'intervention :

- **Le mode d'intervention orienté solutions** - conseiller des attitudes à avoir comme "si j'étais vous", il est important que la personne soit en accord avec le fait de recevoir des propositions quant à son comportement (2020, pp. 109-110).
- **Le mode d'intervention orienté vers le jugement** - prononcer un jugement sur autrui, ce qui fait que nous l'évaluons d'une certaine manière, cela peut se révéler très moralisateur et provocateur (2020, p. 110).
- **Le mode d'intervention orienté vers l'interprétation** - deviner ce que la personne vit en se comparant à nous-mêmes, cependant cela montre que nous connaissons mieux que l'autre ce qu'il doit faire et peut être mal perçu (2020, pp. 110-111).

Il existe encore le mode d'intervention orienté vers la consolation, le mode d'intervention orienté vers l'investigation et le mode d'intervention orienté vers la compréhension (2020, pp. 111-113).

Pour conclure, l'expression des émotions joue un rôle crucial dans la communication personnelle de chacun·e et est essentielle pour favoriser le bon développement des relations interpersonnelles (2020, p. 114).

Lorsque les émotions sont inadaptées au contexte, il est alors essentiel de les ajuster. Voici la compétence émotionnelle suivante qui est la régulation des émotions.

### 3.1.3.4. Être capable de contrôler et d'adapter l'intensité des émotions

En ayant connaissance de ses émotions et en les exprimant, l'étape suivante est de réussir à réguler leur intensité, qu'elle soit plus faible ou plus forte selon le contexte (Ramirez Morales, 2018, pp. 29-30). L'être humain éprouve énormément d'émotions dans son quotidien et ces dernières doivent être régulées afin de ne rien se reprocher et de pouvoir continuer son chemin (Mikolajczak et al., 2020, p. 135). Lorsque les émotions ne sont plus en adéquation avec les objectifs individuels et personnels, il devient nécessaire de les réguler.

À savoir, quand une émotion crée du tort à la personne elle-même, entrave sa productivité au travail ou encore lorsqu'elle est nocive pour autrui (2020, p. 136). Chaque culture, famille ou entreprise a ses propres normes relatives à l'expression des émotions. Il est alors essentiel de réguler les émotions afin d'ajuster celles qui ne sont pas conformes à ces différentes normes (2020, p. 137).

La régulation des émotions, d'après Gross et Thompson, "recouvre l'ensemble des processus par lesquels l'individu va modifier son émotion" (cité dans Mikolajczak et al., 2020, p. 138) et change plusieurs paramètres. Il sont les suivants :

- **Le type d'émotion** - modifier une émotion désagréable en la rendant agréable ou en la supprimant (2020, p. 138).
- **L'intensité de l'émotion** - atténuer l'intensité de l'émotion agréable ou désagréable (2020, p. 138).
- **La durée de l'émotion** - allonger la durée de l'émotion quand celle-ci est profitable et la réduire lorsqu'elle est défavorable (2020, p. 138).
- **Une ou plusieurs composantes de l'émotion** - changer toutes les composantes de l'émotion vécue pour ne plus rien éprouver ou simplement ne plus la montrer à l'extérieur de soi (2020, p. 138).

De plus, il existe quatre types de régulation émotionnelle, relatives soit à l'augmentation des émotions ou soit à leur diminution (2020, p. 139). Ils sont présentés dans le schéma suivant :

Figure 4 : Les quatre types de régulation émotionnelle

	Diminuer	Augmenter
Émotion négative	Diminuer l'anxiété liée à une échéance imminente, ou la tristesse occasionnée par une rupture sentimentale, etc.	Augmenter l'expression de tristesse dans le cas des employés de pompes funèbres, etc.
Émotion positive	Masquer sa joie lorsqu'on a obtenu une promotion qu'un collègue espérait ou lorsqu'on a réussi un examen qu'un ami a raté, etc.	Essayer de profiter un maximum du dernier jour des vacances, augmenter son intérêt pour un cours, etc.

Source : Mikolajczak et al., 2020, p. 139

La première régulation la plus connue est la diminution des émotions négatives. Elle est suivie de l'augmentation des émotions positives. La plupart des êtres humains utilisent ces deux formes de régulation notamment pour faire durer un moment agréable, répondre à des contraintes sociales ou pour continuer d'être performant·e (2020, pp. 139-140).

Ainsi, cette CE est relativement importante, car elle agit fortement sur différents aspects de la vie. Tout d'abord, les personnes éprouvant des difficultés à gérer leurs émotions rencontrent des problèmes à établir des liens sociaux (2020, p. 141). Par ailleurs, cela affecte également la performance individuelle de chacun·e, que cela soit au travail ou durant les études, et compromet ainsi la réussite. Un nombre plus conséquent d'abandons et de désintérêts est occasionné. De plus, la régulation des émotions a un impact sur le bien-être des individus, car ils sont souvent plus tristes dans leur vie lorsqu'ils éprouvent des difficultés à gérer leurs émotions et courent plus le risque de sombrer dans une dépression (2020, pp. 142-143).

Pour conclure, chacun·e peut apporter des modifications à la nature de l'émotion vécue ou à son intensité. Il n'est pas toujours nécessaire de réduire une émotion, car nous l'avons vu, il existe d'autres types de régulation. La compétence de régulation des émotions a des conséquences sur différents aspects essentiels de la vie (2020, p. 150).

La dernière compétence émotionnelle démontrée est celle de l'utilisation des émotions notamment pour accroître en efficacité tant au niveau des décisions à prendre que des actions à entreprendre.

#### 3.1.3.5. Être capable de se servir des émotions pour progresser personnellement

L'utilisation des émotions peut être définie comme "la capacité à utiliser les émotions pour accroître son efficacité ou celle d'autrui concernant les réflexions, décisions et actions" d'après Mikolajczak et al. (cité dans Kotsou et al., 2022, p. 191). Pour utiliser correctement les émotions, il faut être capable de discerner celles qui améliorent le fonctionnement de chacun·e et celles qui s'y opposent. Il est primordial, d'après Mikolajczak et al., de "comprendre comment les émotions influencent nos pensées et notre comportement" (2020, p. 223).

Les émotions dévient le sens de l'attention des individus, c'est-à-dire que lorsque ces derniers sont d'humeur positive, ils remarquent les stimuli positifs et c'est l'inverse pour les personnes d'humeur négative (2020, p. 224). Il est constaté, par Schwarz et Bless, que les personnes dites positives vont améliorer leur efficacité dans les tâches créatives, mais réduire leur efficacité dans les tâches qui requièrent de la logique et inversement pour les personnes plus négatives (cité dans Mikolajczak et al., 2020, p. 225). L'humeur d'une personne influence les composants et la nature de son jugement personnel.

Le message véhiculé et les points importants à retenir seront alors perçus différemment par une personne positive et une personne négative (2020, p. 226). De plus, l'humeur joue un rôle important lors de la prise de décision et va de pair avec l'état émotionnel de la personne. À savoir, des individus de mauvaise humeur préféreront, par exemple, les musiques tristes aux plus joyeuses. L'humeur modèle l'environnement dans lequel l'individu vit (2020, p. 230). Elle influence également la façon dont chacun·e entrevoit le monde et les situations vécues. Moins celles-ci sont claires, plus l'humeur sera influencée (2020, p. 231).

Finalement, lorsqu'il y a plusieurs tâches à exécuter (positives comme négatives), il faut utiliser et maximiser l'impact des émotions par l'humeur ressentie par chacun·e sur le moment et augmenter son efficacité (2020, p. 235). Pour illustrer ces propos, l'exemple suivant est proposé : lors d'une activité qui nécessite la coopération, comme un projet commun pour une équipe de travail, l'humeur choisie devrait être positive. Il est alors conseillé de rendre les employé·e·s plus joyeux·ses, par exemple, en leur faisant écouter de la musique motivante (Kotsou et al., 2022, p. 204).

En conclusion, les comportements et les réflexions de tout être humain sont influencés par les émotions qu'il éprouve. Lorsqu'un individu est jovial, il aura tendance à prêter attention aux stimuli positifs et inversement pour une personne triste (2020, p. 236).

Après avoir étudié chacune des cinq CE, associons-les désormais directement au monde du travail. Car, d'après Goleman, "deux tiers des résultats d'une entreprise sont dus aux compétences émotionnelles des gestionnaires" (cité dans Médina, Tardif, & Marineau, 2020).

#### **3.1.4. L'environnement émotionnel au sein du monde professionnel**

De nos jours, en entreprise, les compétences émotionnelles sont autant impliquées dans le management que les compétences intellectuelles ou professionnelles. Elles influencent notamment lors de prises de décisions, dans la gestion d'équipes ou encore au niveau de la satisfaction des clients dans les relations sociales (Kotsou et al., 2022, p. 37). Tandis qu'anciennement, la pensée unanime était "le travail n'a rien de personnel" (Harvard Business Review France, 2022, p. 241), ce qui est totalement faux aujourd'hui. Ainsi, l'IE s'avère bénéfique au travail, elle apporte, d'après des études de Multi-Health Systems, les gains suivants : meilleure gestion de la pression, des relations avec les collègues et/ou les supérieur·e·s ainsi qu'une performance individuelle optimisée (cité dans Stein, 2023, p. 25).

D'après Goleman, "c'est le degré d'intelligence émotionnelle d'une entreprise qui détermine sa capacité à optimiser son capital intellectuel et sa productivité" (2014, p. 885). Ainsi, plus les relations entre les collaborateur·trice·s seront harmonieuses et qualitatives, meilleurs seront les résultats par rapport à la concurrence (2014, p. 885).

Il est plus enrichissant et vivifiant de travailler dans une entreprise qui prône ses valeurs pour arriver à la réussite que dans une entité qui se focalise entièrement sur son rendement financier (2014, p. 862). Aujourd'hui, il est primordial pour un·e manager de faire preuve d'une grande part d'humanité que ce soit dans l'expression de son ressenti, la gestion de conflits ou encore l'attention portée aux collaborateur·trice·s, l'IE est constamment présente (Ramirez Morales, 2018, p. 118).

En transmettant passion et enthousiasme, le·la manager vise à générer des effets positifs sur ses employé·e·s, en termes de motivation et de sentiment d'appartenance. Il·elle doit ainsi développer ses compétences en leadership (Retuerta, 2016, p. 134). D'après le collectif Harvard Business Review France, "en soutenant les individus et leurs progrès quotidiens dans un travail qui a du sens, les managers améliorent leur vie professionnelle intérieure et la performance à long terme de l'entreprise" (2022, p. 272).

En définitive, le travail ne se réduit pas uniquement à une simple tâche, mais il constitue également un moyen de favoriser le développement personnel de chaque individu. En cultivant son intelligence émotionnelle au sein d'un milieu professionnel, chacun·e parvient à réduire les désaccords, les problèmes de collaboration et les difficultés de communication (Ramirez Morales, 2018, p. 127).

À présent, nous savons d'où proviennent les émotions, ce qu'elles sont et leur importance pour tout individu. Les cinq CE qui en découlent ont été présentées, définies et associées au monde professionnel. Mettons un focus dans notre recherche littéraire sur la GRH en entreprise.

### **3.2. Au cœur de la gestion des ressources humaines**

Désormais, développons les liens entre les CE et la GRH et plus particulièrement à travers le processus de recrutement, l'évaluation du personnel et les processus transversaux.

Avant tout, commençons par étudier de plus près le monde de la GRH en posant le cadre de la thématique.

#### **3.2.1. Gérer le capital humain : en quoi cela consiste-t-il ?**

La gestion des ressources humaines est définie par Guillot-Soulez comme : "la gestion des hommes au travail dans des organisations" (2022, p. 19). Du mot *gestion* découle l'action de prendre des décisions, en tenant compte des exigences provenant des autres secteurs et plus particulièrement des aspects financiers, techniques ou organisationnels (2022, p. 19). *La gestion des hommes*, quant à elle, englobe la prise en charge du facteur de production qu'est le travail. Cela nécessite notamment de gérer chaque individu en tenant compte des aspects relationnels et sociaux.

En fin de compte, le *travail* représente une activité sociale qui permet à l'employé·e de générer un revenu, d'obtenir un statut social, et peut être à la fois motivant et contraignant (2022, p. 19).

Les pratiques des RH jouent un rôle de soutien à l'entreprise dans l'élaboration et l'évolution de ses différents défis organisationnels (Emery & Gonin, 2016, p. 15). Avec le temps, ces rôles ont acquis une importance stratégique considérable dans l'environnement où l'entreprise évolue, en raison des pressions exercées et des exigences requises (Moulette, Roques, & Tironneau, 2019, pp. 2-3). De ce fait, l'approche de la GRH poursuit non seulement des objectifs économiques mais, également, des objectifs sociaux (Grasser & Noël, 2017, p. 6).

La GRH est appelée à être une fonction dite évolutive, car son mode de fonctionnement s'est fortement développé en comparaison à celui mis en place par le passé (Guerrero, 2019, p. 4). Analysons plus en détails la progression de cette dernière.

#### 3.2.1.1. Retour sur l'évolution de la GRH

Autrefois, le service des ressources humaines n'existait pas. C'est avec Frederik Winslow Taylor, vers 1880, que la gestion du travail en entreprise prit un tournant. En effet, ce dernier a poussé la production au maximum en identifiant les points forts de chaque salarié·e pour qu'ils-elles travaillent de la manière la plus efficiente possible (Peretti, 2019, p. 6). De plus, les innovations d'Elton Mayo dans l'industrie, à cette époque, apportèrent de nouvelles pratiques managériales et mirent l'accent sur les relations humaines en revalorisant les salarié·e-s (2019, pp. 9-10). D'autre part, dans les années 1960, en raison des changements démographiques tels que l'arrivée des baby-boomers ainsi que de nouvelles tendances socioculturelles, les besoins d'expression, de reconnaissance et les attentes des travailleur·euse·s ont évolué et sont devenus plus exigeants (2019, p. 11). C'est alors que la fonction "Personnel" s'élargit pour prendre plus de responsabilités face à ces évolutions et devient ainsi la fonction des RH.

Les entreprises ont suivi au fil du temps le courant économique et ont adapté, selon leurs enjeux, leur organisation interne avec de nouvelles pratiques professionnelles de plus en plus admises (Bello et al., 2015, p. 3). Aujourd'hui, la fonction RH assume ainsi de nouvelles responsabilités telles que la gestion des effectifs, des compétences et des carrières, tout en contribuant au développement du capital humain (Guillot-Soulez, 2022, p. 21). Par conséquent, le·la directeur·trice des ressources humaines (DRH) est fortement impliqué·e dans les tâches référantes à sa fonction. Elles ne sont plus seulement du ressort administratif mais également du ressort stratégique (2022, p. 21). Une grande partie de la GRH est désormais axée sur l'intégration, la sécurité psychologique et l'adaptation sociale de chaque employé·e. Il est nécessaire d'adopter des principes d'écoute et de compréhension renforcés à leur égard (Guerrero, 2019, p. 4).

Maintenant que le cadre de la GRH a été introduit, intéressons-nous à la fonction RH à proprement parler, quels sont ses responsabilités, son rôle et son impact ?

### 3.2.1.2. Au centre de la fonction RH

De nos jours, la fonction RH englobe trois grandes activités : *l'administration du personnel* (statut pour chaque employé·e), *la gestion des ressources humaines* (adaptation entre les ressources et les besoins de l'entreprise) et *le développement social* (stratégie à moyen-long terme de l'entreprise) (Guillot-Soulez, 2022, p. 21).

La fonction RH a une *vision dynamique*, selon Peretti, car elle contribue à mettre en place des opérations et veille à ce qu'elles mènent à la réussite. De la sorte, elle s'assimile au management stratégique (Peretti, 2019, p. 50). Elle ne possède pas la même envergure dans chaque entreprise : elle varie selon la taille, l'influence du secteur et l'organisation interne. La fonction RH peut être externalisée à des prestataires (Guillot-Soulez, 2022, p. 26).

Selon la matrice d'Ulrich, quatre rôles principaux sont identifiés pour la fonction RH (cité dans Grasser & Noël, 2017, p. 9). Ce sont les suivants :

1. **Expert·e administratif·ve** - soulager la charge de travail administrative pour les équipes opérationnelles et contrôler les menaces dues à la soumission aux différents cadres réglementaires (2017, p. 9).
2. **Champion·ne des salariés** - considérer les employé·e·s en les écoutant, en les conseillant et en les motivant (2017, p. 9).
3. **Accompagnateur·trice des changements** - anticiper et préparer le futur et soutenir lors de grands changements par une communication interne (2017, p. 9).
4. **Partenaire stratégie** - prendre des décisions stratégiques RH en faveur de l'évolution de l'entreprise (2017, p. 9).

Par ailleurs, la GRH est composée de nombreux processus nécessaires pour gérer le capital humain d'une organisation. Étudions lesquels ils sont.

### 3.2.2. Vue d'ensemble des processus de la GRH

Il existe trois catégories de processus intégrés qui constituent le modèle original de la GRH, soit : les processus de pilotage, les processus centraux de gestion du personnel et les processus de soutien. Ce modèle vise à schématiser les liens entre les divers processus pour éviter de n'avoir aucune cohérence entre eux (Emery & Gonin, 2016, p. 39).

### Processus de pilotage

- a. "Politique du personnel
- b. Objectifs, indicateurs et tableaux de bords" (2016, p. 40)

Les processus de pilotage "fournissent une orientation claire de l'ensemble des processus de GRH soutenue par des valeurs, des objectifs concrets et des indicateurs" (2016, p. 42). De ce fait, l'entité détermine les tendances principales de sa politique du personnel, qui exprime explicitement la dynamique entre les employé·e·s et les employeur·euse·s, et veille à son accomplissement en utilisant les objectifs et les indicateurs adéquats (2016, p. 42).

### Processus centraux de gestion du personnel

- |   |   |
|---|---|
| a. "Gestion prévisionnelle du personnel (GPP) | f. Rémunération                               |
| b. Engagement du personnel                    | g. Personnalisation des conditions de travail |
| c. Management des performances                | h. Communication interne                      |
| d. Développement des compétences              | i. Processus transversaux" (2016, p. 40)      |
| e. Évolution professionnelle                  |   |

Les processus centraux de gestion du personnel "fournissent une description claire de chaque processus central de GRH, précisant les activités et la répartition des responsabilités entre les acteurs concernés, les instruments à mettre en œuvre et les critères de qualité retenus" (2016, p. 43). Pour chacun d'entre eux, il faut déterminer des actions précises que l'organisation doit mettre en place. Elles peuvent être, par exemple : déterminer une stratégie, analyser les besoins en personnel ou encore évaluer les performances de chacun·e, mettre en œuvre les outils et évaluer l'impact (2016, p. 43).

### Processus de soutien

- a. "Fonction Personnel (service du personnel centralisé et réseau des répondant·e·s RH dans les services)
- b. Système d'information et de gestion du personnel
- c. Règlementation du personnel" (2016, p. 40)

Les processus de soutien "visent une allocation optimale des ressources à disposition pour atteindre de manière efficiente et qualitative les objectifs de GRH fixés par le processus de pilotage, en respectant le déroulement des processus centraux définis" (2016, p. 46).

Lorsqu'une entreprise recrute du nouveau personnel, c'est en général quand son activité s'accroît, pour combler les départs d'employé·e·s ou encore lors d'une réorganisation à l'interne (Guillot-Soulez, 2022, p. 41). Analysons les différentes étapes de ce processus.

### 3.2.2.1. Les grandes étapes du processus de recrutement

L'engagement du personnel se définit selon Emery et Gonin comme un "processus par lequel l'organisation définit les profils des postes à pourvoir et choisit les personnes les plus adéquates pour les occuper, puis assure leur intégration" (2016, p. 117). Les principaux défis à relever lors de l'engagement du personnel sont de : maximiser l'efficacité des collaborateur·trice·s, en respectant les contraintes financières, en promouvant une image soignée de l'organisation à l'externe et en adaptant le climat à l'interne (2016, p. 114). Dans ses démarches, l'organisation doit rester impartiale, objective et transparente pour ne faire aucune distinction entre les candidat·e·s et leur assurer le même niveau de chance d'engagement (Peretti, 2019, p. 233).

Pour garantir le bon déroulement de ce processus, cela requiert une organisation et une planification formelle et méticuleuse. L'entreprise établit une politique de recrutement qui s'aligne avec ses intentions stratégiques de manière claire et structurée (2019, p. 233). Il est judicieux de prévoir le temps nécessaire afin de gagner en rapidité, car plus l'entreprise agit vite, plus elle embauchera les meilleur·e·s candidat·e·s présent·e·s sur le marché et dont elle a besoin (Emery & Gonin, 2016, p. 114).

L'engagement de personnel est divisé en quatre étapes-clés selon Emery et Gonin, elles sont explicitées ci-après.

#### **Analyser le besoin**

Cette étape est primordiale, bien que souvent sous-estimée, elle permet d'améliorer la gestion interne de l'organisation. Pour le poste en question à combler, il est nécessaire avant tout pour clarifier les besoins, de distinguer les buts et les responsabilités de celui-ci. De plus, le profil du·de la candidat·e souhaité·e est réalisé et se doit d'être cohérent et conforme aux besoins (Emery & Gonin, 2016, pp. 119-121).

Le·la meilleur·e candidat·e sera choisi·e selon celui·celle qui remplit au mieux les aptitudes professionnelles demandées comme : le niveau de formation, les expériences professionnelles, les connaissances ciblées ainsi que les compétences requises. Souvent les recruteur·euse·s prennent également en compte des aspects plus subjectifs comme la personnalité ou la cordialité dégagée par la personne (2016, pp. 119-121).

## Recruter

Selon Emery et Gonin, "il n'y a pas d'engagement réussi sans bons candidats" (2016, p. 121), c'est-à-dire que l'étape du recrutement doit être claire, précise, ciblée pour atteindre les meilleures personnes nécessaires à l'entreprise sur le marché du travail. Les recruteur·euse·s peuvent trouver leurs futur·e·s employé·e·s provenant autant à l'interne de l'entreprise qu'à l'externe sur le marché de l'emploi (2016, p. 121).

Tout d'abord, il est essentiel de choisir les meilleurs canaux de recrutement, qu'ils soient formels tels que les agences publiques ou privées de recrutement, les publications d'annonces dans la presse et l'e-recrutement, ou informels comme les réseaux de relations familiaux ou professionnels (Guillot-Soulez, 2022, p. 38).

## Sélectionner les candidats

Avant les analyses plus profondes des dossiers de candidature reçus, il est nécessaire d'effectuer un premier tri en fonction des critères de sélection prédéfinis afin de se concentrer sur les candidat·e·s qui correspondent le plus à l'offre proposée (Emery & Gonin, 2016, p. 124). Par la suite, ils-elles sont sélectionné·e·s selon des méthodes différentes comme "l'entretien de candidature, la prise de références, l'échantillon de travail et les tests papier-crayon (aptitudes, personnalité, intérêts, styles professionnels)" (2016, p. 125).

L'entretien d'embauche est la méthode la plus utilisée et inévitable, car il est évident de rencontrer la personne avant de l'engager (2016, p. 126). Durant l'entrevue, les compétences dites métiers sont évaluées, mais également l'intelligence émotionnelle du·de la candidat·e. En d'autres termes, son fonctionnement interne comme le savoir-être à travers la confiance en soi, l'empathie ou encore la personnalité sont jugées (Ramirez Morales, 2018, p. 118).

Par ailleurs, il existe plusieurs tests permettant d'évaluer l'intelligence émotionnelle lors de la sélection des candidat·e·s dans la phase de recrutement pour une entreprise. L'organisation Nantys SA, présente dans le domaine des Assessments et composée d'une équipe de psychologues, propose cinq types de tests à effectuer : Blueprint, Wannabee, Npa, Emco4 et Kompass (Nantys, 2023). Nous allons nous intéresser plus particulièrement au *Emco4* qui évalue le quotient émotionnel. Il intervient plus précisément dans les domaines suivants : la reconnaissance des émotions, la compréhension des émotions, la régulation des émotions et la gestion des émotions (Nantys, 2023). Il est basé sur des extraits vidéos et des scénarios pour lesquels il faut répondre par un questionnaire à choix multiple. Ce test est destiné autant à des organisations qu'à des particuliers. Il est également possible de demander des feed-back personnalisés en plus des résultats du test afin d'avoir une meilleure compréhension de ceux-ci (Nantys, 2023). En annexe IV se trouve un rapport type des résultats du test *Emco4* afin d'avoir une meilleure compréhension de ce dernier.

## Intégrer et évaluer le succès de l'engagement

Après avoir embauché le·la candidat·e, il est important de veiller correctement à son intégration dans l'entreprise. Tout d'abord, il·elle doit recevoir toutes les informations nécessaires pour réaliser les tâches qui lui sont attribuées. Ensuite, l'équipe dans laquelle la personne est intégrée doit faire preuve d'ouverture et accueillir chaleureusement cette dernière. Il faut également bien encadrer et définir ce qu'elle doit réaliser afin d'être efficace et motivée (Emery & Gonin, 2016, p. 142).

L'entreprise, pour garantir des conditions optimales, peut mettre en place une stratégie d'"onboarding". Un·e mentor·e est alors désigné·e pour accompagner et orienter les nouveaux·elles arrivant·e·s pendant leur période de transition (Peretti, 2019, pp. 254-255). Il est également important de procéder à une évaluation individuelle après une période d'essai de trois mois, afin de veiller sur l'intégration de l'employé·e (2019, p. 257). En cas d'échec d'intégration, il est essentiel d'analyser la situation et de prendre les mesures nécessaires pour l'améliorer (Emery & Gonin, 2016, p. 146).

Lorsqu'une entreprise dispose du personnel en adéquation avec ses besoins, elle peut désormais évaluer les compétences et les comportements de ses employé·e·s afin de juger si des modifications peuvent être apportées dans les rapports de travail. Passons en revue les caractéristiques et les types d'entretiens d'évaluation.

### 3.2.2.2. Évaluer les compétences du personnel

Le processus de l'évaluation du personnel est défini selon Guillot-Soulez comme "un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions" (2022, p 67). Les modalités de cette procédure peuvent varier d'une entreprise à l'autre. Les employé·e·s peuvent être évalué·e·s seul·e·s ou en équipe, sous forme écrite avec une grille d'évaluation à remplir ou orale par une entrevue. Le contenu demandé peut également varier d'un entretien à l'autre (2022, p. 67). En évaluant son personnel, le·la DRH juge par exemple si le·la nouvel·le collaborateur·trice s'est intégré·e et adapté·e à l'organisation. Il·elle détermine également la performance de chacun·e et analyse les potentielles adaptations nécessaires (2022, p. 69). Ce procédé est relativement chronophage pour les DRH, c'est pourquoi, de manière générale, les évaluations sont regroupées dans la même période de l'année (2022, p. 68).

Finalement, c'est une manière pour les individus de s'exprimer sur leurs ressentis et leurs souhaits (Guillot-Soulez, 2022, p. 69). Cependant, l'évaluation est trop souvent plus subjective qu'objective et il est compliqué d'évoquer tous les événements passés en revue tout en restant impartial·e (Guerrero, 2019, p. 123).

D'autre part, les employé·e·s sont placé·e·s dans des postures compliquées, comprenant du stress et beaucoup d'enjeux, il peut être alors compliqué pour eux·elles de s'exprimer ouvertement. Tout de même, ce processus peut s'avérer être une source de motivation et de développement pour les collaborateur·trice·s (2019, p. 122).

### **Entretien individuel**

L'entretien individuel est une entrevue en face-à-face entre le·la salarié·e et le·la responsable des RH ou le·la supérieur·e hiérarchique (Guillot-Soulez, 2022, p. 72). L'objectif est de faire un bilan de l'année écoulée en évaluant les objectifs fixés et en définissant de nouveaux pour l'année suivante. Pour ce faire, il faut adopter une perspective orientée vers l'avenir (Moulette et al., 2019, p. 42). L'entretien doit être rigoureusement élaboré et structuré. Des objectifs ainsi que des critères (quantitatifs, qualitatifs, contextuels et dynamiques) sont définis pour guider l'évaluation (Guerrero, 2019, p. 133). De plus, cet entretien sert également à planifier et à organiser des formations pour les employé·e·s, à améliorer les relations professionnelles et les conditions du cadre de travail, ou encore à ouvrir la discussion sur une possibilité de carrière professionnelle (2019, p. 126).

Néanmoins, lors de l'entretien, il existe des pièges auxquels il faut échapper comme : maintenir un cadre professionnel en évitant que cela ne devienne trop informel ou, à l'inverse, trop formel et laisser chaque partie s'exprimer afin d'éviter les dialogues complexes. En fin de compte, le·la responsable doit être en mesure de fournir un feed-back de qualité, permettant au·à la collaborateur·trice de comprendre et d'accepter l'évaluation qui lui est faite (2019, p. 143).

Par ailleurs, tous les sujets, importants ou non, peuvent être traités durant cet entretien. L'employé·e a la possibilité d'exprimer ouvertement son avis et son ressenti de manière confidentielle tout en recevant directement l'avis de son·sa supérieur·e (Guillot-Soulez, 2022, p. 72). Toutefois, les éléments abordés peuvent être sensibles, il revient au·à la supérieur·e d'adopter une communication adéquate et non violente. De plus, l'entretien se déroule une fois par année et souvent en début d'année (Moulette et al., 2019, p. 42). Comme la période d'évaluation est longue, il serait préférable pour les salarié·e·s d'effectuer un entretien intermédiaire pour faire le point en milieu d'année et apporter les améliorations ou les changements nécessaires rapidement (Bello et al., 2015, p. 259).

### **Entretien collectif**

L'entretien collectif consiste en une entrevue réalisée avec l'ensemble d'une équipe de projet suivi d'un entretien individuel pour chaque membre du groupe. Ce système permet d'avoir l'avis général sur le déroulement et la performance du groupe de projet (Guillot-Soulez, 2022, p. 75). Néanmoins, ce type d'entretien n'est pas facile à mener pour obtenir des résultats pertinents et son organisation peut être quelque peu complexe. Par ailleurs, cette méthode est chronophage et ne permet pas d'évaluer concrètement chaque individu (2022, p. 75).

## Assessment center

L'assessment center - centre d'évaluation - se base sur l'observation et l'évaluation des individus par divers tests psychologiques, des entretiens individuels ou collectifs et des mises en situation réelle de travail (Bello et al., 2015, p. 253). Cette méthode est principalement utilisée lors de la phase de recrutement des employé·e·s dans les grandes entreprises. Elle est très efficace comparée aux autres méthodes, toutefois, elle est passablement onéreuse (Guillot-Soulez, 2022, p. 76).

## Auto-évaluation

L'auto-évaluation consiste à remplir un questionnaire dans lequel le·la salarié·e s'évalue lui·elle-même, en exprimant sa position et en fournissant des commentaires sur les critères d'évaluation (Guerrero, 2019, p. 142). Ce processus prépare en quelque sorte les employé·e·s à l'entretien individuel et permet de comparer leurs évaluations avec celles du responsable du·de la responsable RH, ce qui servira de base de discussion lors de l'entrevue (Guillot-Soulez, 2022, p. 77).

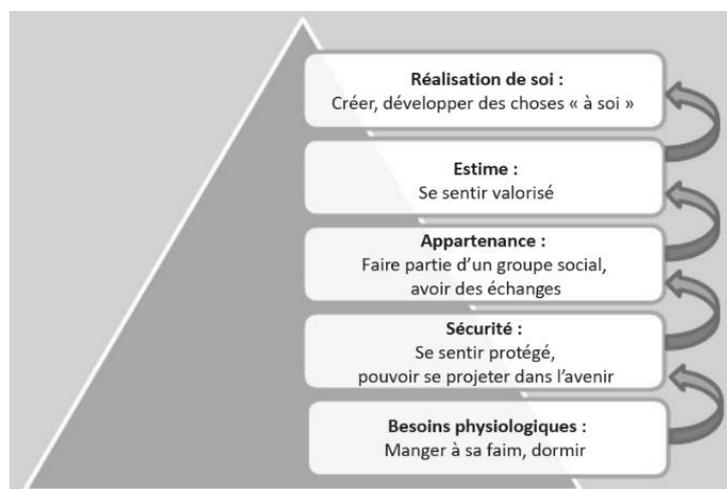
Les processus transversaux ont un impact sur l'ensemble des processus de la GRH au sein d'une organisation et relèvent principalement de la santé, de la sécurité et du bien-être au travail. Explorons leurs caractéristiques et leurs impacts sur les salarié·e·s.

### 3.2.2.3. Santé et sécurité au travail à travers les processus transversaux

Selon Emery et Gonin, les processus transversaux ont pour but d'être "un traitement proactif de thèmes prioritaires influençant l'ensemble des pratiques de GRH" (2016, p. 46). De nos jours, les entreprises mettent en place des politiques visant à protéger la santé et la sécurité des collaborateur·trice·s en tenant compte autant des éléments physiques que psychologiques (Peretti, 2019, p. 485).

Tout d'abord, pour illustrer les différents besoins ressentis par les humains ainsi que leur priorité, référons-nous à la pyramide des besoins d'Abraham Maslow ci-contre (citée dans Grasser & Noël, 2017, p. 294).

Figure 5 : La pyramide de Maslow



Source : Grasser et Noël, 2017, p. 294

Cette pyramide fait partie des principes clés managériaux relatifs à la motivation. Elle a été établie en priorisant les besoins que les humains souhaitent accomplir. Il y a notamment, selon Maslow, les besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime ainsi que de réalisation de soi (cité dans Grasser & Noël, 2017, p. 294). En définitive, ces besoins devraient être accomplis au travail pour que les individus puissent évoluer et se développer (2017, p. 294).

Pour compléter ces premières recherches, nous ajoutons que le travail peut avoir deux facettes pour les employé·e·s. Dans un premier temps, c'est une expérience riche, propice et favorable pour les individus (2017, p. 306). Cependant, dans un deuxième temps, c'est peut-être tout l'inverse, c'est-à-dire nocif pour les salarié·e·s, car il provoque du stress et des tensions qui peuvent engendrer une dépression s'il n'y a pas de soutien social dans l'entreprise (2017, p. 306).

### **Santé et sécurité au travail**

La santé des salarié·e·s est un point fondamental pour les DRH, car offrir aux employé·e·s un cadre de travail sain, prospère et agréable augmente leur productivité (Peretti, 2019, p. 517). Ainsi, lorsqu'une entreprise déploie des stratégies de management sur la santé et la sécurité au travail, elle prévient les risques professionnels et engage sa responsabilité économique et sociale (Moulette et al., 2019, p. 85).

De ce fait, le·la DRH aura plusieurs tâches à haute responsabilité comme : élaborer des politiques en termes de santé, de sécurité et de prévention pour protéger un maximum les collaborateur·trice·s d'accidents ou de maladies liés au travail. Cette tâche est lourde de conséquences, car les politiques doivent être adaptées, complètes et efficaces en cas de situations graves (Peretti, 2019, p. 486). Il·elle doit également engager les ressources nécessaires pour assurer au maximum le bien-être de chacun·e (2019, p. 86).

Malgré le contexte actuel, avec une économie en forte évolution, notamment au niveau technologique, cela n'a tout de même pas ôté aux salarié·e·s la difficulté et l'effort des tâches au travail (Detchessahar, 2011, p. 90). De plus, les accidents de travail et les maladies professionnelles sont les faits les plus observables lorsque nous parlons de santé au travail. Bien que la plupart du temps, les employé·e·s souffrant ne lient pas tous·tes forcément le travail à leurs problèmes de santé (Dab & Znaty, 2022, pp. 52-53). De nos jours, beaucoup de risques psychosociaux sont éprouvés et ce peu importe le métier exercé. Ces derniers sont définis par l'institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) comme "les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emplois et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental" (cité dans Dab & Znaty, 2022, p. 54). Ils sont ressentis par du stress, un état de burn-out ou encore par du harcèlement moral. En outre, nous remarquons que les risques présents au travail sont également dus à la manière dont l'entreprise s'occupe de son personnel et dont celui-ci perçoit son travail (2022, p. 54). Finalement, pour contrer ces risques, le·la DRH peut introduire de nouvelles formes de management comme travailler en équipe (2022, p. 54).

Toutefois, le travail n'est pas seulement négatif sur la santé mais peut, également, être bénéfique s'il est exercé dans des conditions adéquates et que les travailleur·euse·s ont été informé·e·s des préventions nécessaires (2022, p. 56). Ainsi, pour éviter d'arriver à une situation compliquée au travail, l'organisation doit former ses employé·e·s pour les préparer en cas de problème et leurs fournir le matériel adéquat (Peretti, 2019, p. 494). Le contenu du travail, soit les tâches à effectuer par chacun·e, doivent être également variées, cohérentes et adaptées selon les employé·e·s et les situations de travail (2019, pp. 512-513).

### **Bien-être au travail**

De plus en plus, les notions de *bien-être* ou de *mieux vivre* apparaissent dans les organisations. Le principe est de proposer des conditions de travail des plus qualitatives, autant au niveau des infrastructures que de l'environnement ambiant (2019, pp. 521-522). Il est donc essentiel de donner du sens au travail afin de susciter de la motivation et de l'assurance chez le·la salarié·e, en lui procurant un sentiment d'accomplissement (Ramirez Morales, 2018, p. 117).

En outre, les risques psychosociaux émergent et proviennent, quant à eux, du mal-être au travail. Le plus connu d'entre eux est le stress suivi du harcèlement, de l'épuisement professionnel et de la violence au travail (Moulette et al., 2019, p. 95). Le stress est le résultat d'un épuisement émotionnel dû à de potentiels jugements, des peurs et d'absence d'aide des supérieur·e·s (Gremaud, 2019). Ces risques surviennent lorsque de mauvaises conditions s'unissent et atteignent psychologiquement les employé·e·s. De lourdes conséquences découlent de ces éléments comme de mauvaises attitudes, des maladies, voire des accidents au travail. Il existe cinq catégories de facteurs les entraînant : les facteurs liés à la tâche ou liés au contenu, à l'organisation du travail, aux relations de travail, à l'environnement physique et technique, à l'environnement socio-économique (Moulette et al., 2019, p. 96). Pour contrer cet état, le·la DRH peut mettre en œuvre plusieurs actions et stratégies afin de revenir à une situation plus adéquate. Ces actions, par exemple, ont pour but d'amener un dialogue constructif, d'améliorer le management ou encore de modifier les objectifs et adapter la charge de travail (2019, p. 97).

Pour conclure, lorsque les employé·e·s sont heureux·ses et serein·e·s au sein de l'entreprise, ils·elles seront en meilleure santé, plus performant·e·s et engagé·e·s. Selon Peretti, les éléments du bonheur au travail peuvent être déterminés par des facteurs environnementaux, sociodémographiques et individuels (2019, p. 523). De ce fait, la responsabilité des organisations est engagée dans le but de protéger leurs employé·e·s.

## 4. Analyse des données

Après avoir étudié de manière approfondie la littérature autour des thématiques liant les CE et la GRH, continuons à présent l'analyse des données récoltées par l'enquête qualitative et quantitative au sein de la Fondation Foyers Valais de Cœur, afin de cerner le contexte actuel et d'approfondir les analyses autour de la problématique.

### 4.1. Les résultats de l'étude qualitative

Avant de débiter l'analyse qualitative, précisons le cadre de l'étude en citant les modalités y relatives.

#### 4.1.1. Les éléments composants l'étude

Pour réaliser l'enquête qualitative, des entretiens semi-directifs ont été menés au début du mois d'avril 2023, basés sur un guide d'entretien. Ce dernier est le même pour les différent·e·s collaborateur·trice·s interviewé·e·s. Par contre, une deuxième version adaptée a été créée pour la responsable RH ; celle-ci a répondu à des questions particulières au vu de ses responsabilités spécifiques dans les RH qui sont au cœur de l'étude. Les modèles se trouvent en annexes V et VI et la synthèse de tous les entretiens à l'annexe VII.

Nous avons interviewé 12 personnes. Celles-ci ont été choisies en fonction de la pondération de chaque secteur au foyer de Champsec uniquement, soit quatre personnes travaillant dans le secteur soins, trois pour le secteur accompagnement, deux pour le secteur ateliers et trois pour le support. Ces dernières sont autant des femmes que des hommes, travaillant depuis longtemps ou récemment au sein du foyer, avec des responsabilités différentes, des expériences et des états d'esprit différents face aux émotions. La durée de l'entretien est variable et se situe entre 30 minutes et une heure selon les informations exprimées par les personnes interviewées.

Tout d'abord, avant d'analyser en profondeur les divers entretiens, le tableau de synthèse, présenté à la page suivante, a été réalisé. Le but est d'avoir une vision rapide et synthétisée des données en reprenant les éléments les plus importants qui sont ressortis des discussions et par thématiques abordées dans le guide d'entretien. L'objectif est aussi de donner une certaine importance à chaque réponse de tous·tes les collaborateur·trice·s interrogé·e·s. Une échelle simple a été créée avec les symboles suivants :

-● = en accord

-○ = en désaccord

-∅ = pas de réponse

Les deux premiers symboles (●○) pouvant être représentés jusqu'à trois fois au maximum pour accentuer l'accord ou le désaccord avec une pondération différente.

Tableau 1 : Synthèse des entretiens qualitatifs

FAITS NOTABLES RESSORTANT DES ENTRETIENS	N° 1	N° 2	N° 3	N° 4	N° 5	N° 6	N° 7	N° 8	N° 9	N° 10	N° 11	N° 12
<b>LA GESTION DES EMOTIONS AU TRAVAIL</b>												
La place accordée aux émotions au travail par les employé·e·s est relativement importante.	●●●	●	●●●	●●	●●●	●●	●●●	●●	●●●	●●	●●	●●
La meilleure méthode pour gérer les émotions vécues est d'en parler avec les collègues et/ou les responsables.	●●●	●	●	●●●	●●●	●	○	○	●●	●●	○	●
<b>LES COMPETENCES EMOTIONNELLES INTERPRETEES PAR LES EMPLOYE·E·S</b>												
Le modèle choisi des compétences émotionnelles n'est pas connu des employé·e·s.	●●	●●	●●	●●	○	○	●	○	●	○	●	●
Il est important de pouvoir développer les compétences émotionnelles au travail.	●●●	●●	●●●	●●	●●●	●●●	∅	●●	●●	●●	●●	●●
<b>ZOOM SUR L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE</b>												
Il est bien d'accorder de la place aux émotions et d'en sensibiliser les employé·e·s lors de l'entretien d'embauche.	●●	●	●●	∅	●●●	●●	●●	●●	●●●	○○	●●●	●●
Il n'est pas judicieux d'aborder et/ou de tester déjà les compétences émotionnelles lors de l'entretien d'embauche.	●●	●●	●●	○	○○○	●	∅	∅	○○○	●	●	∅
<b>ZOOM SUR L'ENTRETIEN INDIVIDUEL D'EVALUATION</b>												
L'entretien individuel d'évaluation annuel est une discussion informelle totalement ouverte aux émotions.	●●●	●●	●●●	●●	●●●	○	●●●	●●	●●	●●●	●●	●
Les compétences émotionnelles sont discutées indirectement dans les situations vécues des employé·e·s.	●●●	●●●	●●●	∅	○○	○○	∅	○○	●●	●●	∅	●●
Les collaborateur·trice·s seraient d'accord d'effectuer le questionnaire PEC d'auto-évaluation sur Excel ou autre pour tester les compétences émotionnelles.	●●	○○	●●	●●	●●●	○	○○	●●	●●	●●	●●●	●●
<b>ZOOM SUR LES PROCESSUS TRANSVERSAUX : SANTE ET BIEN-ETRE AU TRAVAIL</b>												
Le personnel dispose du soutien nécessaire pour gérer les émotions au travail.	●●●	●●	●●	●●●	●●●	●	●●●	●●●	●●	●●●	●●	●●●
Les conditions actuelles de travail sont adaptées à la gestion des émotions.	●	●●	●●●	●●	○	∅	●●●	●●	●●	●●	●●	●●

Source : Données de l'auteure

#### 4.1.2. La gestion des émotions au travail

##### 4.1.2.1. Quelle est la place pour les émotions au travail ?

Tout d'abord, un des faits ressortant relatif aux émotions de manière générale est la place accordée à celles-ci au travail par le personnel. Il en résulte, presque à l'unanimité, que tous·tes les collaborateur·trice·s interrogé·e·s attribuent une grande place aux émotions vécues et qu'elles font clairement partie de leur quotidien.

L'ampleur des émotions ressenties dépend fortement de la situation donnée et des personnes présentes sur le moment. En effet, la population avec laquelle les collaborateur·trice·s travaillent ayant un handicap physique grave et/ou des lésions cérébrales, les résident·e·s peuvent avoir des réactions démesurées et pourront éprouver des difficultés à communiquer de la manière la plus adéquate avec le personnel. Ce genre de situation arrive quotidiennement, voire plusieurs fois par jour. C'est pourquoi les employé·e·s accordent une grande importance aux émotions, car celles véhiculées par les résident·e·s se répercutent sur les leurs. Il faut constamment faire attention à ce que cela n'empiète pas de manière trop importante sur leur vie privée, car il y a une grande part de subjectivité dans les émotions et il faut savoir parfois revenir à quelque chose de plus rationnel. Il a été vu dans la littérature qu'une mauvaise gestion des émotions peut engendrer des effets néfastes sur les employé·e·s. C'est pourquoi l'institution met le maximum en œuvre pour que la santé psychologique de son personnel soit encadrée et soutenue.

##### 4.1.2.2. Comment gérer ses émotions vécues ?

Ensuite, plusieurs personnes ont évoqué que leur meilleure méthode pour gérer leurs émotions est de beaucoup discuter avec les collègues et/ou les responsables de secteur. Ces échanges sont riches, car chacun·e peut vivre plus ou moins les mêmes situations au travail mais peut ressentir des émotions totalement différentes. C'est pourquoi, les collègues du même ou d'un autre secteur, entre qui règne une certaine confiance, comprennent et apportent plus facilement du soutien à la personne dans le besoin. Certain·e·s collaborateur·trice·s discutent avec des personnes externes à l'institution comme des membres de leur famille, tout en gardant la confidentialité des personnes impliquées dans les situations. Cela est également bien d'avoir de l'écoute et des conseils de personnes qui n'ont rien à voir avec ce milieu et qui ont un regard externe sur la situation exposée. Le fait d'en parler avec autrui permet d'extérioriser un ou des sentiments persistants en soi. Cela est un moyen rapide et efficace pour poser des mots sur ce qui a été vécu et ainsi évacuer ce qui est désagréable.

Toutefois, certaines personnes ont d'autres méthodes et gèrent de leurs côtés leurs émotions sans forcément aller discuter avec autrui. De ce fait, plusieurs personnes ont exprimé pratiquer un sport afin de libérer les émotions fortes vécues en bougeant. Cela permet alors de faire une coupure distincte avec le travail.

