

UNIVERSITE PARIS 1 - PANTHEON SORBONNE

INSTITUT DE RECHERCHE ET D'ETUDES SUPERIEURES DU  
TOURISME

**« L'intelligence émotionnelle au sein du secteur hôtelier :  
L'exemple de Sofitel, marque du groupe Accor »**

Mémoire professionnel présenté pour l'obtention du

Diplôme de Paris 1 - Panthéon Sorbonne

**MASTER PROFESSIONNEL "TOURISME" (2e année)  
Spécialité Gestion des Activités Touristiques et Hôtelières**

**Par Mlle PETIT Maud**

**Tuteur du mémoire : Mme Isabelle KUCHARSKI**

## AVANT-PROPOS

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager le directeur de mémoire, de l'université de Paris 1 – Panthéon Sorbonne ou de l'Institut de Recherche et d'Études Supérieures du Tourisme.

*« L'Université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les mémoires et thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs. »*

## REMERCIEMENTS :

Je remercie tout d'abord **Madame Isabelle KURCHASKI**  
Directrice des ressources humaines Groupe B&B hôtels et professeur à l'Université Paris 1  
Panthéon- La Sorbonne  
qui a tout de suite accepté d'être ma tutrice de mémoire et m'a prodigué de précieux conseils

Et

**Monsieur François-Xavier DECELLE**  
Responsable de la formation Master professionnel 2 G.AT.H  
qui m'a encouragé à travailler sur cette thématique

\*\*\*

Je remercie également :  
**Madame Maria AUTRET**  
DRH et responsable formations Sofitel Europe-Afrique-Moyen Orient (EMOA),

Ainsi que

**Madame Marie-Paule NOWLIS**  
Responsable qualité & Process Sofitel EMOA

Et

**Monsieur Alain PALACIOS**  
Directeur ABP Consulting  
De m'avoir reçu en entretien et orienté pour mon travail de mémoire

\*\*\*

**Monsieur Patrick MENARD,**  
Construction et développement Sofitel EMOA

**Monsieur Julien RONDI**  
Directeur marketing & management control Sofitel EMOA  
Pour son aide

Et

**Madame Céline SIERRA,**  
Responsable de projet développement TARS Sofitel EMOA  
Pour leur soutien

Enfin, je souhaite adresser mes remerciements aux personnes qui m'ont soutenu et conseillé  
durant l'élaboration de ce travail de mémoire.

## SOMMAIRE

AVANT-PROPOS .....	2
REMERCIEMENTS : .....	3
INTRODUCTION: .....	5
METHODOLOGIE : .....	7
Partie I : Définition du concept de l'intelligence Emotionnelle (IE) .....	9
I.A Définition de l'IE ? .....	9
I.A.1 Concept d'intelligence : .....	9
I.A.2 les émotions : .....	9
I.A.3 l'intelligence émotionnelle : .....	9
I.B Origine de l'IE : historique de la démarche ayant abouti à l'élaboration de l'IE .....	10
I.C Différentes théories de l'IE : les différents modèles .....	12
I.C.1 : Le modèle de l'intelligence émotionnelle telle une habileté selon SALOVEY ET MAYER: .....	12
I.C.2 : Les modèles mixtes de l'IE .....	12
I.C.2.1. Le modèle de Reuven BAR-ON : .....	12
I.C.2.2 Le modèle GOLEMAN : .....	13
I.C.2 Les outils de mesures : .....	16
I.C.2.1 MSCEIT : mesure de l'IE envisagée comme une habileté.....	16
I.C.2.2 TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire) : mesure de l'IE perçue comme un trait de personnalité .....	18
Partie II : Apprendre à maîtriser ses émotions et l'adaptation en entreprise.....	20
II.1 Le concept de « leadership de résonance » : .....	20
II.2 Qu'est-ce que l'apprentissage de la maîtrise de ses émotions ? .....	24
II.2.1 Prise de conscience et envie d'évoluer .....	24
II.2.2 Développer les compétences émotionnelles : deux types d'approches, stratégie individuelle ou de groupe : .....	25
II.2.2.A Stratégie individuelle : .....	25
II.2.2.B Stratégie collective : .....	25
II.2.3 Théorie des émotions positives par Barbara FREDERIKSON, .....	26
II.2.4 Comment ces émotions positives impactent-elles les individus ? .....	27
II.2.4.A Les émotions positives dynamisent nos moyens intrinsèques/ ressources .....	27
II.3 Apprendre à développer ses compétences émotionnelles : .....	30
BILAN partie II : .....	35
III. IE, une nécessité dans l'hôtellerie ? L'exemple de Sofitel marque du groupe ACCOR... 36	
BILAN partie III : Les compétences émotionnelles pour la performance : .....	55
ARTICLE : .....	56
BILAN de l'article: .....	60
CONCLUSION GENERALE .....	61
RESUME DU MEMOIRE .....	62
ANNEXES : .....	63
Annexe 1 : Contribuer a la mise en place de la stratégie d'entretien .....	63
Annexe 2 : Exemple de questionnaire soumis aux professionnels : Entretien avec Maria AUTRET .....	63
Les informations et messages que je dois communiquer .....	65
Les informations que je dois recueillir .....	65
BIBLIOGRAPHIE .....	79

## **INTRODUCTION :**

Les théories des organisations classiques ont permis de cadrer et développer les entreprises sur les méthodes de travail tels que l'ont imaginé TAYLOR et FAYOL sur la segmentation de tâches et unités de travail ou encore les théories de management bureaucratique de WEBER. D'autres théories, dites des relations humaines repensent les styles de management pour y injecter une dimension plus humaine dès les années vingt. La thématique reliée aux émotions est dès lors abordée mais sous d'autres aspects, telles que les notions de pouvoir (leadership) et conflits dans les organisations et sont pour la première fois évoqués par Mary PARKER FOLLETT. Dans les années trente le caractère émotionnel dans les organisations est plus amplement abordé avec la considération des sentiments, l'ambiance, le moral du personnel, etc.

Ce n'est que dans les années quatre-vingt-dix que la notion d'intelligence émotionnelle (IE) va être popularisée et concrètement envisagée comme stratégie au sein des organisations.

L'intelligence émotionnelle (IE) peut s'apparenter à une démarche de développement personnel qui s'attache à la maîtrise des émotions. La conscience émotionnelle permettrait de mieux appréhender ses émotions pour en faire de réelles alliées.

Or, l'expression des émotions est depuis très longtemps communément considérée comme une faiblesse et encore plus spécialement dans le monde du travail. Depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle, différents travaux ont été menés sur l'IE et dans les années 90 des travaux sur l'IE au cœur des entreprises ont été initiés. L'intelligence émotionnelle considère des compétences très utiles voir indispensables dans le monde professionnel. Or, ces émotions qui étaient jusque-là rejetées pourraient devenir un atout considérable. Comment pouvons-nous expliquer que les émotions aient pu passer d'un handicap à un avantage certain dans le monde professionnel?

Les techniques d'apprentissage de l'IE consistent à l'acceptation des sensations physiques et bouleversements internes, à prendre conscience de ces émotions par la maîtrise et le contrôle de soi. Il s'agit donc d'avoir une intelligence à dominer ses émotions et de les mettre à profit de façon bénéfique.

L'IE s'oppose à l'intelligence que les scientifiques se sont efforcés de mesurer à savoir le Quotient Intellectuel (QI). Avec l'IE, rien n'est figé. Certes certains individus ont de façon innée, une aptitude à gérer leurs émotions mais selon les études menées et contrairement au QI, l'IE peut être développée.

La majorité des organisations actuelles soucieuses d'augmenter les performances s'efforcent de faire participer leurs employés à des formations pour développer leurs connaissances techniques ou techniques opérationnelles. L'intelligence émotionnelle, quant à elle, mise sur les compétences émotionnelles.

Cette forme particulière de l'intelligence est une capacité que le personnel hôtelier et les leaders de ce même secteur, peuvent donc posséder ou développer pour être plus compétents dans leur travail au quotidien. Le secteur hôtelier est assez particulier. En constante interaction avec les clients, le personnel doit être présent, réactif, compétent, soucieux du détail, etc. C'est notamment ces paramètres qui font la différence quand on évalue l'IE.

Cette thématique « d'intelligence émotionnelle en hôtellerie » est en totale adéquation avec mon projet professionnel. En outre, j'ai eu l'opportunité de travailler et m'épanouir dans différents services au sein d'hôtels en France et à l'étranger (en Contrats à Durée Déterminée et stages). Et je me suis personnellement intéressée aux compétences et savoir-faire requis mais aussi recherchés dans l'industrie hôtelière.

Ce travail de mémoire m'a permis d'étudier cette intelligence émotionnelle et de m'interroger sur la réelle application de cette récente forme d'intelligence.

Dans ce mémoire, nous allons tenter de présenter et déterminer ce qu'est l'intelligence émotionnelle, son développement et son importance dans l'entreprise et plus particulièrement pour le secteur hôtelier avec notamment l'exemple des actuelles applications au sein du groupe ACCOR pour la marque Sofitel.

## **METHODOLOGIE :**

Ce travail de mémoire propose donc une étude sur la thématique de l'intelligence émotionnelle qui se rattache plus particulièrement au secteur des Ressources Humaines et des services qualité et satisfaction de la clientèle mais aussi des employés à l'échelle individuelle dans les établissements hôteliers.

Après multiples observations grâce à des missions opérationnelles dans les hôtels et la lecture du livre du professeur Daniel GOLEMAN, l'application de l'IE au secteur hôtelier paraissait une évidence. En effet, c'est en travaillant dans les opérations en hôtellerie que je me suis interrogée sur les compétences et la formation en hôtellerie.

Le livre "L'Intelligence Emotionnelle 2, accepter ses émotions pour s'épanouir dans son travail", a tout de suite suscité en moi l'envie de travailler sur cette nouvelle approche d'intelligence et m'est apparu très équivoque.

L'IE est, il est vrai une notion récente dans le management et personnellement avant la lecture de ce livre, je m'étais interrogée sur l'importance des compétences personnelles nécessaires pour la performance des employés sans avoir vraiment eu la chance d'étudier le sujet en profondeur. Je ne savais pas que des études avaient été menées avant la lecture de ce livre et qu'une telle terminologie avait été choisie pour désigner certaines compétences appliquées plus particulièrement au milieu professionnel. J'ai poursuivi mes recherches et j'ai également lu plusieurs livres tels « Intelligence émotionnelle au travail » de Daniel GOLEMAN, Richard BOYATZIS et Annie McKEE et j'ai visionné des conférences, lu des articles etc.

Après avoir interrogé des professionnels hôteliers (de façons formelles et informelles), ces derniers m'ont confirmé l'importance des techniques managériales anglo-saxonnes qui ont un fort impact sur les organisations européennes. Or, j'ai également complété mes recherches par la lecture du livre « Développer vos compétences émotionnelles » de Gilles CORCOS, homologue de Mr. GOLEMAN, pionnier de l'IE en France.

Ce travail de mémoire a pour objectif de tenter de répondre à la problématique suivante : Comment l'intelligence émotionnelle peut impacter le secteur hôtelier en prenant comme exemple Sofitel, marque haut de gamme du groupe ACCOR ? Ayant effectué un stage au cours de mon master 2, j'ai eu l'opportunité de travailler au siège de Sofitel au sein du département de la zone Europe-Afrique-Moyen-Orient. Cela m'a permis d'être au contact de collaborateurs expérimentés, sensibilisés à l'IE et qui ont personnellement travaillé sur le développement des collaborateurs Sofitel. J'ai donc pu pleinement profiter de leurs expériences, leurs avis et visions sur l'intelligence émotionnelle pour élaborer ce mémoire.

Cette étude a pour objectif à partir de recherches documentaires et d'entretiens, de définir l'impact de l'intelligence sur des organisations hôtelières en prenant Sofitel comme exemple.

Dans les deux premières parties considérées comme théoriques, nous appuierons nos études sur des lectures d'ouvrages, d'articles et visionnage de conférences. Ces premières parties permettront de définir le concept de l'intelligence émotionnelle, ses origines et comment exploiter cette IE en entreprise notamment grâce à des études ayant été menées ces 20 dernières années sur ce nouveau concept d'intelligence.

Dans une troisième partie empirique, nous proposerons d'étudier une application de l'IE dans une entreprise du secteur hôtelier telle que Sofitel. Cette troisième partie, permettra de présenter les compétences émotionnelles souhaitées ou celles à développer chez les employés du secteur hôtelier en prenant comme exemple les collaborateurs de Sofitel. Cela a été rendu possible par une collecte de données auprès de Directeurs de Ressources Humaines et entretiens passés avec les responsables Sofitel de la zone Europe-Afrique-Moyen-Orient.

A la suite de cette recherche théorique et empirique, nous proposerons une réponse à la question centrale de recherche et savoir comment concrètement et pourquoi développer l'intelligence émotionnelle dans les établissements hôteliers ?



## Partie I : Définition du concept de l'intelligence Emotionnelle (IE)

La notion d'intelligence émotionnelle est assez récente. Aussi, elle a été définie et imaginée par différents théoriciens. Or, après avoir lu différentes théories et approches sur l'IE, ces définitions tentent d'établir une synthèse et de proposer des définitions inspirées de différents écrits par rapport à une vision personnelle et appropriation du sujet. Par conséquent, ces définitions n'ont pas la prétention d'être parfaites mais tentent simplement d'expliquer les concepts qui composent l'IE.

### I.A Définition de l'IE ?

#### I.A.1 Concept d'intelligence :

L'intelligence peut être considérée comme étant un système regroupant les dimensions cognitives (qui permettent l'acquisition de connaissances à travers l'environnement dans lequel on évolue et la gestion de nouvelles situations par notre vécu) et une dimension affective pour expérimenter la vie. Cette intelligence permet d'utiliser notre affectif comme un moteur. Les gens dotés d'intelligence ont des capacités particulières à réagir de façon adaptée voire parfaite à certaines situations.

#### I.A.2 les émotions :

Les émotions sont considérées comme étant des réponses à des bouleversements internes provoqués par un facteur externe à l'individu. Les émotions concernées sont notamment la colère, le dégoût, la joie, la peur, la surprise et la tristesse.

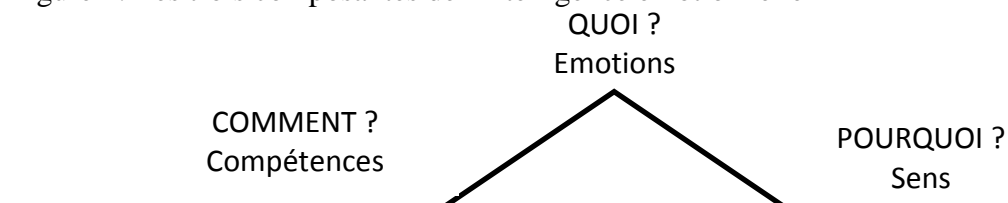
#### I.A.3 l'intelligence émotionnelle :

L'intelligence émotionnelle pourrait donc être considérée comme une faculté à faire fusionner les cognitions avec ses émotions. En d'autres termes, l'IE est une forme d'intelligence qui permet un épanouissement personnel qui profite à notre réussite. En effet, en reconnaissant et acceptant nos émotions, nous pouvons nous servir de ces dernières pour être plus compétents en apprenant à maîtriser ses réactions afin de les mettre au service de ses compétences et être plus performant au niveau professionnel.