En outre, pour certaines, il est devenu beaucoup plus facile avec le temps et les expériences accumulées de savoir comment gérer leurs émotions au travail notamment en n'intégrant pas personnellement les réactions des résident·e·s et en prenant assez de recul face à la situation. Cette méthode est beaucoup plus compliquée à gérer pour de jeunes employé·e·s qui ont peut-être plus de difficultés à introduire une distance entre les résident·e·s et leurs émotions, car ils-elles manquent encore d'expérience. D'autres dérivent souvent les situations compliquées dans l'humour, en dédramatisant les événements pour adoucir la réalité qui peut être difficile et tenter d'atténuer les fortes émotions.

Finalement, nous relevons qu'il y a un panel de méthodes déployées par les employé·e·s afin de trouver le meilleur équilibre entre les diverses émotions ressenties au travail, dans le but de se protéger mentalement. Il est important de progresser sur le plan personnel et émotionnel pour gérer au mieux ses propres émotions et favoriser sa performance au travail.

#### 4.1.3. Les compétences émotionnelles interprétées par les employé·e·s

##### 4.1.3.1. Le modèle des compétences émotionnelles est-il connu ?

Le modèle des CE choisi pour cette étude, celui de Mikolajczak et al. (2020, p. 7), a été exposé et expliqué aux collaborateur·trice·s interrogées lors de l'interview.

Quelques personnes n'avaient jamais formulé concrètement le terme de *compétence émotionnelle* et n'avaient également jamais posé de définitions pour chacune d'entre elles. D'autres ne connaissaient pas le modèle présenté. Cependant, après avoir entendu les explications relatives à chaque compétence, elles ont exprimé que celles-ci leurs parlaient beaucoup mais qu'elles n'en avaient pas forcément conscience. Par ailleurs, seulement une personne avait déjà connaissance d'un modèle similaire à celui présenté. Nous pouvons dès lors constater qu'avant d'aborder de manière approfondie les CE au sein de l'institution et de les intégrer plus concrètement dans divers processus RH, il serait nécessaire d'en expliquer les fondements de manière détaillée à chaque collaborateur·trice. Le but est de faire en sorte que tout le monde a les mêmes bases et ainsi d'éviter toute discrimination et tout potentiel malentendu par la suite.

Chaque personne interviewée exploite différemment et à sa manière chacune des CE. La plupart des personnes sont facilement capables de reconnaître l'émotion qu'elles peuvent vivre à un moment donné et de poser un mot dessus.

Ensuite, certaines rencontrent plus de difficultés lorsqu'elles doivent comprendre pourquoi elles ressentent une telle émotion. Lorsqu'il s'agit de comprendre les émotions des autres, cela peut dépendre des signaux qu'autrui renvoie et également du lien de proximité avec cette personne. Plus l'employé·e connaît le·la résident·e, plus il sera alors facile de comprendre ses émotions.

Quelques personnes posent des hypothèses sur ce qu'elles remarquent que l'autre peut vivre et iront toujours contrôler avec cette personne si ce qu'elles ont déduit est correct ou non pour ne pas porter de jugements erronés. Cependant, plusieurs ont exprimé qu'il n'est pas toujours nécessaire d'essayer de comprendre les émotions d'autrui, car elles sont très personnelles et n'appartiennent qu'à chacun·e. Il est toutefois important de parler un maximum de ce qui a été vécu avec les résident·e·s pour décrypter au mieux les situations.

Par ailleurs, pour d'autres personnes, il peut être compliqué d'exprimer leurs émotions au travail en raison du cadre professionnel présent. Tandis que pour d'autres, c'est beaucoup plus facile. Il leur arrive que le non-verbal soit exprimé de manière forte et qu'elles n'aient même plus besoin de verbaliser l'émotion ressentie. Quelques-unes réfléchissent beaucoup au lieu de s'exprimer impulsivement pour trouver alors la manière la plus appropriée sans blesser d'autres personnes avec des mots. Il est essentiel de prendre le temps lorsque nous parlons d'émotions. Beaucoup d'entre elles arrivent à utiliser leurs émotions afin d'en tirer toute l'énergie et le positif possible pour le réinvestir dans leur travail et gagner en motivation et en productivité. Cependant, cela n'est pas toujours facile à gérer, il faut alors savoir se remettre en question et adapter quelle compétence émotionnelle sera utilisée en fonction d'une telle situation.

#### 4.1.3.2. Est-il important de développer les compétences émotionnelles au travail ?

Presque toutes les personnes interviewées sont d'accord sur le fait qu'il est important de pouvoir développer leurs CE au travail. Il a été vu que celles-ci sont fondamentales pour assurer une bonne santé mentale et physique à chacun·e. Elles favorisent également le développement personnel et émotionnel propre à chaque personne. C'est pourquoi, il est relativement important de développer les CE et d'autant plus dans un milieu professionnel et social comme la Fondation Foyers Valais de Cœur. Cette dernière est, d'une part, un lieu regorgeant d'émotions autant agréables que désagréables et met, d'autre part, le facteur humain au centre des préoccupations étant donné que les collaborateur·trice·s travaillent pour et avec des êtres humains. De nos jours, la place accordée aux *soft skills* (compétences sociales comme l'empathie, l'intelligence émotionnelle, la communication, etc.) dans le management des entreprises est tout autant importante que celle accordée aux *hard skills* (compétences professionnelles comme le savoir-faire d'un métier).

De ce fait, le développement des CE au travail serait bénéfique sur plusieurs aspects pour les employé·e·s. Dans un premier temps, cela permettrait à ces dernier·ère·s d'adapter leur comportement en fonction des personnes présentes lors d'une situation vécue de manière forte émotionnellement. Et dans un deuxième temps, ils-elles seraient plus aptes à décrypter ce que les autres peuvent ressentir et à éviter ainsi les non-dits de manière à pouvoir gérer de la meilleure façon possible ces situations.

Intégrons maintenant autant les notions relatives aux émotions qu'aux CE dans divers processus de la GRH à proprement parler. Débutons par celui de l'entretien d'embauche.

#### 4.1.4. Zoom sur l'entretien d'embauche

##### 4.1.4.1. Faut-il sensibiliser les candidat·e·s face aux émotions ?

Les employé·e·s interrogé·e·s sont ouvert·e·s à être sensibilisé·e·s face aux potentielles émotions fortes qui pourront être vécues au travail déjà pendant l'entretien d'embauche. Toutefois, la plupart des personnes, ayant été embauchées il y a déjà plusieurs années, n'ont pas eu un entretien tel qu'il se déroule aujourd'hui, soit avec une plus grande place accordée aux émotions. Cela rend les candidat·e·s attentif·ve·s face au type de population présente dans les foyers et face aux différentes pathologies des résident·e·s. De plus, une prévention est également faite au niveau de la violence verbale et physique. L'objectif est de mettre un maximum à l'aise les candidat·e·s en discutant de manière ouverte et franche pour que l'échange soit riche et que la relation professionnelle soit fructueuse par la suite. Il est essentiel que les futur·e·s employé·e·s puissent se rendre compte dans quel domaine ils-elles vont travailler étant donné que le métier exercé n'est pas anodin.

Avec le recul et l'expérience accumulée depuis maintenant plusieurs années, il aurait été préférable pour les personnes interviewées d'avoir été sensibilisées lors de leur entretien d'embauche et dès leurs débuts professionnels, bien que leurs visions sur le handicap n'étaient pas les mêmes à ce moment-là. Néanmoins, quelques personnes ont estimé que ce n'est pas lors de l'entretien d'embauche qu'il faut trop montrer leurs émotions. Étant donné que le but de ce dernier est de se vendre et d'impressionner les recruteur·euse·s. Il est alors judicieux pour chacun·e de trouver le bon équilibre entre l'expression ou non de ses émotions lors de l'entretien d'embauche, car les recruteur·euse·s y accordent tout même de l'attention.

Après analyse des canevas d'entretien d'embauche utilisés par l'institution, ces derniers sont construits de la manière suivante en plusieurs parties distinctes. Dans un premier temps, le·la candidat·e doit présenter la Fondation afin de montrer qu'il-elle connaît l'institution et qu'il-elle s'y est intéressé·e.

Ensuite, ce-cette dernier-ère présente son parcours avec ses formations réalisées, ses expériences professionnelles acquises et parle également de son dernier emploi afin que les recruteur·euse·s puissent avoir une vue d'ensemble des compétences acquises par le·la candidat·e. Par après, il-elle montre ce qui l'a intéressé·e dans l'offre d'emploi notamment dans le domaine du handicap et exprime ce qu'il-elle pense apporter à l'institution en se vendant de la meilleure manière possible. Le poste et le cahier des charges sont alors présentés de manière détaillée. Puis, des questions de gestion de situations sont posées et plus particulièrement concernant un échec et une situation de stress vécus ainsi que le travail d'équipe. Il est de ce fait attendu que les candidat·e·s s'expriment sur comment ils-elles ont réagi lors de ces situations et prouvent d'une certaine manière leurs CE. C'est alors une méthode efficace pour aborder d'une part les émotions et d'autre part les CE, dans le but que les recruteur·euse·s puissent tester les candidat·e·s sur ces aspects et les prendre en compte lors du choix final de la personne embauchée. Il y a également des questions relatives à des mises en situation spécifiques au poste offert qui visent le même but que celles de gestion de situations. Par ailleurs, pour certaines professions, des questions relatives à l'approche qualité sont ajoutées notamment en termes de compétences financières. De plus, une autre partie s'intéresse aux compétences sociales du·de la candidat·e comme ce que dirait une tierce personne du·de la candidat·e ou les domaines dans lesquels les personnes peuvent s'améliorer. Finalement, des éléments comme le suicide assisté et l'accompagnement en fin de vie sont abordés pour avertir le·la candidat·e et savoir sa sensibilité à ce sujet.

Aujourd'hui lorsqu'un·e candidat·e est sélectionné·e, il-elle fait automatiquement une journée d'immersion. Lors de celle-ci, il-elle peut fortement se rendre compte du contexte et peut même déjà vivre des situations fortes en émotions. Cette journée est autant révélatrice pour les candidat·e·s que pour les recruteur·euse·s et permet de faire pencher la balance lors de la décision d'engagement ou non. C'est également une manière de sensibiliser les candidat·e·s à ce qu'ils-elles pourront vivre dans les rapports de travail.

Pour conclure, il a été proposé d'intégrer dans l'entretien d'embauche un *baromètre émotionnel* afin de savoir comment la personne se sent face à certains points importants au niveau émotionnel. Celui-ci serait une échelle graduée, sur papier, où le·la candidat·e devrait se positionner à la hauteur où il-elle se situe personnellement par rapport à la thématique discutée. Cela serait dans le but d'aborder de manière plus visuelle les émotions et de pouvoir ouvrir une certaine discussion.

#### 4.1.4.2. Quand faut-il évoquer les compétences émotionnelles ?

Les personnes interrogées ont exprimé des avis plutôt divergents concernant le fait d'aborder déjà les CE lors de l'entretien d'embauche. Que cela soit par une simple discussion ou par le biais du questionnaire *PEC*. Nous souhaitons préciser que lors des interviews seul le questionnaire d'auto-évaluation *PEC* a été présenté aux personnes interrogées.

Cependant, par la suite, des recherches ont été effectuées concernant d'autres tests de ce genre. Il a été vu dans la littérature plusieurs types de tests concernant l'intelligence émotionnelle et plus particulièrement l'*Emco4* développé par la société Nantys à Genève. Celui-ci est dédié spécialement à la sélection de candidat·e·s lors de la phase de recrutement. Ce test pourrait alors être intégré dans la phase de sélection lorsqu'il ne reste plus que quelques candidat·e·s dans le but d'en apprendre plus sur leur IE et de les départager.

Plusieurs personnes ont souligné le fait que les CE sont effectivement discutées lors de l'entretien d'embauche. Cependant cela se fait plutôt de manière indirecte via les questions de mises en situation posées par le·la recruteur·euse pour savoir comment le·la candidat·e réagirait en fonction de telle ou telle situation. Toutefois, aucune question n'est réellement posée concrètement pour cibler chaque CE comme présentée avec le modèle de Mikolajczak et al. (2020, p. 7). Beaucoup de personnes ont précisé que tester les CE serait nettement plus adéquat lors de l'entretien individuel d'évaluation, car les employé·e·s auraient déjà travaillé au minimum une année dans l'entreprise et cela ferait plus sens d'aborder les CE en fonction de ce qui a été fait durant ce laps de temps. Il faut aussi ajouter que ce questionnaire pourrait être biaisé s'il est réalisé lors de l'entretien d'embauche, car les candidat·e·s ne sont pas entièrement à l'aise et stressé·e·s à cause de la formalité de l'entrevue. Ils·elles pourraient éventuellement y répondre de manière erronée vis-à-vis de leur réelle personnalité pour paraître une meilleure personne et faire une bonne première impression. Ceci n'est évidemment pas le résultat souhaité.

Passons au deuxième processus de la GRH sélectionné soit l'entretien individuel d'évaluation annuel. Découvrons par les retours des personnes interrogées leurs avis sur certaines thématiques précises.

#### 4.1.5. Zoom sur l'entretien individuel d'évaluation

##### 4.1.5.1. Avoir une discussion informelle et ouverte

Il est clair pour quasiment toutes les personnes interrogées que l'entretien individuel d'évaluation annuel est une discussion informelle et très ouverte aux émotions. Tous les sujets, importants ou non, peuvent être traités lors de cet entretien. Celui-ci se déroule de la manière suivante au sein du Foyer Valais de Cœur : l'employé·e et son·sa responsable de secteur remplissent chacun·e de leur côté la grille d'évaluation. Celle-ci varie en fonction du secteur ; après analyse des documents mis à disposition, elle est composée de trois catégories différentes :

- *Prise en charge professionnelle* comme l'esprit d'initiative, la gestion des activités proposées et la capacité à maintenir des liens avec les proches, etc.
- *Collaboration* comme l'aptitude à la communication orale et écrite, l'utilisation des outils de communication et la gestion des tensions et conflits, etc.

- *Attitude personnelle* comme le respect des horaires, l'état d'esprit et la résistance psychique, etc.

Les catégories sont les mêmes dans tous les différents canevas d'évaluation, cependant les éléments évalués divergent d'une profession à l'autre. Les éléments cités précédemment représentent donc une infime partie des critères réellement évalués. Par ailleurs, les différents points discutés seront abordés en fonction de ce que chaque personne a écrit au préalable. Le but est d'avoir des réflexions et des comparaisons en faisant des liens avec les situations vécues. De plus, il a été dit par deux personnes que le contenu de la grille d'évaluation utilisée aujourd'hui nécessiterait d'être mis à jour et amélioré pour correspondre mieux aux besoins et attentes actuels des employé·e·s en intégrant davantage les CE.

Il a été vu dans la littérature qu'il faut trouver le juste milieu entre une interview trop formelle ou trop informelle. Au vu des réponses récoltées, cela semble être plutôt informel au sein du foyer. La plupart des personnes précisent que c'est vraiment un moment d'échanges avec leur responsable, que cela fait partie d'une certaine manière de l'aide prodiguée par l'institution et qu'il est important de parler des situations fortes et moins fortes vécues durant l'année sans que cela soit trop encadré. De plus, l'entretien est vécu sans pression et assez de temps est mis à disposition de l'employé·e. Nous constatons alors que même si cet entretien est relativement informel, il est passablement bien accepté de la part du personnel qui ne souhaiterait pas forcément changer cette manière de fonctionner.

Toutefois, des divergences ont été exprimées par rapport à la fréquence du nombre d'entretiens d'évaluation par année. Pour l'instant, un seul entretien d'évaluation est réalisé. Cela peut être intéressant d'en faire plusieurs comme un tous les trois mois dans le but de pouvoir échanger un maximum, dans un certain cadre, des situations qui sont constamment vécues par les employé·e·s sans qu'il faille attendre une année avant de pouvoir les partager. Au contraire, cela n'est peut-être pas nécessaire de trop formaliser ces échanges entre les collaborateur·trice·s et leurs responsables et, de ce fait, réaliser seulement un entretien d'évaluation tous les deux ans suffirait. Les employé·e·s vont assez instinctivement discuter avec leurs supérieur·e·s sans que cela soit formel.

Pour conclure, l'idée du *baromètre émotionnel* a de nouveau été proposée afin d'apporter un support plus léger, facile et visuel pour parler ouvertement des émotions au travail lors de l'entretien d'évaluation. Finalement, toujours dans l'idée d'intégrer plus de discussion avec son·sa responsable et aussi avec les collègues, il a été proposé d'instaurer la culture du *feed-back constructif et formatif* dans le but de s'améliorer et progresser dans son travail en prenant en compte les remarques des autres.

#### 4.1.5.2. Aborder les compétences émotionnelles de façon indirecte

Par ailleurs, la moitié des interviewé·e·s affirme que les CE sont discutées lors de l'entretien d'évaluation. Cependant, ils-elles partagent que cela est abordé seulement de manière indirecte dans les discussions. Celles-ci se basent donc fortement autour des situations vécues par les employé·e·s. C'est de cette façon que l'employé·e montre comment il·elle a réagi sur le moment et prouve d'une certaine manière ses CE par ses actions, ses réflexions et ses pensées. La discussion n'est ainsi pas plus approfondie dans le sens des CE à proprement parler telles qu'elles sont présentées dans le modèle de Mikolajczak et al. (2020, p 7). Néanmoins, si les CE étaient abordées de manière directe, cela pourrait en faire prendre nettement plus conscience aux collaborateur·trice·s. Il serait alors plus facile pour eux-elles de pouvoir les améliorer et les développer dans leur profession respective. C'est pourquoi il est passablement important de les intégrer davantage dans l'entretien d'évaluation annuel.

Toutefois, trois personnes interviewées ont évoqué qu'elles n'ont pas l'impression que leurs CE soient discutées ou testées, peu importe la manière, lors de l'entretien d'évaluation, bien qu'il y ait de la place pour exprimer leurs émotions. De plus, quelques-unes n'ont même pas abordé ce sujet durant l'interview. Par conséquent, il est difficile d'arriver à une conclusion univoque, car les personnes interviewées ont différents avis relativement tranchés face à cette thématique.

#### 4.1.5.3. Tester les compétences émotionnelles

Une grande majorité des employé·e·s interrogé·e·s est d'accord d'approfondir le sujet des CE. Et elle trouve cette thématique intéressante et importante à être développée notamment lors de l'entretien individuel d'évaluation. Quasiment la totalité des personnes interviewées serait même ouverte à remplir le questionnaire PEC d'auto-évaluation sur Excel. Le but est de situer quel est leur niveau d'intelligence émotionnelle actuel et de discuter de manière professionnelle et confidentielle, pour savoir dès lors comment développer les CE qui sont moins pratiquées que les autres : par exemple, en fixant des objectifs à atteindre dans les tâches quotidiennes d'ici à l'évaluation suivante.

Afin de rendre le plus utile possible le questionnaire PEC, il sera pertinent de donner du sens aux différents résultats obtenus. Cela dans le but, d'une part, de motiver les employé·e·s dans leur travail et, d'autre part, de leur donner l'opportunité de se développer de manière personnelle et émotionnelle. Le questionnaire ne doit pas être rempli seulement parce que c'est une obligation, sans aller plus loin dans les démarches, car cela serait simplement une perte de temps et d'énergie. Il faut rendre les résultats concrets et objectivables. Toutefois, certaines personnes ont exprimé être plus réticentes face à ce test, car il a été jugé trop fermé et trop long. D'autres tests évaluant l'intelligence émotionnelle ont été présentés dans l'état de l'art.

Malgré tout, quelques personnes étaient plus hésitantes sur le fait de partager leurs données personnelles avec leur responsable. Celles-ci ne souhaitent pas être pénalisées si elles ne voulaient pas partager les résultats.

Par ailleurs, ce questionnaire d'auto-évaluation pourrait être une sorte de prévention, car il serait utilisé pour mieux entendre les souffrances du personnel au niveau de la pénibilité du travail physique et mentale. Dès lors, les différent·e·s responsables pourraient mettre des actions en place afin d'éviter une trop grande fatigue et un épuisement de la part des collaborateur·trice·s. Cependant, il a été dit qu'après les évaluations annuelles, peu, voire aucun suivi n'est réalisé par rapport aux objectifs fixés. En d'autres termes, si les CE étaient testées, elles seraient simplement abordées lors de l'entretien, mais la réflexion et la mise en œuvre n'iraient pas plus loin dans la pratique. Par conséquent, il faudrait mettre en place un suivi particulier et adapté à chacun·e tout au long de l'année afin d'en discuter lors de l'évaluation suivante et de juger si les objectifs ont été atteints ou non.

Le troisième et dernier processus traité est : les processus transversaux. À travers ces derniers, passons en revue les différents soutiens et les conditions de travail prodigués par l'institution pour évaluer la satisfaction des employé·e·s.

#### 4.1.6. Zoom sur les processus transversaux : santé et bien-être au travail

##### 4.1.6.1. De quelles formes de soutien dispose le personnel ?

Toutes les personnes interviewées estiment unanimement disposer de l'aide et des ressources nécessaires pour gérer leurs émotions fortes au travail. Par *ressources* sont sous-entendus des personnes disponibles et celles-ci ont notamment été citées :

- les différent·e·s collègues,
- les responsables de secteur et de foyer,
- la responsable RH,
- la neuropsychologue interne à l'institution,
- la personne de confiance en entreprise,
- les membres de la direction.

Pour apporter quelques précisions, la personne de confiance en entreprise est en réalité une psychologue totalement externe à l'institution. Cette dernière est disponible pour les employé·e·s en cas de problèmes ou de conflits à résoudre. En sus des personnes dites de ressources ci-dessus, il y a également des moments de partage, comme ceux à la page suivante.

- les supervisions d'équipe,
- les colloques,
- la journée au vert,
- le souper annuel,
- le théâtre "Paroles et parole".

Pour compléter cette liste, nous ajoutons que les supervisions sont des médiations menées, selon les besoins, par des intervenant·e·s externes au foyer. Elles visent à prodiguer des conseils et guider les employé·e·s à mieux gérer certains types de situations notamment lors d'un décès d'un·e résident·e, tandis que les colloques sont des séances d'équipe qui se font toutes les deux semaines environ selon les secteurs. Ils permettent de partager les informations courantes et importantes aux employé·e·s de l'équipe. D'autre part, la journée au vert est une journée offerte par la Fondation pour chaque équipe composant les différents foyers. L'idée est de visiter un lieu en rapport avec son travail le matin et l'après-midi est plus détendue et festive avec par exemple un pique-nique partagé par tous·tes les collègues ensemble. Et finalement, le théâtre "Paroles et paroles - Le langage dans la relation de soin" a été présenté à l'ensemble du personnel en quatre séances. Il a été co-écrit par Jocelyne Métrailler Al-Sayegh et Olivia Seigne. Il a pour but de faire prendre conscience du poids des mots et de rapprocher les différents univers entre les professionnel·le·s et patient·e·s. Il implique l'art du théâtre au service de l'art du soin et ouvre un espace d'écoute et de partage.

Nous constatons qu'il y a beaucoup de soutien prodigué par l'institution, les formes en sont variées et leurs utilités sont très appréciées par le personnel. Beaucoup de richesse est prodiguée à travers ces différents échanges et permet de gérer au mieux une situation difficile lorsqu'elle est vécue. Il y a beaucoup d'écoute et d'entraide entre collègues et cela procure de la sécurité envers ces dernier·ère·s. Les employé·e·s disposent de ce fait d'assez d'aides à solliciter en tout temps si besoin. Par ailleurs, il n'y a pas de politique RH en vigueur à ce jour. Cependant, l'institution applique la loi sur le droit du travail et la responsable RH est la garante qu'elle soit respectée.

Toutefois, il a été dit que certaines personnes ressources sont plus présentes pour le côté émotionnel et d'autres pour le côté organisationnel. Cela se ressent également dans les colloques qui sont écourtés et dont les sujets traités sont bientôt plus qu'organisationnels. D'ailleurs, le soutien mis à disposition se situe vraiment au niveau relationnel : il n'y a pas d'infrastructures particulières telles qu'une salle de repos à disposition des collaborateur·trice·s. Plusieurs personnes souhaiteraient avoir une salle de ce type afin de pouvoir s'éclipser, être au calme et prendre un peu de distance si nécessaire. Malheureusement, l'idée d'une salle de repos est abandonnée au niveau de l'étude, car nous n'avons pas d'impact quant à la construction d'un nouvel endroit au sein des différents foyers et celle-ci sort des recommandations plausibles et réalisables.

Dans le but de resserrer les liens et développer une confiance entre les collègues des différents secteurs, il a été proposé d'organiser plusieurs fois par année diverses sorties d'équipes comme une sortie raquettes en hiver ou une grillade l'été. Il serait intéressant d'introduire dans la culture d'entreprise des activités de team building, car plus les relations entre les différent·e·s employé·e·s sont saines, fiables et ressourçantes, plus les rapports de travail se dérouleront de la meilleure manière possible et permettront de gagner en efficacité au travail. Une autre proposition faite est celle d'instaurer un entretien d'évaluation entre l'employé·e et la responsable RH, cela dans le but que le personnel puisse se confier également à une autre personne de confiance au sein de l'institution et ce de manière formelle. Ce serait aussi l'opportunité de pouvoir parler de son·sa responsable de secteur si besoin.

#### 4.1.6.2. Qu'apportent les différentes conditions de travail ?

Pour finir, la plupart des interviewé·e·s considèrent disposer des conditions de travail adéquates pour gérer leurs émotions au travail. Toutefois, une personne a retourné ne pas être certaine que les émotions soient vraiment prises en compte dans le cahier des charges des différents postes au sein de la Fondation et était plus réticente sur ce fait. Nous apportons une correction sur ces propos, car si des émotions doivent être prises en compte, cela ne se trouvera pas dans le cahier des charges mais bien dans le profil du poste. De plus, après avoir analysés les documents de la Fondation à cet effet, nous constatons qu'effectivement les émotions ou les CE n'y sont pas formulées à proprement parler. Toutefois, elles peuvent être tout de même sous-entendues dans certains propos.

Malgré tout, le soutien et les conditions prodigués par l'institution prouvent notamment que les employé·e·s sont soutenu·e·s, écouté·e·s et entendu·e·s. Certaines personnes ont mentionné être bien encadrées, de manière professionnelle, et se sentent chanceuses de travailler au sein de cette institution. Lorsque les employé·e·s travaillent dans des conditions adéquates, il est évident que cela sera bénéfique sur leur santé. Ainsi, il ne faut pas négliger les CE pour ne justement pas arriver à un stade grave comme celui du burn-out. Outre tout le soutien déjà mis à disposition, des améliorations pourraient être envisagées pour le bien-être collectif, il faudra alors être créatif·ve et innovant·e pour réussir à combler un maximum les besoins des collaborateur·trice·s. Les différentes mesures prises par l'institution sont tout à son avantage, car si elle s'occupe bien de son personnel, celui-ci va le lui rendre en travaillant de manière efficace et s'investira pour elle. C'est pourquoi elle doit mettre un maximum de choses en œuvre afin de protéger son personnel et de lui assurer les meilleures conditions de travail possibles.

Par ailleurs, plusieurs personnes ont évoqué le fort avantage d'avoir le temps nécessaire pour faire leur travail. Cela aide notamment à bâtir une relation avec les résident·e·s et/ou les collègues et est vécu sans stress. De plus, travailler à un pourcentage inférieur à 100 % est également relativement bénéfique pour réussir à mettre de la distance avec les fortes émotions vécues au travail et permet de prendre plus de temps pour soi dans sa vie privée.

Pour conclure, une personne a proposé d'instaurer une personne responsable du bien-être au travail au sein de l'institution. Celle-ci apporterait spontanément un soutien aux employé·e·s en discutant de manière bienveillante avec eux·elles et ce autant dans de bons moments que dans les plus compliqués. Dans l'optique que la demande ne vienne pas du·de la collaborateur·trice lorsqu'il·elle en ressent le besoin, cette personne responsable du bien-être se soucierait du confort et de la sécurité de ces dernier·ère·s de manière spontanée. De plus, nous souhaiterions ajouter que cette personne existe au sein du foyer depuis le début de l'année 2023. En d'autres termes, un employé a été nommé coordinateur santé-sécurité-environnement (SSE) et se forme actuellement en réalisant un brevet de chargé de sécurité dans le monde institutionnel. Des campagnes de prévention contre les risques psycho-sociaux ont déjà été réalisées et d'autres seront conçues et présentées durant le courant de l'année 2023. Ceci est une preuve concrète que les choses sont en train de changer petit à petit au sein de l'institution.

Nous voici arrivé·e·s au terme de l'analyse complète des résultats des 12 entretiens qualitatifs. Avant de conclure cette partie, nous souhaiterions ajouter que toutes les diverses propositions qui ont été exposées dans ce chapitre ont été intégrées au questionnaire quantitatif. Ceci dans le but de les soumettre à l'ensemble du personnel et d'analyser si elles font l'unanimité ou au contraire si elles sont rejetées.

## **4.2. Les résultats de l'étude quantitative**

Maintenant, étudions et analysons de manière chiffrée les différents résultats de l'étude quantitative. Celle-ci reprend les divers éléments ressortant du chapitre 4.1 en les approfondissant et en créant des liens avec les données quantitatives. D'abord, posons le cadre de l'étude avec ses diverses modalités.

### **4.2.1. Les éléments composants l'étude**

Pour réaliser l'enquête quantitative, un questionnaire via le logiciel Sphinx a été réalisé. Ce dernier se trouve en annexe VIII. Il a été construit par rapport à des hypothèses qui ont été posées suite aux divers résultats obtenus à travers l'analyse des données qualitatives. Les résultats bruts obtenus se trouvent à l'annexe IX.

Le questionnaire a été construit en fonction des différentes catégories du guide d'entretien soit : les émotions et compétences émotionnelles en général, le processus de l'entretien d'embauche, de l'entretien individuel d'évaluation et la santé et sécurité au travail. Répondre au questionnaire composé de 50 questions nécessite entre 25 et 30 minutes, comprenant un temps de lecture et de réflexion avant réponse.

La population mère se compose du personnel de tous les différents sites de l'institution soit 177 personnes. Toutefois, 16 personnes ayant reçu ce questionnaire ont été identifiées comme absentes pour maladie, accident, congé ou remplaçantes occasionnelles durant la période de réponse du questionnaire. De ce fait, la population mère est ainsi réduite à 161 personnes pour l'étude. Les employé·e·s ont été invité·e·s par mail, envoyé par la responsable RH, à répondre au questionnaire dans une période limitée à 20 jours durant le mois de mai 2023. Un mail de relance a également été envoyé. La population mère, adaptée aux diverses absences citées précédemment, peut être visualisée dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Population mère adaptée

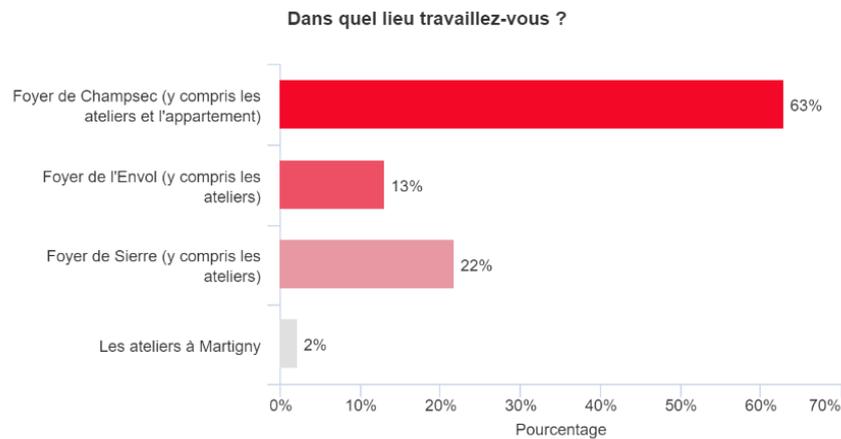
Secteur	Collaborateur·trice·s	Pourcentage par secteur
Accompagnement	26	16.15 %
Ateliers	19	11.80 %
Soins	73	45.34 %
Support (composé de l'administration y compris les fonctions transversales, la cuisine, l'intendance et la technique)	43	26.71 %
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100 %</b>

Source : Données de l'auteur

L'échantillon de l'enquête s'élève à 46 personnes le 31 mai 2023 lors de la clôture du questionnaire après suppression des éventuels doublons. Le taux de réponses obtenu s'élève à 29 %. Malheureusement, ce taux est quelque peu faible. Cependant, il est important de tenir compte de plusieurs aspects qui le justifient. Dans un premier temps, le délai dans lequel le questionnaire a été envoyé comprenait deux jours fériés et plusieurs collaborateur·trice·s en ont profité pour prendre congé et étaient de ce fait absent·e·s du lieu de travail un, voire plusieurs jours. De plus, dans un deuxième temps, de nombreux employé·e·s travaillent à temps partiel et selon les secteurs ils·elles n'ont pas toujours forcément accès à leur boîte mails. Et finalement, le questionnaire étant relativement long à répondre, environ 25 à 30 minutes, il était donc normal que tout le monde ne puisse pas prendre le temps au travail de le remplir. Malgré tout, les données, dépassant le minimum de 30 de la loi des grands nombres, peuvent être traitées et ce avec des analyses statistiques de tri à plat. Des analyses croisées ou plus avancées ne sont pas pertinentes dans ce travail au vu du faible taux de réponses, car les liens présumés ne sont finalement pas significatifs.

Détaillons l'échantillon obtenu afin de relever les différents profils des personnes ayant répondu. Celui-ci est composé de 28 femmes, 12 hommes et 6 personnes n'ayant pas voulu définir leur sexe. Ensuite, les employé·e·s se répartissent dans les différents lieux de travail suivant :

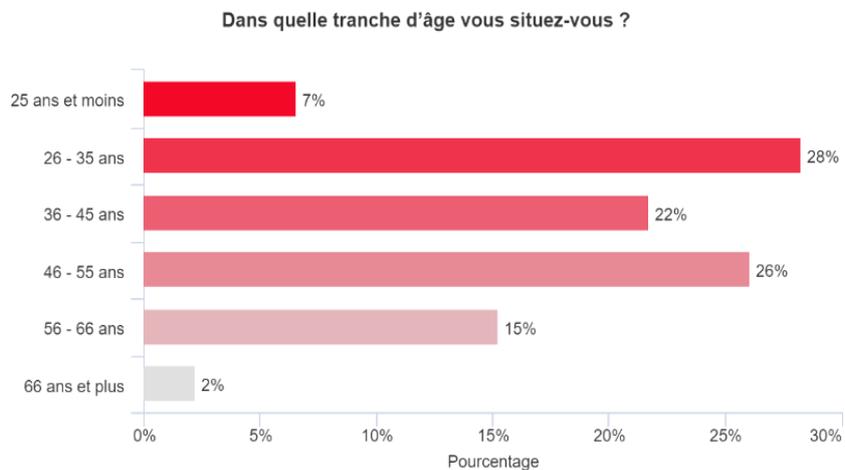
**Figure 6 : Lieux de travail des employé·e·s**



Source : Données de l'auteur

Ils-elles se répartissent dans les tranches d'âge suivantes :

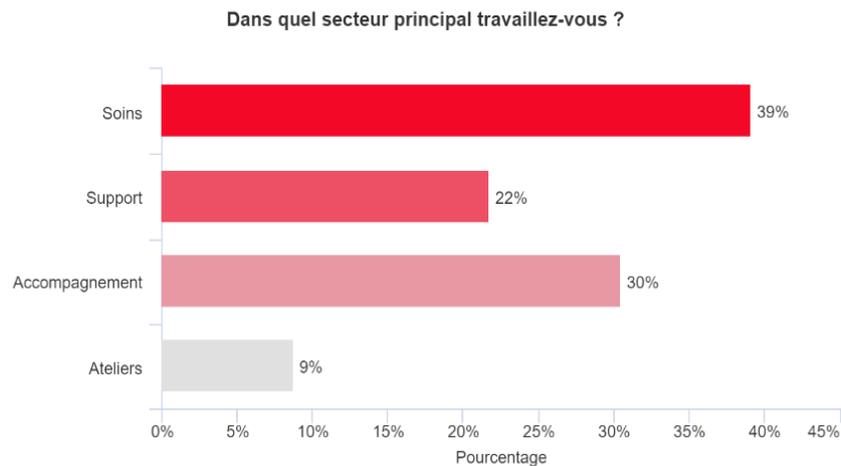
**Figure 7 : Tranches d'âge des employé·e·s**



Source : Données de l'auteur

Et, finalement, à la page suivante se trouve la répartition des employé·e·s dans les différents secteurs.

Figure 8 : Secteurs où travaillent les employé·e·s



Source : Données de l'auteur

La variable du secteur est la plus importante pour répondre aux objectifs fixés au début de l'étude, c'est pourquoi cette dernière a été redressée via le logiciel Sphinx afin que l'échantillon puisse correspondre à la population mère. Le calcul peut se visualiser dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Redressement des données

Secteurs	Employé·e·s par secteur (population mère)	Taux de proportion	Employé·e·s par secteur (échantillon)	Taux de proportion
Accompagnement	26	16.15 %	14	30.43 %
Ateliers	19	11.80 %	4	8.70 %
Soins	73	45.34 %	18	39.13 %
Support	43	26.71 %	10	21.74 %
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100 %</b>	<b>46</b>	<b>100 %</b>

Source : Données de l'auteur

Une nouvelle colonne contenant un chiffre à deux décimales a été ajoutée à chacune des données récoltées dans le logiciel Sphinx afin que ces dernières soient pondérées et redressées en fonction de la population mère.

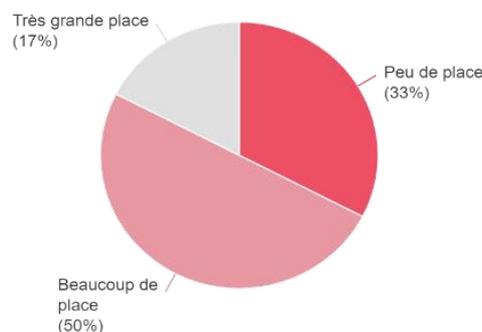
Maintenant que l'échantillon de l'enquête a été détaillé et redressé notamment pour la variable du secteur, débutons l'analyse plus concrète des résultats obtenus et ce en étudiant d'abord la gestion des émotions et le niveau de connaissance des CE par les employé·e·s.

#### 4.2.2. Les émotions et les compétences émotionnelles en général

Étant donné la population atypique avec laquelle les collaborateur·trice·s travaillent, il avait déjà été identifié que ces dernier·ère·s accordent une place conséquente à leurs émotions et à celles d'autrui au travail. Ces propos sont confirmés avec les résultats quantitatifs, car une grande majorité affirme accorder beaucoup de place aux émotions. Malgré tout, un tiers des sondé·e·s estime accorder peu de place aux émotions. Ce chiffre est conséquent, mais peut être assimilé au fait que chacun·e a des perceptions différentes de ses émotions et de celles d'autrui. De nombreux facteurs entrent en ligne de compte comme l'expérience acquise au fil du temps, la distance mise entre les événements vécus au travail et dans la vie privée et la capacité personnelle à gérer les émotions.

Figure 9 : Place accordée aux émotions

Quelle place accordez-vous aux émotions dans votre quotidien au travail ?



Source : Données de l'auteur

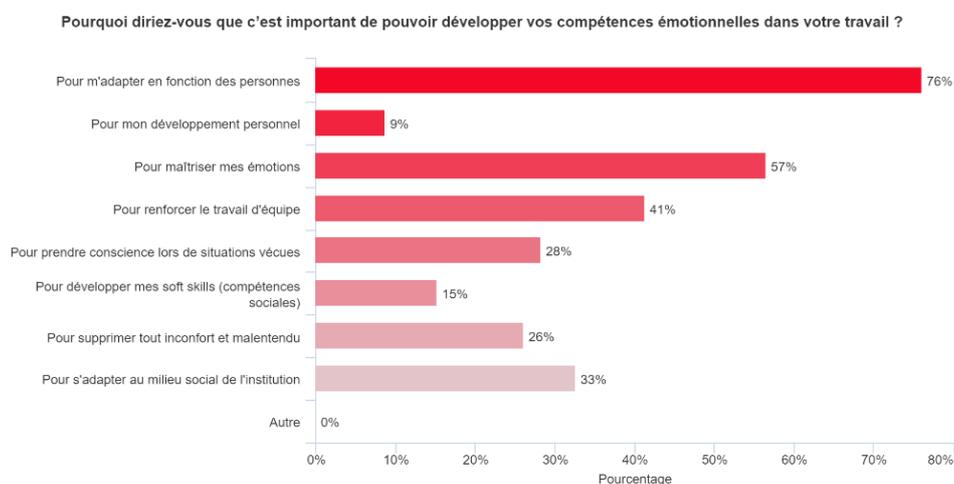
Dans les différentes méthodes explicitées pour gérer les émotions de chacun·e, les trois principales qui se démarquent sont : parler avec les autres (74 %), que ce soient les collègues, les responsables ou les personnes de soutien comme la neuropsychologue, faire du sport (43 %) et prendre de la distance avec les événements vécus au travail (39 %). Aux méthodes proposées ont été ajoutées, via la catégorie "autre", celles de lire, de regarder des séries à la télévision, de prier ou encore de méditer. Toutes sont dans le but de pouvoir évacuer ce qui a été vécu, penser à autre chose en se libérant l'esprit et ainsi éloigner le travail de la sphère privée et personnelle. Nous confirmons de ce fait l'hypothèse qui estimait que la meilleure méthode pour gérer les émotions est d'en parler avec autrui. Toutefois, ce n'est pas pour autant qu'il faut négliger toutes les autres méthodes, car chacune peut aider quelqu'un·e à sa manière et lui être bénéfique.

Il était important, avant d'aller plus loin dans les démarches, d'évaluer le niveau de connaissance des employé·e·s quant aux CE. Il s'avère qu'un peu plus de la moitié des sondé·e·s a réussi à définir ses CE comme étant la capacité à identifier, comprendre, exprimer, gérer ses propres émotions et celles d'autrui. Les autres réponses étaient un peu plus vagues sur le sujet mais la plupart des personnes ont tout de même évoqué plus ou moins les CE avec leurs mots. Par ailleurs, certain·e·s ont même simplement exprimé ne pas savoir ce qu'elles étaient.

Nous constatons dès lors qu’une grande partie des employé·e·s possède déjà un certain niveau de connaissances sur le sujet.

De plus, le modèle choisi pour cette étude, celui de Mikolajczak et al. (2020, p. 7) est compris à 85 % par les employé·e·s. Cela signifie que, s’il est compris et connu par ces dernier·ère·s, il pourra être intégré plus facilement dans les processus de la GRH. Le 83 % des sondé·e·s estime utiliser l’ensemble des CE dans son travail. Il est donc relativement important pour la plupart des personnes interrogées de développer leurs CE prioritairement pour s’adapter en fonction des personnes, autant les résident·e·s que les collègues, pour réussir à maîtriser leurs émotions au mieux et également pour renforcer le travail d’équipe. Nous constatons ainsi qu’il est passablement essentiel de développer les CE dans un milieu social tel que celui de la Fondation. Nous arrivons ainsi à la même conclusion qu’avec les résultats qualitatifs et confirmons de la sorte cette hypothèse.

**Figure 10 : Importance de développer les compétences émotionnelles au travail**



Par ailleurs, *la compétence identification des émotions*, est relativement employée par chacun·e, soit à 96 % pour ses émotions et 89 % pour celles d’autrui. Il est donc clair que les employé·e·s arrivent à nommer les émotions qui sont ressenties. Cette même tendance ressortait également des différentes interviews. *La compétence compréhension des émotions*, qui est le fait de comprendre les causes et les conséquences des émotions, est également totalement assimilée et utilisée par les collaborateur·trice·s à hauteur de 89 % pour leurs émotions et à 92 % pour celles d’autrui. *La compétence expression des émotions* est, quant à elle, utilisée par le personnel à 87 % pour exprimer ses propres émotions de manière socialement acceptable et à 95 % pour permettre aux autres d’exprimer leurs émotions. *La compétence régulation des émotions*, qui est la capacité à gérer le stress et les émotions lorsqu’elles sont inadaptées au contexte, est utilisée à 85 % par les employé·e·s pour leurs émotions et à 81 % pour les émotions et le stress d’autrui. La dernière compétence est *l’utilisation des émotions*. Le 83 % des personnes a approprié cette compétence pour accroître en efficacité grâce à ses émotions et seulement à 70 % pour l’utilisation des émotions d’autrui.

Nous constatons de ce fait que toutes les différentes CE sont fortement utilisées par le personnel au travail. Toutes sont représentées à de hauts pourcentages, ce qui accentue fortement leur importance. Il est alors essentiel de pouvoir les développer pour gérer au mieux les différentes situations vécues et progresser personnellement. Toutefois en comparant au qualitatif, les compétences de régulation et d'utilisation des émotions sont nettement plus assimilées par les employé·e·s alors qu'elles étaient jugées plus compliquées à mettre en œuvre par certaines personnes lors des interviews.

Dans les objectifs de ce travail, nous souhaitons identifier quelles CE étaient les plus représentées dans chaque secteur, afin de cibler au mieux les recommandations en fonction des différences exprimées entre les secteurs. Cependant, en croisant ces données (par exemple : la variable - compétence identification de ses émotions et la variable - les secteurs), la relation n'est pas significative. C'est pareil pour chacune des différentes compétences. De ce fait, les analyses croisées ne sont pas optimales dans ce cas-ci. C'est pourquoi, étant donné que les CE sont toutes relativement utilisées par chacun·e, nous traiterons tous les secteurs de la même manière dans les recommandations et n'effectuerons pas de distinction particulière.

Pour continuer l'analyse des données quantitatives, concentrons-nous dorénavant sur le processus de l'entretien d'embauche en orientant toujours notre focus sur les émotions et les compétences émotionnelles.

#### 4.2.3. À propos de l'entretien d'embauche

Tout d'abord, bien que cela soit un processus stressant et avec beaucoup d'enjeux, il est clair à 85 % que les émotions peuvent être exprimées lors de l'entretien d'embauche. Cela renforce les valeurs prodiguées par l'institution notamment comme le respect et la valorisation de chacun·e. Par ailleurs, quasiment la totalité des sondé·e·s, soit 95 %, est d'accord et aimerait pouvoir être

**Figure 11 : Sensibilisation lors de l'entretien d'embauche**  
**Aimeriez-vous être sensibilisé·e pendant l'entretien d'embauche face aux émotions fortes qui sont vécues au travail par la suite ?**



Source : Données de l'auteur

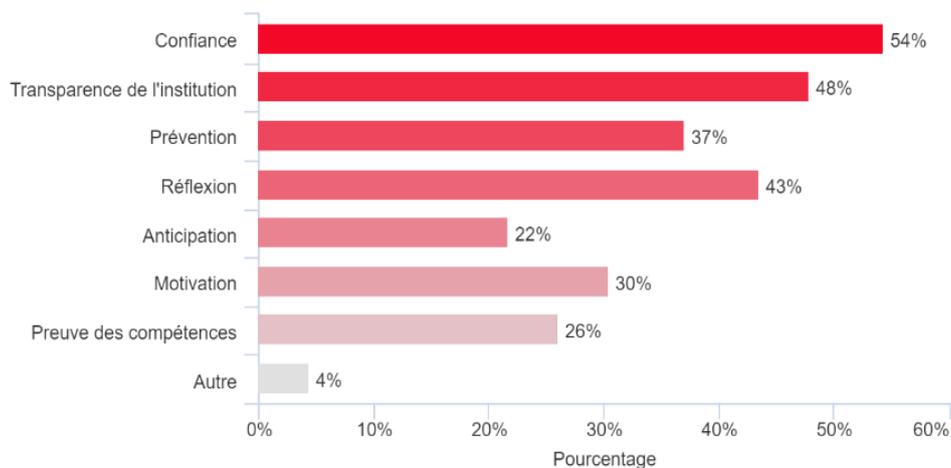
sensibilisée durant l'entretien d'embauche face aux émotions fortes qui peuvent être vécues au travail par la suite. Cela rejoint les résultats du qualitatif et cette hypothèse est de ce fait confirmée.

L'institution prouverait d'une certaine manière sa transparence et expliciterait ce qui se passe réellement au travail, notamment avec la population avec laquelle les futur·e·s employé·e·s travailleront et les situations fortes que cela peut engendrer. De plus, un lien de confiance pourrait directement se construire entre eux·elles et les recruteur·euse·s, cela assure de la sécurité et de la fiabilité pour les futur·e·s employé·e·s. Ces dernier·ère·s pourraient ainsi mieux prendre conscience du milieu social de la Fondation et ne seraient pas trop surpris·e·s.

D'après les entretiens qualitatifs, il a été hypothétisé qu'il est trop tôt pour aborder les CE lors de l'entretien d'embauche. Toutefois, il ressort à 83 % que les collaborateur·trice·s sont d'accord de les aborder lors d'une discussion. Seulement 17 % ne souhaite pas forcément en discuter et notamment, car cela peut être délicat de traiter ce sujet assez personnel et dont chacun·e a sa propre perception. Cette hypothèse est dès lors réfutée, car les résultats prouvent ici le contraire de ce qui avait été supposé. En outre, si les CE sont discutées, cela apporterait de la confiance aux candidat·e·s, de la transparence de la part de l'institution et de la réflexion personnelle et individuelle avant d'être potentiellement engagé·e.

Figure 12 : Apport d'une discussion sur les compétences émotionnelles

Qu'est-ce qu'une discussion sur les compétences émotionnelles pourrait vous apporter ?



Source : Données de l'auteur

Par ailleurs, les CE pourraient être abordées de plusieurs manières. Cependant, celle qui est la plus mise en évidence est le fait de discuter en échangeant de manière ouverte et franche (54 %). La deuxième manière est de poser des questions de mises en situation et de demander des exemples concrets (28 %), tandis que le fait de réaliser un test évaluant les CE est relativement plus mitigé. En effet, un peu plus de la moitié des sondé·e·s est d'accord tandis qu'un peu moins de la moitié a exprimé un avis contraire. Cela rejoint en quelque sorte les opinions exprimées lors des interviews. C'est pourquoi, nous pensons que réaliser un test d'évaluation des CE n'est peut-être pas optimal durant la phase de recrutement. Cependant, cela serait éventuellement plus adapté lors de l'entretien individuel d'évaluation en fonction des résultats présentés dans le chapitre 4.2.4.

Pour finir, il a été proposé dans l'analyse qualitative d'utiliser un baromètre émotionnel pour que le-la candidat·e puisse avoir un support simple pour parler de ses CE et les évaluer. Les avis concernant cette proposition sont partagés, seulement un peu plus de la moitié, soit 58 %, est en faveur de l'utilisation de ce baromètre. Cela s'explique par le fait qu'il est complexe d'aborder les sujets relatifs aux émotions lors de l'entretien d'embauche lorsqu'il faut se vendre aux recruteur·euse·s. De plus, le baromètre a peut-être été perçu comme trop infantile et pas adapté à un tel processus. C'est pourquoi, il ne sera pas intégré aux recommandations.

Passons maintenant à l'entretien individuel d'évaluation en analysant comment il se déroule, ce qu'il apporte aux employé·e·s et comment les CE pourraient y être traitées.

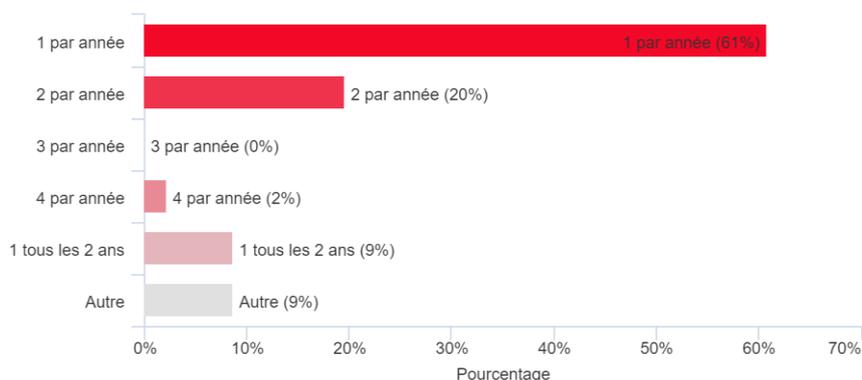
#### 4.2.4. À propos de l'entretien individuel d'évaluation

Lors de l'entretien individuel d'évaluation, les émotions sont exprimées sans problème par 80 % des personnes interrogées. Les discussions échangées lors de cet entretien apportent dans un premier temps clairement un point de situation personnel pour chacun·e (70 %). Ensuite, cela leur sert de soutien pour s'exprimer ouvertement sans cacher leur ressenti (48 %) et finalement la richesse des échanges leur apportent également beaucoup pour avancer (37 %). Cela confirme ainsi l'hypothèse estimant que cet entretien est informel et ouvert aux émotions.

Lors des entretiens qualitatifs, il a été proposé d'ajouter plus d'entretiens d'évaluation par année entre le-la responsable de secteur et les employé·e·s. Toutefois, cette proposition n'a pas fait l'unanimité, car 61 % des sondé·e·s préfèrent en avoir un seul par année comme cela est actuellement le cas. Il a tout de même été ajouté plusieurs fois dans la catégorie "autre" que selon les cas et besoins de chacun·e, il faudrait pouvoir ajouter un ou plusieurs autres entretiens d'évaluation. De ce fait, une solution plausible serait alors de garder un seul entretien d'évaluation obligatoire mais de rendre possible d'en avoir d'autres durant l'année si l'employé·e le souhaite afin de combler au mieux les besoins de chacun·e.

Figure 13 : Nombre d'entretiens d'évaluation

Pour vous, quel serait le nombre adéquat d'entretiens individuels d'évaluation ? (Actuellement, chacun·e a 1 entretien durant le premier semestre de l'année)



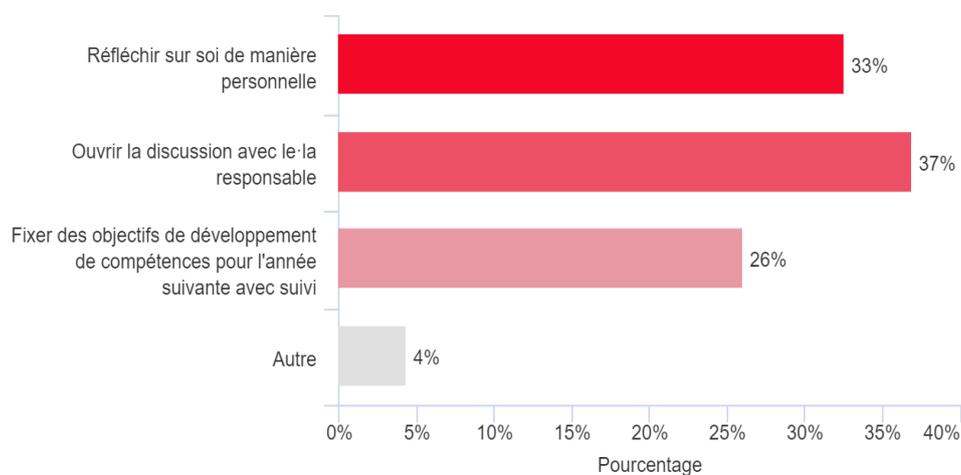
Source : Données de l'auteure

Une autre proposition faite était celle d'ajouter un entretien d'évaluation, en plus de celui avec le-la responsable, mais avec la responsable RH. Cela a été jugé utile à hauteur de 48 % et peu, voire pas utile, à 52 %. Par ailleurs, cet entretien devrait être facultatif (78 %) et uniquement réalisé en cas de besoin exprimé par l'employé·e. Ces résultats rejoignent ceux concernant la fréquence des entretiens : ils sont tous les deux bénéfiques pour les collaborateur·trice·s mais sont à intégrer cependant seulement si le besoin est exprimé.

Ensuite, 78 % des personnes ont exprimé souhaiter discuter de leurs CE lors de l'entretien d'évaluation. Nous remarquons alors que le personnel sondé accorde de l'importance à ces dernières. Cette fois-ci un peu plus de la moitié, soit 56 %, est ouverte à remplir un test d'auto-évaluation reconnu afin de cibler ses CE et confirme de ce fait l'hypothèse posée. Afin que le test puisse être bénéfique pour chacun·e, plusieurs possibilités ont été sondées concernant la manière de traiter les différents résultats. La plus appréciée est le fait d'ouvrir la discussion avec le-la responsable afin de profiter de la richesse de l'échange. Toutefois, nous relevons la remarque d'une personne qui ajoute que cela ne devrait pas être obligatoire de partager avec ce-cette dernier·ère. Cette opinion est rejointe également par celles de plusieurs personnes ayant été interviewées lors de l'étude qualitative, car c'est une thématique relativement personnelle. Puis, la deuxième possibilité la plus appréciée est celle de pouvoir réfléchir de manière individuelle sur ses résultats sans que les responsables interviennent. Cela rejoint les opinions explicitées précédemment. Et, finalement, seulement une petite partie des employé·e·s a exprimé préférer fixer des objectifs réalisables concernant les CE, et ce pour s'améliorer d'année en année et d'assurer un réel suivi à ce niveau-là.

Figure 14 : Utilisation des résultats du test d'auto-évaluation PEC

Une fois le test rempli, comment souhaiteriez-vous utiliser les résultats pour que cela vous soit utile ?



Source : Données de l'auteur

Puis, à nouveau, la proposition d'intégrer un baromètre émotionnel pour juger les CE de chacun·e a été testée. Celle-ci est jugée utile à 54 % contre 46 % qui estiment que cela ne serait pas plus utile que tant, voire pas du tout. Nous remarquons encore une fois que l'usage du baromètre est très partagé et qu'il ne fait pas l'unanimité des employé·e·s. L'idée est donc abandonnée à proprement parler, mais elle sera éventuellement intégrée d'une certaine manière à la grille d'évaluation de l'entretien pour les personnes qui souhaiteraient tout de même l'utiliser. Par ailleurs, une autre proposition était celle d'instaurer au sein de l'institution une culture du feed-back formatif et constructif. Celle-ci a été approuvée comme utile par 69 % des sondé·e·s. Cela peut notamment être bénéfique pour ces dernier·ère·s afin de constamment progresser en recevant des conseils bienveillants et utiles par les collègues et les responsables.

Finalement, la dernière interrogation concernant cette partie était une question ouverte demandant par quels autres moyens les collaborateur·trice·s aimeraient aborder leurs CE lors de l'entretien d'évaluation. Un tiers des personnes a répondu qu'ils-elles souhaitaient discuter, échanger et partager soit avec leurs collègues soit avec leurs responsables, chose qu'ils-elles font déjà beaucoup actuellement. Parmi les autres réponses, quelques personnes ont exprimé souhaiter revenir sur des exemples concrets de situations vécues au travail pour les examiner et en tirer des leçons pour la suite. D'autres personnes ont proposé d'effectuer des jeux de rôles. Cela rejoint le théâtre "Paroles et parole" qui a été présenté aux employé·e·s sauf qu'au lieu d'avoir des comédien·ne·s, cette fois-ci, cela pourrait être directement joué par les collaborateur·trice·s lors d'un atelier dédié à une thématique particulière. Finalement, une personne a dit avoir déjà participé à des ateliers de "table ronde" où des thématiques sont abordées dans le but que chacun·e puisse donner des conseils et des astuces pour les autres. Les quelques autres réponses n'étaient pas pertinentes à être analysées.

À présent, terminons l'analyse en nous focalisant sur les collaborateur·trice·s et plus particulièrement sur les différentes aides dont ils-elles bénéficient et sur leurs conditions de travail. Ici sont abordés les processus transversaux mettant l'accent sur le bien-être au travail.

#### **4.2.5. À propos de la santé et du bien-être au travail**

Tout d'abord, il est évident que les employé·e·s disposent du soutien dont ils-elles ont besoin, car 92 % des sondé·e·s assurent obtenir l'aide nécessaire pour gérer leurs émotions. Ce résultat prouve fortement que l'institution accorde énormément d'importance à la santé mentale de son personnel et confirme l'hypothèse déduite des résultats qualitatifs. Cela nous indique également qu'il y a déjà de nombreux appuis mis en place et utilisés par les employé·e·s étant donné que presque la totalité estime avoir tout le soutien nécessaire. Les différents supports existants leur apportent notamment : de la confiance (61 %), de l'entraide entre collègues (43 %) et de la fidélisation de la part de l'institution (43 %).

Par ailleurs, il a été demandé de classer les soutiens du plus utile au moins utile pour chacun·e. Voici les éléments qui étaient à classer :

- les collègues,
- les colloques,
- la journée au vert,
- les responsables de secteur,
- le théâtre "Paroles et parole",
- les responsables de foyer,
- la neuropsychologue,
- la psychologue externe,
- la personne de confiance,
- les membres de la direction,
- les supervisions,
- le souper annuel,
- la responsable RH.

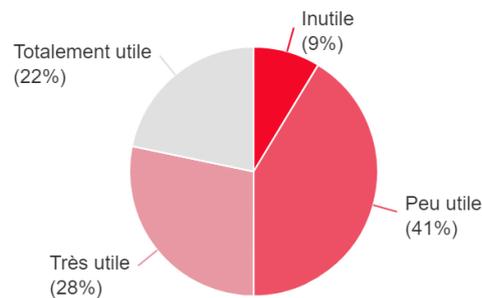
Nous souhaiterions préciser qu'une erreur a été constatée dans la modalité de cette question. En effet, la psychologue externe et la personne de confiance sont en réalité la même personne avec une appellation différente. Toutefois, cette erreur a été vue seulement après que le questionnaire a été mis en ligne. Malgré tout, après analyse des réponses, cela les impacte peu.

Nous constatons dès lors que, pour presque la moitié des employé·e·s, le soutien le plus utile est l'ensemble des collègues. Cela paraît comme une évidence étant donné que ceux·celles-ci sont les personnes les plus souvent évoquées lorsque nous parlons d'échanges. Les collègues sont classé·e·s au minimum dans les trois premiers soutiens les plus utiles pour quasiment tous·tes les collaborateur·trice·s. Dans le classement, les colloques font également largement partie des trois premiers soutiens les plus utiles, car c'est un moment précieux d'échanges. Et, finalement le troisième soutien le plus apprécié est celui de la part des responsables de secteur, car ces ils·elles sont relativement présent·e·s pour les employé·e·s et ont rôle très important.

Pour la plupart des employé·e·s ayant répondu au questionnaire, soit 89 %, il est clair que les CE font partie intégrante des profils du poste des différents métiers. Cependant, au premier abord et après analyse des documents des cahiers des charges et des profils du poste, les CE n'y apparaissent pas clairement. Toutefois, il est possible qu'elles soient perçues de manière indirecte à travers certaines tâches à réaliser écrites dans le cahier des charges. Étant donné que la plupart des employé·e·s sondé·e·s estiment que les CE font partie de ces documents, bien que ce ne soit pas exactement la réalité, il est alors intéressant d'intégrer plus concrètement ces éléments et d'améliorer les profils du poste. Ensuite, il avait été proposé dans les interviews d'instaurer plus de sorties d'équipe réparties sur l'année permettant de resserrer les liens entre chacun·e et de développer une confiance mutuelle et fiable. Cette proposition a été acceptée et jugée comme utile par 63 % des sondé·e·s.

De plus, une question a également été posée concernant l'utilité d'avoir un·e coordinateur·trice santé-sécurité-environnement au sein de l'institution. Les réponses obtenues sont partagées exactement à la moitié. Cette personne existe déjà au sein de la Fondation, cependant, peut-être que tout le monde n'en a pas connaissance, étant donné que c'est un changement récent au sein de l'institution. C'est pourquoi il sera éventuellement intéressant d'approfondir le rôle et l'apport de cette personne dans les recommandations.

**Figure 15 : Utilité du coordinateur SSE**  
Quelle est l'utilité pour vous d'avoir un·e coordinateur·trice santé-sécurité-environnement dans l'entreprise ?



Source : Données de l'auteur

Finalement, la dernière question posée dans le questionnaire est une question ouverte demandant s'il y a d'autres modifications que les employé·e·s aimeraient instaurer concernant le bien-être au travail. Plusieurs personnes, soit 41 %, ont évoqué ne pas savoir quoi proposer, car ils-elles n'avaient pas d'idées particulières à suggérer.

Dans les autres réponses obtenues, nous allons traiter seulement les plus pertinentes tout en effectuant divers liens. Tout d'abord, il a été proposé d'obtenir plus de présence de la part des membres de la direction afin de montrer qu'ils-elles tiennent à la santé du personnel. Ces dernier·ère·s ne sont pas les personnes les plus sollicitées dans les différents soutiens et cela prodiguerait également beaucoup de reconnaissance envers les employé·e·s. Puis, plusieurs personnes ont évoqué le fait d'encourager des sorties d'équipe afin de favoriser les relations entre les collègues. Cette proposition rejoint une question posée dans le questionnaire qui suggérerait exactement la même chose. Celle-ci a ainsi été jugée vraiment utile et sera intégrée aux recommandations.

Il ressort également que certaines personnes n'étaient pas au courant de tous les différents soutiens comme notamment la personne ressource en entreprise (la psychologue externe), car il a été proposé plusieurs fois d'ajouter une thérapeute externe alors qu'elle est déjà à disposition du personnel. C'est pourquoi il serait judicieux d'améliorer la communication afin que les employé·e·s en aient une meilleure connaissance. Par ailleurs, quelques personnes ont évoqué avoir besoin d'une salle de repos pour se ressourcer en cas de besoin et également pour se reposer lors d'horaires coupés. Cette proposition a déjà été suggérée dans l'enquête qualitative.

Elle est mise de côté, car nous n'avons pas d'impact sur la construction d'une nouvelle salle dans les différents foyers. Plusieurs personnes ont manifesté souhaiter avoir plus d'ateliers où il est possible de prendre la parole et de s'exprimer ouvertement sur des thématiques précises en échangeant avec les autres personnes présentes. Il existe déjà certains moments de partage de ce genre actuellement. Toutefois il serait intéressant d'introduire une nouvelle forme d'atelier qui n'est pas encore proposée par l'institution en cas de besoin exprimé par les collaborateur·trice·s. Finalement, quelqu'un·e a suggéré de créer un comité spécifique pour le personnel, il serait composé par des employé·e·s, dans le but de plus considérer les avis émis par les collègues et également reconnaître le travail fourni.

À présent, nous arrivons à la fin des analyses de l'enquête qualitative et du sondage quantitatif. De nombreux éléments ont pu être apportés et analysés dans le but de cibler le contexte au sein de l'institution et d'évaluer les avis et les besoins des employé·e·s, et finalement de proposer des recommandations les plus adaptées concernant l'intégration des émotions et des CE dans les processus de la GRH.

En conclusion, les émotions prennent une grande place pour chacun·e dans leur travail. Les employé·e·s ont tous·tes atteint des niveaux différents d'exploitation des CE. De plus, ces dernières sont relativement importantes à être développées dans le milieu social de l'institution. Ensuite, il est primordial de pouvoir sensibiliser aux émotions fortes les candidat·e·s lors de l'entretien d'embauche. Mais, il n'est cependant pas optimal d'ajouter un test d'évaluation des CE lors de cet entretien. Le sujet peut toutefois y être abordé à travers une discussion. L'idée du baromètre émotionnel a été finalement laissée de côté.

Par ailleurs, il est préférable d'avoir un seul entretien d'évaluation individuel par année et il est nécessaire d'en ajouter un ou plusieurs seulement en cas de réelle utilité exprimée par la personne dans le besoin. Il en va de même pour effectuer un entretien d'évaluation avec la responsable RH, soit ce dernier doit être réalisé seulement en cas de besoin. Les employé·e·s sont également favorables d'ajouter une culture du feed-back constructif et formatif pour s'améliorer de manière individuelle. Finalement, ces dernier·ère·s expriment disposer actuellement du soutien nécessaire en ayant tout de même proposé d'ajouter des sorties d'équipe, des ateliers de jeux de rôles ou de prise de paroles et plus de présence de la part des membres de la direction.

Laissons la partie analyse de côté pour nous orienter maintenant vers la partie solutions avec les diverses recommandations qui ont été élaborées grâce aux différents résultats obtenus et aux connaissances apprises en étudiant la littérature sur le sujet. Celles-ci sont proposées dans le but d'apporter une plus-value à la Fondation.

## 5. Recommandations

Les recommandations proposées dans le chapitre ci-après sont toutes basées sur les différents constats qui ont été élaborés, et ce, notamment, à l'aide des hypothèses confirmées ou réfutées par les études qualitative et quantitative réalisées à l'interne de l'institution. Ces recommandations sont dans le but, d'une part, d'intégrer les CE dans les divers processus de la GRH et, d'autre part, d'engager la responsabilité sociale de la Fondation pour offrir un meilleur cadre de travail et motiver les employé·e·s. Les processus mis actuellement en place seraient modifiés et adaptés en fonction des propositions faites ci-après, en particulier pour les processus qui ont été analysés tout au long des différentes enquêtes, soit : l'entretien d'embauche, l'entretien d'évaluation ainsi que les processus transversaux concernant la santé et le bien-être en général au travail. Pour chaque recommandation, un nombre d'heures de travail à effectuer a été estimé pour aborder l'aspect financier et organisationnel de l'intégration de chacune d'entre elles. Ces nombres sont approximatifs et donnent simplement une idée, car ils peuvent dépendre de plusieurs facteurs et évoluer fortement en fonction des diverses circonstances lors de leur mise en place. Ainsi, la décision finale revient à l'institution de déterminer ce qu'elle souhaite intégrer au sein de son organisation. Enfin, les recommandations suggérées sont présentées par ordre d'importance dans les pages suivantes.

Toutefois, avant de découvrir de manière détaillée les recommandations élaborées, nous vous proposons, dans un premier temps, un tableau de synthèse qui donne une vue d'ensemble :

Tableau 4 : Synthèse des recommandations

N°	Nom de la recommandation	Description
1	Créer une politique RH	Réglementer à travers une politique les différents aspects et éléments composants les divers processus de la GRH.
2	Développer une stratégie de communication RH	Élaborer une stratégie de communication RH pour que tous·tes aient connaissance des soutiens mis à disposition ainsi que des nouveautés qui seront intégrées au sein de l'institution.
3	Améliorer le canevas de l'entretien d'embauche	Intégrer de nouvelles questions ciblant les émotions et les CE afin d'introduire déjà ce sujet lors de l'entretien d'embauche afin de sensibiliser les candidat·e·s au maximum.
4	Améliorer la grille de l'entretien d'évaluation	Ajouter des éléments évaluant les CE de chacun·e de la sorte que chacun·e puisse faire un bilan de sa situation pour progresser de manière individuelle.
5	Intégrer le test PEC d'auto-évaluation à l'entretien d'évaluation	Introduire un questionnaire d'auto-évaluation testant les CE de chacun·e afin qu'ils·elles puissent avoir une vue d'ensemble de celles-ci et puissent également les faire progresser.
6	Élaborer un atelier animé par le coordinateur SSE	Développer un nouvel atelier composé de plusieurs phases basé sur la pleine conscience pour introduire des pratiques à réaliser en cas de besoin.
7	Proposer des activités de team building	Proposer d'introduire plusieurs sorties en dehors du travail pour chaque secteur afin de développer une cohésion d'équipe forte. Réaliser également de courts exercices de team building pendant le travail.

Source : Données de l'auteur

Pour commencer, présentons la recommandation qui encadre les bases des divers processus de la GRH mis en place actuellement. Celle-ci donnera la direction à suivre pour toutes les autres recommandations.

### 5.1. Créer une politique RH

Tout d'abord, la toute première recommandation, avant de modifier des éléments au niveau de la GRH actuelle, est de créer et de définir une politique RH. Cette-ci est prioritaire étant donné qu'aujourd'hui il n'en existe pas au sein de l'institution. Elle sera alors cruciale, d'une part, pour réglementer tous les divers processus de la GRH déjà existants et, d'autre part, pour intégrer concrètement à ces derniers tout ce qui est relatif aux émotions et aux compétences émotionnelles en suivant des axes stratégiques précis.

En effet, les employé·e·s étant considéré·e·s comme la ressource principale de toute entreprise, il est essentiel de les valoriser et de leur permettre de se développer de manière individuelle ou en équipe. De ce fait, la politique RH s'adressera à l'ensemble du personnel réparti sur les différents sites de l'institution. Elle sera composée de divers principes, actions et règles à poursuivre dans le cadre de la GRH de la Fondation. La politique RH peut être divisée en sous-politiques selon les thématiques abordées (Armandary, 2023). Par exemple, il sera pertinent de créer, au minimum, une sous-politique spécialement pour chaque processus ciblé tout au long de ce travail. Nous proposons notamment les suivantes :

- la politique de recrutement,
- la politique d'évaluation,
- la politique de santé et de sécurité,
- la politique sur les modalités de travail (heures, absences, congés, etc.),
- la politique de rémunération,
- la politique de formation.

Le but, à travers les sous-politiques RH, est de réglementer au maximum les éléments et les conditions de travail, en ciblant chaque processus de manière précise, pour que les collaborateur·trice·s bénéficient du meilleur cadre possible.

Bien entendu, une politique RH va de pair avec une stratégie RH. C'est-à-dire qu'il faut d'abord développer une stratégie RH qui va guider les choix stratégiques en termes de capital humain sur du moyen à long terme. Ensuite, la politique RH concrétise cette vision stratégique par des actions (Michael Page, 2022). De plus, étant donné que la Fondation se base actuellement sur la loi sur le travail, des liens seront réalisés avec la nouvelle politique RH, dans l'optique que celle-ci soit alignée avec la loi et puisse la compléter sur certains points. La politique RH n'est jamais définitive et, au contraire, il est essentiel de toujours l'adapter en fonction des changements qui apparaissent au sein de l'institution et dans son environnement proche (Armandary, 2023).

Ainsi, pour créer une politique RH, il faut déterminer la vision, en adéquation avec les valeurs de la Fondation, que celle-ci suivra sur le long terme. Dans un deuxième temps, il faut fixer plusieurs axes stratégiques à poursuivre. Pour chacun, il est optimal d'établir un ou plusieurs objectifs à réaliser et à détailler quelles actions, orientées en faveur du capital humain, l'institution veut entreprendre pour y parvenir. C'est pourquoi, il est souhaitable que la politique RH soit facile en termes de compréhension et d'usage afin que tous·tes les employé·e·s puissent la mettre en œuvre aisément. Afin de s'assurer de son efficacité, celle-ci peut être mesurée avec des indicateurs spécifiques aux RH.

En complément, voici une proposition d'axes stratégiques qui pourraient être suivis :

- **Axe 1** - Développer les compétences des employé·e·s
- **Axe 2** - Promouvoir le bien-être au travail
- **Axe 3** - Favoriser un dialogue ouvert
- **Axe 4** - Garantir l'épanouissement personnel et individuel
- **Axe 5** - Proposer des outils adaptés et les soutiens nécessaires

Par ailleurs, voici un exemple plus détaillé de l'axe n°2 présenté ci-dessus.

Tableau 5 : Axe stratégique n°2

<b>Axe stratégique n°2 - Promouvoir le bien-être au travail</b>	
<b>Vision</b>	Fidéliser le personnel en prenant soin de lui tant au niveau de sa santé que de sa sécurité au travail.
<b>Objectif</b>	Considérer le bien-être des collaborateur·trice·s au travail en adaptant les conditions de travail, en apportant les soutiens nécessaires et en mettant le capital humain au centre de toutes les démarches.
<b>Actions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instaurer les différents soutiens pour gérer les situations fortes émotionnellement au travail.</li> <li>• Favoriser les sorties d'équipe.</li> <li>• Mettre à disposition des endroits calmes pour se ressourcer.</li> <li>• Réaliser des formations ergonomiques.</li> <li>• Etc.</li> </ul>

Source : Données de l'auteur

## Plan d'actions

La création de la politique RH revient à la responsable RH, car cela fait notamment partie de son rôle. Toutefois, cette dernière peut s'entourer des membres de la direction, des responsables de foyer et de secteur, et ce dans l'optique que la politique RH soit la plus cohérente et efficace possible pour l'entièreté du personnel. Il est également envisageable de demander l'avis à des consultant·e·s RH en cas de besoins techniques.

Il est intéressant de commencer la mise en place de la politique RH dès le début septembre. Ainsi, toutes les autres recommandations suggérées dans ce travail seront d'ores et déjà introduites dans la politique RH en anticipant les améliorations futures. L'institution sera ainsi prête à débiter la nouvelle année 2024 avec les diverses nouveautés mises en place dans son organisation.

Voici, un bref récapitulatif des étapes proposées pour créer la politique RH :

Tableau 6 : Plan d'actions - Politique RH

Nom de l'action	Description de la tâche
Réaliser une séance	Réunir toutes les personnes qui peuvent aider la responsable RH dans la création de la politique et effectuer un brainstorming pour récolter des idées générales.
Mener des recherches	Se renseigner sur les pratiques existantes, les réglementations et examiner des politiques RH existantes afin d'élargir les connaissances à ce sujet.
Créer la stratégie RH	Déterminer quelle stratégie devra être suivie en analysant les besoins. Celle-ci guidera lors de la création de la politique RH comme ces deux éléments sont fortement liés.
Définir la vision et les axes stratégiques	Choisir la vision que la politique RH devra suivre sur le long terme tout en s'alignant à la stratégie RH. Délimiter également quels axes stratégiques, en lien avec les valeurs de l'institution, la politique suivra.
Créer des sous-politiques	Créer et cibler des sous-politiques pour mieux cerner les besoins afin de répondre aux axes stratégiques délimités.
Cibler les actions à entreprendre	Fixer des actions réalisables à mener pour le bon déroulement de la politique, pour en faire bénéficier les collaborateur·trice·s et pour atteindre la vision à travers les différents axes stratégiques.
Demander l'avis d'un·e consultant·e RH	Expertiser le travail qui a été réalisé par un·e consultant·e RH, pour que celui·celle-ci apporte un œil d'expert·e et prodigue des conseils avisés, en cas de besoin.
Apporter les dernières modifications	Ajuster les derniers éléments avant de valider la politique par les membres de la direction et de l'instaurer.
Intégrer la nouvelle politique RH	Introduire la nouvelle politique RH dans le fonctionnement organisationnel de l'institution dès le début 2024. Dès lors, tout sera réglementé à travers cette dernière.
Informier le personnel	Informier tous·tes les employé·e·s de cette nouveauté afin qu'ils·elles puissent en prendre connaissance et s'y référer.
Contrôler et actualiser	Vérifier, après son introduction, que tout fonctionne correctement ou si des modifications doivent être apportées. Il est indispensable de prendre les mesures nécessaires en cours d'année pour améliorer la politique RH, car elle suit l'évolution de l'institution et de son environnement.

Source : Données de l'auteure

Finalement, pour créer et instaurer cette nouvelle politique RH à l'interne de la Fondation, il est nécessaire de prendre en compte le nombre d'heures de travail effectuées par la responsable RH pour l'ensemble des diverses actions citées ci-dessus. Ainsi, l'estimation s'élève au minimum à 60 heures réparties sur plusieurs semaines. Les heures de soutien des responsables et des membres de la direction s'ajouteront en fonction de leurs interventions.

De plus, si l'aide d'un·e consultant·e est requise, il faudra alors aussi compter ces frais externes dans le budget en fonction des tarifs demandés par ce·cette dernier·ère.

Ensuite, pour que les éléments, qui composent la GRH actuelle et les nouvelles recommandations qui seront intégrées, soient présentés et compris des employé·e·s, nous suggérons d'élaborer une communication spécifique à cet effet.

## 5.2. Développer une stratégie de communication RH

Grâce aux données récoltées, nous savons à présent que de nombreux soutiens sous diverses formes sont mis en place pour l'ensemble des collaborateur·trice·s au sein de la Fondation. Ceux·celles-ci utilisent la plupart de ces soutiens. Toutefois, nous avons constaté qu'un certain nombre de personnes n'étaient pas au courant de tout ce dont elles disposent pour gérer ce qu'elles vivent au travail. C'est pourquoi, nous suggérons de développer, à cet effet, une stratégie de communication RH à l'interne. Cette stratégie sera utile pour tous·tes les employé·e·s, d'une part, pour s'assurer qu'ils·elles connaissent les éléments déjà existants et en disposent et, d'autre part, pour introduire les autres nouveautés qui seront éventuellement intégrées. Il est évident qu'également toute autre information essentielle à être transmise au personnel se fera dès lors via la stratégie de communication déployée. Ainsi, cette recommandation est présentée en deuxième position, pour que toutes les autres recommandations puissent bénéficier de cette nouvelle stratégie de communication RH.

Il existe plusieurs types de communication en entreprise, celui qui est le plus adapté dans le cas de la stratégie proposée ici est la communication descendante. Les informations se transmettent ainsi des supérieur·e·s aux employé·e·s. Par ailleurs, la communication peut également être horizontale, c'est-à-dire qu'elle s'opère entre les personnes du même niveau, soit des collègues ayant les mêmes responsabilités (De Lutis, 2018, p. 14). Nous souhaitons ainsi intégrer une autre recommandation, qui a été appréciée à presque 70 % dans le questionnaire quantitatif, relative à cette communication horizontale : *instaurer une culture du feed-back*. Dans un premier temps, les feed-back doivent être constructifs et formatifs pour permettre à chacun·e de progresser au niveau de ses compétences professionnelles et émotionnelles en effectuant une introspection.

Dans un deuxième temps, cela permet également de renforcer la cohésion d'équipe. Les feed-back peuvent être explicités de manière orale ou écrite, aucune forme spécifique n'est obligatoire. Bien que cela soit instauré au niveau horizontal principalement, les responsables peuvent toutefois accorder des feed-back aux employé·e·s. En outre, nous conseillons que cette nouvelle culture du feed-back soit intégrée dans les axes stratégiques de la politique RH pour renforcer son intérêt. Il faudra expliciter correctement toutes les modalités y relatives pour que tout le monde les comprenne et puisse donner des feed-back à leurs collègues. Cela fera ainsi également partie des sujets à communiquer via la nouvelle stratégie de communication RH.

Il faut trouver le juste milieu entre une communication formelle et informelle. Il est aussi essentiel de prêter attention à la façon dont les informations sont rédigées pour qu'elles soient le plus claires possible. Il y a plusieurs outils et canaux de communication à disposition, dont notamment :

- l'intranet,
- l'e-mailing,
- le courrier,
- le tableau d'affichage,
- la réunion du personnel,
- la newsletter.

Il faut alors déterminer, pour chaque communication, quel canal ou outil sera le plus adapté pour transmettre tel message.

Afin de rendre cette recommandation plus concrète, nous proposons un bref exemple d'un plan de communication à développer davantage :

Tableau 7 : Plan de communication

Plan de communication	
<b>Sujet</b>	Informé quant au rôle de la personne de confiance en entreprise.
<b>Objectif</b>	Tous·tes les employé·e·s doivent avoir connaissance de cette personne ressource, car elle prodigue un soutien important.
<b>Stratégie</b>	Communication descendante.
<b>Outils</b>	Envoyer une newsletter à cet effet et aborder le sujet lors d'un colloque pour chaque secteur afin de s'assurer de la compréhension de tous·tes.
<b>Rôles</b>	Les personnes qui communiqueront seront la responsable RH et les responsables de secteur pour tout le personnel.
<b>Actions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir le message à véhiculer,</li> <li>• rédiger les communications et adapter en fonction de l'objectif visé,</li> <li>• vérifier, corriger et valider,</li> <li>• transmettre le message aux employé·e·s,</li> <li>• contrôler la compréhension de la communication,</li> <li>• recommuniquer si nécessaire.</li> </ul>

Source : Données de l'auteur

## Plan d'actions

Pour la mise en place de cette stratégie, il est judicieux de la faire avant la fin de l'année 2023. En effet, comme cité précédemment, il est essentiel que les éléments inconnus soient rapidement explicités et que les nouveautés soient intégrées dès le début 2024 et annoncées par le biais de la stratégie de communication.

Ainsi, la création de cette recommandation revient à la responsable RH, car, à nouveau, elle est la plus opportune au vu de son statut. Elle pourrait, entre autres, effectuer les actions suivantes pour mettre en place cette stratégie de communication RH :

Tableau 8 : Plan d'actions - Stratégie de communication RH

Nom de l'action	Description de la tâche
<b>Analyser et fixer les objectifs</b>	Analyser les besoins à combler et déterminer quels objectifs la stratégie de communication souhaite poursuivre afin d'avoir un but précis et que cela soit mesurable en cas de réussite ou d'échec.
<b>Mener des recherches</b>	S'informer sur les différentes stratégies de communication existantes, ce qui est fait dans d'autres fondations, etc. afin d'avoir un maximum de connaissances sur le sujet.
<b>Définir les éléments à communiquer</b>	Définir quels éléments (soutiens, activités, processus, etc.) seront sélectionnés pour être communiqués au personnel dans un premier temps.
<b>Déterminer quelle stratégie déployer</b>	Choisir la stratégie la plus adaptée à l'institution après analyse de celles existantes. Définir aussi les outils de communication qui seront utilisés.
<b>Instaurer la culture du feed-back</b>	Définir quelle culture du feed-back instaurer en déterminant les modalités y relatives, l'intégrer dans la politique RH et communiquer à son sujet.
<b>Définir le plan de communication</b>	Rédiger le plan de communication en détaillant tous les éléments : sujets et messages à véhiculer, outils à utiliser, rôles à définir, actions à réaliser, coûts à estimer, etc. Il est essentiel de bien définir les actions à entreprendre et de les prioriser en fonction de leur importance et d'en assurer le bon déroulement.
<b>Finaliser et valider</b>	Modifier et corriger les derniers éléments et faire valider aux supérieur·e·s.
<b>Informers les responsables</b>	Mettre au courant tous·tes les responsables de secteur et de foyer par rapport à la nouvelle stratégie pour qu'eux·elles aussi puissent l'utiliser.
<b>Mettre en œuvre les actions - communiquer</b>	Réaliser les étapes et les actions administrées par la stratégie et le plan de communication pour communiquer auprès des employé·e·s.
<b>Mesurer l'impact</b>	Mesurer si la communication a eu un impact positif sur les collaborateur·trice·s notamment en constatant si les soutiens et les processus sont connus de tous·tes.
<b>Vérifier et recommuniquer</b>	Contrôler constamment si des éléments sont incompris et inconnus des employé·e·s et refaire une communication à cet effet si besoin. Vérifier également si les employé·e·s donnent des feed-back à leurs collègues.
<b>Prendre en compte les feed-back</b>	Récolter des feed-back pour apporter des modifications à la stratégie de communication si nécessaire.

Source : Données de l'auteur

Pour réaliser ces diverses tâches, il est nécessaire de tenir compte du nombre d'heures effectuées par la responsable RH pour mener à bien la création de la stratégie de communication RH. Ainsi, l'estimation s'élève approximativement au moins 60 heures de travail réparties sur plusieurs mois. Celles-ci peuvent s'adapter en fonction de l'avancée de chaque étape.

De plus, il faudra également inclure aux finances tous les autres frais relatifs aux outils de communication (logiciel, matériel, etc.) nécessaires pour mettre la politique en œuvre. Enfin, comme la communication se fera tout au long de l'année, des coûts ultérieurs, qu'il faudra anticiper au mieux, peuvent survenir.

Par la suite, dans le but de rendre attentif·ve·s les futur·e·s collaborateur·trice·s, et afin d'assurer une transparence totale de l'institution, nous proposons d'ajouter des questions supplémentaires relatives aux émotions. Découvrons-les.

### **5.3. Améliorer le canevas de l'entretien d'embauche**

Nous l'avons vu lors de l'analyse des données récoltées que les employé·e·s sont fortement d'accord d'être sensibilisé·e·s sur les émotions lors de l'entretien d'embauche. De plus, lors des interviews, certaines personnes avaient mentionné que le canevas devrait être actualisé, car il comporte des lacunes et pourrait mieux correspondre aux besoins et enjeux sociaux actuels. C'est pourquoi, pour la troisième recommandation, il est intéressant de proposer une mise à jour du canevas actuel utilisé pour le déroulement d'un entretien d'embauche en y intégrant de nouvelles questions relatives aux émotions et aux CE. Les futur·e·s employé·e·s se rendront réellement compte de la population avec laquelle ils-elles vont travailler ainsi que de la charge psychologique et émotionnelle que cela peut engendrer. Par ailleurs, un souhait de l'institution est d'être la plus transparente possible. Ainsi, si des sujets plus délicats comme celui des émotions sont abordés durant cet entretien, ce souhait est ainsi réalisé. Un lien de confiance fort se construit dès lors et favorise un échange bienveillant et honnête. Par conséquent, cette nouveauté sera régie par la nouvelle politique RH présentée à la 1<sup>re</sup> recommandation.

Nous proposons ci-après un canevas composé de nouvelles questions qui peuvent être intégrées dans le canevas actuel, afin de l'améliorer d'un point de vue émotionnel. Nous avons repris les mêmes catégories et ajouté une spécifique aux CE. Les améliorations sont basées sur le modèle des CE de Mikolajczak et al. (2020, p. 7). La proposition ci-après est un exemple, des questions peuvent être reprises, changées, voire supprimées si nécessaire. Toutefois, le but n'est pas de toutes les intégrer afin de ne pas surcharger le·la candidat·e durant l'entretien. Nous présentons le canevas suivant pour un poste d'éducateur·trice sans son introduction et sa conclusion.

Tableau 9 : Nouveau canevas pour l'entretien d'embauche

<b>Formation (écoles) - perfectionnement - parcours professionnel</b>	
Que vous ont apporté au niveau émotionnel vos années d'études et/ou de formations ?	
En développant vos compétences émotionnelles au fil des ans, cela vous a-t-il permis de progresser au niveau professionnel ?	
Que faites-vous pour gérer votre stress lorsque vous exercez des responsabilités ?	
<b>Poste / Offre d'emploi</b>	
Etes-vous conscient·e de la population avec laquelle vous allez travailler ?	
Comment pensez-vous réussir à faire une coupure entre le travail et la vie privée ? (pour réduire l'impact émotionnel)	
Avez-vous des questions à ce sujet ? un autre élément que vous souhaiteriez éclaircir ? (cette question est pour s'assurer que la personne a totalement conscience de l'endroit où elle va travailler et pour affirmer une totale transparence de la part de la Fondation)	
<b>Gestion des situations</b>	
Comment gérez-vous les émotions fortes que dégagent les résident·e·s ?	
Expliquez-nous une situation où vous avez fait preuve d'empathie ?	
Décrivez-nous un exemple où vous avez utilisé vos émotions/suivi votre instinct et que cela a été bénéfique pour vous ? (par exemple lors d'une prise de décision, de propositions d'activités ou encore dans vos relations avec les résident·e·s et/ou collègues, etc.)	
<b>Performance &amp; Approche Qualité</b>	
Comment utilisez-vous la force de vos émotions pour accroître en performance et productivité ?	
Vos émotions peuvent-elles vous aider à prendre des choix stratégiques en faveur de l'institution ?	
Trouvez-vous que les émotions ont leur place dans la performance individuelle de chacun·e ? Qu'apportent-elles ?	
<b>Compétences sociales</b>	
Comment décririez-vous votre capacité à gérer les émotions des autres (des résident·e·s et/ou des collègues) ?	
Arrivez-vous à vous mettre à la place des autres pour mieux comprendre certaines situations ? (empathie)	
Comment communiquez-vous en cas de problème majeur avec un·e résident·e ?	
Quelle importance accordez-vous aux relations professionnelles et/ou amicales avec vos collègues ?	

<b>Mises en situation</b>	
Un·e résident·e réagit violemment face à un·e autre collègue qui a l'air d'avoir de la peine à sortir de cette situation compliquée. En étant à côté, vous avez assisté à la scène, que faites-vous ?	
Vous avez organisé des activités particulières sur demande des résident·e·s, ils·elles sont très satisfait·e·s et en parlent beaucoup de manière positive. Qu'est-ce que cela vous apporte ? Comment allez-vous procéder les prochaines fois ?	
Un·e résident·e dégage beaucoup d'émotions plutôt désagréables, cela a de mauvaises répercussions sur les autres résident·e·s. Comment gérez-vous la situation ?	
<b>Compétences émotionnelles</b>	
Quelle importance accordez-vous aux émotions dans votre travail ?	
Comment gérez-vous vos émotions ? Quelle serait pour vous l'aide et/ou la ressource idéale ?	
Quelle est votre sensibilité face à la population présente dans le foyer ?	
Arrivez-vous à transmettre votre humeur positive et vos émotions agréables qui en découlent aux résident·e·s ?	
De quelle manière communiquerez-vous avec les résident·e·s ? (communication non-violente, écoute active, écoute consciente, etc.)	

Source : Données de l'auteure

Par ailleurs, nous avons aussi constaté que les employé·e·s estiment que les CE sont intégrées dans les profils du poste. Toutefois, nous avons remarqué que ce n'est pas systématiquement le cas. Ainsi, en sus de l'amélioration du canevas d'entretien, nous nous permettons d'également proposer de réviser les éléments du profil des postes pour les adapter en intégrant davantage les CE. Cela est important, car ce document est présenté au·à la candidat·e durant l'entretien d'embauche. Ainsi, ces dernier·ère·s prendront également connaissance de l'implication des émotions et des CE à ce moment-là.

Nous nous permettons de proposer quelques éléments à intégrer à la partie du profil du poste comprise dans le cahier des charges d'un·e éducateur·trice :

- gestion des émotions,
- résistance au stress,
- compréhension des autres -  
empathie,
- écoute active,
- prise de conscience,
- aisance relationnelle,
- ouverture d'esprit.

## Plan d'actions

La tâche de réaliser cette recommandation revient à la responsable RH accompagnée des autres personnes réalisant les entretiens d'embauche soit les responsables de foyer et de secteur. Il est optimal d'intégrer ce nouveau canevas dès 2024 afin d'apporter les nouveautés pour le début de la nouvelle année. Il n'y aurait pas de communication spécifique faite à travers la stratégie de communication RH étant donné que cela concerne des personnes externes à l'institution, c'est-à-dire les candidat·e·s.