C'est pourquoi, trois composantes définissent l'IE<sup>1</sup> :

- L'apprentissage de la maîtrise des émotions
- Identifier et développer nos compétences émotionnelles
- Raccorder les événements de nos vies au sens que nous donnons à notre existence

Figure 1: Les trois composantes de l'intelligence émotionnelle



<sup>1</sup> Selon Gilles CORCOS

## **I.B Origine de l'IE : historique de la démarche ayant abouti à l'élaboration de l'IE**

### Historique

Dès la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle Francis GALTON auteur de différentes théories sur l'hérédité, fait référence à un certain génie qui se perpétuerait de génération en génération. Les études de GALTON ont été suivies par Alfred BINET qui a travaillé sur la phrénologie et a orienté ses travaux sur le cerveau. BINET pense que le développement intellectuel engendre un grossissement de certaines zones du cerveau (les lobes) et ses déformations pourraient même entraîner la déformation du crâne. BINET fonde ses théories sur l'importance de la dimension cognitive qui serait un facteur déterminant pour la réussite (scolaire notamment).

Charles SPEARMAN (début XX<sup>ème</sup> siècle) a élaboré un nouvel indice d'évaluation de l'intelligence qu'il appela le « facteur G » (soit facteur GENERAL), cette théorie de l'intelligence repose sur l'aptitude cognitive des individus.

Parallèlement à SPEARMAN, GALL, neurologue allemand étudia la forme des crânes pour prédire l'intelligence. Avec le docteur SIMON (1905), BINET va établir une « échelle métrique de l'intelligence ». Puis successivement, TERMAN et WECHLER (en 1916) établissent des échelles de mesures de l'intelligence qui sont encore utilisées aujourd'hui pour le calcul du Quotient Intellectuel (QI).

Cependant en 1939, THURSTONE remet en cause les études de SPEARMAN et propose une nouvelle interprétation de l'intelligence qui comprendrait 7 éléments indépendants (la vitesse de perception, faculté numérique, fluidité verbale, capacité verbale, spatiale, mémoire et raisonnement).

Nombreuses théories abordant l'intelligence n'ont pas toutes été validées scientifiquement.

Les cognitions sont, selon la majorité des psychologues, ce qui définit l'intelligence chez les individus. Il s'avère cependant que le terme d'intelligence émotionnelle a été employé comme tel pour la première fois par LEUNER en 1966 lors d'étude psychiatrique.

Bien que les tests QI aient été validés, en 1984, HUNTER et HUNTER ont fait des études démontrant qu'il y a peu de relation entre QI et réussite professionnelle.

Peter SALOVEY et John MAYER, psychologues américains, ont été les pionniers en la matière et ils définissent la notion d'IE d'une autre façon:

« L'habileté à contrôler ses sentiments et émotions et ceux des autres, à faire la distinction entre eux et à utiliser cette information pour orienter ses pensées et action »<sup>2</sup>.

Cette précédente définition a été complétée en 1997 : "L'habileté à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres"(MAYER & SALOVEY).

---

<sup>2</sup> SALOVEY P. et MAYER J.D (1990), Emotional Intelligence. Imagination, cognition and Personality

Daniel GOLEMAN, docteur en psychologie et auteur de plusieurs livres dont « L'intelligence émotionnelle » paru en 1997, a grâce à cet ouvrage popularisé la théorie de l'intelligence émotionnelle. Après plusieurs autres publications telles que "L'Intelligence Emotionnelle 2, accepter ses émotions pour s'épanouir dans son travail" et « L'intelligence émotionnelle au travail », GOLEMAN est l'un des premiers psychologues à s'être interrogé sur cette notion d'IE et l'a définie de la façon suivante :

« L'expression intelligence émotionnelle [...] recouvre la maîtrise de soi, l'ardeur et la persévérance, et la faculté de s'inciter soi-même à l'action » (GOLEMAN 1997, p. 10).

Nous pouvons en conclure que l'IE regroupe un spectre de compétences, qui dès lors que l'on en prend conscience, permet d'identifier et percevoir ses émotions (réponses physiologiques) afin de mieux s'épanouir (dans sa vie personnelle mais aussi au sein de l'entreprise).

L'IE est donc un ensemble de paramètres important mettant en avant des compétences interpersonnelles et intra-personnelles<sup>3</sup> pour utiliser ses émotions (dimensions affectives) et cognitions (acquisition de connaissances) pour être plus compétent au quotidien et notamment dans le monde professionnel.

---

<sup>3</sup> Intelligence interpersonnelle: WEXLER, 2000: « Capacité de comprendre les émotions d'autrui et de se servir de cette précieuse information pour réaliser des choses concrètes ».

Intelligence intra-personnelle : WEXLER, 2000 : « Capacité de reconnaître, d'identifier, de comprendre et d'utiliser ses émotions afin de bien s'adapter et de donner un sens à sa vie ».

## **I.C Différentes théories de l'IE : les différents modèles**

Trois typologies de modèles ont à ce jour été identifiées. On retrouve des modèles où l'IE est perçue telle une habileté ou encore un modèle mixte (combinaisons de capacités) et enfin un modèle global (ensemble de traits de personnalité).

### **I.C.1 : Le modèle de l'intelligence émotionnelle telle une habileté selon SALOVEY ET MAYER:**

Ce type de modèle qui définit l'IE en tant qu'habileté a été conceptualisé par les pionniers en la matière à savoir Peter SALOVEY et John MAYER. Leurs premières études sur l'IE postulent pour une habileté mentale en tant que telle (1990). En 1997, ils ont affiné cette théorie en définissant 4 piliers ou habiletés émotionnelles:

- La perception, identification et expressions des émotions (Identification)
- L'assimilation émotionnelle de la pensée (Utilisation)
- La compréhension de raisonnement face aux émotions (Compréhension)
- Et la gestion de ces émotions mais aussi celles d'autrui (Gestion)

Pour SALOVEY et MAYER c'est donc une « L'habileté à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres ».

### **I.C.2 : Les modèles mixtes de l'IE**

Ces modèles dits mixtes conçoivent l'interaction entre un ensemble de capacités mentales ainsi que de plusieurs traits de personnalités.

#### **I.C.2.1. Le modèle de Reuven BAR-ON :**

BAR-ON, Directeur de l'Institut des Intelligences Appliquées au Danemark, a été un des premiers chercheurs à avoir mis au point un outil de mesure de l'intelligence émotionnelle qu'il a qualifié de Quotient Emotionnel (QE). Ce QE serait donc une combinaison de compétences et habiletés sociales mais aussi émotionnelles qui sont favorables à un comportement intelligent<sup>4</sup>.

BAR-ON définit 5 composantes de l'IE qui sont en relations :

1. Intrapersonnelle (être conscient de soi)
2. Interpersonnelle (avoir conscience des autres)
3. Gestions et contrôle du stress
4. Adaptabilité (gestion du changement)
5. Humeur générale (auto-motivation)

BAR-ON soutient la théorie de GOLEMAN stipulant qu'il est possible de développer l'IE (grâce à l'entraînement et des thérapies adaptées).

---

<sup>4</sup> BAR-ON et PARKER (2000), Handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace.

## I.C.2.2 Le modèle GOLEMAN :

Sa conceptualisation de l'IE présente 4 dimensions majeures (à partir de compétences personnelles et sociales) avec ses sous-composantes. Avec ses collaborateurs BOYATZIS et McKEE. Ils travaillent et développent le concept d'intelligence émotionnelle en l'appliquant au monde professionnel. Ils établissent la théorie de leadership de résonance, qui comme la théorie de l'intelligence émotionnelle initiale, s'oriente sur la compréhension et maîtrise des émotions personnelles mais aussi celles d'autrui.