Voici, en bref, quelques étapes à entreprendre pour améliorer le canevas de l'entretien d'embauche actuel :

Tableau 10 : Plan d'actions - Canevas embauche

Nom de l'action	Description de la tâche
Réaliser une réunion	Réunir la responsable RH et les responsables de foyer et de secteur pour discuter dans un premier temps de manière générale sur le sujet et émettre déjà des premières idées.
Mener des recherches	Se renseigner davantage sur les compétences émotionnelles afin d'avoir de plus amples connaissances sur le sujet pour modifier les canevas en conséquence.
Réviser le canevas actuel et analyser les besoins	Analyser les différents canevas utilisés actuellement pour cibler ce qui serait à changer et également analyser les besoins exprimés par les employé·e·s et les futur·e·s candidat·e·s en réalisant éventuellement un sondage.
Modifier le canevas pour chaque métier	Apporter et rédiger les diverses améliorations pour chaque canevas en intégrant les émotions et les compétences émotionnelles. Formuler de nouvelles questions et tenir compte de l'exemple proposé.
Améliorer le profil du poste	Ajouter des éléments intégrant davantage les CE dans le profil du poste de chaque métier.
Contrôler et modifier	Tout vérifier et en rediscuter avec les différent·e·s responsables pour obtenir divers avis et modifier en conséquence les canevas ainsi que les profils du poste.
Tester le canevas	Tester le nouveau canevas soit avec des employé·e·s actuel·le·s soit avec de futur·e·s candidat·e·s. Ajuster si besoin et prendre en compte les retours.
Valider le canevas	Faire approuver par les supérieur·e·s, si les tests et les modifications ont été concluants.
Former les responsables	Former toutes les personnes qui effectueront des entretiens d'embauche à se familiariser avec le thème des compétences émotionnelles et prendre connaissance des nouveaux canevas.
Réaliser les entretiens avec le nouveau canevas	Dès le début 2024, utiliser uniquement les nouveaux canevas pour les entretiens d'embauche et intégrer ainsi davantage les émotions lors de l'entretien.
Prendre en compte les feed-back	S'assurer de modifier les canevas en fonction des feed-back des candidat·e·s et nouveaux·elles employé·e·s pour qu'ils soient les plus cohérents et adaptés possibles.

Source : Données de l'auteur

En termes de coûts, cela revient à anticiper les différentes heures de travail réalisées notamment par la responsable RH et les différent·e·s autres responsables lors de certaines étapes. Le temps nécessaire est estimé à hauteur d'une quarantaine d'heures pour l'ensemble des tâches à effectuer notamment par la responsable RH sans compter la réalisation des futurs entretiens d'embauche. Ce nombre peut ainsi varier en fonction de l'ampleur des modifications et de la complexité de la tâche. Les heures des autres personnes seront à estimer sur le moment en fonction du besoin exprimé par la responsable RH et de ce qu'elles peuvent apporter.

Puis, dans le même ordre d'idées que la recommandation du chapitre 5.3, des éléments intégrant davantage les CE sont suggérés pour un autre processus cette fois-ci. Découvrons lesquels ils sont.

#### **5.4. Améliorer la grille de l'entretien d'évaluation**

La quatrième recommandation proposée est très similaire à la précédente. Cette fois-ci, il s'agit de mettre à jour la grille d'évaluation utilisée dans les entretiens individuels d'évaluation. Il est dès lors intéressant d'y ajouter des éléments concernant les émotions et les CE, comme les collaborateur·trice·s ont souhaité durant les diverses enquêtes aborder ces thèmes de manière plus approfondie lors de cet entretien. Cela sera bénéfique pour chacun·e en faisant un point sur sa situation personnelle et professionnelle actuelle et en utilisant cet échange pour évoluer individuellement et collectivement. Le but est de faire ressortir les éléments et les compétences qui touchent aux émotions étant donné que beaucoup, agréables comme désagréables, sont vécues au travail par tous·tes.

Nous nous permettons de présenter un exemple de grille d'évaluation contenant uniquement de nouveaux items qui peuvent être intégrés à ceux déjà existants de la grille actuelle. Les améliorations sont basées sur le modèle des CE de Mikolajczak et al. (2020, p. 7). Les éléments proposés sont modulables et peuvent être modifiés et/ou supprimés si cela est jugé nécessaire. Ainsi, comme pour le canevas soumis précédemment au chapitre 5.2, la grille ci-après est spécifique pour un poste d'éducateur·trice.

Tableau 11 : Nouvelle grille pour l'entretien d'évaluation

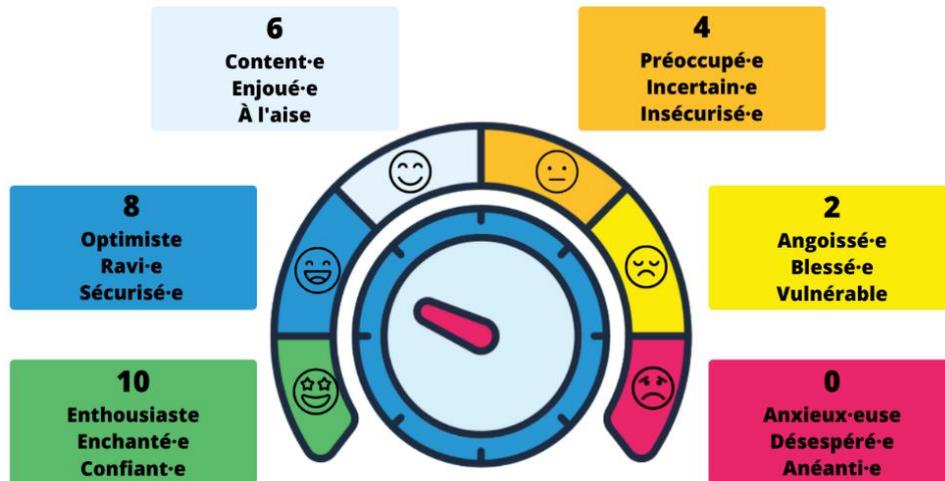
Critères d'évaluation		A	B	C	D	E	Commentaires
<b>1. Prise en charge professionnelle</b>							
1.1	Répondre aux besoins et souhaits des résident·e·s						
1.2	Apporter le soutien nécessaire à chaque résident·e (écoute, compréhension, etc.)						
1.3	Prendre le temps de bâtir une relation avec chaque résident·e						
1.4	Profiter des moments partagés avec les résident·e·s						
1.5	Gérer les situations fortes vécues						
1.6	Prendre du recul et analyser les événements pour s'en décharger						
1.7	Accompagner les résident·e·s dans leur gestion des émotions (adapter en fonction de chaque personne)						
1.8	Transmettre aux résident·e·s son humeur positive						
1.9	Valoriser les résident·e·s						
1.10	Communiquer de manière non-violente						
<b>2. Collaboration</b>							
2.1	Identifier les émotions vécues par autrui						
2.2	Comprendre les émotions vécues par autrui						
2.3	Laisser la possibilité aux collègues de s'exprimer						
2.4	Gérer les émotions d'autrui						
2.5	Utiliser les émotions d'autrui pour être plus efficace						
2.6	Écouter les collègues						
2.7	Aider les collègues en cas de problèmes (situations fortes vécues, etc.)						
2.8	Privilégier la relation professionnelle avec les collègues						
2.9	Prendre en compte les avis et les remarques des autres						
2.10	Demander de l'aide aux collègues en cas de besoin						
<b>3. Attitude personnelle</b>							
3.1	Accueillir les émotions						
3.2	Identifier ses propres émotions						
3.3	Comprendre ses émotions (leurs causes et conséquences)						
3.4	Exprimer ses émotions (en tenant compte du contexte)						
3.5	Gérer ses émotions (réguler leur intensité lorsqu'elles sont inadaptées au contexte)						
3.6	Utiliser ses émotions pour être plus efficace au travail						
3.7	Prendre du temps pour soi (se ressourcer, évacuer ce qui a été vécu, etc.)						
3.8	Utiliser les soutiens à disposition						
3.9	Faire une introspection						
3.10	Discuter avec les collègues et/ou les responsables de ses difficultés						

Cotation : A = excellent, B = très bien, C = bien, D = suffisant, E = insuffisant

Source : Données de l'auteure

En plus de modifier la grille d'évaluation, nous proposons également d'y intégrer un baromètre émotionnel. En effet, nous avons constaté que cette idée ne faisait pas l'unanimité, cependant nous avons estimé judicieux de tout de même la proposer à la fin de la grille d'évaluation. Son utilisation sera alors facultative. Le baromètre est utilisé pour permettre à certaines personnes qui éprouvent plus de peine à exprimer leurs émotions de rendre cette tâche plus aisée pour eux·elles. Voici, un baromètre émotionnel imagé de manière simple et facile d'usage, qui peut être modifié si nécessaire :

Figure 16 : Baromètre émotionnel



Source : Données de l'auteure

Pour finir, nous avons également constaté que la plupart des employé·e·s préfèrent nettement un seul entretien d'évaluation par année, comme cela est mis en place actuellement. Cependant, certaines personnes ont tout de même souhaité en avoir plusieurs si elles en éprouvaient le besoin. C'est pourquoi, nous nous permettons d'ajouter encore une autre recommandation à celles-ci-dessus : permettre, sur demande du·de la collaborateur·trice qui en a besoin, de réaliser plusieurs entretiens d'évaluation, de plus courtes durées, durant l'année avec son·sa responsable. Le but est de fixer des objectifs à réaliser concernant notamment les CE, d'un entretien à l'autre, ce qui permettra d'avoir un suivi plus régulier pour se confier et progresser personnellement.

Par ailleurs, nous suggérons aussi d'ajouter l'opportunité de réaliser un autre entretien d'évaluation durant l'année mais cette fois-ci avec la responsable RH et non le·la responsable de secteur. Le but est de parler ouvertement avec une autre personne de soutien de manière formelle. Nous avons constaté pour cette proposition, comme pour la précédente, qu'il est pertinent de ne pas la rendre obligatoire mais facultative seulement pour les personnes pour qui cela serait réellement nécessaire. Ainsi, si ces deux possibilités sont ajoutées, il faudra veiller à en informer l'ensemble du personnel par le biais de la stratégie de communication RH, afin que celui-ci prenne connaissance des modifications facultatives apportées au processus d'évaluation actuel et puisse en bénéficier si besoin. De plus, la grille d'évaluation améliorée fera également partie d'un sujet de communication spécifique aux employé·e·s.

## Plan d'actions

Comme cette recommandation est très similaire à la recommandation précédente, elle sera réalisée dans l'ensemble par la responsable RH. Les autres responsables, de foyer et de secteur, peuvent également apporter leur aide dans ce processus, comme ils-elles réalisent les entretiens d'évaluation avec les employé·e·s, afin d'optimiser les nouveaux éléments qui seront évalués.

Par ailleurs, toutes les nouveautés présentées dans le chapitre 5 seront directement intégrées dans la politique RH afin que cela soit correctement réglementé. Ensuite, ces divers changements seront instaurés pour le premier trimestre de 2024, car c'est la prochaine période où les entretiens d'évaluation seront réalisés. C'est pourquoi cette recommandation est placée en 4<sup>e</sup> position.

Ainsi, nous présentons plusieurs actions à entreprendre pour concrétiser les différentes recommandations présentées ci-avant :

Tableau 12 : Plan d'actions - Grille d'évaluation

Nom de l'action	Description de la tâche
<b>Réaliser une réunion</b>	Réunir la responsable RH et les responsables de foyer et de secteur pour discuter dans un premier temps de manière générale sur le sujet et émettre des premières idées à développer.
<b>Mener des recherches</b>	S'informer davantage sur les compétences émotionnelles afin d'acquérir les connaissances nécessaires sur le sujet avant de débiter réellement les modifications.
<b>Réviser la grille actuelle et analyser les besoins</b>	Analyser les différentes grilles utilisées actuellement pour cibler ce qu'il faudra changer et également analyser les besoins exprimés par les employé·e·s pour adapter au mieux le contenu. Tenir compte de l'exemple proposé.
<b>Modifier pour chaque métier la grille d'évaluation</b>	Rédiger et apporter les diverses améliorations pour chaque grille.
<b>Créer un baromètre</b>	Conceptualiser le baromètre émotionnel pour l'ajouter à la fin de la grille d'évaluation. Il doit être simple dans son design et facile d'usage.
<b>Définir les nouvelles modalités facultatives</b>	Organiser les procédures facultatives : l'entretien d'évaluation avec la responsable RH ou plusieurs entretiens d'évaluation avec le·la responsable durant l'année. Adapter les processus en conséquence.
<b>Contrôler et modifier</b>	Vérifier toutes les modifications et en rediscuter avec les différents responsables pour obtenir divers avis et ajuster des éléments si nécessaire.
<b>Tester la grille d'évaluation</b>	Tester la nouvelle grille avec plusieurs employé·e·s volontaires lors d'un entretien d'évaluation fictif. Adapter si besoin selon les retours.
<b>Valider la grille d'évaluation</b>	Approuver la version finale, si le test et les modifications ont été concluants.
<b>Former les évaluateur·trice·s</b>	Former les responsables qui évalueront les employé·e·s de leur secteur, se familiariser avec la nouvelle grille et avec la thématique des compétences émotionnelles.

<b>Informer le personnel</b>	Communiquer au personnel les nouveautés via la stratégie de communication RH : <ul style="list-style-type: none"> <li>• nouvelle grille d'évaluation,</li> <li>• baromètre émotionnel,</li> <li>• possibilité d'avoir plusieurs entretiens d'évaluation par année,</li> <li>• possibilité d'effectuer un entretien d'évaluation avec la responsable RH.</li> </ul>
<b>Réaliser les entretiens d'évaluation avec la nouvelle grille</b>	Dès le début 2024, utiliser les différentes nouvelles grilles pour les évaluations du premier trimestre.
<b>Prendre en compte les feed-back</b>	Écouter l'avis des employé·e·s afin d'apporter des modifications si nécessaire pour les entretiens de l'année suivante ainsi que pour les modalités facultatives. Mesurer si elles ont été utilisées durant l'année ou non.

Source : Données de l'auteur

Pour ce qui concerne les finances, comme pour toutes les recommandations, il faut recenser le nombre d'heures de travail fait par la responsable RH ce qui peut s'estimer à une cinquantaine d'heures réparties sur plusieurs semaines. La réalisation des futurs entretiens d'évaluation par la responsable RH et les autres responsables ne sont pas pris en compte ici. S'y ajoutent également les heures effectuées par les autres responsables en tant que soutien dans les diverses actions entreprises, qu'il faudra estimer en temps voulu, en fonction de ce qu'ils-elles apporteront.

En complément à la recommandation précédente, ajoutons un autre élément qui introduit, à nouveau, davantage les compétences émotionnelles dans le processus de l'entretien d'évaluation.

### 5.5. Intégrer le test d'auto-évaluation PEC à l'entretien d'évaluation

Afin de compléter la recommandation précédente, nous proposons d'intégrer le test d'auto-évaluation PEC réalisable sur Excel, évoqué dans ce travail, pour que les employé·e·s prennent conscience de leurs CE et puissent les développer au travail. Nous souhaitons également que chacun·e puisse se rendre compte de comment il-elle vit et exploite ses émotions et celles des autres. Le test sera alors intégré dans la phase de l'entretien d'évaluation, car ce processus a été jugé le plus adapté pour aborder cette thématique lors des différentes enquêtes.

L'employé·e devra remplir le test au même moment que la grille d'évaluation, soit avant l'entretien. Il est important qu'il-elle prenne le temps de le remplir en réfléchissant concrètement à sa situation personnelle et émotionnelle. En effet, il faut que par la suite les résultats puissent être exploitables. Nous souhaitons, avant tout, que le test soit perçu de manière positive et utilitaire par tous·tes et non l'inverse. Ainsi, nous recommandons de rendre obligatoire ce test, car il apporte des avantages tant sur le plan privé que professionnel.

Par ailleurs, nous conseillons trois façons d'utiliser les résultats de l'auto-évaluation pour chacun·e. Il revient à l'employé·e de choisir celle qui lui convient le mieux. Dans un premier temps, nous proposons de partager les résultats avec le·la responsable de secteur. En effet, cette proposition a été appréciée par les collaborateur·trice·s, car ils·elles bénéficieront d'un échange riche et qualitatif avec leur responsable. Notons que nous suggérons que cela soit facultatif étant donné que les résultats sont relativement personnels. Ensuite, il est aussi possible de réfléchir de manière individuelle sur les résultats et d'entreprendre des actions pour développer les CE sans soutien particulier prodigué par le·la responsable. Finalement, nous conseillons également de fixer des objectifs durant l'entretien d'évaluation pour avoir un réel suivi personnalisé tout au long de l'année pour chacun·e.

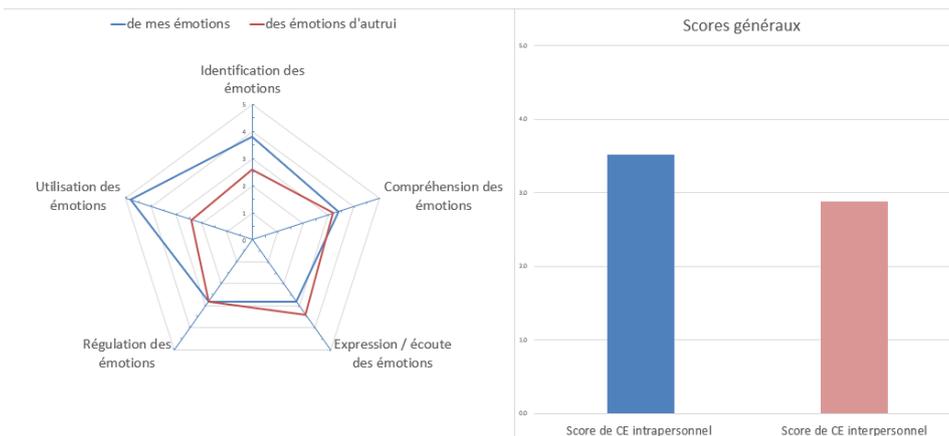
Afin de rendre plus concrète la discussion qui serait menée entre le·la responsable et l'employé·e, si ce·cette dernier·ère décide de partager les résultats de son test, nous proposons éventuellement de poser, d'une part, des questions précises qui guideront l'échange et, d'autre part, de laisser la place aux questions spontanées. Les questions préétablies peuvent être les suivantes :

- Avez-vous rencontré des difficultés lors de la réalisation du test ?
- Un élément en particulier a-t-il retenu toute votre attention ? Si oui, lequel et pourquoi ?
- Avez-vous compris vos résultats ?
- Quelque chose vous a-t-il surpris·e (de manière positive comme négative) ?
- De quelle manière interprétez-vous vos résultats ?
- Que comptez-vous faire à présent avec ces résultats ?
- Est-il important pour vous de développer vos compétences émotionnelles au travail ?

Il est important de préciser que le fichier mis à disposition sur Excel a été adapté par M. Eric Michellod (professeur d'intelligence émotionnelle à la HES-SO Valais-Wallis de Sierre). Celui-ci a changé l'échelle des résultats pour simplifier leur compréhension. Elle était calculée sur un total de 25 et, après modifications, elle est dorénavant calculée sur une échelle s'élevant seulement jusqu'à cinq.

Voici, ci-après, une copie d'écran qui permet de visualiser les résultats lorsque le test est rempli. En annexe III se trouvent d'autres captures d'écran représentant plus en détails ce test. Ici, les données sont remplies à titre d'exemple.

Figure 17 : Résultats test PEC sur Excel



Source : Données de l’auteure

### Plan d’actions

Cette nouvelle recommandation étant totalement liée à la recommandation précédente sera mise en place dans les mêmes délais, soit pour le premier trimestre de 2024. Ainsi, lors de la prochaine période d’évaluation des employé·e·s, chacun·e sera évalué avec la nouvelle grille élaborée et devra remplir le test d’auto-évaluation PEC. C’est pourquoi elle est située en 5<sup>e</sup> position. Comme c’est une nouveauté, elle sera effectivement communiquée au personnel par le biais de la nouvelle stratégie de communication RH.

La charge d’intégrer le test d’auto-évaluation PEC dans le déroulement de l’entretien d’évaluation revient à la responsable RH. Ci-après sont présentées différentes étapes à mettre en œuvre pour instaurer cette recommandation :

Tableau 13 : Plan d’actions - Test PEC

Nom de l’action	Description de la tâche
<b>Se renseigner sur le test</b>	Effectuer des recherches, dans un premier temps, pour en apprendre davantage sur ce test.
<b>Tester le questionnaire</b>	Remplir le test afin que la responsable RH se fasse son propre avis et analyser comment les résultats sont présentés.
<b>Mener des recherches</b>	Apprendre davantage sur la thématique des compétences émotionnelles afin d’avoir une meilleure vue d’ensemble.
<b>Faire tester le questionnaire à d’autres personnes</b>	Proposer, par exemple, aux responsables de secteur de remplir également le test afin d’avoir plusieurs avis.
<b>Discuter</b>	Échanger avec les personnes ayant essayé le test afin de récolter les différents avis à ce sujet et voir comment il pourrait être intégré à l’entretien.
<b>Adapter le test</b>	Améliorer le test et l’adapter aux besoins exacts de la Fondation si nécessaire.
<b>Finaliser l’intégration</b>	Préparer le fichier contenant le test et le mettre à disposition des employé·e·s en temps voulu juste avant leur entretien d’évaluation. Finaliser les différentes modalités y relatives.
<b>Informers les responsables</b>	Annoncer la nouveauté à tous·tes les responsables de secteur et de foyer des différents sites avant le début 2024 pour intégrer le test dès le premier trimestre de la nouvelle année. Les former à son utilisation et son interprétation.

<b>Informers les employé·e·s</b>	Informers tout le personnel de ce changement dans une communication dédiée à cet effet, à travers la stratégie de communication RH, afin qu'il n'y ait pas de surprise lors de l'entretien.
<b>Réaliser les entretiens d'évaluation</b>	Proposer aux employé·e·s de remplir le test et discuter de comment ils-elles souhaitent exploiter les résultats dès le début 2024, lors des entretiens d'évaluation. Éventuellement fixer des objectifs pour l'année suivante si demande de l'employé·e.
<b>Prendre en compte les feed-back</b>	Récolter des feed-back pour apporter des modifications si nécessaires.

Source : Données de l'auteur

Le fichier contenant le test est gratuit et n'engendre ainsi pas de coût supplémentaire pour l'institution. Il peut être simplement transmis de l'auteur à la Fondation. Cependant, il est nécessaire de citer la source de ce dernier lorsqu'il sera présenté au personnel :

Brasseur, S., Grégoire, J., Bourdu, R., & Mikolajczak, M. (2013, Mai 06). *The Profile of Emotional Competence (PEC): Development and Validation of a Self-Reported Measure that Fits Dimensions of Emotional Competence Theory*. Récupéré sur Plos One:

<https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0062635>

Par ailleurs, au niveau du budget, il faudra compter le nombre d'heures de travail effectuées par la responsable RH. Celui-ci, après estimation, s'élève à environ une vingtaine d'heures. Le nombre d'heures des autres responsables ayant aidé la responsable RH sera à estimer au moment donné selon les circonstances. Enfin, la réalisation des futurs entretiens d'évaluation par la responsable RH et les autres responsables n'est pas prise en compte ici.

De plus, la proposition suivante a été élaborée afin d'optimiser l'impact du coordinateur SSE sur l'ensemble du personnel et de renforcer son rôle au sein de l'institution.

## 5.6. Élaborer un atelier animé par le coordinateur SSE

Avant d'avoir imaginé la sixième recommandation, nous avons constaté que le rôle et l'utilité le coordinateur SSE au sein de l'institution sont jugés utiles seulement par 50 % des employé·e·s. C'est pourquoi, nous désirons valoriser cette personne par cette nouvelle recommandation, car elle a une fonction importante. Nous souhaitons développer un atelier basé sur la pleine conscience. Celui-ci sera réalisé en plusieurs phases, d'une durée d'environ une heure, que le coordinateur animera en particulier pour la partie santé et bien-être de sa mission.

Plusieurs buts à atteindre sont recherchés pour concrétiser cette recommandation :

- apporter une nouvelle forme de soutien aux employé·e·s,
- bénéficier d'outils et de pratiques de pleine conscience,

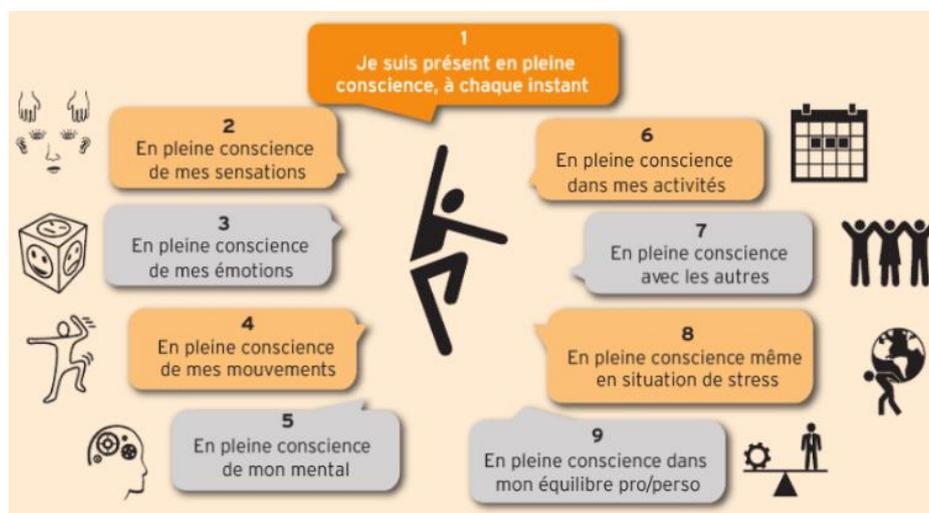
- effectuer un travail sur eux·elles·mêmes,
- développer l'intelligence émotionnelle et les compétences émotionnelles,
- gérer au mieux les situations compliquées vécues,
- sensibiliser et rendre attentif·ve·s face à l'état de burn out.

Finalement, à travers les différents objectifs cités ci-dessus, l'ambition manifestée par la Fondation sera que les collaborateur·trice·s se sentent encore mieux, développent leur résilience et soient plus efficaces au travail en utilisant les divers outils et pratiques présentés.

La pleine conscience est définie comme : "porter une attention au moment présent : à soi, à ce que nous faisons et à la situation telle qu'elle est" (Labouesse & Van Laethem, 2016, p. 6). Cultiver sa pleine conscience procure beaucoup de bienfaits : réguler les émotions, alléger les pensées et harmoniser l'énergie présente dans le corps (2016, p. 15).

Étant donné qu'il existe de nombreuses pratiques et lectures intéressantes à partager, cet atelier sera donné en plusieurs phases afin de prendre le temps et de ne pas surcharger les employé·e·s. Chaque phase a sa propre thématique, ses objectifs et ses pratiques afin de cibler chaque fois un axe différent de pleine conscience à développer comme les neuf axes présentés dans l'image ci-dessous.

Figure 18 : Axes de la pleine conscience



Source : Labouesse et Van Laethem, 2016, p. 7

Les employé·e·s sont libres de prendre part ou non aux différentes phases de l'atelier, car des intérêts différents peuvent être suscités par chacun·e à cet égard. Cependant, une participation active est fortement recommandée par tous·tes. Il est également possible de prévoir des inscriptions pour les différentes phases afin d'organiser en amont et d'adapter l'atelier en fonction du nombre de participant·e·s. Il est aussi intéressant de sonder les collaborateur·trice·s quant à leurs besoins et leurs souhaits pour qu'ils puissent être comblés au mieux par cet atelier.

Parmi les divers outils et pratiques qui peuvent être proposés, en voici certains suggérés par Labouesse et Van Laethem (2016) :

- la méditation,
- le Stop interne,
- l'auto-observation
- l'adhésion émotionnelle,
- la décharge motrice,
- la posture corporelle,
- la respiration,
- l'écoute consciente,
- le lâcher-prise,
- les climats intérieurs,
- le geste Design,
- la slow attitude.

Pour découvrir concrètement ces pratiques et toutes les autres non citées ci-dessus, nous conseillons de se référer à l'ouvrage détaillé et explicatif : *La Boîte à outils de la Pleine conscience* au travail de Labouesse et Van Laethem paru en 2016 aux éditions Dunod.

Ainsi, durant chaque atelier, plusieurs pratiques nommées ci-dessus seront proposées, d'autres seront également présentées si elles ont été jugées pertinentes par le coordinateur. Durant l'atelier et dans un premier temps, les pratiques sélectionnées seront expliquées une à une afin de les assimiler correctement. Dans un deuxième temps, des exercices, individuels ou à plusieurs, seront effectués pour rendre plus concrètes les informations données au préalable. L'objectif est que les employé·e·s sachent refaire les pratiques qu'ils·elles ont préféré et qui leur sont les plus utiles. Le rôle du coordinateur est de guider les employé·e·s à travers leur apprentissage de pleine conscience. Il est possible de coanimer certaines parties de l'atelier avec l'aide d'intervenant·e·s spécialisé·e·s dans certains domaines précis. Ils·elles apporteront des ressources supplémentaires uniques et précieuses pour enrichir l'atelier dans son ensemble.

### Plan d'actions

Nous suggérons pour cette recommandation de l'introduire dans le courant du deuxième trimestre de 2024, pour ne pas tout précipiter et éviter d'intégrer toutes les nouveautés au même moment. Il est important de prendre ainsi le temps de faire les choses correctement. De plus, comme les employé·e·s disposent déjà d'un certain nombre de soutiens pour les aider, il n'est pas urgent d'en ajouter déjà un nouveau, c'est pourquoi cette recommandation est placée vers la fin, soit en 6<sup>e</sup> position.

Ensuite, en fonction du nombre de phases différentes prévues dans cet atelier, il faudra adapter la fréquence de chacune d'entre elles pour que cela soit espacé sur l'année entière et que cette nouveauté ne soit pas une surcharge pour les employé·e·s. Si cet atelier est un succès, d'autres pourront être créés par la suite en fonction de thématiques précises.

Par ailleurs, cette recommandation sera communiquée à l'ensemble du personnel via la stratégie de communication RH déployée dans la 2<sup>e</sup> recommandation de ce travail et fait également partie de la politique RH de la 1<sup>re</sup> recommandation. Ainsi, les différentes phases du nouvel atelier seront réalisées par le coordinateur désigné au sein de l'institution. Tout au long de leur création, ce dernier disposera du soutien de la responsable RH dans les différentes actions à effectuer. Ainsi, nous proposons les actions suivantes :

Tableau 14 : Plan d'actions - Atelier pleine conscience

Nom de l'action	Description de la tâche
<b>Organiser une réunion</b>	Réunir le coordinateur et la responsable RH pour discuter de la création de cet atelier. Apporter déjà des idées et réflexions à cet effet.
<b>Mener des recherches</b>	Rechercher des informations concernant la création d'atelier et la thématique de la pleine conscience. Acquérir davantage de connaissances sur ces sujets-là.
<b>Créer un plan d'actions</b>	<p>Définir d'abord :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• quels axes de pleine conscience cibler pour quelle phase de l'atelier,</li> <li>• quelles stratégies suivre,</li> <li>• quels objectifs atteindre,</li> <li>• quelles pratiques et quelles lectures présenter,</li> <li>• quel·le·s intervenant·e·s inviter,</li> <li>• quel matériel à organiser,</li> <li>• quelles dates,</li> <li>• etc.</li> </ul> <p>Cibler toutes les actions nécessaires pour chaque partie de l'atelier, par qui et quand, pour assurer une organisation précise et claire de l'atelier dans son ensemble.</p>
<b>Sonder les employé·e·s</b>	Diffuser un sondage à tous·tes les employé·e·s afin d'apporter déjà des modifications si besoin en fonction de leurs souhaits et leurs attentes.
<b>Répéter l'ensemble de l'atelier</b>	Tester tout ce qui a été organisé pour les différentes phases de l'atelier pour visualiser à quoi il ressemblerait concrètement. Faire participer des employé·e·s afin d'avoir un retour et apporter des modifications en conséquence.
<b>Valider les différentes phases</b>	Faire approuver le plan d'actions des diverses phases et apporter les dernières modifications nécessaires.
<b>Communiquer au personnel</b>	Communiquer à tout le personnel cette nouveauté notamment grâce la nouvelle stratégie de communication RH à l'interne. Expliciter les objectifs et les souhaits visés en créant cet atelier pour que les employé·e·s comprennent et désirent y participer activement.

<b>Organiser la première phase de l'atelier</b>	Convier les collaborateur·trice·s à participer à la première partie de l'atelier, le réaliser en démontrant les pratiques et en partageant un moment de soutien avec ces dernier·ère·s.
<b>Prendre en compte les feed-back</b>	Récolter des feed-back pour apporter d'éventuelles modifications après la première partie de l'atelier pour les phases suivantes.
<b>Organiser les phases suivantes</b>	Organiser la suite de l'atelier une fois que la première phase a été effectuée en reprenant le même procédé et l'améliorer si besoin.

Source : Données de l'auteur

Pour la création de cette recommandation, il faudra prendre en compte au niveau des finances, les heures effectuées par le coordinateur. Celles-ci s'élèvent après estimation à environ une cinquantaine d'heures jusqu'à la réalisation de la première phase de l'atelier. Les heures de la responsable RH seront estimées en fonction de sa sollicitation. De plus, d'autres frais y sont ajoutés comme : le matériel nécessaire ou les honoraires des éventuel·le·s intervenant·e·s. Un budget sera prévu et défini à cet effet.

Pour terminer la partie concernant les recommandations de ce travail, nous suggérons d'intégrer diverses activités à réaliser en équipe. Découvrons-les plus en détails, ci-dessous.

### 5.7. Proposer des activités de team building

Finalement, pour la septième et dernière recommandation, nous avons constaté que l'esprit d'équipe et le soutien prodigué entre les différent·e·s collègues apportent énormément pour chaque employé·e. C'est pourquoi, nous avons décidé de privilégier ce lien et de l'approfondir en proposant diverses activités à réaliser afin de créer une forte cohésion d'équipe. Nous souhaitons mettre l'accent sur l'entraide et développer une atmosphère de travail encourageante, saine et chaleureuse. Les CE de chacun·e pourront également être développées à travers les différentes activités. De ce fait, cette nouvelle approche de la gestion d'équipe sera intégrée dans la nouvelle politique RH présentée dans la 1<sup>re</sup> recommandation. Nous avons opté pour diviser cette recommandation en deux catégories : l'une relève d'activités en dehors du travail, plus légères et festives, alors que l'autre consiste à réaliser des exercices d'équipe au travail.

Ainsi, nous nous basons sur le principe du *team building* (construction d'équipe en français). En d'autres termes cela relève du dynamisme et de la cohésion d'équipe. Renforcer les liens des membres d'une équipe apporte aux employé·e·s de la motivation, une meilleure façon d'exprimer et d'utiliser leurs compétences. Les répercussions de ce concept sont aussi sociales qu'économiques pour l'institution (Cauvin, 2016, p. 15). Il est possible de faire appel à un·e consultant·e qui guide les participant·e·s à travers les différentes activités. Toutefois, nous avons souhaité aborder ce processus de manière simple, c'est pourquoi nous proposons que ce rôle soit pris en charge par les responsables de secteur.

Tout d'abord, la première catégorie demande une implication organisationnelle moindre de l'institution. En effet, les responsables de chaque secteur organiseront avec leur équipe les idées d'activités hors travail qu'ils-elles souhaitent réaliser. Il est important que l'initiative vienne autant des responsables que des employé·e·s, car ce sont eux-elles qui effectueront les activités par la suite. Il est alors essentiel que celles-ci leur conviennent. Nous proposons, par exemple, les quelques activités suivantes :

- une sortie neige en hiver (raquettes, ski, luge, etc.),
- une grillade en été,
- une dégustation de vins dans une cave valaisanne,
- un jeu collectif comme un escape game,
- une marche en montagne,
- un dîner/souper au restaurant,
- un apéritif collectif en fin de journée,
- un tournoi de sport,
- etc.

Par ces diverses activités, nous souhaitons que les membres de chaque équipe puissent passer de bons moments en dehors du travail, apprendre à mieux connaître leurs collègues et créer des liens amicaux pour faciliter les relations professionnelles. Ces activités sont alors sans prise de tête et relativement libres. Le but est réellement de partager des moments conviviaux dans une atmosphère la plus agréable possible pour développer par la suite de l'entraide. Aucun nombre minimal d'activités à réaliser n'est fixé durant l'année, car l'initiative doit provenir des collaborateur·trice·s. Le but n'est pas non plus, pour les employé·e·s, de passer tout leur temps libre avec leurs collègues ni que cela ne devienne oppressant.

La deuxième catégorie de cette recommandation est basée sur de plus ou moins courts exercices à réaliser au travail qui seront préparés en amont par la responsable RH et les responsables de secteur pour leur équipe respective. À nouveau, comme les activités hors travail, le but est de consolider la cohésion entre collègues, de renforcer le soutien mutuel prodigué et de s'entraider dans des situations vécues compliquées. Ces exercices peuvent être autant ludiques, sérieux, imaginatifs, que légers. De ce fait, le type d'exercice sera également adapté en fonction des besoins des employé·e·s ainsi que des objectifs communs fixés à atteindre.

Par exemple, l'idée est de bloquer 30 minutes voire une heure dans une après-midi et que toutes les personnes du secteur participent activement à l'activité, pour ensuite reprendre le fil de leur travail. Pour rendre cela plus concret, nous proposons les quelques exercices ci-après.

- **Le mur aux souvenirs** : chaque personne doit écrire sur des post-it un ou plusieurs souvenirs en fonction de différents thèmes ciblés comme leur premier jour de travail, la dernière sortie d'équipe, un moment amusant vécu ensemble, etc. Ensuite, chacun·e présente ses souvenirs en échangeant avec les autres pour créer une atmosphère agréable et détendue (Raeburn, 2022).
- **La palette des perspectives** : chacun·e doit écrire sur une feuille son avis et ses commentaires sur un ou des sujets donnés. Puis, avec les autres membres de l'équipe, ils·elles doivent réussir à reformer, associer et trier les visions de chacun·e. Ainsi, cet exercice inclut toute la diversité et la richesse des propos de tout le monde (Raeburn, 2022).
- **Que ferait untel ?** : une problématique est expliquée aux employé·e·s et ces dernier·ères·s doivent réfléchir à une personnalité qu'ils·elles apprécient. Le but est alors d'imaginer comment résoudre ce problème s'ils·elles étaient cette personnalité. Ils·elles peuvent aussi jouer le rôle de la personnalité pour ajouter un exercice de théâtre et le rendre plus compliqué. Ainsi, cet exercice permettra de trouver des solutions qui n'auraient pas forcément été émises en temps normal (Raeburn, 2022).

La fréquence de ces exercices est à voir en fonction de l'apport que cela ajoute à l'équipe et des besoins manifestés par chacun·e. Ils ne doivent en aucun cas devenir une contrainte, ainsi, nous ne suggérons pas de minimum à effectuer. Les activités de team building peuvent être souples et adaptées, il n'y a pas de règles strictes auxquelles se tenir tant que cela est bénéfique pour les employé·e·s et leurs responsables.

Pour finir, nous souhaitons préciser que d'autres formes de team building existent, comme des séminaires durant un weekend complet. Cette forme-ci est plus intense, longue et coûteuse, mais prodigue également beaucoup de bienfaits sur chaque participant·e. Cela pourrait être réalisé si tous·tes les employé·e·s d'un secteur en éprouvent un réel besoin. Cependant, ici, nous avons préféré nous concentrer sur de plus courtes activités, dans un premier temps, pour ne pas surcharger les collaborateur·trice·s.

### Plan d'actions

Cette recommandation requière la participation active de tous·tes les employé·e·s de chaque secteur ainsi que de leurs responsables et de la responsable RH en tant que soutien. Les collaborateur·trice·s réaliseront quelques activités de team building en 2023 déjà, car une organisation moindre est nécessaire. C'est pourquoi cette recommandation est présentée en dernier, car elle est plus ou moins facile à organiser et n'a pas la plus haute importance comparée aux autres.

Ainsi, il sera décidé à travers la stratégie de communication RH que, dès la présentation de ce travail à l'institution, les responsables soumettront d'ores et déjà l'initiative à leur équipe lors d'un colloque et ils-elles décideront ensemble quelle activité faire et quand la planifier. L'idéal serait tout de même de réaliser au minimum une sortie hors travail avant la fin de l'année et un à deux courts exercices durant une journée de travail. Par ailleurs, il serait optimal de dorénavant réaliser de nouvelles activités de team building chaque année.

Voici, les grandes étapes essentielles à entreprendre pour accomplir ces activités de team building :

Tableau 15 : Plan d'actions - Team building

Nom de l'action	Description de la tâche
<b>Intégrer à la politique RH</b>	Veiller à ajouter à la politique RH, par les axes stratégiques et les actions à réaliser, le fait de promouvoir le bien-être, les liens professionnels et de soutien entre collègues.
<b>Réunion avec les responsables</b>	Réunir la responsable RH et les responsables de secteur pour discuter de l'idée d'intégrer le concept du team building pour les différentes équipes de chaque secteur. Commencer déjà à réfléchir à des exercices et sorties possibles.
<b>Rechercher d'exercices</b>	Trouver de courts exercices à réaliser au travail en effectuant des recherches à cet effet. Prévoir le matériel nécessaire pour faire les exercices.
<b>Discuter avec les différentes équipes</b>	Annoncer et expliquer aux employé·e·s cette nouveauté et déjà proposer des activités à réaliser.
<b>Fixer des objectifs</b>	Réfléchir et définir, en équipe, quels objectifs seront à atteindre en réalisant ces activités de team building pour le bon fonctionnement de l'équipe.
<b>Organiser les activités</b>	Organiser ensemble l'activité en choisissant : l'activité, la date, le lieu. Mettre en œuvre tout ce qui est nécessaire pour le bon déroulement de celle-ci. Prévoir également de courts exercices à effectuer.
<b>Réaliser l'activité et les exercices</b>	Animer les courts exercices prévus lors d'une matinée de travail prédéfinie et faire la sortie d'équipe organisée.
<b>Prendre en compte les feed-back</b>	Récolter les feed-back des employé·e·s pour avoir des retours quant aux sorties organisées et exercices effectués. Évaluer l'apport que cela a eu sur eux-elles en mesurant notamment le taux de satisfaction et l'atteinte des objectifs fixés.

Source : Données de l'auteure

Concernant la partie des finances, un budget participatif sera voté par les supérieur·e·s hiérarchiques et attribué à chaque équipe afin que les coûts ne soient pas un frein pour effectuer des sorties ou des activités. En sus, il faudra également compter les heures d'organisation effectuées par les responsables et leur équipe pour rendre les activités et les exercices possibles. Cela revient à une dizaine d'heures sans compter la réalisation des activités et des exercices.

Pour conclure, le fait d'introduire les diverses recommandations, qui ont été présentées ci-avant, est un procédé qui nécessite du temps, de l'organisation et une attention particulière envers les employé·e·s. Ainsi, les étapes clés qui ont été présentées pour chaque recommandation proposée, peuvent être ajustées en fonction du contexte et des objectifs de l'institution.

L'intégration des CE dans les divers processus de la GRH améliorera la satisfaction des collaborateur·trice·s vis-à-vis de leur travail et développera davantage leur performance.

Finalement, pour assurer la réussite de l'intégration des CE et de l'instauration de ces recommandations, il faut compter sur l'engagement notamment de la responsable RH, des responsables de foyer et de secteur ainsi que de l'ensemble des collaborateur·trice·s, car tous·tes bénéficieront de ces nouvelles propositions. C'est un investissement relativement précieux effectué sur le long terme pour améliorer le bien-être du personnel au travail.

## CONCLUSION

Tout au long de ce travail, une démarche empirique, définie au préalable, a été suivie pour atteindre les divers objectifs fixés et ce dans le but de répondre à la question de recherche formulée : "comment les compétences émotionnelles relatives aux processus de gestion des ressources humaines sont-elles intégrées au sein de la Fondation Foyers Valais de Cœur ?".

Dès lors, divers constats ont été faits après avoir analysé les différentes données récoltées. Ainsi, les émotions sont un sujet relativement important pour l'ensemble du personnel étant donné que de nombreuses émotions sont vécues quotidiennement. Le modèle des CE est passablement compris par les employé·e·s. Ils-elles reconnaissent la nécessité de développer toutes leurs CE sur leur lieu de travail et ils-elles pensent les utiliser. Il est alors essentiel de sensibiliser les futur·e·s collaborateur·trice·s déjà lors de l'entretien d'embauche afin de créer dès le début un lien de confiance entre l'institution et ceux-celles-ci. Par ailleurs, les émotions ont totalement leur place lors de l'entretien d'évaluation annuel. Les employé·e·e peuvent s'exprimer de manière ouverte en toute confiance. Ainsi, ils-elles trouvent utile d'aborder lors de cet entretien les CE et également de les tester via un test reconnu afin de progresser personnellement. Finalement, presque tous·tes estiment disposer du soutien nécessaire pour gérer leurs émotions au travail. Ils-elles se sentent reconnus par l'institution et sont motivé·e·s à exercer leur fonction.

Lors de ce travail, nous avons constaté que les CE ne sont pas réellement intégrées dans la GRH de la Fondation. Ce sujet est plutôt admis de manière indirecte et surtout inconsciente par l'ensemble des employé·e·s, mais n'est pas formulé concrètement. Toutefois, une grande majorité est fortement en faveur de développer davantage cette thématique, comme elle est relativement importante dans son travail. C'est ainsi que nous suggérons un catalogue varié de recommandations, en proposant d'intégrer davantage les émotions et les CE dans les processus de la GRH ciblés tout au long de ce travail, pour répondre à la question de recherche. Dans un premier temps, il est essentiel de créer une politique RH visant à administrer les processus et les démarches actuels afin d'avoir une source fiable sur laquelle se baser. Ensuite, afin que toutes les modifications proposées soient connues de tous·tes, une stratégie de communication RH suivant un procédé précis sera déployée. Celle-ci est aussi créée pour que tous·tes les collaborateur·trices aient connaissance des divers soutiens mis en place actuellement.

Puis, de nouvelles questions à intégrer au canevas actuel de l'entretien d'embauche ont été proposées pour sensibiliser les candidat·e·s au niveau émotionnel. De plus, sur le même principe, des éléments intégrant les mêmes thématiques ont été ajoutés à la grille de l'entretien annuel d'évaluation utilisée actuellement. L'objectif est que les employé·e·s fassent le point sur leur situation en prenant conscience de leurs CE. Par ailleurs, un test d'auto-évaluation des CE sera intégré à l'entretien d'évaluation. Ce dernier sera obligatoire pour tous·tes ; toutefois, chacun·e décide de ce qu'il·elle fera des résultats obtenus. Le but est ici de réfléchir sur soi et de viser des points d'amélioration personnels à développer.

Une autre recommandation suggérée est de développer un atelier composé de plusieurs phases qui sera animé par le coordinateur SSE. Cet atelier est basé sur la pleine conscience. En d'autres termes, des pratiques seront présentées et testées durant chaque phase pour que chacun·e puisse les refaire si nécessaire. Finalement, la dernière recommandation apportée est de proposer des activités de team building par secteurs pour que les employé·e·s renforcent les liens entre eux·elles et consolident leur cohésion d'équipe.