### Les compétences personnelles:

#### 1. La conscience de soi

La conscience de soi émotionnelle  
Une autoévaluation précise  
La confiance en soi

#### 2. La gestion de soi

Le contrôle de soi  
La fiabilité  
La conscience professionnelle  
L'adaptabilité  
L'innovation  
La motivation  
L'exigence de perfection  
L'engagement  
L'initiative  
L'optimisme

### Les compétences sociales:

#### 3. La conscience sociale (des autres)/ empathie

La compréhension des autres  
La passion du service  
L'enrichissement des autres  
L'exploitation de la diversité  
Le sens politique

#### 4. La maîtrise des relations

L'ascendant  
La communication  
La direction  
Cristalliser les changements  
Le sens de la médiation  
Nouer des liens  
Le sens de la collaboration  
Mobiliser une équipe

Fondé sur des compétences émotionnelles (personnelles et sociales), ce modèle d'IE proposé par GOLEMAN est l'une des clés utiles à la performance de type managériale.

GOLEMAN explique que les compétences émotionnelles se développent. Cependant, il y a un circuit neurologique qui permet d'expliquer d'où viennent les émotions et/ ou les prédispositions émotionnelles de certains individus.

### Le cerveau émotionnel

Il a également été démontré que certaines des prédispositions relatives à l'intelligence émotionnelle pourrait être expliquées par notre cerveau. Le cerveau serait donc un acteur de cette intelligence émotionnelle (parfois innée) mais c'est aussi la raison pour laquelle il serait possible de maîtriser et apprendre à développer les compétences émotionnelles ?

Le cerveau se compose de 3 zones majeures :

- Le cerveau reptilien (ou paléo-cortex) : ce cerveau primitif est celui qui régit les comportements et réflexes pour la survie (respiratoire, de faim, soif, instinct de fuite etc.).
- Le cerveau limbique (cortex ou cerveau primitif) est le cerveau émotionnel et des cognitions assurant les émotions, l'apprentissage et le stockage de la mémoire.
- Le néo-cortex : est le cerveau relatif à l'intelligence pure qui permet l'analyse, le langage, l'élaboration de stratégies, etc.

« Le circuit de régulation des émotions va de l'aire préfrontale (zone frontale du néocortex) à l'amygdale, située de chaque côté du cerveau mésencéphale (cerveau complet avec les deux lobes droite et gauche) et faisant partie du système limbique. [...] Les systèmes neuronaux qui gouvernent l'intellect et les émotions sont distincts, mais étroitement interconnectés. Le circuit cérébral qui entrelace la pensée et les émotions constitue la base neurale du leadership de résonance. » (GOLEMAN, BOYATZIS & McKEE 2002).

L'amygdale régule donc le système émotionnel et donc commande les émotions. L'hippocampe enregistre et interprète (nos perceptions). L'amygdale donne l'émotion aux informations communiquées par l'hippocampe.

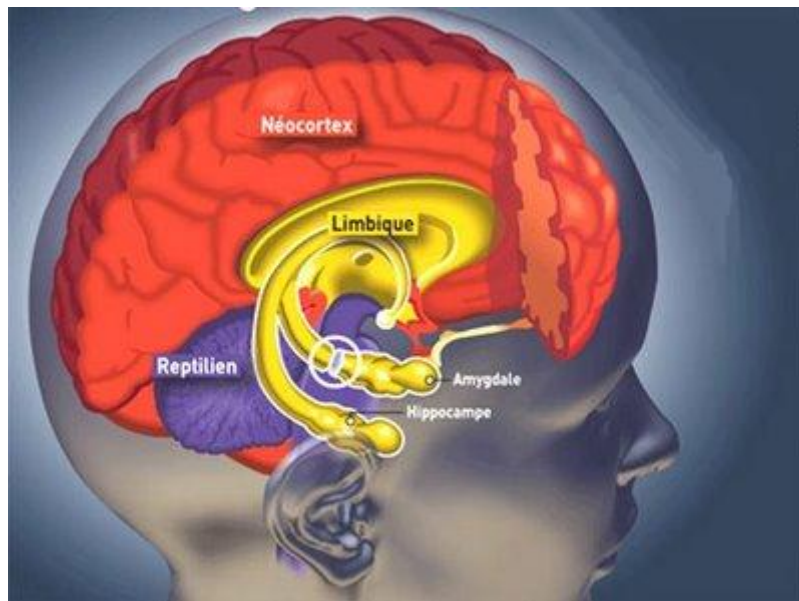
En cas d'urgence, le cerveau limbique mobilise intégralement tout le reste du cerveau. On parle de *putch amygdalien* » ou « fonctionnement d'autoprotection » où le cerveau se limite à des opérations primaires et refuse des modes de pensées complexes, l'esprit créatif ou encore le fait se projeter dans l'avenir (car ses fonctions sont inhibées). Ce mode de fonctionnement cérébral s'est développé chez l'Homme depuis des millions d'années et est encore un système de réponse actuel. C'est ce système nerveux qui engendre les perturbations internes et l'expression des émotions. C'est dire l'importance de ce système limbique donc des émotions (sur la raison intellect).

En outre, cela explique aussi, la grande importance des émotions au quotidien et dans le travail. Le cerveau est capable de nous alerter et ce de façon immédiate et sa réponse se fait via les émotions (instinct primitif de survie).

Cette approche physiologique permet de comprendre d'où viennent les émotions. L'existence de ce système limbique lié au néo-cortex explique donc le circuit de nos émotions au niveau cérébral.

C'est pourquoi, il y a des personnes prédisposées ou plus sensibles aux émotions. L'action de l'amygdale sur le néo-cortex peut inhiber ou au contraire engendrer une réaction. Le lien entre l'amygdale et le néo-cortex est primordial car il permet l'intelligence émotionnelle. Chez certaines personnes, ces facultés émotionnelles sont donc plus ou moins naturellement développées.

Schéma du cerveau :



Source : [www.sciences-faciles.com](http://www.sciences-faciles.com)

### I.C.3 : L'IE en tant qu'un ensemble de traits de personnalité : le modèle PETRIDES et FURNHAM

PETRIDES et FURNHAM envisagent l'IE tel un aspect de la personnalité. Ces auteurs postulent que l'intelligence émotionnelle est liée à un ensemble de plusieurs « traits » ou prédispositions affectives.

## I.C.2 Les outils de mesures :

### I.C.2.1 MSCEIT : mesure de l'IE envisagée comme une habileté

Son nom est tiré de ses pères fondateurs. Le MSCEIT pour Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test a été créé à la manière des précédents tests de l'intelligence (QI) par MAYER, SALOVEY et CARUSO en 2002. Ce test comporte huit niveaux de difficultés différents questionnant le sujet sur les quatre piliers imaginés par SALOVEY et MAYER afin de déterminer comment sont gérées les émotions. Différents scénarios sont ainsi soumis et le sondé doit quantifier sa vision de la résolution des problèmes, perceptions et réflexions personnelles par rapport aux thématiques abordées. Cent quarante et une questions sont posées et doivent être résolues en trente à quarante-cinq minutes.

Ci-dessous, se trouve des exemples de questions du questionnaire MSCEIT éditée par la compagnie « EI SKILLS »<sup>5</sup> où travaille l'un des co-fondateurs de cette méthode David CARUSO :

#### EXAMPLE MSCEIT ITEMS

##### Identifying Emotions

Indicate how much of each emotion is present in this picture.

<b>Emotion</b>	<i>Not Much</i>				<i>Very</i>
<i>Happiness</i>	1	2	3	4	5
<i>Fear</i>	1	2	3	4	5
<i>Sadness</i>	1	2	3	4	5
<i>Surprise</i>	1	2	3	4	5

##### Using Emotions

What mood(s) might be helpful to feel when meeting in-laws for the very first time?

<b>Mood</b>	<i>Not Useful</i>				<i>Useful</i>
<i>Tension</i>	1	2	3	4	5
<i>Surprise</i>	1	2	3	4	5
<i>Joy</i>	1	2	3	4	5

---

<sup>5</sup> Extrait et documentation supplémentaire disponible sur le site internet de Mr. CARUSO <http://www.eiskills.com/msceitexamples.html>



## Understanding Emotions

Tom felt anxious, and became a bit stressed when he thought about all the work he needed to do. When his supervisor brought him an additional project, he felt \_\_\_\_\_. (Select the best choice.)

- a) Overwhelmed
- b) Depressed
- c) Ashamed
- d) Self Conscious
- e) Jittery

## Managing Emotions

Debbie just came back from vacation. She was feeling peaceful and content. How well would *each* action preserve her mood?

Action 1: She started to make a list of things at home that she needed to do.

Very Ineffective..1.....2.....3.....4.....5..Very Effective

Action 2: She began thinking about where and when she would go on her next vacation.

Very Ineffective..1.....2.....3.....4.....5..Very Effective

Action 3: She decided it was best to ignore the feeling since it wouldn't last anyway.

Very Ineffective..1.....2.....3.....4.....5..Very Effective

Dans ce test MSCEIT, l'appréciation des émotions du candidat est évalué par la mise en situation et estimation (graduée de un à cinq, où un est le facteur le plus bas et cinq le critère le plus élevé).

## I.C.2.2 TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire) : mesure de l'IE perçue comme un trait de personnalité

Ce test élaboré par PETRIDES et FURNHAM évalue notamment ce qu'on appelle communément en psychologie les propriétés psychométriques. Cette technique s'efforce en outre de mesurer les différents éléments qui composent la personnalité (empathie, les émotions aux sens large, la gestion du relationnel...). La psychométrie est donc une science qui cherche à mesurer l'esprit.

Ce test se présente sous forme d'un questionnaire de cent cinquante-trois items répartis en quatre facteurs spécifiques : le bien-être, le contrôle de soi, le sens émotionnel et la sociabilité en quinze sous échelles (telles que : optimisme et l'estime de soi pour le facteur bien-être, la maîtrise de l'impulsivité et régulation émotionnelle pour le contrôle de soi...).

Ci-joint se trouve un exemple des questions du TEIQue<sup>6</sup> :

### Example Questions

The questionnaire comprises 153 questions. For each question there are seven possible responses, ranging from 1 = Disagree Strongly to 7 = Agree Strongly. It should take approximately 20-25 minutes to complete.

Question	Completely Disagree	Completely Agree
18 I'm usually able to influence the way other people feel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19 I normally find it difficult to calm angry people down	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20 I find it difficult to take control of situations at home	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21 I generally hope for the best	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22 Others tell me that they admire me for my integrity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23 I really don't like listening to my friends' problems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24 I'm normally able to "get into someone's shoes" and experience their emotions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25 I believe I'm full of personal weaknesses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26 I find it difficult to give up things I know and like	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27 I always find ways to express my affection to others when I want to	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28 I feel that I have a number of good qualities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In line with trait emotional intelligence theory, there are no right or wrong answers, no bad scores, but simply facets of emotion that may or may not be relevant to a particular job role. You must work quickly and intuitively and avoid thinking too long about the exact meaning of the statements.

Les tests de personnalité, comme dans tous tests d'autoévaluation sont des méthodes approximatives d'évaluation dans la mesure où les sondés peuvent orienter et tronquer les réponses en essayant de trouver ce que l'on recherche chez eux et donner les réponses les plus satisfaisantes possibles. Mais ces tests peuvent être dans le cas de l'IE, une des évaluations à coupler à d'autres pour être exploité en tant qu'outil (cf. chapitre II).

<sup>6</sup> Source : recherches de l'Université Catholique de Louvain, Belgique <http://www.ecsa.ucl.ac.be>

## **Qui peut-être en charge de formation ou d'évaluation en intelligence émotionnelle ?**

La formation ou développement personnel en intelligence émotionnelle peut être motivé par différents moteurs : une envie personnelle, la volonté de l'entreprise et peut être abordée de façon individuelle ou encore en groupe.

Mais qui se charge concrètement d'un tel encadrement ? Lorsque la démarche est personnelle, la réponse est simple. C'est celui qui a souhaité se former qui va gérer son type d'encadrement. Soit il peut choisir de se développer seul (à l'aide d'ouvrages) et un grand sens d'auto-évaluation et d'autocritique, soit il peut demander la participation de ses collègues, amis ou son environnement familial ou encore solliciter un coaching professionnel. Des entreprises en coaching et consulting se sont spécialisées en IE aux Etats-Unis, c'est le cas du groupe HAY qui est le leader et, de Daniel GOLEMAN qui est notamment un de leurs intervenants. En France, des entreprises de coaching en IE ont développé des formations telles que ABP Consulting qui propose des formations sur la connaissance de soi et la communication, la gestion des conflits et autres formations sur-mesure adaptées aux besoins des individus et entreprises.

## **Pourquoi avoir choisi la conceptualisation IE-mixte de GOLEMAN pour ce travail de mémoire ?**

Un premier avantage est que ce modèle imaginé par GOLEMAN s'intéresse aux capacités et traits de personnalités des individus et où la principale préoccupation et analyse est l'Homme. Par conséquent, il prend en compte tous les aspects qui caractérisent les individus.

Or, dans l'industrie hôtelière, l'homme est bien positionné au cœur du système. Les employés des hôtels s'engagent à travailler pour la satisfaction de la clientèle. Par conséquent, chaque niveau de cette industrie est concerné par les Hommes.

De plus, parmi cette notion récente qu'est l'intelligence émotionnelle, il apparaît important de sélectionner la version la plus populaire de ce qui a été nécessaire de voir indispensable pour obtenir des informations des professionnels que j'ai sollicités et interrogés.

Facteur déterminant, le modèle établi par GOLEMAN est très détaillé, facile à comprendre et intéressant pour le confronter aux données qui m'ont été confiées par Sofitel.

## Partie II : Apprendre à maîtriser ses émotions et l'adaptation en entreprise

### II.1 Le concept de « leadership de résonance » :

GOLEMAN, dans son étude élaborée avec BOYATZIS et McKEE a affiné le concept d'intelligence émotionnelle en proposant un modèle adapté au monde du travail. Leur travail débouche sur la théorie du « leadership de résonance »<sup>7</sup> où les compétences émotionnelles ne sont pas réservées aux personnes au sommet de la hiérarchie mais au contraire à tous les individus ayant un esprit de leader (qui aiment et ont la capacité à guider) peu importe son niveau dans l'échelle de la hiérarchie. Les émotions, leurs compréhensions, interprétations et utilisation propre mais aussi celle des autres est l'essence même de ce modèle.

L'intelligence émotionnelle a sa place dans les entreprises.