Plusieurs limites ont été posées au début de ce travail. Tout d'abord, elles précisait que seulement une démarche empirique était effectuée, car la décision finale d'implémenter les recommandations revient à l'institution. L'enquête qualitative a été réalisée seulement avec les employé·e·s du foyer de Champsec, mais il était souhaitable que tous les différents secteurs cités dans le chapitre 1 soient représentés. L'étude s'est concentrée non pas sur l'ensemble des processus de la GRH existant au niveau théorique, mais sur les plus pertinents et corrélés avec les CE, soit l'entretien d'embauche, l'entretien d'évaluation et la santé et sécurité des employé·e·s.

Les perspectives de recherches ultérieures, par rapport aux recommandations proposées dans ce travail, peuvent s'orienter vers d'autres récoltes de données à l'interne de l'institution afin de disposer d'encore plus d'informations pour aller plus loin dans les démarches. Il est également essentiel de sélectionner et de planifier les actions concrètes qui seront mises en place pour optimiser l'introduction des nouveautés et garantir leur réussite en mesurant l'impact répercuté sur la performance des employé·e·s.

Pour conclure, la Fondation Foyers Valais de Cœur dispose d'informations précieuses pour mettre en œuvre les diverses recommandations qu'elle souhaite associer à son organisation interne, pour, en finalité, permettre à ses employé·e·s de bénéficier davantage de l'intégration des compétences émotionnelles à travers sa gestion des ressources humaines.

## RÉFÉRENCES

- Apter, G., Mellier, D., & Saint-Gast, A. (2010). Introduction. L'émotion, un mouvement vers l'autre ? *Enfances & Psy*, pp. 9 - 13. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-enfances-et-psy-2010-4-page-9.htm>
- Armandary, C. (2023, Mai 31). *Guide: définir, établir et améliorer sa politique RH en 2023*. Récupéré sur Independant.io: <https://independant.io/politique-rh/>
- Bagnoud Aeby, C., & Favre, F. (2016). *Gérer ses émotions pour mieux gérer son équipe*. jobindex media ag.
- Bello, P., Bernard, A., Besseyre Des Horts, C.-H., Birien, J.-L., Estellat, N., Haubold, B., . . . Verrier, G. (2015). *RH au quotidien : 100 fiches Ed. 2*. Dunod. Récupéré sur <http://univ.scholarvox.com/catalog/book/docid/88830665?searchterm=rh%20au%20quotidien>
- Brasseur, S., Grégoire, J., Bourdu, R., & Mikolajczak, M. (2013, Mai 06). *The Profile of Emotional Competence (PEC): Development and Validation of a Self-Reported Measure that Fits Dimensions of Emotional Competence Theory*. Récupéré sur Plos One: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0062635>
- Cauvin, P. (2016). *La cohésion des équipes - pratique du team building*. ESF Editeur. Récupéré sur <http://univ.scholarvox.com/catalog/book/docid/88855825?searchterm=La%20coh%C3%A9sion%20des%20%C3%A9quipes%20-%20pratique%20du%20team%20building>
- Dab, W., & Znaty, S. (2022). Santé au travail. *Raison présente*, p. 49 à 59. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-raison-presente-2022-3-page-49.htm>
- De Lutis, V. (2018). *Devenez un as de la communication*. La bibliothèque du manager. Récupéré sur <http://univ.scholarvox.com/catalog/book/docid/88940117?searchterm=Devenez%20un%20as%20de%20la%20communication>
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. *Revue française de gestion*, p. 89 à 105. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-5-page-89.htm>
- Emery, Y., & Gonin, F. (2016). *Gérer les ressources humaines*. Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Goleman, D. (2014). *L'intelligence émotionnelle - Analyser et contrôler ses sentiments et ses émotions, et ceux des autres*. J'ai lu.

- Grasser, B., & Noël, F. (2017). *Ressources Humaines : enjeux, stratégies, processus*. Vuibert.  
Récupéré sur <http://univ.scholarvox.com/catalog/book/docid/88848957?searchterm=ressources%20humaines>
- Gremaud, R. (2019, août 20). *Le stress a augmenté dans le monde professionnel en Suisse*.  
Récupéré sur RTS: <https://www.rts.ch/info/sciences-tech/medecine/10648779-le-stress-a-augmente-dans-le-monde-professionnel-en-suisse.html>
- Guerrero, S. (2019). *Les outils des RH : Les savoir-faire essentiels en GRH Ed. 4*. Dunod. Récupéré sur <http://univ.scholarvox.com/catalog/book/docid/88870406?searchterm=les%20outils%20des%20rh>
- Guillot-Soulez, C. (2022). *La gestion des ressources humaines : Les dimensions tant stratégiques qu'opérationnelles de la fonction GRH Ed. 15*. Gualino.
- Harvard Business Review France. (2022). *La Bible de l'intelligence émotionnelle*. Éditions Prisma.
- Kotsou, I. (2016). *Intelligence émotionnelle et management : Comprendre et utiliser la force des émotions*. De Boeck Supérieur. Récupéré sur <http://univ.scholarvox.com/catalog/book/docid/88841128?searchterm=intelligence%20C3%A9motionnelle%20et%20management>
- Kotsou, I., Farnier, J., Shankland, R., Mikolajczak, M., Quoidbach, J., & Leys, C. (2022). *Développer les compétences émotionnelles : en 8 séances*. Dunod. Récupéré sur <http://univ.scholarvox.com/catalog/book/docid/88931778?searchterm=comp%20C3%A9tences%20C3%A9motionnelles>
- Labouesse, S., & Van Laethem, N. (2016). *La Boîte à outils de la Pleine conscience au travail*. Dunod. Récupéré sur <http://univ.scholarvox.com/catalog/book/docid/88833811?searchterm=La%20Bo%20C3%AEte%20C3%A0%20outils%20de%20la%20Pleine%20conscience%20au%20travail>
- Larousse. (2023). *Emotion*. Récupéré sur Larousse: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9motion/28829>
- Malan, V. (2019, Juillet 16). *Comment fonctionnent les émotions de notre cerveau ?* Récupéré sur La fabrique de la danse: <https://www.lafabriquedeladanse.fr/2019/formations/formations-leadership/comment-fonctionnent-les-emotions-dans-notre-cerveau/>
- Médina, C., Tardif, J., & Marineau, E. (2020, Janvier 23). *L'intelligence émotionnelle: la compétence managériale du futur*. Récupéré sur carrefour RH: <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-22-hors-serie/intelligence-emotionnelle>

- Michael Page. (2022). *Qu'est-ce qu'une politique RH ?* Récupéré sur Michael Page: <https://www.michaelpage.fr/advice/entreprises/d%C3%A9veloppement-et-r%C3%A9tention-de-vos-salari%C3%A9s/quest-ce-quune-politique-rh>
- Mikolajczak, M., Quoidbach, J., Kotsou, I., & Nélis, D. (2020). *Les compétences émotionnelles*. Dunod. Récupéré sur <http://univ.scholarvox.com/catalog/book/docid/88920955?searchterm=les%20comp%C3%A9tences%20%C3%A9motionnelles>
- Moulette, P., Roques, O., & Tironneau, L. (2019). *Maxi Fiches - Gestion des ressources humaines Ed. 3*. Dunod. Récupéré sur <http://univ.scholarvox.com/catalog/book/docid/88870340?searchterm=gestion%20des%20ressources%20humaines>
- Nantys. (2023). *Emco4*. Récupéré sur Nantys: <https://fr.nantys.ch/emco4-2/?lang=fr>
- Nantys. (2023). *Tests*. Récupéré sur Nantys: <https://fr.nantys.ch/tests-2/>
- Peretti, J.-M. (2019). *Ressources humaines - Le manuel de référence*. Vuibert.
- Raeburn, A. (2022, Avril 27). *45 activités pour améliorer la cohésion et la communication d'équipe*. Récupéré sur Asana: <https://asana.com/fr/resources/team-building-games>
- Ramirez Morales, G. (2018). *L'intelligence émotionnelle... appliquée simplement !* L'Haramattan.
- Retuerta, S. (2016). *Mieux vivre avec ses émotions*. Gereso.
- Stein, S. J. (2023). *L'intelligence émotionnelle pour les nuls*. First éditions.
- Titia Rizzi, A., & Viardot, C. (2015). *Écrire pour dire ses émotions. Revue de l'enfance et de l'adolescence*, pp. 157-162. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-de-l-enfance-et-de-l-adolescence-2015-1-page-157.htm>
- Valais de Cœur. (2023). *Direction*. Récupéré sur Valais de Cœur: <https://www.valaisdecoeur.ch/direction/>
- Valais de Cœur. (2023). *Historique*. Récupéré sur Valais de Cœur: <https://www.valaisdecoeur.ch/fondation/>
- Valais de Cœur. (2023). *Les secteurs*. Récupéré sur Valais de Cœur: <https://www.valaisdecoeur.ch/secteur-dactivite-foyers/>
- Valais de Cœur. (2023). *Mission & Valeurs*. Récupéré sur Valais de Cœur: <https://www.valaisdecoeur.ch/mission-valeurs/>

Van Gogh, V. (s.d.). N'oublions pas que les petites émotions sont les grands capitaines de nos vies et qu'à celles-là nous y obéissons sans le savoir. *Lettre à son frère Théo*. Récupéré sur <http://evene.lefigaro.fr/citation/oublions-petites-emotions-grands-capitaines-vies-obeissons-savo-10558.php>

# ANNEXES

## Annexe I : Mandat définitif

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

**Sujet et Mandat Définitif  
 du travail de bachelor**

FO.2.2.02.27.HF  
 mob/06/08/2019

**Filière:** Economie d'entreprise, plein temps

**Année** 2022/2023

**Confidentiel**  **Non confidentiel**

La directive sur les travaux de bachelor DI2.2.02.01 décrit précisément l'engagement de la HES-SO Valais et celle du mandant selon que le sujet est confidentiel ou non

<b>Etudiant-e</b>		<b>Professeur</b>	
NOM Prénom	BRETZ Angèle	NOM Prénom	MICHELLOD Eric
Tél.	+4179 905 93 34		
<b>Mandant-e</b>		<b>Personne de contact</b>	
NOM (raison sociale)	FONDATION FOYERS VALAIS DE COEUR	NOM Prénom	ROUILLER Alexandra
Adresse complète	Avenue Grand-Champsec 32 1950 Sion	Fonction	Responsable RH et administration
		Tél.	+4127 327 29 28
Email alexandra.rouiller@valaisdecoeur.ch			
<b>Titre du travail de bachelor</b> Analyse des compétences émotionnelles intégrées dans la gestion des ressources humaines de la Fondation Foyers Valais de Cœur			
<b>Echéancier des travaux de bachelor</b>			
➤ Formation à plein temps	<input checked="" type="checkbox"/>	Variante 1	février – juillet
	<input type="checkbox"/>	Variante 2	septembre – novembre
➤ Formation en emploi	<input type="checkbox"/>	Variante 1	février – août
	<input type="checkbox"/>	Variante 2	septembre – janvier
➤ Type de tentative	<input checked="" type="checkbox"/>	Première tentative	
	<input type="checkbox"/>	Seconde tentative	

HES-SO Valais

**Sujet et Mandat Définitif  
 du travail de bachelor**

 FO.2.2.02.27.HF  
 mob/06/08/2019

EE	IG	TO
X		

D'autre part le-la mandant-e confirme avoir pris bonne note :

- de la directive du système qualité relatives au travail de bachelor
- que le travail sera réalisé selon la variante choisie ci-dessus
- que la recherche d'un sujet de travail de bachelor incombe à l'étudiant-e; ses contacts avec les entreprises susceptibles de fournir un mandat n'engagent pas la responsabilité de l'école.
- que le travail reste propriété de la HES-SO Valais et que l'exemplaire qui est remis à l'entreprise par l'étudiant-e est destiné exclusivement à ses propres besoins
- que la HES-SO Valais se réserve le droit de publier sur le site Internet de l'école, le nom de l'entreprise, de l'étudiant-e, le titre du travail de bachelor ainsi qu'un résumé (sauf travaux confidentiels)
- que les travaux confidentiels ne sont pas publiés. Le nom de l'étudiant, accompagné de l'information "Confidentiel" est publié avec un résumé du travail de bachelor, ne contenant ni les chiffres, ni les données sensibles. Le nom de l'entreprise n'est pas publié.
- que la défense orale n'est pas publique (assistent à la défense, le professeur, l'expert et un représentant de la filière)
- que l'étudiant et le professeur planifient avec le représentant du mandant / de la mandante, une présentation du travail de bachelor à l'entreprise

Attestation d'originalité (à l'attention de l'entreprise mandante)

- Le/la mandant-e atteste qu'aucune étude similaire n'a déjà été effectuée.
- Lorsque des éléments relatifs au travail préexistent, ils doivent être mentionnés d'une manière explicite ci-après.

**A la suite de ce formulaire, chaque étudiant-e doit fournir un rapport de 3 pages, comprenant les éléments suivants :**

<b>1. Titre du travail</b>	<b>Indiquez</b> 1.1. Un titre pertinent qui fait référence au contexte, à l'objectif principal et éventuellement au nom de l'organisation / du projet.
<b>2. Le contexte (le mandant)</b>	<b>Indiquez :</b> 2.1. Quel est le contexte de votre mandant et qu'attend-il de votre travail de bachelor ? (max. 10 lignes) 2.2. Où votre travail va-t-il s'arrêter (ce que vous n'allez pas faire après discussion avec votre mandant) ?
<b>3. L'état de l'art</b>	<b>Indiquez</b> 3.1. Rédigez un bref état de l'art sur la thématique de votre travail de bachelor (méthodes possibles, définition des concepts, contexte, secteur d'activités, etc.) sur 15 – 20 lignes.
<b>4. Les objectifs du travail</b>	<b>Indiquez sous la forme d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels :</b> 4.1. Quelle est la question de recherche associée à votre problématique, à laquelle vous allez répondre à la fin de votre travail ? 4.2. Quels sont les objectifs de votre travail de bachelor ? (3-5 objectifs) 4.3. Quels sont les livrables que vous allez présenter à votre mandant à la fin de votre travail? (un livrable est un résultat tangible, mesurable et vérifiable d'un projet, comme par exemple un cahier de charges, une analyse SWOT, les résultats d'une enquête...) 4.4. Quelle sera la plus-value ainsi que l'impact de votre travail pour votre mandant ?
<b>5. Les méthodologies</b>	<b>Indiquez</b> 5.1. Quelles méthodologies vont vous permettre de répondre à votre question de recherche et d'atteindre les objectifs cités en point 4.2 ? (max. 10 lignes). Si vous envisagez de réaliser des entretiens qualitatifs, merci de noter le nombre d'entretiens prévus et le public cible (qui souhaitez-vous interroger ?). Si vous souhaitez faire remplir un questionnaire, merci de transmettre le nombre de retours attendus et le public cible (qui souhaitez-vous interroger ?). 5.2. Comment allez-vous collecter les données nécessaires à votre travail et garantir leur

**HES-SO Valais**

EE	IG	TO
X		

**Sujet et Mandat Définitif  
 du travail de bachelor**

FO.2.2.02.27.HF  
 mob/06/08/2019

qualité ? (max. 10 lignes)	
<b>6. La planification</b>	<p><b>Indiquez :</b></p> <p>6.1. Comment allez-vous répartir les 360 heures sur les étapes de votre travail en tenant compte de l'effort nécessaire pour implémenter la méthodologie (5.) et atteindre les objectifs (4.) ?</p> <p>6.2. Quelles sont les principales dates / milestones dans le déroulement de votre travail ?</p>
<b>7. La liste des références</b>	<p>7.1. La référence complète des sources qui seront en priorité utilisés dans votre état de l'art et votre travail, selon les normes APA.</p>
<b>ATTENTION</b>	avant restitution, le descriptif définitif du mandat doit être daté et signé, par: <u>l'entreprise mandante, le professeur et l'étudiant-e</u>

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

**Sujet et Mandat Définitif  
 du travail de bachelor**

 FO.2.2.02.27.HF  
 mob/06/08/2019

## Descriptif définitif du mandat du travail de Bachelor

### 1.1 Titre du travail de Bachelor

Analyse des compétences émotionnelles intégrées dans la gestion des ressources humaines de la Fondation Foyers Valais de Cœur

### 2.1 Contexte du mandat

Le mandant est la Fondation Foyers Valais de Cœur, une institution sociale de droit privé. Sa mission est de suivre et d'accompagner des personnes adultes (18-65 ans) avec un handicap physique grave et / ou souffrant d'une lésion cérébrale. À ce jour, la fondation compte 4 foyers dans la région du Valais central et 196 employé-e-s.

L'ensemble des employé-e-s de la Fondation vit des situations et des relations chargées d'émotions autant positives que négatives. Les émotions sont des compétences interpersonnelles et intrapersonnelles aussi importantes que celles intellectuelles ou professionnelles. C'est pourquoi, il est relativement essentiel pour la responsable ressources humaines (RH) de pouvoir cibler, à travers des processus mis en place, comment les collaborateur-trice-s comprennent, expriment et utilisent leurs capacités émotionnelles. Par conséquent, mon but sera d'analyser et d'évaluer le niveau d'intégration actuel des compétences émotionnelles dans les processus de gestion des ressources humaines pour élaborer des recommandations tout en assimilant davantage ces compétences.

### 2.2 Les limites du travail

Tout d'abord, mon travail sera seulement une démarche empirique, ce n'est pas mon rôle de mettre en pratique les possibles solutions que j'apporterai à la problématique. La décision finale de l'implémentation ou non de mes recommandations revient à l'institution.

Mon enquête qualitative ne sera pas réalisée sur l'ensemble du personnel mais seulement sur les employé-e-s du foyer de Champsec. Cependant, il faudra, tout de même, que tous les différents secteurs (soins, accompagnement, ateliers et support composé de l'administration, l'intendance, la technique et la cuisine) soient représentés.

L'étude se concentrera non pas sur l'ensemble des processus de gestion des ressources humaines existants au niveau théorique mais sur les plus pertinents, importants et corrélés avec les compétences émotionnelles.

Finalement, il me faudra rester la plus objective possible face aux émotions subjectives.

### 3.1 État de l'art

La gestion des ressources humaines (GRH) se définit comme : "l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre pour gérer le capital humain de l'entreprise" (Besseyre Des Horts, 2015). C'est une fonction dite évolutive, car le mode de fonctionnement de la gestion des ressources humaines s'est fortement développé comparé à celui mis en place dans les années 1950. Une différence notable est, qu'en plus de la gestion managériale du capital humain, il y a, maintenant, une grande part qui relève de l'intégration, de la sécurité psychique et de l'adaptation sociale pour chaque employé-e. Il faut, notamment, associer davantage de principes d'écoute et de compréhension envers ce dernier (Guerrero, 2019). De ce fait, l'approche de la GRH poursuit non seulement des objectifs économiques mais, également, des objectifs sociaux (Grasser & Noël, 2017).

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

## Sujet et Mandat Définitif du travail de bachelor

 FO.2.2.02.27.HF  
 mob/06/08/2019

L'intelligence émotionnelle (IE) est qualifiée par "la capacité à identifier, à comprendre, à gérer, et à utiliser ses émotions (et celles d'autrui)" (Mikolajczak, Quoidbach & Kotsou, 2020). Elle est considérée autant importante que le savoir intellectuel. De cette intelligence découlent les compétences émotionnelles (CE). Ces dernières ne sont pas classées dans une liste exhaustive et varient selon les modèles. Cependant, il y a cinq compétences de base identifiées comme celles autour desquelles se forment les autres compétences. Ce sont : l'identification, la compréhension, l'expression, la régulation et l'utilisation. Et elles peuvent être perçues autant du point de vue intrapersonnel, c'est-à-dire soi-même qu'interpersonnel, soit autrui. Elles peuvent se décliner sur trois niveaux, soit celui des connaissances, celui des habiletés et celui des dispositions (Mikolajczak, Quoidbach & Kotsou, 2020).

### 4.1 La question de recherche

Comment les compétences émotionnelles relatives aux processus de gestion des ressources humaines sont-elles intégrées au sein de la Fondation Foyers Valais de Cœur ?

### 4.2 Les objectifs

Les objectifs de mon travail sont les suivants :

- Étudier, identifier et définir à travers l'état de l'art les compétences émotionnelles et les processus de gestion des ressources humaines existants
- Cerner le contexte actuel de l'entreprise et poser la problématique
- Connaître les besoins et attentes des employé-e-s et de la responsable RH et approfondir des pistes de recherches
- Discerner les compétences émotionnelles les plus manifestées chez les collaborateur-trice-s selon les différents secteurs et comprendre leurs impacts
- Proposer des recommandations pertinentes relatives aux études réalisées quant à l'intégration des compétences émotionnelles au niveau de la gestion des ressources humaines

### 4.3 Les livrables

Les livrables rendus à la Fondation à la fin de mon travail seront :

- Les descriptifs complets relatifs aux compétences émotionnelles ciblées
- Une synthèse des résultats de l'étude qualitative présentée sous la forme de tableaux d'analyses
- Une synthèse des résultats de l'étude quantitative analysée sous la forme de différents graphiques
- Un catalogue de recommandations basé sur les analyses faites au préalable

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

## Sujet et Mandat Définitif du travail de bachelor

 FO.2.2.02.27.HF  
 mob/06/08/2019

### 4.4 La plus-value et l'impact du travail

La réelle plus-value de mon travail est d'apporter des recommandations basées sur des analyses détaillées relatives aux compétences émotionnelles intégrées dans les processus de gestion des ressources humaines. De plus, cela simplifierait la suite des potentielles démarches pour le mandant et apporterait un gain de temps au niveau des phases de recherche, d'analyse et de validation des hypothèses.

L'objectif est de rendre la responsable RH plus attentive à la santé et à la sécurité psychique de ses employé-e-s au travail, tout en ayant une meilleure compréhension du rôle et de l'importance des compétences émotionnelles. Par conséquent, la responsabilité sociale de l'entreprise serait engagée et la Fondation offrirait un meilleur cadre de travail. De ce fait, les collaborateur-trice-s seraient davantage motivé-e-s.

Les divers processus de gestion des ressources humaines mis actuellement en place pourraient être adaptés et modifiés en conséquence.

### 5.1 La méthodologie pour répondre à la question de recherche

Je réaliserai, dans un premier temps, une recherche documentaire afin d'étudier la littérature sur le thème de la gestion des ressources humaines et des compétences émotionnelles. Ensuite, pour bien comprendre le contexte en entreprise ainsi que pour compléter les recherches littéraires, j'effectuerai de courts entretiens exploratoires (entretiens qualitatifs) avec 3 employé-e-s (1 des soins, 1 de l'accompagnement et la responsable RH) et ferai un premier état des lieux actuel et reformulerai mes hypothèses si besoin.

J'approfondirai ces premières explorations en interviewant 12 collaborateur-trice-s (4 dans les soins, 3 dans l'accompagnement, 2 dans les ateliers et 3 au support), sous réserve de modifications durant le travail, dans le but de prendre en compte leurs attentes et leurs besoins en menant des entretiens qualitatifs semi-directifs. Un questionnaire quantitatif sera, par la suite, soumis à tou-te-s les employé-e-s des différents foyers afin de tester des hypothèses de recherches dans le but de les confirmer ou de les réfuter et de pouvoir les analyser de manière statistique.

### 5.2 La collecte de données

Pour me permettre de contextualiser et cibler la thématique, mon étude documentaire sera basée sur des revues littéraires. De plus, concernant les données nécessaires à mes recherches, celles-ci seront récoltées, tout d'abord, à travers divers entretiens qualitatifs (exploratoires et interviews). J'élaborerai plusieurs guides d'entretien semi-directif et interviewerai, dans la mesure du possible, les employé-e-s en face-à-face. S'il m'est autorisé, j'enregistrerai les entretiens afin de m'assurer d'avoir toutes les informations nécessaires lors de la retranscription.

Par la suite, le questionnaire quantitatif sera élaboré sur le logiciel Sphinx et sera envoyé à l'ensemble des collaborateur-trice-s de tous les foyers confondus par mail pour avoir un maximum de données possible. Finalement, sur la base des études menées au préalable, je pourrai proposer des recommandations pertinentes et réalisables au sein de la Fondation Foyers Valais de Cœur.

EE	IG	TO
X		

**6.1 La répartition des 360 heures**

WORK PACKAGE (WP)	TÂCHES	ESTIMATION DES HEURES
<b>Partie 1 : recherche d'informations</b>		
<b>WP 1 – Cadre théorique</b>	Introduction	50 h
	Définition de la problématique	
	Contexte de l'entreprise	
	Etat de l'art	
	- Recherche et analyse de la documentation littéraire - Rédaction	
<b>WP 2 – Récolte de données dans l'entreprise</b>	<b>Entretiens exploratoires :</b> - Définir les personnes interrogées - Rédiger le guide d'entretien - Valider le guide d'entretien - Interviewer les personnes choisies - Retranscrire les entretiens - Premières analyses et interprétations des données récoltées pour mieux cibler les entretiens qualitatifs	120 h
	<b>Entretiens qualitatifs :</b> - Définir les personnes interrogées - Rédiger le guide d'entretien - Valider le guide d'entretien - Interviewer les personnes choisies - Retranscrire les entretiens - Premières analyses et interprétations des données récoltées pour mieux cibler le questionnaire quantitatif	
	<b>Questionnaire quantitatif</b> - Définir la population mère - Rédiger et créer le questionnaire - Valider le questionnaire - Envoyer le questionnaire - Relancer - Premières analyses et interprétations des données récoltées	

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

**Sujet et Mandat Définitif  
 du travail de bachelor**

 FO.2.2.02.27.HF  
 mob/06/08/2019

Partie 2 : Analyse et recommandations		
WP 3 – Analyse des données et synthèse des résultats	Traitement des données des entretiens exploratoires et qualitatifs	100 h
	Synthèse des données quantitatives	
	Analyse des tableaux et graphiques	
	Comparaison des résultats obtenus entre les deux méthodes	
	Rédaction des analyses	
WP 4 – Élaboration des recommandations	Formulation du catalogue de recommandations et de pistes d'amélioration	50 h
WP 5 – Finalisation du document	Résumé managérial	40 h
	Conclusion	
	Annexe	
	Relecture totale	
	Correction	
	Mise en page	
	Impression	

## 6.2 Les principales dates

DATES*	RENDUS
28.10.2022	Dépôt mandat initial
19.12.2022	Dépôt mandat définitif
06.02.2023	Début du travail
13.02.2023 – 28.02.2023	Recherche documentaire, état de l'art, introduction et contexte
01.03.2023 – 10.03.2023	Entretiens exploratoires et premières analyses des données
15.03.2023 – 23.04.2023	Enquête qualitative et premières analyses des données
17.04.2023 – 24.05.2023	Enquête quantitative et premières analyses des données
29.05.2023 – 14.06.2023	Analyse et synthèse des résultats des données récoltées
16.06.2023 – 26.06.2023	Recommandations
27.06.2023 – 07.07.2023	Relecture et corrections
10.07.2023	Dépôt du travail
21.08 – 02-09 2023	Défense orale

\*Sous réserve de modifications durant le travail

## 7.1 La liste des références

Besseyre Des Horts, C.-H. (2015). *RH au quotidien*. Dunod.
 Cayer, M., Tardif, J., & Marineau, E. (2020, Janvier 23). *L'intelligence émotionnelle : la compétence managériale du futur*. Récupéré sur Carrefour RH: <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-22-hors-serie/intelligence-emotionnelle>

 Desmarais, C., & Agassiz, I. (2022, Août 26). *Peut-on apprivoiser la puissance des émotions dans les équipes?* Récupéré sur HR Today: <https://hrtoday.ch/fr/article/peut-on-apprivoiser-la-puissance-des-emotions-dans-les-equipes>

**HES-SO Valais**

EE	IG	TO
X		

**Sujet et Mandat Définitif  
du travail de bachelor**FO.2.2.02.27.HF  
mob/06/08/2019

- 
- Goleman, D. (2014). *L'intelligence émotionnelle (intégrale, tome 1&2)*. J'ai lu.
- Grasser, B., & Noël, F. (2017). *Ressources Humaines (enjeux - stratégies - processus)*. Vuibert.
- Guerrero, S. (2019). *Les outils des RH*. Dunod.
- Kotsou, I. (2017). *Intelligence émotionnelle et management*. De Boeck Supérieur.
- Mikolajczak, M., Quoidbach, J., & Kotsou, I. (2020). *Les compétences émotionnelles*. Dunod.
- Thiébaux, A. (2022, Février 16). *Intelligence émotionnelle : c'est quoi, test, la développer*. Récupéré sur Le journal des femmes: <https://sante.journaldesfemmes.fr/fiches-psycho-psychiatrie/2783025-intelligence-emotionnelle-definition-test-travail-comment-developper-livre/>

**HES-SO Valais**

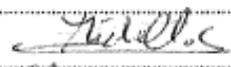
EE	IG	TO
X		

**Sujet et Mandat Définitif  
 du travail de bachelor**

FO.2.2.02.27.HF  
 mob/06/08/2019

Commentaires du professeur responsable du suivi - thèmes à développer ou à exclure, exigences de l'école, outils à utiliser, remarques et recommandations, etc

Date : 15.12.2022      Signature de l'étudiante-e : 

Date : 15.12.2022      Signature du professeur/de la professeure : 

Date : 14.12.2023      Signature du mandant/de la mandante : 

Date : 31 JAN. 2023      Validation du Responsable de filière : 

## Annexe II : Commentaires du jury sur le mandat définitif

EE - Sujet & mandat TB 2022-2023

GB Girod Lehmann Béatrice  
À : Bretz Angèle  
Cc : Michellod Eric

Bonjour,

Suite à l'examen des formulaires "sujet & mandat définitif" de TB par le jury, nous vous informons que le vôtre est accepté avec commentaires:  
- Le mandat définitif est très clair.  
- Petit point d'attention sur les aspects théoriques : le lien entre intelligence émotionnelle et compétences émotionnelles est à clarifier davantage.

**Ces commentaires devront être intégrés dans les annexes du TB.**

Pour la suite du processus, après signature par le responsable de filière, un exemplaire du formulaire vous sera transmis. Merci de transmettre une copie à votre professeure et à votre mandant.

Votre travail de Bachelor débute officiellement le 06.02.2023. Pour cette date, les documents vous seront envoyés par poste.

Toutes les informations relatives au module du travail de Bachelor sont à disposition sur Cyberlearn.

Je reste à votre disposition pour toute question.

Cordiales salutations,

**Hes·so** VALAIS WALLIS  
Haute Ecole de Gestion

**Béatrice Girod Lehmann**  
Adjointe scientifique HES / Coordinatrice Formation continue  
Haute Ecole de Gestion  
Institut Entrepreneuriat & Management  
+41 58 606 90 10  
[beatrice.girod@hevs.ch](mailto:beatrice.girod@hevs.ch)  
[fc.heg@hevs.ch](mailto:fc.heg@hevs.ch)

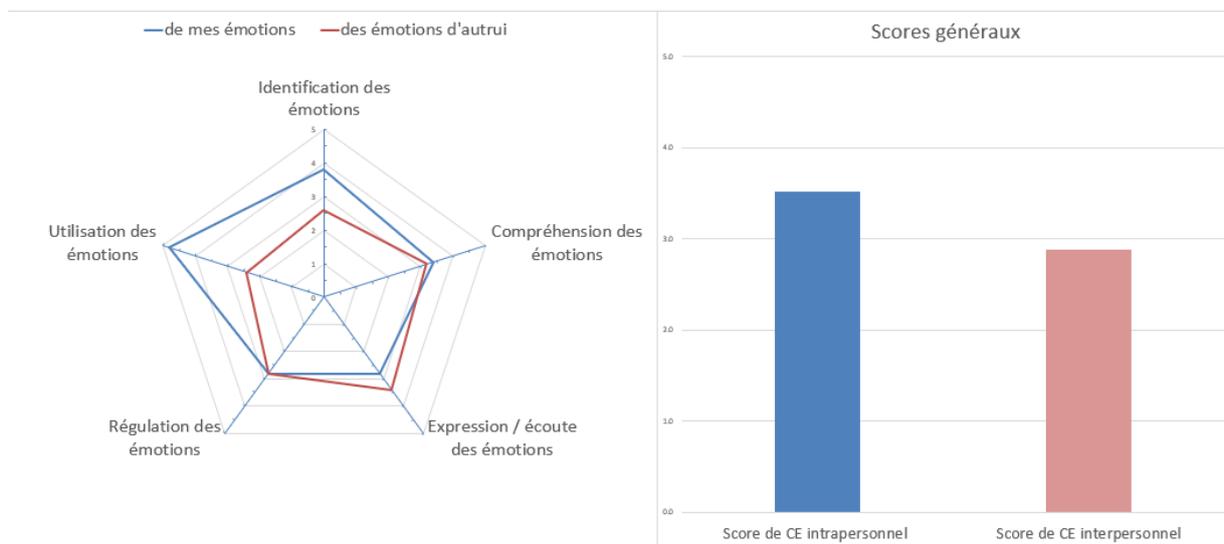
Le Foyer, Techno-Pôle 1  
3960 Sierre  
[www.hevs.ch](http://www.hevs.ch)

Source : Données de l'auteur

### Annexe III : Test d’auto-évaluation PEC présenté sur Excel

<b>Profil de compétences émotionnelles</b>	
<p>Les questions ci-dessous ont pour but de mieux comprendre comment vous vivez avec vos émotions. Répondez spontanément à chacune des questions en tenant compte de la manière dont vous réagissez en général. Il n’y a ni bonnes, ni mauvaises réponses car nous sommes tous différents à ce niveau.</p> <p>Pour chacune des questions, vous devez vous positionner sur une échelle de 1 à 5. 1 signifie que la phrase écrite ne vous correspond pas du tout ou que vous ne réagissez jamais de cette façon, au contraire 5 signifie que vous vous reconnaissez tout à fait dans ce qui est décrit ou cela vous arrive très souvent.</p>	
Questions	Votre réponse
1. Mes émotions apparaissent sans que je comprenne d’où elles viennent.	
2. Je ne comprends pas toujours pourquoi je réagis comme je réagis.	
3. Si je le voulais, je pourrais facilement jouer sur les émotions des autres pour obtenir ce que je veux.	
4. Je sais quoi faire pour rallier les gens à ma cause.	
5. Je n’arrive pas à m’expliquer les réactions émotionnelles des gens.	
6. Quand je me sens bien, j’arrive facilement à savoir si c’est parce que je suis content, fier de moi ou détendu.	
7. Je sais lorsqu’une personne est en colère, triste, ou joyeuse même si elle ne m’en parle pas.	
8. J’arrive facilement à trouver les mots pour décrire ce que je ressens.	
9. Je ne me base jamais sur mes émotions pour orienter ma vie.	
10. Quand je me sens mal, je fais facilement le lien avec une situation qui m’a touché(e).	
11. Je peux facilement obtenir ce que je désire des autres.	
12. Je retrouve facilement mon calme après avoir vécu un évènement difficile.	
13. Je peux facilement expliquer les réactions émotionnelles de mes proches.	
14. La plupart du temps, il m’est facile de comprendre pourquoi les gens ressentent ce qu’ils ressentent.	
15. Quand je suis triste il m’est facile de me remettre de bonne humeur.	
16. Quand quelque chose me touche, je sais immédiatement ce que je ressens.	
17. Si quelque chose me déplaît j’arrive à le dire calmement.	
18. Je ne comprends pas pourquoi mes proches réagissent comme ils réagissent.	
19. Quand je vois quelqu’un qui est stressé ou anxieux, il m’est facile de le calmer.	
20. Lors d’une dispute, je n’arrive pas à savoir si je suis triste ou en colère.	
21. J’utilise mes émotions pour améliorer mes choix de vie.	
22. J’essaie d’apprendre des situations ou des émotions difficiles.	
23. Les autres viennent facilement me parler de leurs problèmes personnels.	
24. Mes émotions m’informent des changements à effectuer dans ma vie.	
25. C’est difficile pour moi d’expliquer aux autres ce que je ressens même si je le veux.	
26. Je ne comprends pas toujours pourquoi je suis stressé(e).	
27. Si quelqu’un venait me voir en pleurs, je ne saurais pas quoi faire.	
28. J’éprouve de la difficulté à écouter les gens qui se plaignent.	
29. Je n’adopte pas la bonne attitude avec les gens parce que je n’ai pas perçu dans quel état émotionnel ils sont.	
30. J’arrive facilement à savoir ce que les autres ressentent.	
31. J’essaie d’éviter que les gens ne me parlent de leurs problèmes.	
32. Je sais comment faire quand je veux motiver les gens.	
33. Je suis doué(e) pour remonter le moral des gens.	
34. J’ai du mal à faire le lien entre les réactions d’une personne et ce qu’elle a vécu.	
35. Je suis habituellement capable d’influencer la manière dont les autres se sentent.	
36. Si je le voulais, il serait facile pour moi de pousser quelqu’un à se sentir mal.	
37. Je trouve difficile de gérer mes émotions.	
38. Mes proches me disent que je n’exprime pas assez ce que je ressens.	
39. Quand je suis en colère, je peux facilement me calmer.	
40. Je suis surpris(e) par la réaction de certaines personnes parce que je n’avais pas perçu qu’elles étaient déjà de mauvaise humeur.	
41. Mes émotions m’informent de ce qui est important pour moi.	
42. Les autres n’acceptent pas la manière dont j’exprime mes émotions.	
43. Souvent, quand je suis triste, je ne sais pas pourquoi.	
44. Il m’arrive souvent de ne pas savoir dans quel état émotionnel se trouvent les personnes autour de moi.	
45. Les autres me disent que je suis un bon confident.	
46. Je suis mal à l’aise quand les autres me racontent quelque chose de difficile pour eux.	
47. Lorsque je fais face à quelqu’un en colère, je peux facilement le calmer.	
48. Je suis conscient de mes émotions au moment où je les éprouve.	
49. Quand je me sens mal, il m’est difficile de savoir quelle émotion je ressens exactement.	
50. Lorsque je suis confronté(e) à une situation stressante, je fais en sorte d’y penser de manière à ce que cela m’aide à rester calme.	

	Votre score	Votre Moyenne		
Score total de CE	160	3.2		
Score de CE intrapersonnel	88	3.5		
Score de CE interpersonnel	72	2.9		
		Moyenne		Moyenne
		de mes émotions		des émotions d'autrui
Identification des émotions	19	3.8	13	2.6
Compréhension des émotions	17	3.4	16	3.2
Expression / écoute des émotions	14	2.8	17	3.4
Régulation des émotions	14	2.8	14	2.8
Utilisation des émotions	24	4.8	12	2.4



Source : Données de l'auteur

Annexe IV : Rapport type du test *Emco 4* réalisé par Nantys SA



RÉSULTATS ET EXPERTISE CONCERNANT  
**Herr Peter Muster**

Evaluation faite le 25.01.2016

Les contenus de ce rapport sont d'ordre strictement confidentiel. Toute utilisation abusive de ce document est strictement interdite et peut faire l'objet de poursuites et de sanctions légales ; sachant que toutes les lois et tous les principes relatifs à la protection des données s'appliquent ici. Dans le cas où vous ne seriez ni le/la candidat/e précité/e, ni le/la mandant/e de cette expertise, nous vous prions donc de bien vouloir détruire immédiatement ce document.

Les produits de la société Nantys™ SA sont également protégés en matière de droits d'auteur. Ainsi, toute utilisation non-conforme par rapport aux lois relatives aux droits d'auteurs et/ou sans accord écrit par la société Nantys™ SA est interdite, délictueuse et punissable. Ceci s'applique entre autres en cas de reproduction, de multiplication, de traduction, de téléchargement, de stockage et d'exploitation du système électronique. © 2015.

**NANTYS**

# emco<sup>4</sup> geneva test of emotional competence

**Que peut-on évaluer et mesurer avec le Nantys™-emco4?**

**Aperçu du contenu du test**

Le Nantys™emco4 vous offre la possibilité de visualiser et d'évaluer un certain nombre de scénarios impliquant des émotions et, par ce biais, de mettre à l'épreuve votre intelligence émotionnelle. Diverses compétences et capacités (en lien avec les émotions) s'avèrent être cruciales et décisives pour déterminer le degré d'intelligence émotionnelle. Le Nantys™-emco4 mesure ici quatre différentes facettes de l'intelligence émotionnelle; quatre facettes qui se révèlent être fondamentales notamment du point de vue scientifique.

Il s'agit des quatre compétences suivantes:



**Pourquoi utiliser le Nantys™-emco4?**

**Champs d'applications et objectifs de l'instrument de mesure**

L'intelligence émotionnelle ou sociale s'avère être cruciale et significative dans divers secteurs de la vie et ce, non seulement pour le succès, mais également pour le bonheur d'un individu. Ceci est d'autant plus vrai dans les contextes privés ou professionnels au sein desquels surviennent régulièrement des interactions humaines.

Notre société actuelle est imprégnée par de nombreuses interactions sociales et des échanges. Dans le contexte professionnel, les forces dirigeantes tout comme les spécialistes sont systématiquement amenés à entretenir des contacts réguliers via divers types de canaux de communication et ce, non seulement avec des partenaires externes, mais également avec des partenaires ou des personnes de contact internes (comme par exemple des clients, des fournisseurs, des partenaires d'affaires, les médias, les collègues, les stakeholders, etc.). La collaboration dans le cadre de projets conduit également à générer de plus en plus d'échanges entre des gens d'horizons différents (que cela soit en termes de cultures, de localisations géographiques, de domaines d'activités, de degrés de spécialisations, etc.). Un accroissement des échanges entre les individus exige donc une plus grande capacité à gérer adéquatement non seulement ses propres émotions, mais également celles des autres. En effet, lorsque de tels aspects sont négligés, le succès de l'entreprise en pâtit tôt ou tard.

Les individus dotés d'une bonne intelligence émotionnelle sont capables de mieux maîtriser des situations sensibles au niveau émotionnel, et donc de mieux gérer les émotions ambiantes; ce qui leur permet par répercussion de pouvoir entretenir des relations positives avec ceux qui les entourent. C'est pourquoi, les compétences émotionnelles prennent toujours plus d'importance de nos jours et ce, dans presque tous les domaines de la vie et tout particulièrement dans le monde professionnel. Pour n'en citer que quelques exemples, voici certains domaines d'activités et branches qui recherchent des employés ayant d'importantes compétences sociales :

La vente et le conseil à la clientèle, le support (à la clientèle), le conseil en entreprise et les conseils en tous genres, les relations publiques et le marketing, la police et la branche de la sécurité en général, la conduite et la gestion de personnel, la gestion de négociations, etc.

Il en va donc de l'intérêt de chaque entreprise, que cela soit en termes de recrutement ou de développement du personnel, d'accorder une attention toute particulière à ces compétences élémentaires. Même à l'échelle individuelle, il est ou il serait pertinent de mesurer son potentiel et ce, dans le but entre autres de pouvoir développer ensuite sa propre intelligence émotionnelle. En effet, il est possible d'améliorer l'intelligence émotionnelle et d'entraîner les compétences y relatives au travers de mesures ciblées et adaptées. Ceci permet notamment non seulement de maximiser ses chances de succès professionnel, mais également de se positionner de manière plus positive dans les échanges et d'améliorer la qualité de ses relations privées.

# emco<sup>4</sup> geneva test of emotional competence

**Aperçu global**  
 Compte-rendu des résultats (en Stanine\*)

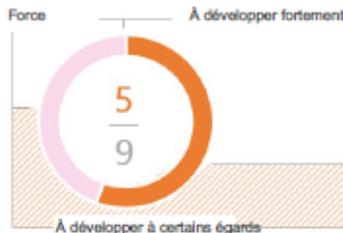
Ci-dessous, vous trouverez la présentation de vos résultats et ce, en fonction des quatre domaines évalués par le Nantys™-emco4. Les résultats en question sont présentés à l'aide d'une échelle (Stanine\*) allant de 1 à 9. Généralement, 54% (environ) des personnes interrogées obtiennent une valeur se situant entre 4 et 6. Dans ce cas-ci, à savoir si la valeur se situe entre 4 et 6, on considère que le score en question se situe dans la moyenne (c'est-à-dire ni particulièrement bas/mauvais, ni particulièrement élevé/bon). Des valeurs basses révèlent la présence de certaines difficultés dans le domaine évalué, alors que des valeurs élevées révèlent au contraire certaines forces plus ou moins marquées.



\*Stanine (Standard of Nine) est une échelle de mesure s'étalant sur neuf points, qui vise à présenter les résultats obtenus à un test. La valeur dite moyenne se situe à 5 et la plupart des résultats (54%) se situent entre les valeurs stanine de 4 et 6.

# emco<sup>4</sup> geneva test of emotional competence

## 1 Reconnaissance des émotions Analyse des forces et des faiblesses



## 2 Potentiel de développement

Après avoir visionné diverses séquences audio et vidéo, vous avez donné votre avis sur la façon dont devaient se sentir les personnes impliquées dans les situations/séquences en question, c'est-à-dire sur leur état émotionnel. Le résultat obtenu vous indique dans quelle mesure vous êtes capable d'identifier et de reconnaître les émotions ressenties par de tierces personnes. Sur la dernière page de ce rapport, vous pourrez trouver et consulter les détails de vos résultats, à savoir quelles sont les émotions que vous avez le moins bien et/ou le mieux reconnues.

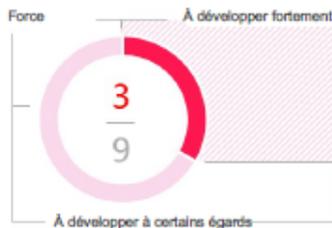
Dans bien des cas, vous êtes en mesure de cerner et d'identifier correctement les émotions exprimées par autrui. En l'occurrence, savez entre autres distinguer les émotions positives, des émotions négatives. Ceci étant dit, si les émotions sont exprimées de manière exclusivement non-verbale (gestuelle, mimique, ton de la voix) et/ou qu'il vous manque des informations quant au contexte, il ne vous est pas toujours aisé de percevoir de manière juste les nuances y relatives (p.ex. joie vs fierté).

Ci-dessous, vous trouverez la description de mesures de développement se rapportant notamment aux résultats que vous avez obtenus dans la rubrique reconnaissance des émotions (vous trouverez de plus amples informations et offres à ce sujet en cliquant sur le lien internet suivant : [www.nantys.ch](http://www.nantys.ch)) :

Vous pouvez encore développer et améliorer votre capacité à saisir/percevoir/distinguer/etc. correctement les émotions exprimées par autrui. Pour ce faire, vous pourriez vous concentrer encore davantage sur les signaux non-verbaux (gestuelle, mimique, ton de la voix, etc.) exprimés par vos interlocuteurs et chercher à en distinguer les subtilités. Si vous avez encore parfois des doutes concernant l'interprétation ou la classification des indications/nuances/subtilités y relatives, nous pouvons vous conseiller d'autres offres ou mesures telles que des entraînements (trainings) se rapportant par exemple à la reconnaissance d'expressions faciales « furtives » (appelées aussi « micro expressions »). Dans de telles situations, à savoir lorsque vous avez des doutes, il est également bien souvent utile et efficace de thématiser ces doutes avec vos interlocuteurs et/ou de les interroger (vos interlocuteurs) directement sur leur état et/ou état d'âme.

# emco<sup>4</sup> geneva test of emotional competence

## 2 Compréhension des émotions Analyse des forces et des faiblesses



Cette partie du test décrit de manière très brève divers types de situations. Par rapport à ces situations, vous devez estimer et déterminer ce que les personnes concernées ressentent. En fonction des scores obtenus, voici comment peut être décrite votre capacité à vous mettre à la place d'autrui et à saisir les émotions de tierces personnes (compréhension des émotions) :

Vous n'arrivez pas toujours à saisir et/ou à comprendre ce que certains incidents, situations ou événements bien précis peuvent générer comme émotions auprès des personnes impliquées. Vous êtes certes parfois en mesure de faire une estimation grossière du ressenti engendré (à savoir s'il s'agit d'un ressenti plutôt positif ou négatif), mais vous avez tout de même de la peine à analyser et/ou à interpréter de manière correcte et pointue, d'une part les situations ainsi que les événements décrits et, d'autre part les émotions qui en découlent.

## 1 Potentiel de développement

Ci-dessous, vous trouverez des pistes de développement qui peuvent être tirées et recommandées en fonction des résultats que vous avez obtenus dans la rubrique « Compréhension des émotions » (vous trouverez de plus amples informations et offres à ce sujet sur le lien internet suivant : [www.nantys.ch](http://www.nantys.ch)) :

Vous devriez développer votre capacité à identifier et à comprendre les émotions. Pour ce faire, essayez dans un premier temps de vous projeter systématiquement dans la situation en question (décrite) et de vous demander : comment je me sentirais personnellement dans cette situation ? Ceci étant dit, il est important ici non seulement de considérer le tout (c'est-à-dire la situation décrite) de son propre point de vue, mais également de se projeter dans la perspective que pourraient avoir d'autres personnes impliquées. Pour ce faire, remémorez-vous et représentez-vous vos propres positions, motifs et intérêts et demandez-vous : comment me sentirais-je personnellement dans cette même situation, en considérant spécifiquement ses divers angles et conditions ? De plus, vous pourriez également vous entretenir avec des personnes de votre entourage qui sont considérées comme étant particulièrement empathiques et prendre en compte ainsi qu'analyser leurs estimations, réactions et/ou ressentis (par rapport aux mêmes cas de figures). L'ensemble de ces pistes et de ces mesures pourrait vous permettre non seulement de renforcer vos propres compétences en la matière, mais également d'être mieux à même de vous comporter de manière adaptée et correcte lors de situations sensibles ou tendues (gestion et traitement des émotions).

# emco<sup>4</sup> geneva test of emotional competence

## 3 Régulation des émotions Analyse des forces et des faiblesses



Dans cette partie, il s'agit de mesurer et d'évaluer comment vous gérez (vous-même) vos propres émotions. Pour ce faire, par rapport aux diverses situations qui vous ont été présentées et décrites, vous avez dû sélectionner (parmi diverses alternatives comportementales) les deux attitudes/réactions qui correspondent le mieux à la façon dont vous pourriez réagir dans les dites situations. Voici la manière dont peut être décrite votre capacité à contrôler et à réguler les émotions vécues, surtout les émotions négatives, dans des conditions difficiles :

Comme la plupart des gens, il vous arrive tout aussi bien de gérer et de maîtriser les états/sentiments négatifs (p.ex. la colère, la peur, la tristesse, les inquiétudes) que de rencontrer des difficultés, voire de ne pas y arriver du tout. Dans certaines situations, il vous arrive de temps à autres de vous tracasser avec des auto-reproches, de vous sentir et/ou de vous tenir personnellement responsable des états d'âme d'autrui, de ressasser des idées noires ou de partir du principe que le pire est à venir ; ce qui peut par répercussion impacter et nuire à votre bien-être. Dans d'autres cas (notamment lorsque vous vous sentez bien dans votre peau et/ou dans votre tête), vous êtes parfaitement en mesure de mieux réguler vos propres émotions et de les canaliser, de sorte à ce que votre comportement n'en soit pas affecté.

## 1 Potentiel de développement

Ci-dessous vous trouverez la description de pistes ainsi que de mesures de développement qui peuvent être considérées et suivies en fonction des résultats que vous avez obtenus dans la partie « Régulation des émotions » (vous trouverez de plus amples informations et offres à ce sujet sur le lien internet suivant : [www.nantys.ch](http://www.nantys.ch)) :

Pour gérer des émotions négatives, veillez à ne pas trop utiliser des stratégies orientées sur les émotions (comme celles citées ci-dessus) et concentrez-vous plutôt sur l'utilisation systématique de stratégies orientées sur l'évaluation des problèmes et des solutions qui pourraient en découler. Ces dernières vous permettraient de considérer des situations pesantes/sensibles/ardues/etc. non pas/moins comme étant des menaces, mais bien plus comme étant des défis que vous êtes en mesure de maîtriser. D'autres mesures/stratégies à appliquer encore plus régulièrement consisteraient par exemple à relativiser et à accepter (davantage) tout ce qui peut arriver, à s'occuper l'esprit, c'est-à-dire à se « distraire » avec des pensées agréables/positives, à se focaliser/concentrer sur ses forces (personnelles, professionnelles, etc.) et/ou à considérer les expériences négatives qui surviennent comme étant des chances/possibilités de développer et d'évoluer personnellement. En effet, certains mécanismes de défense appris (par le passé) peuvent/pourraient vous empêcher de gérer (systématiquement) les émotions négatives de manière adéquate et efficace. En outre, il est à souligner que certains spécialistes proposent des offres sérieuses de coaching et d'entraînement (training) en lien avec les « stratégies de coping ». De telles mesures peuvent/pourraient vous aider à développer ou à renforcer votre capacité relative à la gestion des émotions négatives.

# emco<sup>4</sup> geneva test of emotional competence

## 3 La régulation des émotions Compte-rendu des résultats (en Stanine)

Le tableau ci-dessous vous décrit et vous montre un aperçu des comportements et des réactions que vous adoptez dans le cadre de situations empreintes d'émotions. Ici, les stratégies « adaptives » (plutôt adaptées) sont distinguées des stratégies « moins adaptives » (plutôt non-adaptées) par rapport à la façon dont on gère ses propres émotions.

Les stratégies « adaptives », c'est-à-dire fonctionnelles concernant la régulation des émotions		Résultats									Description
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
adapative	Acceptation								8		(Résignation) Accepter l'état présent ou ce qui est arrivé dans l'optique „je dois accepter que les choses se soient passées ainsi“ .
	Relativiser				4						Relativiser un événement négatif en le mettant en parallèle ou en le comparant avec d'autres incidents/événements dans l'optique „ça aurait pu être nettement pire“ .
	Distraction							7			Se concentrer et se focaliser sur des pensées positives, réjouissantes, gaies et agréables, au lieu de ruminer et de se miner l'esprit avec des expériences ou des événements vécus.
	Réévaluation							7			Reconnaître ce que l'on peut retirer de positif des événements négatifs vécus, notamment en termes de développement personnel dans l'optique „je pense pouvoir retirer et apprendre quelque chose de ce qui est arrivé“ .
	Regarder/se projeter en avant			3							„Saisir“ ce qui est survenu et identifier des comportements alternatifs/d'autres solutions dans l'optique „je me concentre à présent sur ce que je peux faire/entreprendre ici et maintenant“ .
Les stratégies « moins adaptives », c'est-à-dire dysfonctionnelles concernant la régulation des émotions		Résultats									Description
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Moins-adapative	Tout voir et dépendre en noir								7		Se focaliser tout particulièrement sur les aspects négatifs des incidents vécus dans l'optique „ je ne peux pas arrêter de penser aux conséquences néfastes des événements vécus, à la gravité des situations y relatives“ .
	Accusation				4						Reporter la responsabilité de ce qui arrive ou de ce qui est arrivé sur les autres dans l'optique „les autres en sont coupables“ .
	Ruminer								7		Se plonger dans les pensées et dans les états d'âme qui sont liés à des événements négatifs dans l'optique „je repense souvent aux sentiments négatifs qui ont été déclenchés par des expériences que j'ai vécues“ .
	Reproches à soi-même & sentiments de culpabilité			3							Se rendre responsable pour ce qui arrive ou est arrivé et se culpabiliser dans l'optique „ je suis pleinement responsable et coupable de tout ce qui arrive“ .

# emco<sup>4</sup> geneva test of emotional competence

## 4 Gestion/traitement des émotions Analyse des forces et des faiblesses



Dans cette dernière partie du test, il s'agit d'évaluer votre capacité à gérer ainsi qu'à traiter efficacement les émotions de tierces personnes. Dans le cadre de cet exercice, confronté/e à divers types de situations empreintes d'émotions, vous devez choisir (parmi divers comportements) la réaction qui vous paraissait être la plus efficace/pertinente dans le cas décrit.

Lors de ce test, vous êtes bien, voire très bien parvenu/e à sélectionner les bonnes stratégies pour résoudre les divers cas problématiques présentés. Ainsi, vous avez réussi avec succès à recueillir/absorber les émotions négatives ressenties par autrui, à prévenir les tensions et/ou à résoudre les conflits à temps. Vous y êtes certainement parvenu/e pour diverses raisons telles que : une bonne variation en termes de procédures suivies, une utilisation des stratégies à bon escient qui ne mène pas à une surconsommation d'une stratégie en particulier (voir sur la page qui suit : la fréquence de l'utilisation des diverses stratégies), une variation en termes de modes de réactions, etc. De plus, lorsqu'il s'agissait de se prononcer pour l'une ou l'autre des stratégies, vous avez souvent été en mesure d'estimer correctement chaque situation dans sa singularité et ensuite d'opter pour la bonne marche à suivre (voir sur la page qui suit : la valeur stanine obtenue pour chaque type de stratégies), etc.

## 7 Potentiel de développement

Ci-dessous, vous trouverez un descriptif des pistes et des mesures de développement qui peuvent être suivies en fonction des résultats que vous avez obtenus au test relatif à la « Gestion et traitement des émotions » (vous trouverez de plus amples informations et offres à ce sujet sur le lien internet suivant : [www.nantys.ch](http://www.nantys.ch)) :

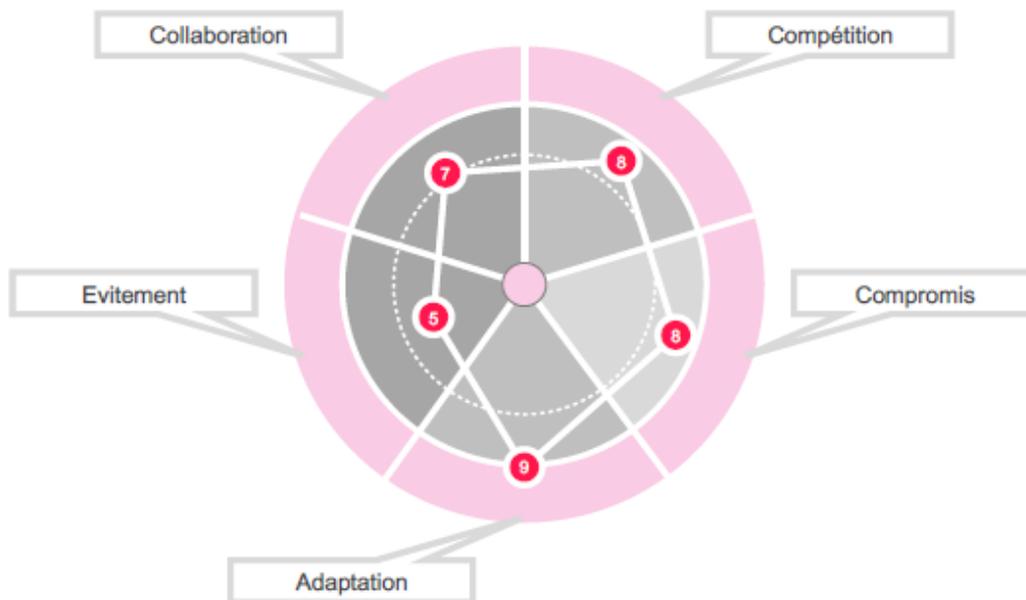
Vous avez prouvé que vous étiez en mesure d'appliquer les bonnes stratégies au bon moment et ce, dans le but d'élucider et de résoudre des situations interpersonnelles remplies d'émotions et/ou de tensions. Apparemment, vous utilisez divers types de stratégies et ce, de manière non seulement équilibrée, mais également de manière spécifique et ciblée par rapport aux spécificités situationnelles. De plus, bien souvent, vous semblez utiliser les bons moyens et procédés pour résoudre durablement les situations conflictuelles. En termes de gestion de conflits, que vous vous fiez à votre instinct ou que vous utilisiez des techniques de manière réfléchie et consciente : ne changez rien à votre façon de faire car vous semblez être fréquemment très efficace tel/le quel/le en la matière. Pensez à comment vous pourriez encourager de tierces personnes à assimiler et à acquérir un style positif et constructif en termes de gestion de conflits et de tensions. En effet, votre entourage pourrait profiter de vos compétences et expériences en la matière pour être plus efficace lorsqu'il s'agit de gérer correctement les émotions et/ou les conflits rencontrés.

# emco<sup>4</sup> geneva test of emotional competence

**4** La gestion et le traitement des émotions  
 Analyse des forces et des faiblesses

Le graphique ci-dessous présente un aperçu détaillé de votre capacité à traiter de manière adéquate les émotions de tierces personnes ainsi qu'à (y) réagir de sorte à éviter les tensions et à résoudre les conflits de manière efficace et durable.

**X** Résultat atteint pour chaque stratégie (en valeur Stanine):  
 Plus la valeur est élevée, mieux c'est (plus le résultat est bon).  
 Stratégie très peu utilisée [barres grises] Stratégie fréquemment utilisée [barres sombres]



**Adaptation** Cette stratégie se caractérise par un degré de coopération élevé, quitte à compromettre ou à négliger ses propres buts et intérêts, voire même une tendance à céder, à capituler, à se plier, à se soumettre, etc. Les différences ou les divergences d'opinions ne sont pas thématisées/abordées/favorisées/etc., au contraire, elles sont atténuées, aplanies, contrebalancées, rééquilibrées, etc. Cette stratégie est souvent sélectionnée lorsque les chances de réussite sont estimées comme étant très faibles, lorsqu'on n'a pas la possibilité ou le pouvoir de faire changer les choses ou de faire autrement, lorsque les intérêts/motifs/motivations sont faibles ou moindres, etc. Cette stratégie s'avère être efficace lorsque la partie adverse bénéficie d'une certaine expertise dans le domaine en question, lorsqu'elle dispose de la meilleure solution et/ou lorsqu'on veut ou on doit construire et investir dans une relation à long terme.

**Evitement** Cette stratégie est déterminée par un comportement de fuite, de non-entrée en matière, de retrait, etc. Ici, on ne poursuit/défend pas ses propres objectifs et on ne soutient pas non plus ses interlocuteurs. Il ne se passe rien et on tente « d'enfermer les problèmes et les conflits dans une armoire à double tours ». Cette stratégie est souvent sélectionnée lorsqu'on est incertain/e quant à l'issue du conflit ou quant à la façon de procéder (pour bien faire les choses), lorsqu'on craint une défaite, une polémique, un affrontement ou une altercation, lorsque le problème ou la situation nous importe peu et/ou lorsqu'on part du principe qu'un accord ou une entente sont impossibles à obtenir. Cette stratégie s'avère être efficace lorsque le problème est soit trivial, soit très/trop complexe/sensible, lorsqu'on a absolument aucune chance de réussir, lorsque les situations sont très/trop empreintes d'émotions et qu'il faut (momentanément) prendre de la distance et/ou lorsqu'on peut partir du principe que les problèmes se résoudront d'eux-mêmes (avec le temps par exemple).

**Collaboration** Cette stratégie se définit par une résolution commune des problèmes et une collaboration créative entre les parties. Malgré les oppositions, les échecs et les résistances, il y a ici une volonté de trouver une solution qui soit optimale pour toutes les parties concernées. Au lieu de se focaliser sur une solution « Win-Lose », on souhaite ici trouver une solution Win-Win. Cette stratégie est souvent sélectionnée lorsqu'il y a un écart/une différence entre les positions, les besoins et/ou les intérêts des parties impliquées dans une discussion ou un conflit. Cette stratégie s'avère être efficace lorsque les problèmes sont complexes et nécessitent des solutions innovantes, lorsqu'une base de confiance existe entre les diverses

## emco<sup>4</sup> geneva test of emotional competence

parties impliquées/concernées et lorsqu'on dispose de suffisamment de temps pour échanger ses idées, ses besoins, ses perspectives, etc.

**Compétition** Il s'agit d'une stratégie qui pourrait être résumée par « c'est toi ou moi », c'est-à-dire une stratégie Win-Lose à travers laquelle seule une des parties peut satisfaire ses intérêts et ses besoins au détriment de ceux des autres. On a ici recours au pouvoir et à des menaces pour s'imposer ou pour obtenir quelque chose et ce, même si cela se fait aux dépens d'autrui, respectivement de ses interlocuteurs ou des parties adverses. Cette stratégie est souvent sélectionnée quand une partie dispose de beaucoup (plus) de pouvoir ou face à des interlocuteurs qui tentent de tirer avantage d'une stratégie moins offensive. Cette stratégie s'avère être efficace en cas d'urgence, lorsqu'il y a une forte pression de temps, lorsque la situation exige que l'on agisse rapidement et lorsque les diverses parties sont conscientes de la/cette situation/urgence.

**Compromis** Cette stratégie peut être considérée comme Lose-Lose car chaque partie concernée cède du terrain sur ses objectifs/intérêts/positions/solutions idéales/etc. Cette stratégie est souvent sélectionnée lorsque des contenus spécifiques/factuels priment, lorsque toutes les parties concernées reconnaissent qu'il est ou sera impossible d'atteindre ou d'imposer ses propres objectifs et lorsque les marges de manœuvre et le degré d'autorité de toutes les parties concernées se valent, etc. Cette stratégie s'avère être efficace lorsqu'on doit trouver des solutions temporaires ou à court-terme et lorsque toutes les parties concernées poursuivent des objectifs de poids ou d'importance plus ou moins similaire.

# emco<sup>4</sup> geneva test of emotional competence

**Aperçu**  
 Fréquence des choix effectués

	<p><b>La reconnaissance des émotions</b></p> <p>Définition: "Est-ce que je perçois et reconnais la façon dont une personne se sent?"</p> <p>Modalité du test: Audio/Vidéo</p> <p>Modalité des réponses: Single Choice (une seule réponse) dans la roue des émotions</p> <p>Catégories des réponses:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Positive</th> <th>Négative</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1/3 Amusement</td><td>3/3 Colère</td></tr> <tr><td>2/3 Intérêt</td><td>2/3 Inquiétude</td></tr> <tr><td>3/3 Joie</td><td>2/3 Désespoir</td></tr> <tr><td>2/3 Plaisir</td><td>2/3 Dégoût</td></tr> <tr><td>3/3 Fierté</td><td>1/3 Peur</td></tr> <tr><td>0/3 Soulagement</td><td>2/3 Agacement</td></tr> <tr><td>2/3 Surprise</td><td>3/3 Tristesse</td></tr> </tbody> </table>	Positive	Négative	1/3 Amusement	3/3 Colère	2/3 Intérêt	2/3 Inquiétude	3/3 Joie	2/3 Désespoir	2/3 Plaisir	2/3 Dégoût	3/3 Fierté	1/3 Peur	0/3 Soulagement	2/3 Agacement	2/3 Surprise	3/3 Tristesse	<p><b>La compréhension des émotions</b></p> <p>Définition: "Est-ce que je comprends ce que les autres ressentent ou peuvent ressentir?"</p> <p>Mises en situation</p> <p>Modalité des réponses: Single Choice (une seule réponse) dans la roue des émotions</p> <p>Catégories des réponses:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Positive</th> <th>Négative</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>0/1 Joie</td><td>1/1 Colère</td></tr> <tr><td>0/1 Intérêt</td><td>1/2 Inquiétude</td></tr> <tr><td>1/1 Fierté</td><td>1/2 Ennui</td></tr> <tr><td>1/2 Soulagement</td><td>0/1 Dédain</td></tr> <tr><td></td><td>2/2 Dégoût</td></tr> <tr><td></td><td>0/1 Peur</td></tr> <tr><td></td><td>0/2 Culpabilité</td></tr> <tr><td></td><td>1/1 Agacement</td></tr> <tr><td></td><td>1/1 Tristesse</td></tr> <tr><td></td><td>2/2 Honte</td></tr> </tbody> </table>	Positive	Négative	0/1 Joie	1/1 Colère	0/1 Intérêt	1/2 Inquiétude	1/1 Fierté	1/2 Ennui	1/2 Soulagement	0/1 Dédain		2/2 Dégoût		0/1 Peur		0/2 Culpabilité		1/1 Agacement		1/1 Tristesse		2/2 Honte
Positive	Négative																																							
1/3 Amusement	3/3 Colère																																							
2/3 Intérêt	2/3 Inquiétude																																							
3/3 Joie	2/3 Désespoir																																							
2/3 Plaisir	2/3 Dégoût																																							
3/3 Fierté	1/3 Peur																																							
0/3 Soulagement	2/3 Agacement																																							
2/3 Surprise	3/3 Tristesse																																							
Positive	Négative																																							
0/1 Joie	1/1 Colère																																							
0/1 Intérêt	1/2 Inquiétude																																							
1/1 Fierté	1/2 Ennui																																							
1/2 Soulagement	0/1 Dédain																																							
	2/2 Dégoût																																							
	0/1 Peur																																							
	0/2 Culpabilité																																							
	1/1 Agacement																																							
	1/1 Tristesse																																							
	2/2 Honte																																							
	<p><b>La régulation des émotions</b></p> <p>Définition: "Suis-je en mesure de gérer mes émotions dans n'importe quel type de situation?"</p> <p>Modalité du test: Mises en situation</p> <p>Modalité des réponses: Double Choice (deux réponses)</p> <p>Catégories des réponses:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Positive</th> <th>Négative</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>8/11 Acceptation</td><td>8/17 Tout voir et dépendre en noir</td></tr> <tr><td>8/17 Relativiser</td><td>4/13 Accusation</td></tr> <tr><td>5/8 Distraction</td><td>5/9 Ruminer</td></tr> <tr><td>8/11 Réévaluation</td><td>5/17 Reproches à soi-même &amp; sentiments de culpabilité</td></tr> <tr><td>5/9 Regarder/se projeter en avant</td><td></td></tr> </tbody> </table>	Positive	Négative	8/11 Acceptation	8/17 Tout voir et dépendre en noir	8/17 Relativiser	4/13 Accusation	5/8 Distraction	5/9 Ruminer	8/11 Réévaluation	5/17 Reproches à soi-même & sentiments de culpabilité	5/9 Regarder/se projeter en avant		<p><b>La gestion et le traitement des émotions</b></p> <p>Définition: "Suis-je en mesure de me comporter de manière correcte et adaptée lors de situations critiques ou sensibles?"</p> <p>Mises en situation</p> <p>Modalité des réponses: Single Choice (une seule réponse)</p> <p>Catégories des réponses:</p> <p><b>Style de gestion de conflits</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Compétition 3/4</td> <td>Collaboration 2/4</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Compromis 3/4</td> </tr> <tr> <td>Evitement 1/4</td> <td>Adaptation 3/4</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Faible &lt; Coopération &gt; Elevée</p>	Compétition 3/4	Collaboration 2/4	Compromis 3/4		Evitement 1/4	Adaptation 3/4																				
Positive	Négative																																							
8/11 Acceptation	8/17 Tout voir et dépendre en noir																																							
8/17 Relativiser	4/13 Accusation																																							
5/8 Distraction	5/9 Ruminer																																							
8/11 Réévaluation	5/17 Reproches à soi-même & sentiments de culpabilité																																							
5/9 Regarder/se projeter en avant																																								
Compétition 3/4	Collaboration 2/4																																							
Compromis 3/4																																								
Evitement 1/4	Adaptation 3/4																																							

Sur cette page liée aux résultats, un résumé des divers scores et résultats obtenus vous est présenté. Vous pouvez lire en détail et saisir la façon dont les évaluations sont faites et présentées dans le rapport concernant les quatre domaines testés et évalués, à savoir la reconnaissance des émotions, la compréhension des émotions, la régulation des émotions et la gestion/le traitement des émotions.

Sous les termes « reconnaissance des émotions » et « compréhension des émotions », vous retrouvez les émotions que vous avez su efficacement reconnaître et interpréter lors des diverses tâches présentées. Grâce à ces informations, vous

## emco<sup>4</sup> geneva test of emotional competence

pouvez savoir quels sont les sentiments que vous reconnaissez le mieux ainsi que le plus rapidement. Ceci vous permet également de tirer un certain nombre de conclusions et de pistes d'amélioration.

Sous le terme « régulation des émotions », vous pouvez voir dans quelle mesure vous utilisez les stratégies proposées en vue de traiter les émotions, c'est-à-dire si vous utilisez plutôt des stratégies adaptives ou moins adaptives. Il vous est également possible de tirer un certain nombre de conclusions de ces résultats, notamment que dans la plupart des situations certaines stratégies s'avèrent être plus efficaces que d'autres (p.ex. que bien souvent les stratégies moins adaptives ne résolvent pas définitivement un problème).

Dans la partie « gestion et traitement des émotions », un tableau vous montre les stratégies que vous avez le plus et le moins bien utilisées en termes de gestion de conflits ou de situations conflictuelles. L'axe horizontal révèle votre disposition à collaborer et l'axe vertical votre disposition à vous imposer.

**Annexe V : Guide d'entretien pour les employé·e·s interviewé·e·s****GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES INTERVIEWS AVEC LES COLLABORATEUR·TRICE·S****Introduction :**

Pour commencer, je me présente : je m'appelle Angèle et je suis étudiante en 3<sup>e</sup> et dernière année à la HES Valais/Wallis de Sierre en économie d'entreprise. Portant un fort intérêt envers les ressources humaines et les émotions, j'ai décidé d'effectuer mon travail de Bachelor sur l'intégration des compétences émotionnelles dans les ressources humaines du foyer Valais de Cœur. Mon travail consiste à, d'abord, faire des recherches littéraires sur le sujet et, ensuite, analyser le contexte directement en entreprise et pour finir par des recommandations. C'est pour cette raison que je vous interview aujourd'hui. Avec les divers entretiens, je pourrais, récolter des données précieuses provenant du ressenti des collaborateur·trice·s ce qui est relativement important pour mes recherches et pour l'élaboration de recommandations qui seront utiles pour vous tous·tes.

Les thèmes principaux abordés seront, donc, relatifs à l'application des compétences émotionnelles principalement lors de l'entretien d'embauche, de l'évaluation annuel du personnel et aux processus transversaux comme la sécurité et le bien-être au travail. Les compétences émotionnelles sont les capacités à : identifier, comprendre, exprimer, réguler et utiliser ses émotions.

**INFORMATIONS GÉNÉRALES**

Cette interview restera confidentielle et sera utilisée à des fins statistiques pour mon travail de Bachelor.

Durant l'interview, il n'y aura qu'une seule interviewer, qui prendra des notes et/ou utilisera un dictaphone.

La durée de l'échange durera environ 1h dans un lieu adapté.

**Date de l'interview :**

**Nom et prénom de la personne interviewée :**

**QUESTIONS GÉNÉRALES (PROFIL DE L'INTERVIEWÉ·E)**

- 1. Depuis quand travaillez-vous dans l'entreprise ?**
- 2. Quel poste (statut) occupez-vous au sein de la société ?**
- 3. À quel pourcentage travaillez-vous ?**
- 4. Pourquoi avoir choisi la Fondation Foyers Valais de Cœur plutôt qu'une autre institution ? (dans le sens qu'est-ce qui est mieux ici qu'ailleurs)**

## QUESTIONS GÉNÉRALES (LIÉES AUX ÉMOTIONS)

### Les émotions en général :

1. Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit très rapidement quand on vous dit le mot « émotion » ?
2. Quelle place accordez-vous aux émotions dans votre quotidien au travail ?
3. Quelles sont les émotions les plus intenses que vous vivez au travail ? (agréables et/ou désagréables) ?  
Comment les ressentez-vous ?
4. Comment gérez-vous vos émotions ressenties au travail pour que cela ne vous affecte pas de manière importante ?  
Avez-vous des méthodes particulières ?

### Les compétences émotionnelles :

1. Saviez-vous, avant cet entretien, ce que sont les compétences émotionnelles ?
2. Selon vous, est-il important de développer vos compétences émotionnelles ?  
Et pourquoi ?  
Et comment ?

### Identification

3. Arrivez-vous à identifier les émotions que vous ressentez ? (= arriver à dissocier l'une émotion de l'autre et à poser un mot dessus comme par ex. je suis en colère, je suis irritée parce que ...)  
Et comment procédez-vous ?
4. Et arrivez-vous à identifier les émotions des autres au travail ? (Autant collègues que résident·e·s)

### Compréhension

5. Maintenant que vous avez identifié l'émotion ressentie, comprenez-vous pourquoi vous la ressentez ?  
Que cela implique-t-il ?
6. Et comprenez-vous les émotions des autres ? pourquoi ils réagissent d'une certaine manière et pas d'une autre ?

### Expression

7. Arrivez-vous à exprimer vos émotions (les rendre visibles) dans vos contacts sociaux ? (verbal, non-verbal)

8. Permettez-vous à vos collègues d'exprimer leurs émotions ?

**Régulation**

9. Vous sentez-vous capables de réguler l'intensité de vos émotions (c'est-à-dire de les exprimer plus ou moins fortes selon les contextes, personnes etc. lorsqu'elles sont inadaptées) ?  
Et comment le faites-vous ?
10. Êtes-vous capables de gérer le stress et les émotions de vos collègues ?  
Et comment le faites-vous ?

**Utilisation**

11. Utilisez-vous vos émotions comme une force pour accroître en efficacité et en performance au travail ?  
Et comment le faites-vous ?
12. Utilisez-vous les émotions des autres pour en faire une force au travail ?

**PROCESSUS : ENTRETIEN D'EMBAUCHE**

---

1. Pouvez-vous me décrire comment s'est passé tout le déroulement de l'entretien d'embauche pour le poste que vous occupez maintenant ?
2. Qui était présent·e ?
3. Y avait-il la place nécessaire pour exprimer vos émotions durant l'entretien ? (joie, peur, colère, etc.)
4. Avez-vous été sensibilisé·e face aux émotions fortes (agréables et/ou désagréables) que vous alliez pouvoir rencontrer lors de votre futur travail ?  
Si oui, comment ?  
Si non, en auriez-vous eu besoin ? et pourquoi ?
5. Est-ce que les compétences émotionnelles ont été testées ou discutées ?  
Si oui, comment ?  
Si non, en auriez-vous eu besoin ? et pourquoi ? y a-t-il un manque ?

Si les compétences émotionnelles ont été testées / discutées :

6. Est-ce que cela vous a apporté quelque chose de bénéfique par la suite ?
7. La méthode utilisée vous a-t-elle convenue ? et pourquoi ?

8. Auriez-vous des propositions d'amélioration ? une procédure qui vous aurait mieux convenue, une autre méthode, etc. ?

### PROCESSUS : ENTRETIEN ÉVALUATION

---

1. Comment se sont déroulés les entretiens d'évaluation que vous avez déjà eu ? (sujets discutés)
2. Qui était présent·e ?
3. Avez-vous pu laisser parler vos émotions durant l'entretien ? (dans le sens être à l'aise et de discuter de tout avec les émotions)
4. La notion des compétences émotionnelles a-t-elle été discutée au cours de cet entretien ?  
Si oui, comment ? les compétences émotionnelles ont-elles été évaluées (test) ?  
Si non, auriez-vous aimé pouvoir en discuter ?

Si les compétences émotionnelles ne sont pas discutées ni testées :

5. Seriez-vous prêt·e à effectuer des test et avoir un suivi lors des entretiens d'évaluation relatifs à vos compétences émotionnelles ?  
Si oui, que pensez-vous que cela vous apporterait ? motivation ?  
Si non, pourquoi ?
6. Auriez-vous des propositions à apporter ? quelle méthode serait la meilleure pour évaluer vos compétences émotionnelles ?

### PROCESSUS TRANSVERSAUX : SANTÉ ET SÉCURITÉ

---

1. Pensez-vous que vos conditions actuelles de travail soient adaptées à la gestion des émotions (autant agréables que désagréables) ?  
Pourquoi ?
2. Disposez-vous du soutien et des ressources nécessaires pour gérer vos émotions ?  
Si oui, quels sont-ils ? Si non, que manque-t-il ?
3. Que vous apportent les différentes mesures prises par l'institution au niveau de votre bien-être ? (émotions + compétences émotionnelles)
4. Quelles modifications envisageables pour vous, apporteriez-vous pour développer de façon adéquate vos compétences émotionnelles au travail ?

Annexe VI : Guide d'entretien pour la responsable RH

## GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES INTERVIEWS AVEC LA RESPONSABLE RH

### INFORMATIONS GÉNÉRALES

---

Cette interview restera confidentielle et sera utilisée à des fins statistiques pour mon travail de Bachelor.

Durant l'interview, il n'y aura qu'une seule interviewer, qui prendra des notes et/ou utilisera un dictaphone.

La durée de l'échange durera environ 1h dans un lieu adapté.

**Date de l'interview :**

**Nom de la personne interviewée :**

### QUESTIONS GÉNÉRALES (PROFIL DE L'INTERVIEWÉE)

---

1. Depuis quand travaillez-vous dans l'entreprise ?
2. Quel poste (statut) occupez-vous au sein de la société ?
3. À quel pourcentage travaillez-vous ?
4. Pourquoi avoir choisi la Fondation Foyers Valais de Cœur plutôt qu'une autre institution ? (dans le sens qu'est-ce qui est mieux ici qu'ailleurs)
5. Quelles sont vos tâches en tant que responsable RH ? (dans les grandes lignes)

### QUESTIONS GÉNÉRALES (LIÉES AUX ÉMOTIONS)

---

#### Les émotions en général :

1. Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit très rapidement quand on vous dit le mot « émotion » ?
2. Quelle place accordez-vous aux émotions dans votre quotidien au travail ?
3. Quelles sont les émotions les plus intenses que vous vivez au travail ? (agréables et/ou désagréables) ?  
Comment les ressentez-vous ?

4. Comment gérez-vous vos émotions ressenties au travail pour que cela ne vous affecte pas de manière importante ?

Avez-vous des méthodes particulières ?

### Les compétences émotionnelles :

1. Saviez-vous, avant cet entretien, ce que sont les compétences émotionnelles ?
2. Selon vous, est-il important de développer vos compétences émotionnelles ?  
Et pourquoi ?  
Et comment ?

### Identification

3. Arrivez-vous à identifier les émotions que vous ressentez ? (= arriver à dissocier l'une émotion de l'autre et à poser un mot dessus comme par ex. je suis en colère, je suis irritée parce que ...)  
Et comment procédez-vous ?
4. Et arrivez-vous à identifier les émotions des autres au travail ? (Autant collègues que résident·e-s)

### Compréhension

5. Maintenant que vous avez identifié l'émotion ressentie, comprenez-vous pourquoi vous la ressentez ?  
Que cela implique-t-il ?
6. Et comprenez-vous les émotions des autres ? pourquoi ils réagissent d'une certaine manière et pas d'une autre ?

### Expression

7. Arrivez-vous à exprimer vos émotions (les rendre visibles) dans vos contacts sociaux ? (verbal, non-verbal)
8. Permettez-vous à vos collègues d'exprimer leurs émotions ?

### Régulation

9. Vous sentez-vous capables de réguler l'intensité de vos émotions (c'est-à-dire de les exprimer plus ou moins fortes selon les contextes, personnes etc. lorsqu'elles sont inadaptées) ?  
Et comment le faites-vous ?
10. Êtes-vous capables de gérer le stress et les émotions de vos collègues ?  
Et comment le faites-vous ?

## Utilisation

- 11. Utilisez-vous vos émotions comme une force pour accroître en efficacité et en performance au travail ?  
Et comment le faites-vous ?**
- 12. Utilisez-vous les émotions des autres pour en faire une force au travail ?**

## PROCESSUS : ENTRETIEN D'EMBAUCHE

---

- 1. Comment se déroule l'entretien d'embauche ? (étapes, éléments discutés, personnes présentes, etc.)**
- 2. Quelle place donnez-vous aux émotions pendant les entretiens ? (pour que les futur·e·s employé·e·s soient à l'aise)**
- 3. Sensibilisez-vous d'une certaine manière les futur·e·s collaborateur·trice·s aux émotions fortes (agréables et/ou désagréables) qu'ils·elles pourront vivre dans leur quotidien au travail ?  
Si oui, comment ?  
Si non, pourquoi ne pas en parler ?**
- 4. Pensez-vous que cette sensibilisation (des émotions) puisse affecter par la suite la manière de travailler des futur·e·s collaborateur·trice·s (autant de manière positive que négative) ?  
Si oui, comment ?  
Si non, pourquoi ?**
- 5. Est-ce que les compétences émotionnelles sont testées durant l'entretien ?  
Si oui, comment ?  
Si non, y a-t-il du moins une discussion à cet effet ? pourquoi ?**
- 6. Seriez-vous ouverte à l'idée de tester les compétences émotionnelles lors de l'entretien d'embauche ?  
Si oui, que pensez-vous que cela apporterait ?  
Si non, pourquoi ?**
- 7. Quels seraient les éléments qui pourraient entraver une telle mise en place dans l'entretien d'embauche ? (manque de temps, coûts, compétences, etc.)**
- 8. Auriez-vous des propositions d'amélioration ?**

## PROCESSUS : ENTRETIEN D'ÉVALUATION

---

- 1. Est-ce vous qui effectuez les entretiens d'évaluation ?  
Si oui, êtes-vous seule ou accompagnée ?  
Si non, qui est-ce ?**

2. **Quels sont les différents éléments jugés lors des entretiens d'évaluation ?**
3. **Quelle place accordez-vous aux émotions durant l'entretien ?**
4. **Les compétences émotionnelles sont-elles évaluées ?  
Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?**

**Si les compétences émotionnelles ne sont pas évaluées :**

5. **Serait-il possible d'ajouter à l'entretien un/des test(s) pour évaluer les compétences émotionnelles ?  
Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?**
6. **Qu'est-ce qui pourrait freiner une possible démarche autour des compétences émotionnelles ?**

**Si les compétences émotionnelles sont évaluées :**

7. **Qu'est-ce qui motive l'institution à appliquer des test autour des compétences émotionnelles ? (quelle est la plus-value ?)**
8. **Des changements / améliorations sont-ils fait suite aux discussions lors des entretiens d'évaluation ?  
Si oui, quels sont-ils ? Si non, pourquoi ?**
9. **Auriez-vous des propositions d'amélioration ?**

#### **PROCESSUS TRANSVERSAUX : SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL**

1. **Quelle est la politique RH en vigueur quant à la santé et la sécurité des employé·e·s ?  
éléments clés**
2. **Quels sont les infrastructures et les processus de soutien déployés pour le bien-être des employé·e·s au travail ? (par exemple : séance psy ou salle de repos silencieuse, etc.)**
3. **Est-ce que les conditions actuelles de travail accordent la place nécessaire aux émotions ?  
Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?**
4. **Sur le plan sécurité et santé au travail, quelle importance donnez-vous aux compétences émotionnelles ?**
5. **Quelles modifications pourraient être apportées dans l'institution pour améliorer le soutien relatif au développement des compétences émotionnelles des employé·e·s ?**
6. **Quelle est la finalité de toutes ces mesures prises par et pour l'institution ? (plus-value, environnement de travail, climat relationnel, etc.) (dans quel but ?)**

## Annexe VII : Synthèse des entretiens qualitatifs

### Personne interviewée n° 1

La personne interrogée accorde une grande place aux émotions notamment au travail, car elle dit que "nous sommes habités tout le temps par les émotions, c'est vraiment présent toute la journée avec les émotions véhiculées par les résidents et celle vécues personnellement, c'est quelque chose avec laquelle on vit". Sa meilleure méthode pour gérer ses émotions est d'en parler avec ses collègues, de pouvoir échanger avec les membres de son équipe en qui elle porte une confiance suffisante. Et elle trouve que c'est une chance de ne pas travailler seule. Selon elle, il est important de trouver l'équilibre de la balance entre les différentes émotions et il faut faire des activités qui se rapportent plutôt à l'émotion de la joie.

Après avoir écouté les caractéristiques des compétences émotionnelles, la personne dit qu'elle trouve important de pouvoir les développer, car dans le milieu social dans lequel elle travaille, les émotions sont autant ressenties par les résident·e·s que par les collègues. C'est important de les travailler pour enlever un quelconque inconfort. Pour elle, il est facile d'identifier ses émotions et également celles des autres, car il y a des signes qui montrent l'émotion que les autres peuvent vivre. Elle n'arrive pas toujours à savoir d'où vient l'émotion qu'elle ressent. Toutefois, concernant celles des autres, elle peut faire des hypothèses, mais il faudra les vérifier avec autrui en discutant afin de ne pas porter un faux jugement. Elle fait au mieux pour réguler ses émotions mais, si l'émotion est vraiment forte, cela est difficile pour elle. Le temps et le fait de penser à autre chose peuvent l'aider dans ces moments-là. Elle essaie d'ouvrir la discussion avec les autres pour qu'ils puissent mettre des mots sur leurs ressentis et leurs émotions. Il appartient aux employé·e·s d'être vigilant·e·s, de ne pas tomber dans la mélancolie et les émotions plus négatives que peuvent éprouver les résident·e·s, et de garder la joie et la motivation dans leur travail. Pour finir, la personne dit qu'elle utilise plus ou moins toutes ses compétences émotionnelles, mais qu'elle n'avait jamais vu ses émotions comme des compétences.

Lors de l'entretien d'embauche, des questions relatives à des mises en situation avaient été posées dans le but de savoir comment cette personne pourrait réagir dans une telle situation. Il y avait également des questions relatives aux compétences professionnelles, mais pas de questions ciblées au niveau émotionnel. L'entretien s'est déroulé plutôt comme une discussion : il y avait de la place pour montrer ses émotions. Par contre, la personne ne dirait pas qu'il y a eu une quelconque sensibilisation quant aux émotions fortes pouvant être vécues. Cependant, les compétences émotionnelles ont pu tout de même être testées indirectement via justement les questions de mises en situation au travail, mais elle ajoute ne pas avoir d'intérêt pour réaliser un questionnaire à cet effet à ce moment-là. Elle estime qu'une sensibilisation aux émotions pouvant être vécues en travaillant avec ce type de population, autour d'une discussion, serait utile ou encore d'imager les propos pour rendre plus concret.

Elle trouve que la journée d'immersion, qui fait suite à l'entretien d'embauche, est vraiment utile pour pouvoir se rendre compte du travail fourni et attendu autant pour le-la futur-e employé-e que pour le-la responsable de secteur.

De plus, lors de l'entretien d'évaluation, selon la personne interviewée, l'aspect relationnel est bien présent. Cet entretien est sous forme de discussion très ouverte : il y a donc vraiment la place pour exprimer ses émotions. Elle tire beaucoup de points positifs de cet échange, car c'est un moment certes obligatoire. D'après elle, il est agréable de prendre le temps pour discuter avec son-sa responsable. Les compétences émotionnelles sont discutées seulement de manière indirecte par les situations vécues dans le travail de référence avec les résident·e-s ou les collègues. Elle trouve que cela serait intéressant de pouvoir tester les compétences émotionnelles. C'est également important, d'avoir une préparation avant l'entretien des deux côtés (employé-e et responsable) pour se replonger dans les événements vécus et faire des liens. Il en ressort également qu'elle a eu assez de temps afin d'exprimer ce dont elle a besoin. Elle n'a donc pas été limitée dans le dialogue, cet entretien a été vécu sans pression.

Finalement, la personne mentionne qu'elle a assez de soutiens et qu'elle peut les solliciter lorsqu'elle en a besoin. Elle peut autant en parler à ses collègues, à la responsable RH, à la personne ressource extérieure en psychologie. Pendant les supervisions d'équipe, elle met des mots sur les relations et sur les situations. Elle cite qu'elle trouve beaucoup de richesse dans les échanges informels et qu'un endroit fermé, permettant de se retirer, serait également bien venu, étant donné qu'il y a beaucoup de mouvements dans le foyer et qu'elle est toujours disponible pour les résident·e-s. Elle affirme aussi que la liberté de l'emploi du temps est vraiment appréciée pour gérer à sa manière ses émotions. Une autre façon de gérer ses émotions pour la personne interviewée est d'écouter de la musique. Elle se retire un moment, écoute un morceau et revient quand l'émotion est passée. Finalement, elle trouve que cela aide aussi beaucoup de ne pas travailler à 100 % et de mettre de la distance avec les émotions vécues au foyer lors des jours de congé.

### **Personne interviewée n° 2**

Il est difficile pour la personne interviewée de laisser le travail en dehors de sa vie privée. Il y a beaucoup d'émotions lorsqu'elle accueille un-e nouveau-elle résident·e, mais moins quand elle le-la connaît bien. Lorsqu'une nouvelle situation émotionnelle se présente à elle, elle ne sait pas quoi faire et pour contrer cela, elle se prépare toujours à la suite pour savoir finalement comment réagir.

Elle voit ce que sont les différentes compétences émotionnelles, mais elle n'avait pas forcément les connaissances techniques à ce sujet. Elle trouve que c'est important de réussir à développer ses compétences émotionnelles au travail, du moins de poser un mot sur ses émotions afin de mieux se comprendre, d'agir avant d'arriver à quelque chose de trop négatif et d'être capable de décrypter les émotions ressenties par les résident·e-s et les collègues.

C'est compliqué de comprendre ce qu'il y a derrière l'émotion vécue par les autres, tandis que pour ses émotions c'est normalement plus ou moins clair. Il ne faut également pas négliger la vision différente perçue par les résident·e·s. De plus, au travail, comme il y a un cadre posé, cela lui est plus difficile d'exprimer ses émotions de manière verbale ou non-verbale. Elle explique qu'elle n'a jamais eu une émotion autant forte pour l'utiliser et en tirer sa force. Elle utilise considérablement la compétence de la compréhension en parlant beaucoup avec les résident·e·s et essaie de ne pas se centrer seulement sur le travail, mais de prendre en compte tout l'aspect relationnel également.

Son entretien d'embauche était quelque peu différent des autres entretiens étant donné que c'était pour un stage, il y a maintenant plusieurs années. Il en ressort que la discussion était plus un accord entre les deux parties de manière informelle. Cependant, il y avait tout de même de la place pour les émotions, outre le fait que cela soit stressant comme c'était son premier entretien. Elle n'a donc pas eu de sensibilisation face aux émotions qu'elle aurait pu vivre, ni de discussion autour des compétences émotionnelles. La personne dit qu'elle trouverait plutôt bien de tester ces compétences mais par la suite lors de l'entretien d'évaluation. Elle partage que, avant les divers employé·e·s faisaient la pratique réflexive, ils-elles pouvaient parler d'un thème et les autres collègues donnaient des conseils et leurs avis. Il y avait lors de ce moment beaucoup de place pour les émotions.