**Nous utiliserons ce modèle de résonance et verrons une application réelle ultérieurement. C'est pourquoi, nous allons définir les composantes de ce leadership de résonance.**

Les compétences de leadership selon la théorie de GOLEMAN, BOYATIS & McKEE :  
définitions des aptitudes

Conscience de soi

- **Conscience de soi émotionnelle :** Les personnes ayant cette compétence sont en harmonie avec elles mêmes et leur ressenti. Elles connaissent la façon dont leurs sentiments agissent et influencent les performances professionnelles. Ces personnes sont en accord avec leurs valeurs et principes, grâce notamment à une faculté à se détacher des situations et à prendre du recul pour les analyser de manière globale.
- **Juste image de soi :** Les leaders ayant une bonne estime d'eux-mêmes, ont conscience de leurs forces et faiblesses tout en possédant un recul suffisant pour rire d'eux-mêmes. Ils ont une forte volonté d'apprentissage pour progresser dans les domaines où ils sont les moins performants et sont ouverts à la critique surtout si elle est constructive car ils savent que ces critiques peuvent leur être bénéfiques. La juste image de soi des employés permet de détecter les moments où ils nécessiteront un soutien et sauront demander de l'aide dans le but de devenir plus performants.
- **Confiance en soi :** Cette confiance permet d'évaluer, à celui qui en possède, le plus justement possible ses forces mais aussi ses propres limites et s'attèle à des missions mêmes des plus difficiles sans y renoncer. La confiance en soi confère aux personnes une certaine prestance et assurance qui permet d'identifier de fortes personnalités qui se détachent dans un groupe, par exemple.

---

<sup>7</sup> GOLEMAN, BOYATZIS & McKEE « L'intelligence émotionnelle au travail » (2002)

## Gestion de soi

- **Maîtrise de soi** : Les individus qui ont cette faculté, savent intuitivement gérer leurs émotions et savent en tirer profit. La maîtrise de soi se définit par une incroyable capacité à être impartial/clairvoyant dans des situations dites de crises ou inconfortables.
- **Transparence** : Ce type de leader<sup>8</sup> a un important sens des valeurs, de leurs valeurs, sentiments et croyances propres. La transparence qualifie une authenticité et franchise personnelle mais aussi vis-à-vis d'autrui. Ces individus sont intègres, savent se remettre en questions et font face aux critiques et admettent facilement leurs erreurs.
- **Adaptabilité** : Les personnes ayant des facultés d'adaptations possèdent une grande ouverture d'esprit et savent s'adapter à de nouveaux contextes, défis, réorganisations internes de façon habile. L'adaptabilité permet de mener de façon conjointe plusieurs missions sans se sentir démuni ou désorienté.
- **Volonté de réalisation** : Les meneurs qui possèdent le sens de l'accomplissement les poussent à la quête permanente de performances personnelles et celles de leur entourage professionnel. Ils sont d'excellent managers<sup>9</sup> car ils sont capables de fixer très justement des objectifs élevés mais en faisant en sorte que ces objectifs soient stimulants et atteignables. La volonté de réalisation exprime un goût pour la perfection et encourage à toujours se dépasser, d'apprendre pour améliorer ses performances et stimuler les proches collaborateurs.
- **Initiative** : Ceux qui excellent dans la prise d'initiatives sont les individus conscients de leurs valeurs et capacités (forces et limites). Ils sont curieux et ont une forte tendance à savoir saisir les opportunités qui se présentent à eux (voir de les provoquer car ils ne sont pas dans l'attente mais dans l'action).
- **Optimisme** : Un manager doté d'optimisme est un leader qui s'évertuera toujours à se surpasser et se sert d'éventuel échec pour rebondir et devenir plus compétent. Les leaders optimistes ont une vision très positive de la vie et des changements dans le quotidien du travail. Ils attendent souvent le meilleur et le surpassement de leurs collaborateurs.

---

<sup>8</sup> Et <sup>6</sup> Il faut interpréter ici les termes « managers » et « leaders » comme des personnes capables de montrer l'exemple et fédérer les Hommes peu importe leur niveau hiérarchique, employés ou dirigeants.

## Relation aux autres/Intelligence interpersonnelle

- **Empathie :** Les personnes empathiques ont de très bonnes facultés d'écoute et sont naturellement sensibles aux signaux émotionnels (ce qui leur permet de ressentir les émotions même non-exprimées par leurs interlocuteurs. Les empathiques ont généralement des facilités d'entente avec des personnes très différentes (issus d'autres milieux ou cultures etc.).
- **Sens politique :** Un leader qui s'intéresse et s'implique en entreprise est très généralement pourvu d'un sens politique et ayant une capacité à s'entourer et détecter les réseaux sociaux probants. Ces managers comprennent l'importance des forces politiques des organisations, les valeurs et les règles (concrètes ou implicites).
- **Passion du service :** Les collaborateurs ayant le sens du service créent des climats émotionnels tels, qu'ils favorisent naturellement le personnel opérationnel front-office qui est à leurs contacts, à entretenir des relations professionnelles positives (entre employés mais aussi vis-à-vis de la clientèle). Ce sont des professionnels de qualité qui s'assurent toujours de la satisfaction et devancent les besoins des clients tout en étant toujours très disponible envers la clientèle et les employés.

## Gestion des relations/ Intelligence Sociale

- **Inspiration :** Les managers qui inspirent suscitent la motivation des collaborateurs grâce à leur perception du travail. Ils ont une vision et un management qui créent des environnements de travail enthousiasmant, passionnant allant même au-delà des objectifs et arrivent à communiquer leur charisme.
- **Influence :** Les personnes ayant un fort potentiel d'influence se caractérisent par un important sens de la persuasion. Ils savent comment aborder les situations, ont une habileté à s'adresser aux gens et ont une aptitude à fédérer leurs interlocuteurs pour la prise d'initiative.
- **Enrichissement des autres :** Les leaders sensibles à l'enrichissement personnel de leur entourage ont une envie désintéressée d'aider les autres et de les encourager à développer leurs capacités. Les meneurs attentifs à l'enrichissement d'autrui excellent en coaching car ils sont de réels mentors pour ceux avec qui ils sont en contact.
- **Catalyseur du changement :** Ces individus sont capables d'identifier et comprendre la nécessité de changements quand elle se fait ressentir. Ils sont acteurs de ce changement même dans l'opposition, ont l'habileté de montrer l'intérêt en disposant d'arguments convaincants par des moyens pratiques pour rallier et motiver les collaborateurs.
- **Gestion des conflits :** Les collaborateurs qui sont doués pour gérer les conflits savent écouter et collecter les besoins, craintes et perspectives des autres pour trouver une solution efficace pour satisfaire tout le monde (vers un idéal opportun et commun à tous).

- **Sens du travail en équipe et collaboration :** Ces managers ont des prédispositions pour favoriser des atmosphères de travail agréables. Ils sont serviables, coopératifs et sont des collaborateurs exemplaires qui forcent au respect. Les leaders ayant le sens du travail en équipe savent susciter l'intérêt et l'enthousiasme pour un effort collectif en forgeant une dynamique de groupe solide. Ils sont tellement impliqués et passionnés qu'ils vont au-delà de leurs simples obligations professionnelles en créant et animant des contextes favorables au développement des relations.

Le concept de leadership de résonance énonce que le succès des dirigeants ne serait pas simplement dû à leurs cognitions et leur intellect mais surtout à la conscience et l'emploi des compétences détaillées précédemment. Les auteurs de ce concept postulent que tout recrutement devrait s'orienter autour de la recherche de ces caractéristiques particulières en compétences émotionnelle nécessaires à la réussite en entreprise.

Nous aborderons un cas, dans une troisième partie, le cas de Sofitel, marque hôtelière haut de gamme du groupe ACCOR qui a orienté sa stratégie de recrutement et développement du personnel sur un modèle semblable à celui imaginé par GOLEMA, BOYATIS et McFEE.

**Nous allons tenter d'identifier dans quel but et par quels moyens peut-on devenir maître de nos émotions.**

Comment les professionnels peuvent-ils transformer leur émotion pour devenir acteurs de leur environnement de travail ?

Avec un environnement économique en perpétuelle mutation, les organisations sont de plus en plus amenées à évoluer rapidement et doivent de surcroît faire preuve d'importantes capacités d'adaptation afin d'être toujours plus compétitives.