Concernant l'entretien d'évaluation, elle estime qu'il y a de la possibilité d'exprimer ses émotions, et cela lui apporte quelque chose d'en discuter avec son·sa responsable. Les compétences émotionnelles ne sont pas discutées sous la forme du modèle montré, mais plutôt de façon indirecte en discutant des situations vécues et de comment elle a pu les gérer. Par contre, elle dit qu'il n'y aurait pas forcément besoin pour elle d'évaluer chaque année ses compétences émotionnelles en faisant un test, parce que cela se discute toujours de manière indirecte, et donc la situation actuelle lui convient.

Finalement, elle trouve qu'il y a assez d'appui et de soutien dans le foyer, car elle peut discuter avec ses collègues, avec Victorine la neuropsychologue, et elle dispose de ce fait d'assez de personnes ressources. Elle trouve que ses conditions de travail sont adaptées, elle sait qu'elle est soutenue et que, si elle en a besoin, elle peut compter sur des personnes pour l'aider à surmonter ce qu'elle vit. Elle trouverait utile la salle de repos fermée si elle en éprouvait le besoin.

### **Personne interviewée n° 3**

La personne interviewée est une personne assez sensible aux émotions, elle a un rapport de proximité avec les résident·e·s et son poste est bien mis en avant vis-à-vis d'eux-elles. Les émotions sont très importantes pour elle : quand elle voit qu'ils-elles sont content·e·s, cela se répercute sur elle et sa journée est alors réussie. La personne utilise souvent l'humour pour tenter de calmer la potentielle agressivité des résident·e·s et essaie de comprendre le pourquoi du comment d'une telle réaction. Il est très important pour la personne interviewée de distinguer la vie privée de la vie professionnelle, elle discute beaucoup avec les autres collègues de son équipe.

Après avoir découvert les compétences émotionnelles, la personne interviewée déclare qu'elle trouve important de pouvoir développer ses compétences au travail. Elle s'adapte à la personne avec qui elle discute et elle utilise beaucoup ses compétences émotionnelles, mais plutôt de manière indirecte et inconsciente. Elle ne connaissait pas ce modèle. Elle arrive à poser un mot sur les émotions qu'elle ressent, également pour celles des résident·e·s de manière très rapide mais, par contre, pas forcément pour celles de ses collègues. Cependant, il est difficile pour la personne de comprendre pourquoi elle ressent telle émotion autant dans la vie privée que professionnelle. Elle affirme que cela vient également de la manière dont elle a été éduquée. Elle a plutôt tendance à garder ses émotions pour elle. Toutefois, la personne arrive à utiliser ses émotions positives pour avoir de la motivation et de l'énergie pour le reste de la semaine et à tirer les gens vers le haut si cela ne va pas.

Au niveau de l'entretien d'embauche, c'était le premier et le seul que la personne a passé, elle a donc vécu ce moment avec beaucoup de stress. Elle se rappelle qu'il y avait des questions relatives à des mises en situation si des résident·e·s réagissaient mal. Elle était émue de parler de son parcours de vie : il y avait donc la place nécessaire pour exprimer les émotions. La personne interviewée n'a pas été sensibilisée aux émotions. Cependant, comme la Fondation cherchait quelqu'un qui serait proche des résident·e·s et compréhensif avec eux·elles, cela a été discuté indirectement. Les compétences émotionnelles ont seulement été testées dans les questions de mises en situation. Il serait utile de tester les compétences émotionnelles, mais lors de l'entretien d'évaluation plutôt que lors de l'entretien d'embauche ; cela aurait plus sa place selon son avis. La personne mène également des entretiens d'embauche et aime bien tester la sensibilité des candidat·e·s face au lieu de travail particulier qu'offre l'institution. D'après son avis, il est important de percevoir l'ouverture d'esprit de la personne, peu importe le niveau des compétences professionnelles. Elle préfère leur apprendre les compétences professionnelles que leur apprendre le contact humain.

Pour elle, l'entretien d'évaluation est plutôt une discussion ouverte, où ils·elles parlent d'émotions, de savoir comment ça va : quelle relation ont-ils·elles avec les résident·e·s et avec les collègues tout en restant bienveillant vis-à-vis des éventuels points négatifs ? Les compétences émotionnelles sont testées indirectement via les sujets discutés lors de l'entretien. La personne est ouverte à l'idée de tester les compétences émotionnelles avec le questionnaire PEC. Elle trouve que c'est un moyen qui interpellerait plus que seulement des discussions. Toutefois, cela pourrait rester personnel et qu'il·elle ne doive pas forcément montrer les résultats au·à la responsable.

Pour la personne, son lieu de travail est adapté à la gestion des émotions et elle ajoute que c'est un joli lieu de travail. Selon elle, les employé·e·s sont bien encadré·e·s et il y a toujours une possibilité de discuter avec quelqu'un autant la responsable RH, le responsable de foyer ou la neuropsychologue.

Dans la discussion, il est ressorti que la personne est en faveur d'une salle de repos dans laquelle il y aurait des matelas, de la musique, des odeurs comme des huiles essentielles, finalement tout plein de choses pour faire le vide du trop-plein, mais plutôt pour les résident·e-s que pour le personnel. La dernière proposition faite serait un entretien avec la responsable RH pour qu'éventuellement les employé·e-s s'ouvrent plus et puissent également parler du/de la responsable de secteur.

#### **Personne interviewée n° 4**

La personne interviewée accorde une place différente aux émotions selon les jours, selon les résident·e-s avec qui elle est. Ils-elles ont une gestion des émotions différente de la sienne et peuvent avoir des réactions très vives sans qu'elle puisse vraiment toujours comprendre pourquoi. Elle ressent de l'injustice et de la tristesse vis-à-vis des situations qui touchent les résident·e-s. Pour gérer ses émotions elle en parle beaucoup avec ses collègues ou même chez elle, de façon à parler à des gens totalement extérieurs au foyer (tout en gardant la confidentialité).

Elle n'avait jamais eu une réflexion concrète sur ses compétences émotionnelles. Elle dit qu'elle est capable d'identifier l'émotion vécue, mais ce n'est pas pour autant qu'elle le fait spontanément. Par contre, quant à celles vécues par les autres, elle y est beaucoup plus sensible. Cela l'aide à comprendre pourquoi elle vit une telle situation et, surtout, elle arrive à comprendre que les résident·e-s peuvent avoir des réactions pas forcément adaptées à la situation (elle cite l'exemple qu'ils-elles rient dans les moments de tristesse). Elle montre ses émotions très facilement de manière non-verbale, il est facile pour elle de dire à ses collègues quelles émotions elle vit. Toutefois, elle ne le dit pas forcément aux résident·e-s sur le moment pour ne pas envenimer la situation.

Finalement, elle dit que "c'est important de nommer les compétences pour permettre de s'exprimer autrement" et "nous ne sommes pas des robots, il faut donc réussir à accepter que, des fois, nous ne sommes pas au top de notre forme". Elle trouve de ce fait utile de développer les compétences émotionnelles au travail.

Concernant l'entretien d'embauche, il a été réalisé il y a déjà plusieurs années, mais elle se souvient particulièrement d'une question liée à l'exhibition des résident·e-s pour savoir comment elle réagirait. Elle en parle avec un petit rire, car c'est une situation face à laquelle elle est souvent confrontée. Il y avait également d'autres questions de mises en situation, mais elle ne relève pas de sensibilisation quant aux fortes émotions qui pourront être vécues par la suite dans les rapports de travail. Elle explique qu'elle était tellement sûre de ne pas être prise, comme elle ne correspondait pas exactement au profil recherché et qu'elle était, de ce fait, vraiment à l'aise pendant l'entretien. Sinon, elle ne relève pas une place particulière accordée aux émotions comme elle s'adresse à des inconnu·e-s à qui elle se vend. Cela ne la dérangerait pas de tester les compétences émotionnelles via le questionnaire PEC sur Excel lors de l'entretien d'embauche.

Elle trouve que ce serait également utile par la suite, surtout si on peut en tirer des comparatifs personnels d'année en année. Elle précise que ce test serait plutôt à garder de manière personnelle et non à partager avec le-la responsable de secteur. Finalement, elle aurait trouvé bien de pouvoir discuter et prendre conscience des compétences émotionnelles lors de l'entretien d'embauche.

Au niveau de l'entretien annuel d'évaluation, l'employé-e et son-sa responsable doivent chacun-e préparer et remplir la grille d'évaluation avant l'entretien. Cette grille contient les compétences techniques et relationnelles (collègues du secteur et inter-secteur). Selon elle, c'est un moment de discussion ouverte aux émotions. Elle serait également d'accord de remplir le questionnaire PEC des compétences émotionnelles sur Excel. Par contre, cela doit rester pour soi et il n'est pas forcément nécessaire de montrer à son-sa responsable de secteur les résultats obtenus qui pourraient la pénaliser si elle ne les partage pas. Elle dit que c'est important de parler des compétences émotionnelle et ajoute qu'elle se sent écoutée lors de cet entretien. Elle n'a pas spécialement d'autres propositions à apporter aux fonctions actuelles de l'entretien d'évaluation.

La personne interviewée affirme disposer du soutien nécessaire et d'avoir les conditions de travail adaptées pour gérer toutes ses différentes émotions. Pour elle, il y a tout d'abord le fait de échanger avec ses collègues, avec la neuropsychologue - bien qu'elle soit moins présente maintenant - avec les responsables ou encore la responsable RH. Elle partage que "dans mon travail je dois beaucoup jongler avec les émotions alors il est important de développer mes compétences émotionnelles et chercher des informations pour comprendre".

Enfin, elle propose d'avoir une personne, telle qu'une psychologue totalement extérieure à la Fondation et neutre, pour s'exprimer librement avec sans qu'elle ne connaisse le personnel ou qu'elle ait un lien avec l'institution.

#### **Personne interviewée n° 5**

Les émotions évoquent plein de choses à la personne interviewée : elle y accorde beaucoup d'importance, car "on est dans un travail où la relation est hyper importante, il y a donc beaucoup de choses qui jouent autour des émotions, dont le non-verbal qui parle plus que le verbal à décoder. Réussir à observer et à voir si on peut faire quelque chose pour les autres". Ses valeurs personnelles sont liées fortement avec celles de l'institution. Avant que la personne ne fonde une famille, sa méthode pour gérer ses émotions était de prendre le temps de réfléchir le soir une fois rentrée du travail. Depuis, elle pratique beaucoup de sport comme le vélo ou le ski pour se vider la tête, elle court avant une réunion pour être plus disponible d'esprit et, finalement, elle échange aussi beaucoup avec ses collègues, son-sa responsable et ses proches.

Les compétences émotionnelles lui parlent énormément et elle trouve qu'elles sont essentielles à être développées au travail, car il y a de plus en plus de place aux soft skills (compétences sociales) de nos jours. Pour elle, il est facile de nommer les émotions qu'elle vit.

Cependant, concernant celles des résident·e·s, il est encore quelque peu difficile, de tout décrypter, étant donné qu'elle ne connaît pas encore très bien tous·tes les résident·e·s. Elle arrive également assez facilement à comprendre ses émotions et à faire un lien avec ce qu'elle vit. Il en va de même pour les émotions des autres. D'abord, elle observe les signaux qu'elle peut voir et, ensuite, elle va les vérifier en posant des questions aux personnes concernées pour mieux comprendre. C'est important pour elle de réellement discuter avec les résident·e·s, de prendre du temps et de créer une certaine relation de proximité avec eux·elles. Quand la personne interviewée est totalement dans les émotions de joie, elle arrive super facilement et de manière conséquente à utiliser ses émotions pour avoir de l'énergie et se motiver, sinon, cela peut être plus compliqué.

Lors de son entretien d'embauche, elle a dû parler d'elle, répondre à certaines questions, mais elle ne se rappelle pas avoir eu des questions relatives à des mises en situation. Le cadre était assez formel, mais il y avait tout de même la place pour exprimer ses émotions, notamment quand elle a raconté les raisons pour lesquelles elle a postulé dans une institution avec des résident·e·s en situation de handicap. Cependant, la personne n'a pas été sensibilisée face aux émotions fortes qu'elle pourrait vivre en travaillant dans l'institution. Elle aurait tout de même aimé, avec le recul, avoir une sensibilisation claire pour mieux se rendre compte dès ses débuts. Les compétences émotionnelles n'étaient pas discutées ni testées, cela ne l'avait pas forcément dérangée sur le moment, mais aujourd'hui comme elle a une autre vision des émotions, il est vrai qu'elle aurait aimé que cela soit partie intégrante de son entretien d'embauche. Elle estime que c'est même incontournable pour certains postes, notamment quand on gère d'autres humains. Finalement, elle trouve que les questions de mises en situation sont intéressantes pour aborder le sujet des émotions, et également la journée d'immersion afin de se faire un avis tant pour le·la responsable que pour le·la futur·e employé·e. En définitive, elle propose la chose suivante : "pour l'instant, on n'a que des entretiens en individuel ; donc à un moment donné, quand il ne reste par exemple que trois candidats avec les compétences pour un seul poste à disposition, à la place de les voir en individuel les trois, je les verrai les trois en même temps avec des personnes pour les observer pour aller un peu plus loin dans l'observation". Elle précise que la faisabilité doit être analysée.

Il y a un document de base utilisé pour l'échange avec le·la responsable lors de l'entretien annuel d'évaluation. D'abord, la personne s'auto-évalue et ses résultats vont être comparés à ceux de son·sa responsable et la discussion est basée là autour. Les émotions ont totalement leur place durant cet entretien. Toutefois, un entretien d'évaluation sur l'année n'est pas suffisant à son avis et elle explique : "selon moi, à la place de faire un seul entretien annuel d'environ une heure, je préférerais avoir trois entretiens sur l'année plus courts mais pour avoir des feed-back plus réguliers de la part de mon responsable". Cette proposition va dans l'optique de ne pas attendre cet entretien pour avoir l'occasion de dire les choses et de s'exprimer. Elle ajoute également que la forme du document utilisé comme base pourrait être revue et améliorée. Elle parle aussi du fait d'instaurer la culture du feed-back constructif pour s'améliorer dans son travail.

Par ailleurs, elle n'a pas l'impression que les compétences émotionnelles soient discutées ou testées durant cet entretien. La personne ajoute qu'elle serait d'accord et vraiment motivée à remplir le questionnaire PEC sur Excel, surtout qu'elle connaissait déjà un questionnaire de ce style. De plus, elle confie que "cela pourrait être utile de faire ce travail-là, mais qu'après derrière si j'identifie que quelque chose ne convient pas, la question se pose de qu'est-ce que je vais pouvoir faire pour améliorer ça et quel travail je vais devoir faire ?". Il faudrait avoir la possibilité d'améliorer les axes qui ressortent de ce questionnaire et en faire quelque chose.

La personne interviewée estime avoir les ressources nécessaires pour gérer ses émotions au travail notamment avec les collègues avec qui elle peut beaucoup échanger, son-sa responsable, certaines personnes de la direction, la neuropsychologue à l'interne et la psychologue engagée à l'externe. Par contre, la personne ne savait pas vraiment dire si ses conditions de travail étaient adaptées à la gestion des émotions, car elle se demandait si les émotions étaient vraiment prises en compte dans les cahiers des charges des postes, elle n'était pas vraiment sûre qu'il y ait mention des émotions. Toutefois, au niveau de l'infrastructure, cela est totalement adapté pour elle.

Pour finir, la personne expose que le bien-être au travail est quelque chose de très important pour elle et propose : "cela serait bien d'instaurer, comme dans les grandes entreprises, une personne responsable du bien-être au travail et cela serait intéressant que quelqu'un ait, à un moment, donné le souci de voir les employés, les uns après les autres, comment cela se passe au travail et de poser des questions. Ce mécanisme serait à faire de manière assez spontanée et non seulement lorsqu'il y a les moments où cela ne va pas". Cette proposition serait à analyser comment elle pourrait être développée dans la Fondation ayant une certaine taille. Il serait également intéressant que les observations du bien-être proviennent des supérieur-e-s hiérarchiques et non pas seulement de l'employé-e.

#### **Personne interviewée n° 6**

La place qu'accorde la personne interviewée aux émotions dépend du contexte : elle est beaucoup en recherche des émotions chez les autres et elle affine sans cesse ses observations. Il est vrai qu'au travail il y a des moments où il y a passablement de stress et elle a envie d'accélérer le rythme, mais elle a fini par trouver des indicateurs pour réussir à se dire stop et à calmer sa cadence rapide. Son tempérament est plutôt calme : elle ne va pas dans les extrêmes et elle apprend à vivre et travailler avec les émotions.

Les trois premières compétences émotionnelles, soit identifier, comprendre et exprimer, lui parlent beaucoup, alors que les deux dernières, soit réguler et utiliser, sont à un palier supérieur au niveau de la difficulté et que c'est quelque chose d'assez conséquent pour elle. Cependant, les CE sont toutes importantes à développer, surtout dans un travail d'équipe comme le sien et cela peut être difficile à faire émerger les émotions des autres selon les contextes. La personne arrive naturellement à identifier ses émotions et cela est plus compliqué quant à celles des autres, car chacun-e a des perceptions différentes.

Il faut savoir décoder les émotions des autres. Selon elle, il est difficile de comprendre les émotions chez quelqu'un-e d'autre sans savoir son vécu et sans avoir discuté avec lui-elle. Elle exprime ses émotions autant de façon verbale que non-verbale sans pour autant trop s'étaler sur le sujet.

La personne se rappelle de mises en situation lors de l'entretien d'embauche, car cela était vraiment quelque chose de très visuel. Sur le moment, cela était vécu plutôt comme du stress qui lui est resté en mémoire de manière positive pour par la suite dans son travail. Elle estime qu'il y a plus d'émotions qui ressortent lors de ces mises en situation. Il n'y avait pas forcément d'espace pour les émotions, c'était un moment assez fermé et elle n'a pas le souvenir d'avoir été sensibilisée aux émotions fortes qu'elle pourrait vivre par la suite en étant embauchée. La personne avait demandé spécialement de faire une journée d'immersion alors que ce processus n'était pas encore instauré lorsqu'elle a été embauchée. D'après elle, la journée d'immersion peut être bénéfique autant pour le-la futur-e engagé-e que pour la Fondation pour connaître le ressenti des personnes. Ce mécanisme est vraiment très révélateur de la personnalité et peut faire basculer le choix pour l'engager ou non.

Les compétences émotionnelles ne sont pas vraiment discutées ou testées de premier abord, mais peut-être de manière indirecte via des questions posées lors de l'entretien. Il ne faudrait pas laisser trop de temps aux candidat-e-s pour réfléchir à leurs réponses, car les émotions ressortent nettement moins.

Concernant l'entretien annuel d'évaluation, la personne interrogée affirme que c'est une discussion assez formelle, avec notamment des questions relatives à la motivation et à l'implication. Cet entretien est perçu comme un point de situation. Il y a tout de même la possibilité d'exprimer ses émotions en cas de besoin et la personne affirme que le modèle des compétences émotionnelles n'est ni discuté ni testé. La personne trouve que cela serait bien de cibler les compétences émotionnelles des employé·e·s d'une équipe en effectuant le questionnaire PEC sur Excel. Toutefois, elle se questionne sur la lourdeur du fait de poser trop de questions fermées pour cerner les personnes plutôt que de laisser tout de même la discussion assez ouverte et non pas de diriger totalement l'entretien. Elle serait d'avis qu'une évaluation annuelle n'est pas optimale, car cela est long d'attendre une année pour exprimer les choses ; c'est tout de même important de le faire de manière formelle. Il est essentiel de compter, de manière informelle, sur d'autres moments d'échanges et de faire plusieurs pointages sur une année. Il en ressort également qu'il n'y a pas forcément de suivi personnel après chaque entretien annuel d'évaluation.

Pour finir, la personne exprime qu'il y a notamment, au niveau du soutien, la personne ressource en entreprise, extérieure à la Fondation, qui peut être sollicitée en cas de besoin. Elle mentionne que le côté bien-être est assez informel et que ce dernier est plutôt extérieur au travail.

Elle affirme qu'il y a beaucoup de colloques qui sont organisés, dans le but d'échanger, mais qu'actuellement ils sont réduits au niveau de la durée et que les sujets discutés sont devenus plutôt organisationnels qu'émotionnels. Les colloques participent d'une certaine manière au bien-être de l'équipe pour juger comment chacun·e se sent. La personne interrogée est totalement pour le fait de les maintenir et de prendre aussi le temps de faire des échanges informels.

### **Personne interviewée n° 7**

La place qu'accorde la personne interviewée aux émotions est tout de même importante dans son travail selon ses dires, car c'est un environnement relationnel important. Ses réactions émotionnelles dépendent tellement du moment et des personnes. Elle a appris avec l'expérience et le temps à gérer différemment ses émotions. Pour ne pas être trop affectée, sa méthode est d'écouter de la musique ou d'aller marcher pour s'aérer l'esprit et profiter d'être à l'extérieur.

Au niveau des compétences émotionnelles, tout lui parle et elle trouve vraiment toutes ces compétences utiles au travail. La majeure partie du temps, il est facile pour elle d'identifier ses émotions et également celles des autres comme elle connaît ses collègues et les résident·e·s depuis longtemps. Il est également aisé pour elle de comprendre pourquoi elle vit certaines émotions, cependant il lui est plus compliqué de comprendre celles des autres comme elle ne connaît pas forcément tout de leur vie. Pour exprimer et montrer ses émotions, la personne n'a même pas besoin de parler pour que les autres comprennent ce qu'elle peut ressentir, elle est beaucoup dans l'expression non-verbale. Elle explique qu'elle utilise beaucoup ses compétences émotionnelles au travail, qu'elle jongle entre un mix de conscient et d'inconscient et qu'elle est très ouverte sur le fait de se tromper et d'aller de l'avant.

Elle se rappelle de son entretien d'embauche où il y avait eu une présentation de la Fondation et qu'elle avait dû présenter son parcours et sa motivation. Il y avait très peu de questions de mises en situation au niveau de son secteur. L'entretien était vraiment très ouvert aux émotions dans la discussion voire trop. Toutefois, il n'y a pas eu de sensibilisation face aux potentielles émotions fortes qui peuvent être vécues au travail. Par ailleurs, les compétences émotionnelles n'étaient pas discutées ou testées. Par contre, aujourd'hui, après la première semaine de travail, les nouveaux·elles employé·e·s ont tout de suite un rendez-vous avec la neuropsychologue pour les préparer à certaines situations qui peuvent être délicates par la suite. Cela peut apporter beaucoup dans le développement des émotions de chacun·e. Finalement, la personne affirme que cela pourrait être bien de plus intégrer dans l'entretien d'embauche une prévention face aux émotions qui pourront être vécues par le contact avec les différent·e·s résident·e·s, car leur métier n'est pas anodin.

Lors de l'entretien annuel d'évaluation sont discutées les compétences professionnelles, personnelles et des objectifs sont fixés pour l'année suivante. L'entretien est une discussion très ouverte et il y a de la place pour exprimer ses émotions.

La personne interviewée insiste sur le fait que si elle a besoin de parler, elle n'attendra pas l'entretien d'évaluation et estime de ce fait qu'un entretien tous les deux ans suffirait largement. Pour son secteur, elle trouve que cela n'apporterait pas grand-chose d'évaluer les compétences émotionnelles via le questionnaire PEC sur Excel. Cela serait mieux selon elle "d'amener les employés à faire un exercice, peut-être moins avec des phrases toutes faites, mais plutôt d'imager pour susciter plus d'intérêt".

Elle estime avoir le niveau de soutien nécessaire lorsqu'elle doit gérer des émotions fortes. Ce soutien se présente notamment sous différentes formes comme avoir des endroits calmes et en parler avec les collègues et la neuropsychologue en cas de besoin. Elle trouve que cela est une sécurité et cela peut la décharger si elle-même a déjà beaucoup d'émotions à vivre sur le moment. Elle affirme que ses conditions de travail sont adaptées à la gestion des émotions, car elle se sent soutenue, écoutée et entendue par la Fondation. La personne interviewée a mentionné la "journée au vert" qui est une journée payée par la Fondation durant laquelle l'équipe visite le matin un lieu en rapport avec son travail, l'après-midi, le programme est plus convivial comme faire un pique-nique ou une grillade en plein air. Son avis est : "je trouve cela génial, parce que les moments de partage sont vraiment super et il ne faut vraiment pas retirer cette journée". Pour finir, elle ajoute "ce n'est pas pour rien que cela fait beaucoup d'années que je travaille à Valais de Cœur, car je trouve que nous sommes vraiment beaucoup soutenus et ça j'essaie de le rappeler le plus souvent possible aux autres".

#### **Personne interviewée n° 8**

La personne interviewée accorde une place différente aux émotions selon les situations, les personnes et son aptitude à gérer sur le moment, ce n'est pas quelque chose de linéaire. Elle gère ses émotions surtout en relativisant, en prenant de la distance, en dédramatisant les événements et en y ajoutant une touche d'humour et également par le fait d'aller marcher.

Dans l'ensemble, le modèle des compétences émotionnelles lui parle assez bien. La personne arrive facilement à identifier ses émotions ; par contre, concernant celles des autres, cela peut être plus compliqué, mais elle arrive souvent à "voir sous la carapace" des résident-e-s et à décoder pourquoi ils-elles peuvent vivre ces émotions. Elle est garante de ses émotions et en porte la totale responsabilité sans pour autant la reposer sur les autres qui peuvent les susciter. Elle estime qu'elle n'a pas toujours besoin de comprendre, ni de tout savoir pourquoi les autres ressentent telles émotions. Si l'énergie dégagée de ses émotions est positive, elle arrive à utiliser cette force pour gagner en motivation. La personne trouve cela vraiment important de développer ces différentes compétences émotionnelles dans son travail, comme elle travaille pour et avec les humains, sans pour autant tomber dans les extrêmes émotionnels.

Lors de l'entretien d'embauche, la discussion était plutôt formelle mais tout de même très humaine avec notamment des questions relatives à sa motivation, son intérêt pour la Fondation Valais de Cœur, mais il n'y avait pas de mises en situation.

Il n'y a pas eu de sensibilisation face aux émotions intenses, mais la personne souligne que c'était différent il y a plus de 20 ans. Elle aurait peut-être aimé effectivement pouvoir être préparée au niveau émotionnel dès l'entretien d'embauche. Par contre, les compétences émotionnelles n'étaient ni discutées ni testées. Finalement, la personne a proposé le moyen suivant : "on pourrait créer un baromètre des émotions qui permettrait de manière visuelle et pratique de savoir par exemple comment la personne se situe face à la violence physique et psychique. Cela serait une échelle verticale et il faudrait montrer à quelle hauteur on se situe personnellement".

L'entretien annuel d'évaluation est basé sur un document regroupant environ 50 items ; chacune des parties le remplit et la personne met un maximum de commentaires dans le but d'avoir une réflexion et de pouvoir en discuter avec son-sa responsable. Ce n'est pas quelque chose de formel et si elle veut discuter d'un sujet important, il y a la place nécessaire pour exprimer ses émotions. Les compétences émotionnelles ne sont ni discutées ni testées. La personne affirme être globalement pour le questionnaire des compétences PEC sur Excel mais se questionne sur l'utilité après l'avoir rempli. Elle serait pour que cela aille plus loin, qu'il y ait du sens aux différents résultats obtenus et pourquoi pas en discuter avec son-sa responsable pour autant que cela reste professionnel et confidentiel. La personne a de nouveau proposé d'intégrer un baromètre émotionnel pour tester les compétences émotionnelles de manière plus visuelle et rapide, pour les développer par la suite.

La personne estime avoir les ressources nécessaires pour gérer ses émotions au travail, bien qu'elle ne les utilise pas toutes. Elle cite notamment : les collègues, les responsables hiérarchiques, la neuropsychologue, la psychologue externe. Elle se sent chanceuse de travailler au sein de la Fondation et trouve qu'il y a un cadre professionnel adéquat. Les différentes mesures prises par l'institution sont rassurantes pour la personne si elle a l'intelligence de les utiliser. Elle trouve qu'il y a notamment une grande part d'humilité, car ce n'est pas toujours simple d'aller parler à quelqu'un en exprimant ce qui ne va pas. Pour conclure, la personne interrogée propose : "il serait intéressant, sans tomber dans les extrêmes, d'organiser 3-4 sorties par année, comme une journée raquette ou un apéritif ouvert à tous, pour construire une relation de confiance entre collègues". Elle nomme également le souper annuel des employé-e-s et la journée verte réalisée avec les autres personnes de son équipe qu'elle estime vraiment comme une ressource pour elle. Elle parle aussi du théâtre "paroles, paroles" auquel elle venait tout juste de participer, qu'elle a trouvé super, car c'est un cadeau qu'offre l'institution aux employé-e-s et qu'il y a beaucoup de place aux émotions et que cela sensibilise d'une certaine manière.

### Personne interviewée n°9

Le mot *émotion* évoque à la personne interviewée le ressenti de ce qu'elle peut vivre. Elle accorde une place importante aux émotions sans pour autant que cela ne prenne toute la place.

Dans les émotions, il y a beaucoup de subjectivité et il faut tout de même revenir au rationnel selon son avis. Il faut trouver le bon équilibre entre le trop et le pas assez. Pour pouvoir gérer ses émotions, elle se recroqueville dans un premier temps sur elle-même et si cela est plus compliqué à gérer, elle va en parler avec ses collègues en qui elle a confiance.

Elle ne connaissait pas le modèle des compétences émotionnelles, mais elle s'y est beaucoup retrouvée en le lisant ; elle était même satisfaite de pouvoir poser des mots et des définitions sur ces compétences-là. Les compétences émotionnelles pourraient être exposées, à son avis, aux collaborateur·trice·s par de petites formations, de simples explications ou alors pendant les évaluations annuelles. La personne arrive à nommer et à comprendre la raison pourquoi elle vit une telle émotion à un tel moment. Concernant les émotions des autres, cela dépend fortement de la connaissance qu'elle peut avoir de la personne et du lien de proximité avec elle. Souvent, la réflexion due à l'émotion vécue peut arriver quelques heures après l'évènement. Elle affirme également mieux arriver à exprimer ses émotions aujourd'hui que lorsqu'elle était plus jeune, que le temps a fait les choses et que son expérience lui apporte beaucoup. Elle essaie un maximum de comprendre que les émotions des autres ne lui appartiennent pas et qu'elle n'a aucun pouvoir là-dessus. Enfin, elle pense qu'elle utilise de manière quotidienne ses compétences émotionnelles par rapport aux situations auxquelles elle peut être confrontées comme elle travaille avec et pour des êtres humains, cela n'est pas toujours évident et facile à gérer.

Lors des entretiens d'embauche, il y a le·la responsable de secteur, le responsable de foyer et la responsable RH. C'est important que le·la responsable de secteur soit présent·e, car c'est à cette personne que revient la décision finale de l'embauche ; c'est donc essentiel qu'elle soit partie prenante de l'entretien d'embauche. Durant l'entretien, un canevas de questions directrices adapté selon la place de travail est suivi, cependant, il n'y a pas forcément de questions ouvertes liées aux émotions bien qu'ils·elles essaient de mettre un maximum à l'aise les personnes avec une discussion ouverte et franche. Plusieurs questions relatives à des mises en situation au niveau du stress ou d'un échec vécu, par exemple, sont posées pour évaluer les compétences que la personne a. C'est de cette manière-là que les compétences émotionnelles sont testées, car les candidat·e·s doivent identifier, comprendre et expliquer la situation et leur ressenti. Après l'entretien, il y a une journée d'immersion pour le·la futur·e employé·e, cette journée est vraiment importante pour les deux parties (candidat·e et responsable de secteur) afin de se faire, d'une part, un avis sur l'environnement de travail et, d'autre part, sur la réalisation du travail effectué. Cette journée se termine par un débrief pour savoir comment elle a été vécue par le·la candidat·e, c'est à ce moment-là que beaucoup d'émotions peuvent être exprimées. Il serait bien de pouvoir discuter et tester plus en profondeur les compétences émotionnelles via par exemple le questionnaire PEC sur Excel. La personne propose d'éventuellement plus développer les questions de mises en situation concrètes vécues pour les tester chez les candidat·e·s.

L'entretien annuel d'évaluation est basé sur un canevas qui contient notamment, dans les grandes lignes, les éléments suivants: le respect des règles du foyer, la motivation, l'investissement, l'état d'esprit, le sens des responsabilités, la qualité du travail, l'orientation clients et solutions, le travail d'équipe, les relations avec les collègues et l'adaptation aux changements. C'est un moment d'échange où le·la collaborateur·trice peut discuter ouvertement avec son·sa responsable : il y a donc la place nécessaire pour exprimer les émotions. Cependant, les compétences émotionnelles ne sont pas formalisées lors de cet entretien et sont donc plutôt discutées lors des diverses conversations de manière indirecte. Elle précise également qu'il y a des supervisions organisées lors du départ d'un·e résident·e pour que les employé·e·s puissent faire un débrief.

Il serait envisageable d'intégrer le questionnaire PEC sur Excel ou un autre test lors de l'entretien d'évaluation. La personne interrogée ajoute que le canevas de cet entretien pourrait être mis à jour. La plus-value pour l'institution serait de mieux entendre les souffrances des collaborateur·trice·s quant à la pénibilité du travail physique et mental dans le but de mettre en place des pratiques pour éviter une grande fatigue et de l'épuisement. Cela serait en quelque sorte une prévention. Cependant, après les entretiens d'évaluation, il n'y a pas de grands changements qui sont réalisés mis à part si des objectifs sont fixés pour l'année suivante.

Il n'y a pas de politique RH par écrit en vigueur pour le moment, mis à part tout ce qui est relatif à la loi sur le droit du travail (comme les congés, le travail de nuit, les visites médicales obligatoires, les dispositions pour les femmes enceintes, ...), la personne responsable est garante que la loi sur le travail est respectée au sein de l'institution. Par ailleurs, une personne vient d'être nommée récemment coordinatrice santé, sécurité et environnement et est en train de réaliser un brevet fédéral de chargée de sécurité dans le monde institutionnel. Donc, les choses sont en train de changer et de progresser depuis quelques temps.

Au niveau des ressources et des processus de soutien, la personne interrogée remarque qu'il manquerait éventuellement une salle de repos, en plus de celle à disposition dans les ateliers pour les résident·e·s. Elle nomme également la personne de confiance en entreprise (PCE) qui a une formation psy et est externe à l'institution, la neuropsychologue à l'interne pour un soutien psychologique, mais sinon il n'y a pas d'infrastructures particulières. La personne dit que les conditions de travail actuelles sont adaptées à la gestion des émotions, car il y a notamment le temps à disposition pour avoir une relation de proximité avec les résident·e·s, de discuter avec eux·elles et de pouvoir exprimer toutes les émotions. Il ne faut également pas négliger ni sous-estimer les compétences émotionnelles afin de ne pas tomber dans l'épuisement émotionnel, voire un burn-out.

### Personne interviewée n° 10

Pour la personne interviewée, le mot *émotion* évoque la description de ce que l'on peut ressentir et la démonstration de notre ressenti. La place qu'elle accorde aux émotions au travail dépend des moments et des personnes avec qui elle est. Pour gérer les émotions qu'elle vit, elle essaie de laisser le maximum possible son travail derrière elle lorsqu'elle finit sa journée, pour que cela ne l'affecte pas dans sa vie privée. Elle fait aussi du sport et trie les choses qui sont importantes ou non pour mieux arriver à les gérer. Elle parle également beaucoup avec ses collègues en qui elle a confiance, car ils-elles sont bien placé-e-s pour comprendre les situations qu'elle peut vivre.

Elle a déjà entendu parler des compétences émotionnelles mais seulement de manière générale. Pour presque toutes les compétences émotionnelles, elle explique qu'elle n'arrive pas toujours à identifier, comprendre, exprimer et réguler. Cela peut dépendre de tellement de choses : chaque fois, elle est un peu entre deux. Toutefois, concernant l'utilisation des émotions, elle dit que cela lui permet d'évacuer et qu'elle le fait plus ou moins souvent avec ses émotions et pas du tout avec celles des autres. Elle trouve que cela peut être important et utile dans la vie quotidienne et au travail de pouvoir développer ces compétences-là, car on ne sait pas toujours à quoi s'attendre.

La personne n'a pas vraiment eu d'entretien d'embauche formel, car elle a débuté par un stage et la confirmation de l'embauche s'est faite seulement par téléphone. Elle a toutefois répondu aux questions en réfléchissant à comment elle aurait aimé que cela se déroule. Elle trouve qu'il n'y a pas de temps pour pouvoir exprimer ses émotions lors d'un entretien d'embauche, parce qu'il faut impressionner les futur-e-s employeur-euse-s pour être embauchée. Elle aurait bien aimé faire une journée d'immersion, car ce serait bien de se faire un avis avant de commencer réellement et juger si cela plait ou non. Elle dit : "que c'est bien de mettre une image sur les mots lors de la journée d'immersion". Par contre, elle ne sait pas vraiment dire si, lors de l'entretien, elle aurait aimé être sensibilisée face aux émotions fortes qu'elle pourrait vivre plus tard. Mais elle trouve que ce serait éventuellement utile de discuter des compétences émotionnelles, voire plus tard lors de l'entretien annuel d'évaluation ou lors de formations dédiées spécialement à ce sujet. Cela pourrait être compliqué de devoir remplir un test pendant l'entretien d'embauche.

Le fait de tester les compétences émotionnelles aurait alors plus sa place durant l'entretien d'évaluation individuel, dans le but de savoir dans quel état émotionnel la personne se situe au travail et pour ajuster les côtés positifs comme négatifs des émotions. La discussion est alors très ouverte et il y a beaucoup de place pour exprimer ses émotions. Y sont autant discutées les compétences professionnelles que relationnelles. Les compétences émotionnelles sont plutôt discutées de manière indirecte via les situations vécues pendant l'année et traitées sur le moment.

Elle estime qu'un entretien par année est suffisant et qu'il n'y aurait pas besoin de plusieurs par année. Si quelque chose de difficile à gérer se produit, elle peut en discuter de suite avec ses collègues ou son-sa responsable et elle ne va pas attendre l'entretien. Elle n'apporte pas forcément de propositions.

Elle explique qu'elle dispose d'assez de soutiens, si elle en a besoin, qui peuvent être apportés par : la neuropsychologue, les collègues, son-sa responsable et des membres de la direction avec qui elle peut parler. Elle trouve que ces conditions de travail sont adaptées pour la gestion des émotions. Elle nomme surtout le fait qu'elle a le temps de faire les choses et de construire une relation avec les résident·e-s et que la Fondation fait attention à ses employé·e-s. Elle ajoute qu'elle sait que ce n'est pas forcément le cas ailleurs. Elle parle également qu'elle a pu participer à des cours donnés par une personne externe pour savoir comment gérer des situations. Il y a aussi une personne extérieure qui prend part aux colloques afin de donner des conseils et apporter d'autres points de vue. Elle trouve qu'il y a le soutien nécessaire et que les employé·e-s sont bien encadré·e-s. Ce soutien lui apporte de la motivation et l'envie de rester travailler pour la Fondation.

#### **Personne interviewée n° 11**

La personne interviewée observe beaucoup les émotions des gens. Selon elle, bien souvent, cela vaut plus que des mots si on observe et écoute bien la personne avec qui on parle. Elle exprime vivre beaucoup d'émotions déclinées de la joie comme la confiance, l'enthousiasme, l'optimisme, la passion et la gaieté. La personne se sent vraiment bien dans cette entreprise. Pour gérer ses émotions, sa méthode est de prendre du recul, de laisser le-la résident-e un moment et de revenir débriefer plus tard. Elle ne prend pas pour elle les émotions et elle les met sur le compte de leur maladie. Elle a appris beaucoup grâce à son expérience comme cela fait longtemps qu'elle travaille dans ce domaine et de notamment ne pas monter en symétrie avec la personne accompagnée.

Le modèle des compétences émotionnelles lui parle beaucoup, mais elle n'en avait pas connaissance avant l'entretien. Elle arrive à identifier ses émotions et à les accepter. Par contre, elle trouve que cela est difficile concernant les émotions des autres, car, selon elle, les émotions sont tellement personnelles. Elle arrive à percevoir une émotion chez une autre personne, mais après ce qu'elle appréhende n'est pas forcément ce que l'autre personne vit : elle va donc lui poser des questions pour essayer de comprendre ce qu'elle a pu observer. Elle se remet beaucoup en question pour comprendre ce qu'elle peut vivre. La personne interrogée trouve important que ces compétences émotionnelles puissent être développées dans le cadre du travail. À son avis, cela pourrait éviter beaucoup de non-dits et de mauvaises interprétations vis-à-vis des autres.

Lors de son entretien d'embauche, dans les grandes lignes, il a été discuté de son parcours professionnel, de la raison de sa postulation et de ce qu'elle cherche au niveau du travail. Il y avait également plusieurs questions relatives à des mises en situation où elle a expliqué comment elle aurait fait pour gérer.

L'entretien était un moment d'échange où elle a pu se sentir vraiment à l'aise, en confiance et il y avait de la place pour exprimer ses émotions. Elle a ressenti énormément d'empathie de la part de la responsable RH et du/de la responsable de secteur. La journée d'immersion a augmenté son envie de travailler au sein de l'institution et elle a pu découvrir le milieu dans lequel elle allait travailler. Elle apprécie beaucoup le fait d'avoir du temps dans son travail et notamment d'avoir le temps avec les résident·e·s. Elle a été sensibilisée face aux émotions intenses qu'elle allait vivre notamment avec des explications quant aux différentes pathologies des résident·e·s. Elle dit avoir senti beaucoup de bienveillance lors de l'entretien d'embauche. Elle dirait que les compétences émotionnelles ont été discutées, mais plutôt de manière indirecte dans les sujets discutés, et que c'était suffisant de ne pas plus les détailler. Elle n'a pas forcément d'amélioration à apporter pour le moment.

La personne, travaillant depuis seulement quelques mois, n'a pas encore eu l'occasion d'avoir un entretien individuel d'évaluation. Cependant elle a formulé qu'elle aimerait que cela soit un moment de partage informel où il y aurait évidemment de la place pour exprimer ses émotions. Elle affirme que cela pourrait être bien de tester les compétences émotionnelles notamment via le questionnaire PEC sur Excel, car cela peut être intéressant de savoir où elle se situe. Les résultats seraient plutôt à garder pour elle ou éventuellement à partager avec son·sa responsable. Cela lui serait bénéfique de développer ou améliorer ses compétences émotionnelles en fonction de ses résultats.

Finalement, la personne estime avoir le soutien nécessaire en cas de besoin. Il y a notamment beaucoup d'écoute et d'entraide avec ses collègues. Les conditions actuelles de travail sont, selon son avis, adaptées à la gestion des émotions. À part l'idée du questionnaire PEC sur Excel, elle n'a pas d'autres propositions à faire, car elle exprime avoir tout ce dont elle a besoin pour le moment.

### **Personne interviewée n° 12**

La personne interviewée dit qu'elle accorde une grande place aux émotions dans son activité comme elle travaille pour et avec des humains. Elle accompagne les personnes en situation de handicap qui peuvent vivre des situations compliquées. Cela peut être aussi compliqué pour elle, car une grande part psychologique est engagée. Sa meilleure méthode pour gérer ses émotions fortes vécues est d'aller prendre l'air, de pouvoir respirer tranquillement, seule, voire de pleurer pour évacuer d'une certaine manière les émotions et aussi de se ressourcer en dehors du travail. Elle cite également les supervisions menées par des personnes externes qui donnent des astuces et des conseils pour mieux gérer les situations vécues et où elle peut mettre des mots sur ce qu'elle ressent.

Le modèle des compétences émotionnelles ne lui était pas connu bien que toutes les diverses compétences font écho à son vécu. En général, elle arrive à identifier ses émotions et elle perçoit celles des autres, cela est plus facile lorsqu'elle connaît bien les personnes.

Elle se remet beaucoup en question et elle est très attentive à ce que les autres collègues peuvent vivre, pour les comprendre et pour apporter le soutien dont elle est capable. Avant de réagir trop vite et de manière peut-être incorrecte, la personne prend toujours un temps de latence et de réflexion avant de s'exprimer pour que ses émotions soit régulées et qu'elle puisse les exprimer de la bonne manière. Elle trouve cela important de développer ses compétences émotionnelles au travail, elle estime que chacun-e devrait se remettre en question pour toujours s'améliorer et se développer, car les émotions sont quelque chose qui font partie de chacun-e, il ne faut pas les cacher et il faut apprendre à les maîtriser.

Lors de l'entretien d'embauche, des questions de mises en situation étaient posées pour tester comment elle était à l'aise en équipe ou comment elle gérait son stress par exemple. Les compétences émotionnelles étaient alors discutées indirectement via ce type de questions. La personne estime qu'il y a de la place pour pouvoir exprimer ses émotions et que la journée d'immersion peut faire pencher la balance pour choisir un-e candidat-e au lieu d'un-e autre. Elle estime qu'il y a de la sensibilisation face aux émotions qui pourront être vécues en travaillant pour l'institution. Elle n'a pas de propositions à apporter pour le moment.

L'entretien individuel d'évaluation est autant formel qu'informel selon la personne interviewée. Le côté formel est de devoir remplir la grille d'évaluation, de poser des objectifs et d'être en quelque sorte obligée de le faire chaque année. Le côté informel est donc de pouvoir parler assez ouvertement des situations vécues au travail et de rebondir là-dessus pour ouvrir la discussion. La collaboration, les compétences personnelles et les compétences métiers sont abordées durant l'entretien. La personne estime qu'il y a de la place pour exprimer ses émotions, car cela reste tout de même une discussion ouverte pour aider le-la collaborateur·trice en cas de besoin. Cela arrive que les compétences émotionnelles soient abordées, à son avis, dans le but d'améliorer une situation qui ne s'est pas bien déroulée. Elle dit que le questionnaire PEC pourrait être intéressant à remplir pour certaines personnes mais pas pour toutes, car si des employé·e·s ont beaucoup d'expérience, ils-elles n'auraient pas forcément besoin d'effectuer ce questionnaire. Mais cela peut être intéressant pour pouvoir développer les CE et avoir un autre regard à ce sujet.

De plus, la personne estime disposer du soutien nécessaire surtout au niveau psychologique. Elle cite : "nous avons assez de soutien psychologique notamment lors des supervisions, avec la psychologue externe ou encore le-la responsable de foyer et de la part des membres de la direction qui sont très soutenant pour les employés". Elle parle également du garage ouvert, qui est un endroit de soupape, pour beaucoup d'employé·e·s, dans le but de bénéficier d'un endroit calme où il n'y a personne. Elle pense que ses conditions de travail sont adaptées à gérer ses émotions bien qu'elle trouve que cela dépend chaque jour du volume de travail. Elle ajoute avoir de la chance de prendre le temps dans les tâches qu'elle fait sans être trop stressée. Toutes les mesures prises par l'institution sont, d'après elle, tout à fait au profit de l'institution, car si elle s'occupe bien du personnel, celui-ci va le lui rendre en travaillant de manière efficace et éviter au maximum l'absentéisme.

Finalement, la personne exprime : "il y a des choses qui se mettent en place niveau formation, on essaie de mieux être outillé pour mieux gérer des situations qui peuvent être complexes. Et la formation est essentielle pour ça. Il y a donc des demandes qui émergent de l'équipe pour obtenir un soutien et qui sont prises en compte par les différent·e·s responsables pour outiller les gens autant pour le niveau pratique qu'émotionnel. Ces formations sont données par des personnes externes à l'institution et également par la neuropsychologue interne".

Source : Données de l'auteur

**Annexe VIII : Questionnaire quantitatif sur Sphinx**

Bonjour !

Je suis actuellement en dernière année à la HES-SO Valais/Wallis à Sierre, en filière Economie d'Entreprise. Dans le cadre de mon travail de Bachelor, je réalise un mandat pour la Fondation Foyers Valais de Cœur. Mon travail est d'analyser l'intégration des compétences émotionnelles dans la gestion des ressources humaines de l'institution. C'est pourquoi, je souhaite aujourd'hui que vous participiez en répondant à mon questionnaire. Ce dernier vous prendra entre vingt et trente minutes et vos réponses me permettront de recueillir des données importantes pour la suite de mon travail.

Je vous serais reconnaissante de bien vouloir répondre d'ici au **26 mai 2023!**

Je tiens à préciser que tout ce qui est proposé dans les questions ne sera pas forcément mis en place dans l'entreprise.

Naturellement, vos données seront traitées de manière anonyme et je vous encourage fortement à exprimer vos divers points de vue. Je suis consciente que je vous demande de prendre beaucoup de temps, je vous remercie donc vraiment très chaleureusement pour votre participation !

Angèle Bretz

Suivant →

Powered by Sphinx



**Le questionnaire se déroule comme suit:**

**Partie n°1** - Les émotions et les compétences émotionnelles en général

**Partie n°2** - L'entretien d'embauche

**Partie n°3** - L'entretien individuel d'évaluation

**Partie n°4** - Santé et sécurité au travail

**Avant de débiter, définissons:**

**Les émotions** - réactions affectives transitoires d'assez grande intensité, habituellement provoquées par une stimulation venue de l'environnement.

**Les compétences émotionnelles** - capacités se référant aux différentes manières dont les individus identifient, expriment, comprennent, utilisent et régulent leurs émotions et celles d'autrui.

! Certaines questions peuvent se ressembler. Cependant, elles se différencient par les notions d'émotions et de compétences émotionnelles !

← Précédent

Suivant →

Powered by Sphinx

**Partie n°1 - Les émotions et les compétences émotionnelles en général**

Quelle place accordez-vous aux émotions dans votre quotidien au travail ?

1	2	3	4
Aucune place			Très grande place

[← Précédent](#)[Suivant →](#)

Powered by Sphinx

Quelle méthode utilisez-vous pour gérer vos émotions au travail ? (Sélectionnez 3 éléments max)

- Faire du sport
- Parler avec les autres (collègues, responsables, neuropsychologue, ...)
- Prendre de la distance
- Être seul·e
- Marcher
- Parler avec des proches (personnes externes à l'institution)
- Autre

[← Précédent](#)[Suivant →](#)

Powered by Sphinx

Que sont pour vous les compétences émotionnelles ?

Tapez votre texte ici

[← Précédent](#)[Suivant →](#)

Powered by Sphinx

Il existe plusieurs modèles pour représenter les compétences émotionnelles, voici celui que j'ai choisi pour mon travail de Bachelor, élaboré par Mikolajczak, Quoidbach & Kotsou (2020).

	Versant intrapersonnel (soi)	Versant interpersonnel (autrui)
Les personnes ayant des compétences émotionnelles élevées...		
Identification	... sont capables d'identifier leurs émotions	... sont capables d'identifier les émotions d'autrui
Compréhension	... comprennent les causes et conséquences de leurs émotions	... comprennent les causes et conséquences des émotions d'autrui
Expression	... sont capables d'exprimer leurs émotions, et de le faire de manière socialement acceptable	... permettent aux autres d'exprimer leurs émotions
Régulation	... sont capables de gérer leur stress et leurs émotions (lorsque celles-ci sont inadaptées au contexte)	... sont capables de gérer les émotions et le stress d'autrui
Utilisation	... utilisent leurs émotions pour accroître leur efficacité (au niveau de la réflexion, des décisions, des actions)	... utilisent les émotions des autres pour accroître leur efficacité (au niveau de la réflexion, des décisions, des actions)

Après avoir lu le modèle présenté, le comprenez-vous ?

- Oui, je l'ai bien compris
- Non, je ne suis pas sûr-e de l'avoir compris

← Précédent  Suivant →

Powered by Sphinx

Voici un complément d'explications simples pour le modèle des compétences émotionnelles que vous venez de lire.

**Identification:**

- pour soi: reconnaître et nommer l'émotion que l'on est en train de vivre (ex: réussir à dire "je suis en colère").
- pour autrui: c'est le fait de reconnaître et nommer l'émotion qu'autrui est en train de vivre (ex: réussir à dire "il-elle est joyeux-se).

**Compréhension:**

- pour soi: réussir à comprendre pourquoi on est en train de vivre l'émotion (ex: je suis en colère, car un-e résident-e ne m'a pas respecté-e).
- pour autrui: réussir à comprendre pourquoi autrui est en train de vivre une émotion (ex: il-elle est serein-e, car il-elle passe une bonne journée).

**Expression:**

- pour soi: montrer les émotions en train d'être vécues de manière verbale et/ou non-verbale aux autres (ex: comme je suis en colère, j'ai les sourcils froncés et je m'exprime fortement).
- pour autrui: permettre à autrui de pouvoir montrer ses émotions (ex: il-elle se met à pleurer parce qu'il-elle est triste).

La suite se trouve à la page suivante.

← Précédent  Suivant →

Powered by Sphinx

**Suite des explications:****Régulation:**

- pour soi: gérer l'intensité (vers le haut ou vers le bas) des émotions vécues lorsqu'elles sont inadaptées au contexte (ex: ma colère est trop forte pour ne pas énerver un-e résident-e, je dois réduire son intensité et la calmer).
- pour autrui: arriver à gérer les émotions des autres lorsqu'elles sont inadaptées au contexte (ex: la joie d'un-e résident-e est trop forte, je dois donc l'aider à réduire son intensité pour pas qu'il-elle dérange les autres).

**Utilisation:**

- pour soi: utiliser l'énergie dégagée par mes émotions pour gagner en performance et efficacité dans mon travail (ex: je passe tellement une bonne journée, je suis débordant-e de joie et j'utilise mon énergie pour régler toutes les tâches qui me restent à faire).
- pour autrui: utiliser l'énergie dégagée par les émotions d'autrui pour gagner en performance et efficacité dans mon travail (ex: les résident-e-s sont débordant-e-e de joie et j'utilise leur énergie pour réaliser des activités avec eux-elles).

← Précédent  Suivant →

Powered by Sphinx

**Pensez-vous utiliser l'ensemble de vos compétences émotionnelles au travail ?**

Pas du tout  Tout à fait

← Précédent  Suivant →

Powered by Sphinx

**Pourquoi diriez-vous que c'est important de pouvoir développer vos compétences émotionnelles dans votre travail ?** (Sélectionnez 3 éléments max)

- Pour m'adapter en fonction des personnes
- Pour mon développement personnel
- Pour maîtriser mes émotions
- Pour renforcer le travail d'équipe
- Pour prendre conscience lors de situations vécues
- Pour développer mes soft skills (compétences sociales)
- Pour supprimer tout inconfort et malentendu
- Pour s'adapter au milieu social de l'institution
- Autre

← Précédent  Suivant →

Powered by Sphinx



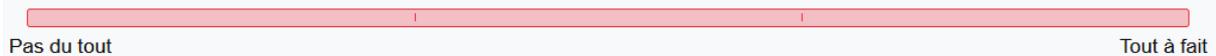
Les questions suivantes sont relatives aux compétences émotionnelles pour soi

**Employez-vous chacune de ces compétences ?**

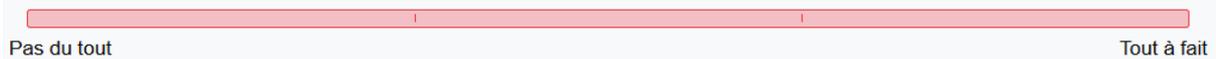
**Ma capacité à identifier mes émotions** (compétence identification)



**Ma capacité à comprendre les causes et conséquences de mes émotions** (compétence compréhension)



**Ma capacité à exprimer mes émotions et de le faire de manière socialement acceptable** (compétence expression)



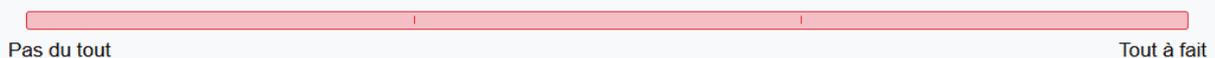
← Précédent

Suivant →

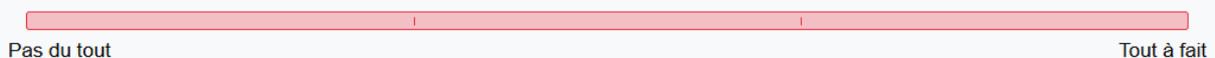
Powered by Sphinx

**Employez-vous chacune de ces compétences ?**

**Ma capacité à gérer mon stress et mes émotions (lorsque celles-ci sont inadaptées au contexte)** (compétence régulation)



**Ma capacité à utiliser mes émotions pour accroître en efficacité (au niveau de la réflexion, des décisions et des actions)** (compétence utilisation)



← Précédent

Suivant →

Powered by Sphinx



Les questions suivantes sont relatives aux **compétences émotionnelles pour autrui**

**Employez-vous chacune de ces compétences ?**

**Ma capacité à identifier les émotions d'autrui** (compétence identification)

Pas du tout
Tout à fait

**Ma capacité à comprendre les causes et conséquences des émotions d'autrui** (compétence compréhension)

Pas du tout
Tout à fait

**Ma capacité à permettre aux autres d'exprimer leurs émotions** (compétence expression)

Pas du tout
Tout à fait

Powered by Sphinx

**Employez-vous chacune de ces compétences ?**

**Ma capacité à gérer les émotions et le stress d'autrui** (compétence régulation)

Pas du tout
Tout à fait

**Ma capacité à utiliser les émotions des autres pour accroître en efficacité (au niveau de la réflexion, des décisions et des actions)** (compétence utilisation)

Pas du tout
Tout à fait

Powered by Sphinx

## Partie n°2 - L'entretien d'embauche

**Selon vous, est-il possible d'exprimer et de montrer vos émotions si besoin durant l'entretien d'embauche ?**

- Oui, tout à fait
- Oui, partiellement
- Non, pas vraiment
- Non, pas du tout

[< Précédent](#)[Suivant >](#)

Powered by Sphinx

**Aimeriez-vous être sensibilisé-e pendant l'entretien d'embauche face aux émotions fortes qui sont vécues au travail par la suite ?**

- Oui, tout à fait
- Oui, partiellement
- Non, pas vraiment
- Non, pas du tout

**Qu'est-ce qu'une sensibilisation pourrait vous apporter ?** (Sélectionnez 3 éléments max)

- Confiance
- Transparence de l'institution
- Prévention
- Réflexion
- Prise de conscience
- Motivation
- Anticipation
- Autre

[< Précédent](#)[Suivant >](#)

Powered by Sphinx

**Souhaiteriez-vous que les compétences émotionnelles soient discutées de manière générale lors de l'entretien d'embauche ?**

- Oui, tout à fait
- Oui, partiellement
- Non, pas vraiment
- Non, pas du tout

**Qu'est-ce qu'une discussion sur les compétences émotionnelles pourrait vous apporter ?** (Sélectionnez 3 éléments max)

- Confiance
- Transparence de l'institution
- Prévention
- Réflexion
- Anticipation
- Motivation
- Preuve des compétences
- Autre

← Précédent  Suivant →

Powered by Sphinx

**De quelle manière les compétences émotionnelles pourraient-elles être abordées ?**

- Discussion
- Questions de mise en situation (exemples concrets)
- Images
- Test reconnu sur les compétences émotionnelles
- Autre

← Précédent  Suivant →

Powered by Sphinx

**Voici, maintenant, des propositions en complément à tout ce qui est déjà existant concernant l'entretien d'embauche.**

**Seriez-vous d'accord de remplir un baromètre permettant de juger vos compétences émotionnelles lors de l'entretien d'embauche et d'ouvrir la discussion sur ce sujet ?**

*Baromètre = échelle de 1 à 10 où il faut se positionner*

*Manière facile et légère d'aborder les compétences émotionnelles*

1	2	3	4
Pas du tout d'accord		Tout à fait d'accord	

**Seriez-vous d'accord de remplir un questionnaire reconnu testant les compétences émotionnelles lors de votre entretien d'embauche et de partager les résultats pour en discuter ?**

*Manière plus recherchée et approfondie d'aborder les compétences émotionnelles*

1	2	3	4
Pas du tout d'accord		Tout à fait d'accord	

← Précédent  Suivant →

Powered by Sphinx

### Partie n°3 - L'entretien individuel d'évaluation

Vos **émotions** peuvent-elles être exprimées durant l'entretien individuel d'évaluation ?

- Oui, tout à fait
- Oui, partiellement
- Non, pas vraiment
- Non, pas du tout

[← Précédent](#)[Suivant →](#)

Powered by Sphinx

Que vous apporte l'entretien d'évaluation ? (Sélectionnez 3 éléments max)

- Soutien
- Richesse dans les échanges
- Bien-être
- Point de situation
- Ouverture de soi
- Motivation
- Bienveillance
- Autre

[← Précédent](#)[Suivant →](#)

Powered by Sphinx

Pour vous, quel serait le nombre adéquat d'entretiens individuels d'évaluation ? (Actuellement, chacun·e a 1 entretien durant le premier semestre de l'année)

- 1 par année
- 2 par année
- 3 par année
- 4 par année
- 1 tous les 2 ans
- Autre

Justifiez et expliquez votre choix :

Tapez votre texte ici

[← Précédent](#)[Suivant →](#)

Powered by Sphinx

**Trouveriez-vous utile d'effectuer un entretien d'évaluation avec la responsable RH ?**

- En plus de l'entretien actuel avec le la responsable de secteur

- Dans le but d'avoir une discussion plus ou moins formelle avec quelqu'un-e d'autre que le-la responsable de secteur

1	2	3	4
Inutile			Totalement utile

**Cet entretien devrait-il être obligatoire ou facultatif ?**

- Obligatoire
- Facultatif

← Précédent

Suivant →

Powered by Sphinx

**Souhaiteriez-vous que les compétences émotionnelles soient discutées de manière générale lors de l'entretien d'évaluation ?**

- Oui, tout à fait
- Oui, partiellement
- Non, pas vraiment
- Non, pas du tout

← Précédent

Suivant →

Powered by Sphinx

**Voici, maintenant, des propositions en complément à tout ce qui est déjà existant concernant l'entretien d'évaluation.**

**Quelle utilité auriez-vous de remplir, dans la grille d'évaluation, un baromètre permettant de juger vos compétences émotionnelles lors de l'entretien d'évaluation et d'ouvrir la discussion là-dessus ?**

*Baromètre = échelle de 1 à 10 où il faut se positionner*

*Manière facile et légère d'aborder les compétences émotionnelles*

1	2	3	4
Inutile			Totalement utile

← Précédent

Suivant →

Powered by Sphinx

Seriez-vous d'accord de remplir un questionnaire d'auto-évaluation reconnu qui permet de définir vos **compétences émotionnelles** lors de l'entretien d'évaluation et d'ouvrir la discussion à ce sujet ?

*Manière plus recherchée et profonde d'amener les compétences émotionnelles*

1	2	3	4
Pas d'accord du tout			Tout à fait d'accord

Une fois le test rempli, comment souhaiteriez-vous utiliser les résultats pour que cela vous soit utile ?

- Réfléchir sur soi de manière personnelle  
 Ouvrir la discussion avec le-la responsable  
 Fixer des objectifs de développement de compétences pour l'année suivante avec suivi  
 Autre

Powered by Sphinx

Est-ce que cela vous serait utile d'instaurer une culture du feedback constructif et formatif en entreprise (dans le but de pouvoir écouter les remarques, les prendre en compte et progresser personnellement au travail) ?

1	2	3	4
Inutile			Totalement utile

Powered by Sphinx

Par quel autre moyen aimeriez-vous aborder les **compétences émotionnelles** lors de l'entretien d'évaluation ?

Tapez votre texte ici

Powered by Sphinx

**Partie n°4 - Santé et sécurité au travail**

D'après vous, les compétences émotionnelles font-elles partie intégrante du profil de votre poste ?

- Oui, tout à fait  
 Non, pas du tout

[< Précédent](#)[Suivant >](#)

Powered by Sphinx

**Classez de 1 à 13 le soutien qui vous convient le mieux dont vous disposez pour gérer vos émotions au travail :**

1 = le soutien qui m'est le plus utile, qui me convient le mieux

13 = le soutien qui m'est le moins utile, qui me convient le moins

- Les colloques
- La journée au vert (sortie d'équipe offerte par l'institution)
- Les différent-e-s collègues
- Les responsables de secteur
- Le théâtre "Paroles, Paroles"
- Les responsables de foyer
- La psychologue externe à l'institution
- La personne de confiance en entreprise
- Les membres de la direction
- Les supervisions d'équipe
- Le souper annuel
- La responsable RH
- La neuropsychologue interne à l'institution
- Autre

[< Précédent](#)[Suivant >](#)

Powered by Sphinx

**Arrivez-vous à obtenir le soutien dont vous avez besoin ?**

Oui, tout à fait  
 Oui, partiellement  
 Non, pas vraiment  
 Non, pas du tout

**Que vous apporte ce soutien prodigué par l'institution ?** (Sélectionnez 3 éléments max)

Énergie  
 Meilleure gestion des émotions  
 Confiance  
 Entraide entre collègues  
 Motivation  
 Sécurité  
 Fidélisation (donne envie de continuer à travailler pour l'institution)  
 Écoute  
 Autre

Powered by Sphinx

Voici, maintenant, des propositions en complément à tout ce qui est déjà existant concernant le bien-être au travail.

Quelle utilité verriez-vous d'ajouter 3-5 sorties d'équipes par secteur, activités de team building (exemples : ski, marche, souper, etc.) par année dans le but de resserrer les liens entre collègues ?

1	2	3	4
---	---	---	---

Powered by Sphinx

Quelle est l'utilité pour vous d'avoir un-e coordinateur-trice santé-sécurité-environnement dans l'entreprise ?

1	2	3	4
---	---	---	---

Powered by Sphinx

Quelle autre modification voudriez-vous suggérer concernant les ressources de soutien et le bien-être au travail ?

Tapez votre texte ici

← Précédent

Suivant →

Powered by Sphinx

## Profil de l'interviewé·e

### Sexe

- Femme  
 Homme  
 Ne veut pas définir

### Dans quel lieu travaillez-vous ?

- Foyer de Champsec (y compris les ateliers et l'appartement)  
 Foyer de l'Envol (y compris les ateliers)  
 Foyer de Sierre (y compris les ateliers)  
 Les ateliers à Martigny

← Précédent

Suivant →

Powered by Sphinx

### Dans quel secteur principal travaillez-vous ?

- Soins  
 Intendance  
 Accompagnement  
 Cuisine  
 Ateliers  
 Administration (y compris les fonctions transversales)  
 Technique

← Précédent

Suivant →

Powered by Sphinx

**Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?**

25 ans et moins

26 - 35 ans

36 - 45 ans

46 - 55 ans

56 - 66 ans

66 ans et plus

**Depuis quand travaillez-vous pour la Fondation Foyers Valais de Cœur ?**

< 1 an

> 1 an < 5 ans

> 5 ans < 10 ans

> 10 ans < 15 ans

> 15 ans < 20 ans

> 20 ans < 25 ans

> 25 ans < 30 ans

> 30 ans < 35 ans

35 ans et plus

[← Précédent](#) [Suivant →](#)

Powered by Sphinx

## Conclusion

Je vous remercie vraiment infiniment d'avoir pris le temps de répondre à mon questionnaire !

Cela me sera très utile pour la suite de mon travail de Bachelor. Si cela vous intéresse de lire mon étude, mon travail sera disponible début septembre au sein de l'institution.

Belle suite de journée à vous,

Angèle

[← Précédent](#) [✓ Enregistrer](#)

Powered by Sphinx

Source : Données de l'auteur

## Annexe IX : Résultats bruts du questionnaire

## 1. Quelle place accordez-vous aux émotions dans votre quotidien au travail ?

	Effectifs	% Obs.
Aucune place	0	0%
Peu de place	15	32,6%
Beaucoup de place	23	50%
Très grande place	8	17,4%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalité la plus citée : Beaucoup de place	

## 2. Quelle méthode utilisez-vous pour gérer vos émotions au travail ? (Sélectionnez 3 éléments max)

	Effectifs	% Obs.
Faire du sport	20	43,5%
Parler avec les autres (collègues, responsables, neuropsychologue, ...)	34	73,9%
Prendre de la distance	18	39,1%
Être seul-e	8	17,4%
Marcher	16	34,8%
Parler avec des proches (personnes externes à l'institution)	16	34,8%
Autre	3	6,5%
<b>Total</b>	<b>46</b>	
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalités les plus citées : Parler avec les autres (collègues, responsables, neuropsychologue, ...); Faire du sport; Prendre de la distance	

## 4. Que sont pour vous les compétences émotionnelles ?

C'est la capacité à interpréter les émotions, les accepter, prendre du recul et donner une bonne réponse à ses émotions
savoir se métriser, écouter, trier et réagir en conséquence, mais c'est pas toujours évidente
C'est la capacité à comprendre, exprimer et identifier ses émotions et celles des autres
c'est de faire avec les personnes en situation de handicap un bout de chemin, en l'occurrence en lien avec une activité socio professionnelle
la capacité à prendre du recul et de gérer les émotions avec calme, intelligence et à propos
c'est la capacité d'identifier les émotions vécues lors d'un évènement ou d'un échange ou face à une situation difficile ou non.
l'expérience professionnelle, la connaissance des personnes présentes
Malheureusement je ne sais pas trop
Je ne sais pas
Empathie, identification, écoute, compréhension, expression
écoute, empathie, avoir un psychique assez fort, la compréhension, la motivation
la manière dont on identifie, exprime, vivons nos émotions et celle des autres
pouvoir gérer ses émotions face à 1 situation
l'empathie et savoir gérer ses propres émotions
Le fait de savoir gérer mes émotions

être capable de les identifier, les nommer. Les utiliser comme étant des indicateurs importants de son état personnel
Capacité à gérer ses émotions et celles des autres
La capacité d'identifier, de réguler et d'utiliser mes émotions dans mon travail au quotidien.
conscience de soi, empathie, maîtrise de soi
Savoir l'origine de l'émotion et l'identifier, Savoir gérer l'émotion, Savoir accepter les émotions des autres, Ne pas se laisser emporter par toutes les émotions
l'écoute, l'objectivité, l'empathie, l'aide
Ecoute, validation, patience, empathie
Pouvoir reconnaître et gérer ses émotions. Être capable de reconnaître l'émotion de l'autre et y répondre si besoin
Capacité à gérer ses émotions
gestion de ses émotions, identification des émotions, compréhension des émotions
Capacité à comprendre ses émotions et celles d'autrui
Ecoute, partage
Savoir gérer ses émotions et être capable de les exprimer. Grâce à l'expérience professionnelle, on arrive mieux à prendre de la distance afin de comprendre nos émotions.
c'est la capacité de comprendre l'émotion chez les autres, mais aussi de comprendre les émotions chez nous. Cela de pouvoir travailler dessus et en faire quelque chose.
Notre ressenti notre humeur
capacité à identifier et nommer et accueillir les différentes émotions intrapersonnelle et interpersonnelle ainsi que gérer leur régulation
Ma capacité à gérer mes émotions, comment je me positionne par rapport à elles en moi et dans mon environnement, et les exprimer
Je fais beaucoup de sport
pouvoir s'exprimer sans jugements et être reconnu sans arrière-pensées négatives
gestion du stress, prise de distance, connaissance de ses ressources, dédramatisation par l'humour
Les compétences émotionnelles sont indispensables pour pouvoir fonctionner dans son poste de travail. A mon sens, il s'agit de s'autoriser à vivre les émotions qui nous traversent pour ne pas les accumuler.
de comprendre le résident, d'être à l'écoute,
empathie spontanée - respect de l'être touché dans sa santé / sa chair - soutenir le plus naturellement, sans infantiliser
Pouvoir ou savoir s'exprimer de ses ressentis
Il s'agit des stratégies d'adaptation que nous mettons en place pour gérer nos émotions
Reconnaître ses propres émotions ainsi que celles des autres et les nommer.
l'attitude ou savoir être d'un professionnel en tant que personne, avec ses vécus, son expérience (personnelle et professionnelle), ses connaissances, sa personnalité ... la capacité à "puiser" dans les outils à disposition (interdisciplinarité, neuro-psy, discussions .... )
Identifier, comprendre, exprimer ses émotions
c'est difficile de répondre.
connaître ses émotions, comment elles se manifestent et les utiliser au mieux selon les contextes. Reconnaître aussi les émotions des autres personnes, empathie.
boh

### 5. Après avoir lu le modèle présenté, le comprenez-vous ?

	Effectifs	% Obs.
Oui, je l'ai bien compris	39	84,8%
Non, je ne suis pas sûr-e de l'avoir compris	7	15,2%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalité la plus citée : Oui, je l'ai bien compris	

### 6. Pensez-vous utiliser l'ensemble de vos compétences émotionnelles au travail ?

	Effectifs	% Obs.
Pas du tout	0	0%
Plutôt non	8	17,4%
Plutôt oui	32	69,6%
Tout à fait	6	13%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalité la plus citée : Plutôt oui	

### 7. Pourquoi diriez-vous que c'est important de pouvoir développer vos compétences émotionnelles dans votre travail ? (Sélectionnez 3 éléments max)

	Effectifs	% Obs.
Pour m'adapter en fonction des personnes	35	76,1%
Pour mon développement personnel	4	8,7%
Pour maîtriser mes émotions	26	56,5%
Pour renforcer le travail d'équipe	19	41,3%
Pour prendre conscience lors de situations vécues	13	28,3%
Pour développer mes soft skills (compétences sociales)	7	15,2%
Pour supprimer tout inconfort et malentendu	12	26,1%
Pour s'adapter au milieu social de l'institution	15	32,6%
Autre	0	0%
<b>Total</b>	<b>46</b>	
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalités les plus citées : Pour m'adapter en fonction des personnes; Pour maîtriser mes émotions; Pour renforcer le travail d'équipe	

### 9. Ma capacité à identifier mes émotions (compétence identification)

	Effectifs	% Obs.
Pas du tout	0	0%
Plutôt non	2	4,3%
Plutôt oui	34	73,9%
Tout à fait	10	21,7%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalité la plus citée : Plutôt oui	

### 10. Ma capacité à comprendre les causes et conséquences de mes émotions (compétence compréhension)

	Effectifs	% Obs.
Pas du tout	0	0%
Plutôt non	5	10,9%
Plutôt oui	31	67,4%
Tout à fait	10	21,7%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalité la plus citée : Plutôt oui	

### 11. Ma capacité à exprimer mes émotions et de le faire de manière socialement acceptable (compétence expression)

	Effectifs	% Obs.
Pas du tout	0	0%
Plutôt non	6	13%
Plutôt oui	35	76,1%
Tout à fait	5	10,9%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalité la plus citée : Plutôt oui	

### 12. Ma capacité à gérer mon stress et mes émotions (lorsque celles-ci sont inadaptées au contexte) (compétence régulation)

	Effectifs	% Obs.
Pas du tout	1	2,2%
Plutôt non	6	13%
Plutôt oui	33	71,7%
Tout à fait	6	13%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalité la plus citée : Plutôt oui	

### 13. Ma capacité à utiliser mes émotions pour accroître en efficacité (au niveau de la réflexion, des décisions et des actions) (compétence utilisation)

	Effectifs	% Obs.
Pas du tout	0	0%
Plutôt non	8	17,4%
Plutôt oui	32	69,6%
Tout à fait	6	13%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalité la plus citée : Plutôt oui	

**14. Ma capacité à identifier les émotions d'autrui (compétence identification)**

	Effectifs	% Obs.
Pas du tout	0	0%
Plutôt non	5	10,9%
Plutôt oui	31	67,4%
Tout à fait	10	21,7%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalité la plus citée : Plutôt oui	

**15. Ma capacité à comprendre les causes et conséquences des émotions d'autrui (compétence compréhension)**

	Effectifs	% Obs.
Pas du tout	0	0%
Plutôt non	4	8,7%
Plutôt oui	39	84,8%
Tout à fait	3	6,5%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalité la plus citée : Plutôt oui	

**16. Ma capacité à permettre aux autres d'exprimer leurs émotions (compétence expression)**

	Effectifs	% Obs.
Pas du tout	0	0%
Plutôt non	2	4,3%
Plutôt oui	30	65,2%
Tout à fait	14	30,4%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalité la plus citée : Plutôt oui	

**17. Ma capacité à gérer les émotions et le stress d'autrui (compétence régulation)**

	Effectifs	% Obs.
Pas du tout	0	0%
Plutôt non	9	19,6%
Plutôt oui	34	73,9%
Tout à fait	3	6,5%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalité la plus citée : Plutôt oui	

**18. Ma capacité à utiliser les émotions des autres pour accroître en efficacité (au niveau de la réflexion, des décisions et des actions) (compétence utilisation)**

	Effectifs	% Obs.
Pas du tout	0	0%
Plutôt non	14	30,4%
Plutôt oui	28	60,9%
Tout à fait	4	8,7%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalité la plus citée : Plutôt oui	

**19. Selon vous, est-il possible d'exprimer et de montrer vos émotions si besoin durant l'entretien d'embauche ?**

	Effectifs	% Obs.
Oui, tout à fait	11	23,9%
Oui, partiellement	28	60,9%
Non, pas vraiment	7	15,2%
Non, pas du tout	0	0%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalité la plus citée : Oui, partiellement	

**20. Aimeriez-vous être sensibilisé-e pendant l'entretien d'embauche face aux émotions fortes qui sont vécues au travail par la suite ?**

	Effectifs	% Obs.
Oui, tout à fait	25	54,3%
Oui, partiellement	19	41,3%
Non, pas vraiment	1	2,2%
Non, pas du tout	1	2,2%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalité la plus citée : Oui, tout à fait	

**21. Qu'est-ce qu'une sensibilisation pourrait vous apporter ? (Sélectionnez 3 éléments max)**

	Effectifs	% Obs.
Confiance	22	47,8%
Transparence de l'institution	30	65,2%
Prévention	20	43,5%
Réflexion	11	23,9%
Prise de conscience	22	47,8%
Motivation	8	17,4%
Anticipation	13	28,3%
Autre	1	2,2%
<b>Total</b>	<b>46</b>	
Réponses effectives : 46		Non-réponse(s) : 0
Taux de réponse : 100%		Modalités les plus citées : Transparence de l'institution; Confiance; Prise de conscience

**23. Souhaiteriez-vous que les compétences émotionnelles soient discutées de manière générale lors de l'entretien d'embauche ?**

	Effectifs	% Obs.
Oui, tout à fait	21	45,7%
Oui, partiellement	17	37%
Non, pas vraiment	6	13%
Non, pas du tout	2	4,3%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46		Non-réponse(s) : 0
Taux de réponse : 100%		Modalité la plus citée : Oui, tout à fait

**24. Qu'est-ce qu'une discussion sur les compétences émotionnelles pourrait vous apporter ? (Sélectionnez 3 éléments max)**

	Effectifs	% Obs.
Confiance	25	54,3%
Transparence de l'institution	22	47,8%
Prévention	17	37%
Réflexion	20	43,5%
Anticipation	10	21,7%
Motivation	14	30,4%
Preuve des compétences	12	26,1%
Autre	2	4,3%
<b>Total</b>	<b>46</b>	
Réponses effectives : 46		Non-réponse(s) : 0
Taux de réponse : 100%		Modalités les plus citées : Confiance; Transparence de l'institution; Réflexion

**26. De quelle manière les compétences émotionnelles pourraient-elles être abordées ?**

	Effectifs	% Obs.
Discussion	25	54,3%
Questions de mise en situation (exemples concrets)	13	28,3%
Images	2	4,3%
Test reconnu sur les compétences émotionnelles	4	8,7%
Autre	2	4,3%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Réponses effectives : 46

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

 Modalités les plus citées : Discussion; Questions de mise en situation  
 (exemples concrets); Test reconnu sur les compétences émotionnelles

**28. Seriez-vous d'accord de remplir un baromètre permettant de juger vos compétences émotionnelles lors de l'entretien d'embauche et d'ouvrir la discussion sur ce sujet ? Baromètre = échelle de 1 à 10 où il faut se positionner**

	Effectifs	% Obs.
Pas du tout d'accord	6	13%
Pas d'accord	13	28,3%
D'accord	19	41,3%
Tout à fait d'accord	8	17,4%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Réponses effectives : 46

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée : D'accord

**29. Seriez-vous d'accord de remplir un questionnaire reconnu testant les compétences émotionnelles lors de votre entretien d'embauche et de partager les résultats pour en discuter ?**

	Effectifs	% Obs.
Pas du tout d'accord	9	19,6%
Pas d'accord	12	26,1%
D'accord	19	41,3%
Tout à fait d'accord	6	13%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Réponses effectives : 46

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalité la plus citée : D'accord

### 30. Vos émotions peuvent-elles être exprimées durant l'entretien individuel d'évaluation ?

	Effectifs	% Obs.
Oui, tout à fait	20	43,5%
Oui, partiellement	17	37%
Non, pas vraiment	6	13%
Non, pas du tout	3	6,5%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalité la plus citée : Oui, tout à fait	

### 31. Que vous apporte l'entretien d'évaluation ? (Sélectionnez 3 éléments max)

	Effectifs	% Obs.
Soutien	22	47,8%
Richesse dans les échanges	17	37%
Bien-être	2	4,3%
Point de situation	32	69,6%
Ouverture de soi	9	19,6%
Motivation	14	30,4%
Bienveillance	14	30,4%
Autre	3	6,5%
<b>Total</b>	<b>46</b>	
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalités les plus citées : Point de situation; Soutien; Richesse dans les échanges	

### 33. Pour vous, quel serait le nombre adéquat d'entretiens individuels d'évaluation ? (Actuellement, chacun-e a 1 entretien durant le premier semestre de l'année)

	Effectifs	% Obs.
1 par année	28	60,9%
2 par année	9	19,6%
3 par année	0	0%
4 par année	1	2,2%
1 tous les 2 ans	4	8,7%
Autre	4	8,7%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalités les plus citées : 1 par année; 2 par année; 1 tous les 2 ans; ...	

**36. Trouveriez-vous utile d'effectuer un entretien d'évaluation avec la responsable RH ? - En plus de l'entretien actuel avec le-la responsable de secteur**

	Effectifs	% Obs.
Inutile	10	21,7%
Peu utile	14	30,4%
Très utile	17	37%
Totalement utile	5	10,9%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalité la plus citée : Très utile	

**37. Cet entretien devrait-il être obligatoire ou facultatif ?**

	Effectifs	% Obs.
Obligatoire	10	21,7%
Facultatif	36	78,3%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalité la plus citée : Facultatif	

**38. Souhaiteriez-vous que les compétences émotionnelles soient discutées de manière générale lors de l'entretien d'évaluation ?**

	Effectifs	% Obs.
Oui, tout à fait	17	37%
Oui, partiellement	19	41,3%
Non, pas vraiment	8	17,4%
Non, pas du tout	2	4,3%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalité la plus citée : Oui, partiellement	

**39. Quelle utilité auriez-vous de remplir, dans la grille d'évaluation, un baromètre permettant de juger vos compétences émotionnelles lors de l'entretien d'évaluation et d'ouvrir la discussion là-dessus ? Baromètre = échelle de 1 à 10 où il faut se positionner**

	Effectifs	% Obs.
Inutile	9	19,6%
Peu utile	12	26,1%
Très utile	19	41,3%
Totalement utile	6	13%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalité la plus citée : Très utile	

**40. Seriez-vous d'accord de remplir un questionnaire d'auto-évaluation reconnu qui permet de définir vos compétences émotionnelles lors de l'entretien d'évaluation et d'ouvrir la discussion à ce sujet ?**

	Effectifs	% Obs.
Pas d'accord du tout	6	13%
Plutôt pas d'accord	14	30,4%
Plutôt d'accord	18	39,1%
Tout à fait d'accord	8	17,4%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalité la plus citée : Plutôt d'accord	

**41. Une fois le test rempli, comment souhaiteriez-vous utiliser les résultats pour que cela vous soit utile ?**

	Effectifs	% Obs.
Réfléchir sur soi de manière personnelle	15	32,6%
Ouvrir la discussion avec le-la responsable	17	37%
Fixer des objectifs de développement de compétences pour l'année suivante avec suivi	12	26,1%
Autre	2	4,3%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalité la plus citée : Ouvrir la discussion avec le-la responsable	

**43. Est-ce que cela vous serait utile d'instaurer une culture du feed-back constructif et formatif en entreprise (dans le but de pouvoir écouter les remarques, les prendre en compte et progresser personnellement au travail) ?**

	Effectifs	% Obs.
Inutile	4	8,7%
Peu utile	10	21,7%
Très utile	19	41,3%
Totalement utile	13	28,3%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalité la plus citée : Très utile	

**Par quel autre moyen aimeriez-vous aborder les compétences émotionnelles lors de l'entretien d'évaluation ?**

Echange avec le responsables, avec les collègues et personne de confiance
La vie c'est une apprentissage et nous sommes des humains, alors c'est logique que des fois on peut perdre les moyens. Mais je pense qu'on peut aborder tout et mettre tous les moyens, mais quand les personnes n'ont pas envie de progresser on pourra rien faire. On ne pourra jamais aider une personne que ne veut pas d'aide. Soit nous sommes nées pour gérer le social soit pas.
En discuter si je le souhaite, pas d'obligation
par des situations concrètes ou des exemples ou cela fonctionne inadéquatement

des échanges, des discussions
Discussion
Lors du colloque par métier
discussion
Echange/discussion.
discussion
Discussion
Des discussions
échange, dans une relation de confiance et bienveillante
Sur des exemples concrets vécus sur le lieu de travail
En abordant des évènements concrets en lien avec la prise en charge des résidents.
oralement
Discussion ,partager
aucun, cela n'est pas possible dans la dynamique actuelle des institutions
En parlant du savoir-être au travail.
Revenir sur des situations vécues par exemple
Jeux de rôle
par le biais d'échange et d'analyse de situations
Je ne suis pas sûr que cela soit pertinent d'évaluer les compétences émotionnelles.
Sous forme de table ronde. En tant que stagiaire en FP2, j'ai intégré des moments de "tables rondes" lors de quelques colloques d'équipe. J'ai notamment abordé le sujet de la gestion des résonances et des émotions. Le but était que chacun puisse donner ses astuces/ressources quant à la gestion de leurs émotions. Ce moment était très enrichissant.
Par une simple discussion avec mon responsable, en lui exprimant des situations concrètes.
Des joue
pas forcément lors des entretiens d'évaluation mais plutôt lors de formation proposées par la Fondation
Des explications et la possibilité d'en découvrir plus sur soi en apprenant plus sur notre manière d'être et de gérer les situations. Cela pour améliorer notre attitude au travail, et même dans notre vie de tous les jours.
Uniquement avec la responsable
selon les besoins et ce que l'on vit dans l'institution, décès, violence, etc, mais ceci tres personnel.
discussion
En les mettant en lien avec des situations concrètes vécues.
sous forme d un jeu
Pas uniquement lors de l'évaluation mais lorsque les émotions sont trop fortes
par une discussion au début de l'entretien
de manière informelle pour ne pas que quelqu'un se sente plus à même que nous de parler de nos propres émotions
discussion, test probant
Lors d'une sortie ou devant un café, mais pas forcément lors de l'entretien d'évaluation.
avec des exemples concrets et des mises en situation
pas d'avis, ne sait pas, aucune idée (mentionnés 7 fois)

**45. D'après vous, les compétences émotionnelles font-elles partie intégrante du profil de votre poste ?**

	Effectifs	% Obs.
Oui, tout à fait	41	89,1%
Non, pas du tout	5	10,9%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalité la plus citée : Oui, tout à fait	

**46. Classez de 1 à 13 le soutien qui vous convient le mieux dont vous disposez pour gérer vos émotions au travail : 1 = le soutien qui m'est le plus utile, qui me convient le mieux 13 = le soutien qui m'est le moins utile, qui me convient le moins**

	Importance	Effectifs	% Obs.
Les colloques	10,39	44	95,7%
La journée au vert (sortie d'équipe offerte par l'institution)	6,33	40	87%
Les différent-e-s collègues	12,26	45	97,8%
Les responsables de secteur	10,33	44	95,7%
Le théâtre "Paroles, Paroles"	4,98	40	87%
Les responsables de foyer	6,96	40	87%
La psychologue externe à l'institution	5,2	39	84,8%
La personne de confiance en entreprise	6,96	39	84,8%
Les membres de la direction	5,59	38	82,6%
Les supervisions d'équipe	8,2	41	89,1%
Le souper annuel	4,17	37	80,4%
La responsable RH	5,96	39	84,8%
La neuropsychologue interne à l'institution	7,5	43	93,5%
Autre	0,74	6	13%
<b>Total</b>		<b>46</b>	
L'importance est calculée comme le rang moyen auquel la modalité a été citée. Réponses effectives : 46		Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%		Modalités les plus citées : Les différent-e-s collègues; Les colloques; Les responsables de secteur	

**48. Arrivez-vous à obtenir le soutien dont vous avez besoin ?**

	Effectifs	% Obs.
Oui, tout à fait	21	45,7%
Oui, partiellement	21	45,7%
Non, pas vraiment	3	6,5%
Non, pas du tout	1	2,2%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Réponses effectives : 46	Non-réponse(s) : 0	
Taux de réponse : 100%	Modalité la plus citée : Oui, tout à fait	



Plus de structure dans les divers secteurs (qui fait quoi)
Journée récréative avec la direction
Plus en parler de ce qui est déjà mis en place. Je n'étais pas au courant que nous avions des superviseurs ou psychologue
Affiner sa responsabilité personnelle à son propre engagement vers un bien être au travail
Plus de présence et de soutien de la direction
L'accès à une salle de repos afin de se ressourcer lors des horaires irréguliers.
Plus des formations interne
Bienveillance et tenir compte des propositions que nous amenons. Reconnaissance de notre travail
Une salle de repos pour les gens qui ne rentrent pas chez eux quand on a des horaires coupés, des bons de massage pour le personnel.
Miser un peu plus sur la santé au travail (favoriser la mobilité, la nourriture saine (fruits à dispo), ajuster les hauteurs des tables (dos))
Team building, supervision
valorisation de notre travail par la hiérarchie, ex: petite attention pour Noël, aux 5 ans, valorisation des déplacements d'un foyer à un autre lorsque c'est pour une formation ou autre obligatoire hors des horaires,
La création d'un comité du personnel et une plus grandes considération de l'avis des employés.
J'augmenterai les petits moments en équipe pour augmenter la cohésion de groupe et l'entraide.
Ateliers et groupe de parole pour les collaborateurs / collaboratrices qui en ressentent le besoin être à l'aise et se sentir soutenu, mais il faut échanger
Création d'une ambiance de travail en transparence favorisant la stabilité des collaborateurs sur la durée
créer davantage d'évènement pluridisciplinaire autre pour parler des résidents, des moments ou on peut parler de nous et échanger, pas que les RER et c'est tout
Posture de bienveillance
une psychologue externe à la Fondation
Un thérapeute externe et neutre
des entretiens au moment du besoin.
Aucune, ne sait pas, pas de suggestions (mentionnés 19 fois)

#### 54. Sexe

	Effectifs	% Obs.
<b>Femme</b>	28	60,9%
<b>Homme</b>	12	26,1%
<b>Ne veut pas définir</b>	6	13%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
<b>Réponses effectives : 46</b>	<b>Non-réponse(s) : 0</b>	
<b>Taux de réponse : 100%</b>	<b>Modalité la plus citée : Femme</b>	

### 55. Dans quel lieu travaillez-vous ?

	Effectifs	% Obs.
Foyer de Champsec (y compris les ateliers et l'appartement)	29	63%
Foyer de l'Envol (y compris les ateliers)	6	13%
Foyer de Sierre (y compris les ateliers)	10	21,7%
Les ateliers à Martigny	1	2,2%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Réponses effectives : 46  
Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0  
Modalité la plus citée : Foyer de Champsec (y compris les ateliers et l'appartement)

### 56. Dans quel secteur principal travaillez-vous ?

	Effectifs	% Obs.
Soins	18	39,1%
Intendance	3	6,5%
Accompagnement	14	30,4%
Cuisine	1	2,2%
Ateliers	4	8,7%
Administration (y compris les fonctions transversales)	4	8,7%
Technique	2	4,3%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Réponses effectives : 46  
Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0  
Modalités les plus citées : Soins; Accompagnement; Ateliers; ...

### 57. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

	Effectifs	% Obs.
25 ans et moins	3	6,5%
26 - 35 ans	13	28,3%
36 - 45 ans	10	21,7%
46 - 55 ans	12	26,1%
56 - 66 ans	7	15,2%
66 ans et plus	1	2,2%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Réponses effectives : 46  
Taux de réponse : 100%

Non-réponse(s) : 0  
Modalités les plus citées : 26 - 35 ans; 46 - 55 ans; 36 - 45 ans

**58. Depuis quand travaillez-vous pour la Fondation Foyers Valais de Cœur ?**

	Effectifs	% Obs.
< 1 an	6	13%
> 1 an < 5 ans	16	34,8%
> 5 ans < 10 ans	11	23,9%
> 10 ans < 15 ans	7	15,2%
> 15 ans < 20 ans	3	6,5%
> 20 ans < 25 ans	1	2,2%
> 25 ans < 30 ans	0	0%
> 30 ans < 35 ans	2	4,3%
35 ans et plus	0	0%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Réponses effectives : 46

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalités les plus citées : &gt; 1 an &lt; 5 ans; &gt; 5 ans &lt; 10 ans; &gt; 10 ans &lt; 15 ans

Source : Données de l'auteure

## DÉCLARATION DE L'AUTEURE

**Auteure :** Angèle Bretz, HES-SO Valais-Wallis

**Filière :** Économie d'entreprise

**E-mail :** [angele.bretz@students.hevs.ch](mailto:angele.bretz@students.hevs.ch)

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seule, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du responsable de filière et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après : Madame Alexandra Rouiller - Responsable RH et services centraux de la Fondation Foyers Valais de Cœur ».

**Lieu et date**

Savièse, le 06 juillet 2023

**Signature**