Le développement des compétences émotionnelles au sein de l'entreprise peut être l'une des réponses à l'évolution dans le monde du travail.

Afin de développer son IE, il faut avant toute chose avoir pris conscience et avoir envie d'utiliser l'IE et mettre à profit ses émotions.

## II.2 Qu'est-ce que l'apprentissage de la maîtrise de ses émotions ?

La maîtrise des émotions c'est la faculté d'identifier nos émotions, nos réactions. En d'autres termes, de prendre conscience de soi et de ses réactions (interne et physique (communication non-verbale)) pour accepter et utiliser ses émotions afin d'être plus compétent et notamment professionnellement.

La maîtrise des émotions ne signifie pas de les enfouir ou de ne pas les exprimer. Mais au contraire de les accepter et s'en servir à bon escient.

### II.2.1 Prise de conscience et envie d'évoluer

Cela débute par une phase d'observation (personnelle et de notre environnement direct). Il s'agit donc d'émettre des critiques sur tout ce qui nous entoure. Analyser toute expérience permet d'identifier les émotions et nos réactions dans différentes situations. Cette identification permet de reconnaître le stimulus et la façon dont on agit afin d'utiliser ce vécu pour mieux maîtriser la situation émotionnelle quand une situation similaire se représentera.



## II.2.2 Développer les compétences émotionnelles : deux types d'approches, stratégie individuelle ou de groupe :

### II.2.2.A Stratégie individuelle :

Dans le cadre d'un développement personnel, un coach en entreprise peut être choisi pour améliorer les compétences émotionnelles d'un leader. Une première stratégie pourrait envisager d'interroger le manager sur ces forces et faiblesses (à la manière d'un SWOT : forces, faiblesses, opportunités et menaces) afin de faire prendre conscience à ce dernier de qui il est et ce qu'il représente. Mais cette technique même si, très constructive, est limitée à la bonne volonté et clairvoyance de l'interlocuteur. C'est pourquoi, un bon coach orientera et questionnera le manager sur ses cognitions et dans le domaine affectif. Ce sondage permettra au manager interrogé d'initier la démarche de développement personnelle et identifications de ses compétences. Le coach consultera également la hiérarchie du sujet, les objectifs et résultats obtenus par ce manager dans le cadre de son travail pour confronter toutes les informations et collecter (par confrontation) les données les plus objectives possibles du manager.

### II.2.2.B Stratégie collective :

Dans le cas de développement des compétences en groupe, la démarche est différente. Le rôle du coach en intelligence émotionnelle sera plutôt de challenger les managers les uns aux autres, stimuler leurs potentiels à certains moments précis pour qu'ils apprennent à réagir face à leurs émotions par la maîtrise. Dans ce type de « team building », le degré d'implication exigé varie d'un manager à un autre. En effet, selon leurs niveaux de consciences et compétences à cultiver tels que le savoir et le savoir-faire relatifs aux compétences personnelles<sup>10</sup> et le savoir-être qui se réfère aux compétences sociales<sup>11</sup>.

Le savoir correspond à tout ce qui s'apparente aux cognitions, ce que nous savons grâce à l'éducation et instruction que l'on a reçu. Le savoir est le cumul de toutes nos connaissances théoriques.

Le savoir-faire est la capacité à réaliser concrètement une tâche ou technique précise grâce à notre savoir. Le savoir-faire c'est en outre la maîtrise personnelle d'une ou plusieurs techniques que l'on est en mesure de réaliser, répéter et perpétuer.

Le savoir-être c'est le caractère et la personnalité d'un individu par rapport à son comportement, gestion du relationnel et de la communication.

Ces trois niveaux de consciences sont essentiels et doivent être identifiés pour savoir de quelle façon et sur quel savoir doit s'attacher le manager pour développer son intelligence émotionnelle le plus efficacement possible.

---

<sup>5</sup> Et <sup>10</sup> Selon la théorie de Daniel GOLEMAN

Processus d'apprentissage de maîtrise émotions pour les mettre à profit au niveau professionnel:

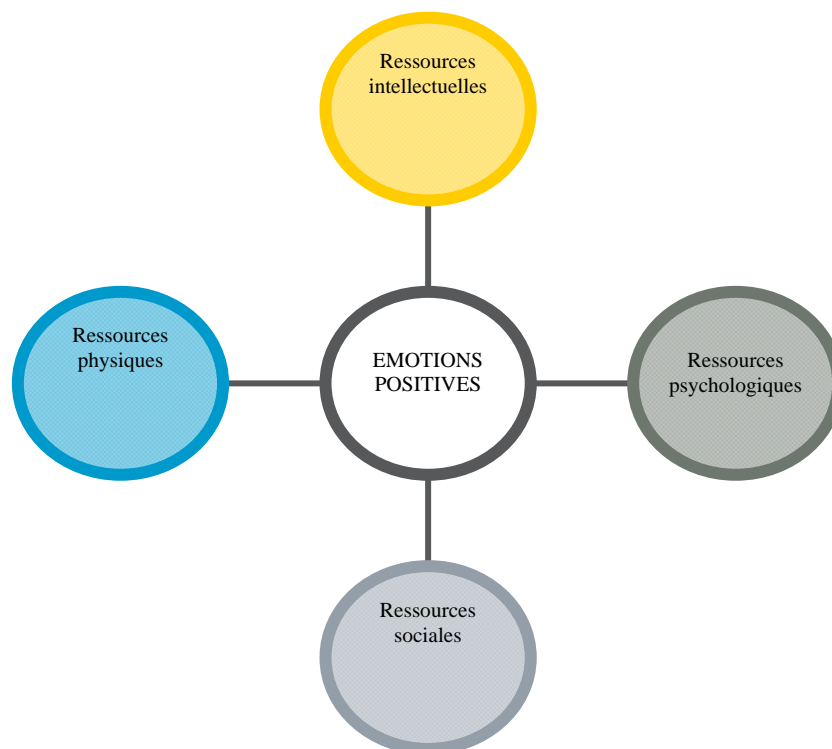
Il est vrai, que la prise de conscience de soi et de ses émotions est capitale pour apprendre à maîtriser son IE. Identifier ses émotions pour mieux les gérer est une démarche essentielle. Or, il y a deux types d'émotions les positives et négatives. Il ne faut pas dénier ses émotions négatives mais apprendre à les dominer et développer les émotions agréables.

### II.2.3 Théorie des émotions positives par Barbara FREDERIKSON:

Barbara FREDERIKSON, professeur en psychologie, est la principale investigatrice de la théorie des émotions positives<sup>12</sup> communément appelée « Broaden and build theory », elle a démontré que les émotions dites positives procurent des conséquences réelles et favorables des personnes habitées par de telles émotions.

Les émotions positives permettent d'identifier le bien-être mais elles sont aussi génératrices de ce bonheur interne ayant des effets bénéfiques et durables sur les individus.

Théorie des émotions positives d'après FREDRICKSON :



<sup>12</sup> Cf. Annexe: FREDERIKSON.B (2003), The value of positive emotion, American Scientist, vol. 91, 330-335

Exemples de 5 émotions positives et leurs effets sur les individus :

L'amour : pour jouer, découvrir, profiter avec ceux avec lesquels nous partageons ce même sentiment.

La fierté : génère en nous l'envie de partager nos expériences (positives), consolide notre confiance en nous et nous permet de nous projeter pour reproduire de nouvelles réussites.

La joie : donne l'envie de se divertir, jouer de repousser et dépasser nos propres limites et à développer notre inventivité.

L'intérêt : favorise à l'exploration et motive à faire de nouvelles expériences.

Le contentement : permet d'apprécier notre quotidien et à assimiler ce paramètre ultérieurement.

## II.2.4 Comment ces émotions positives impactent-elles les individus ?

### II.2.4.A Les émotions positives dynamisent nos moyens intrinsèques/ ressources

Les émotions positives agissent de telle façon qu'elles dynamisent nos ressources et renforcent notre faculté à braver des situations complexes. Ces émotions agréables ont sensiblement un effet certain prenant le dessus sur les émotions négatives et auraient également un effet favorable sur la résilience.

FREDERICKSON a notamment fait des études sur les rythmes cardiaques et la pression sanguine de sujets mis volontairement sous pression puis soumis à des visionnages de films induisant des états émotionnels différents (la joie, le contentement, sans émotions particulières et la tristesse). Il a donc été démontré par cette étude que les données physiologiques des sujets et la récupération étaient meilleures chez les individus ayant éprouvé des émotions positives.

Une autre étude<sup>13</sup> a été menée et a montré le facteur positif des émotions positives sur l'espérance de vie. Les individus ayant éprouvé un nombre important d'émotions positives au cours de leur vie de jeune adulte vécurent plus longtemps que les autres (jusqu'à dix ans de gain sur l'espérance de vie que ceux qui ont affirmé avoir éprouvé moins d'émotions positives à cette même période de vie).

Les émotions positives permettraient donc de mobiliser et développer certaines ressources ayant un effet significatif sur la santé et bien-être (sur le court et long terme).

---

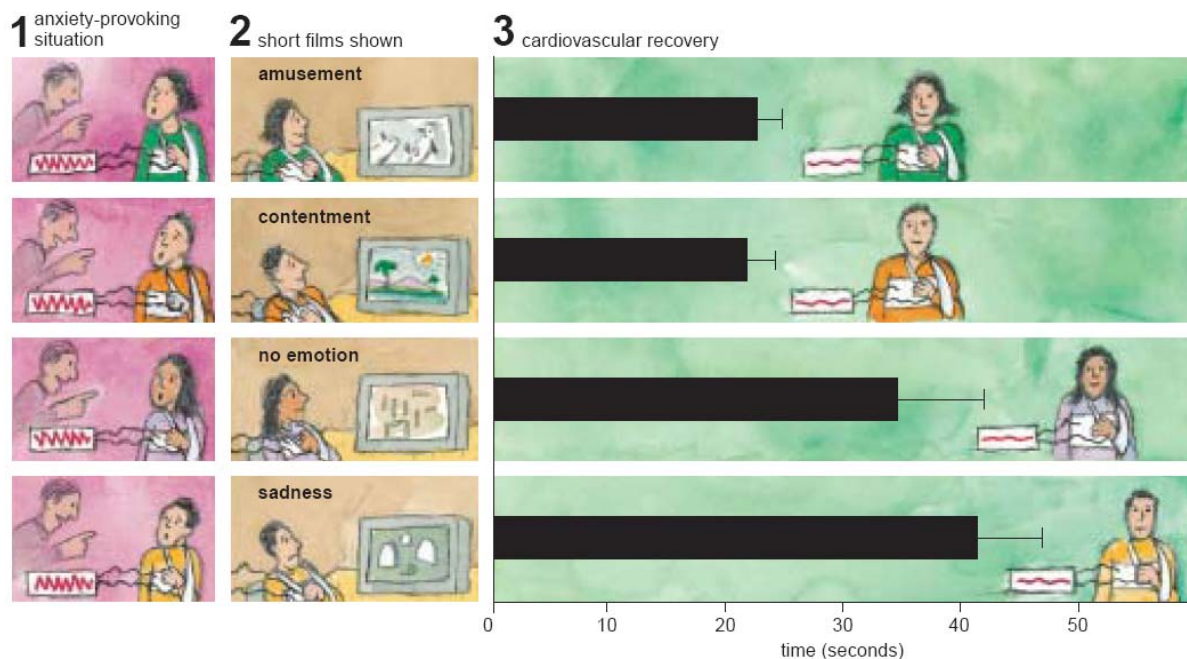
<sup>13</sup> DANNER.D, SNOWDON.D & FRIESEN, W (2001), Positive emotions in early life and longevity, Vol. 80, 804-813.

## II.2.4.B Les émotions agréables sont facteur d'amélioration des performances :

Ces émotions positives permettent aux personnes qui les génèrent d'influer favorablement sur leurs compétences sociales (par la gestion de soi et la maîtrise du relationnel). Les émotions négatives jouent à l'inverse un rôle de frein face à certaines situations et de réactions inadaptées.

FREDERICKSON a démontré que les personnes ayant été exposées à des courts-métrages et différents états émotionnels associés avec une émotion positive au préalable ont répondu à ce test cognitif par des stratégies plus efficaces et créatives.

Schéma de l'expérience sur les émotions positives de FREDERICKSON<sup>14</sup>:



L'hôtellerie est une industrie basée sur le service. En effet, chaque prestation est dédiée à offrir des prestations et satisfaire la clientèle selon à leurs besoins et envies.

Le secteur hôtelier se compose de différents types de services tels que la réception, la conciergerie, la restauration, les évènementiels et les services de loisirs (spa, discothèques etc.) qui interviennent ou non lors de la réservation d'un séjour.

Plusieurs études<sup>15</sup> ont démontré que pour les clients, le prestataire est un élément à part entière du produit. Afin de répondre aux exigences et satisfaction de la clientèle, il ne suffit pas simplement d'obtenir les prestations pour lesquelles il a payé mais également avoir le sentiment que les services qu'il a demandés ont été prodigués dans le respect par les employés.

<sup>14</sup> B.FREDERICKSON, article : The value of emotions, American scientist, vol.91

<sup>15</sup> Winsted (2000) ; LANGHORN & VARCA (2004) et KERNBACH & SCHUTTE (2005)

Dans les hôtels, la satisfaction clientèle est un enjeu permanent. Des services clients sont de façon quasi-systématique déployés afin de répondre aux exigences de la clientèle. D'où l'importance de compétences émotionnelles pour satisfaire mais surtout comprendre et devancer grâce aux émotions les futurs besoins de la clientèle.

Après avoir pris conscience de nos besoins en IE, il est possible pour le personnel hôtelier d'apprendre à maîtriser ses émotions pour devenir plus compétent.

Comment accroître ses compétences émotionnelles de façon concrètes<sup>16</sup> ?

Il n'y a pas une méthode universelle qui permet de développer ses compétences émotionnelles. Or, les études de GOLEMAN donnent des pistes afin de développer son intelligence émotionnelle.

### II.3 Apprendre à développer ses compétences émotionnelles :

#### Première démarche : s'autocritiquer :

Avant d'initier un travail ou formation sur l'intelligence émotionnelle et ce, quel que soit la démarche choisie (développement personnel ou d'un groupe), il est nécessaire de se poser une question simple : Quelles sont les qualités nécessaires pour arriver à développer son intelligence émotionnelle ? En d'autres termes, quels sont les outils nécessaires pour y parvenir ?

Initier le développement de l'intelligence émotionnelle est une démarche personnelle (pour une personne, un groupe, une entreprise etc.) qui doit répondre à des besoins. C'est pourquoi, il est important de solliciter le ou les participants en les amenant à s'interroger sur leurs capacités, leurs démarches, leurs besoins etc.

L'intervention d'un coach est souvent nécessaire. Or, ce n'est pas la capacité analytique de ces coachs qui priment pour aider mais leurs propres compétences émotionnelles.

Dans une entreprise « tout est politique », il est donc important de bien démontrer l'enjeu, l'intérêt et bénéfice aux dirigeants et employés pour que le projet de développement soit un succès/ une réussite.

Les premiers axes de travail devront s'orienter sur la conscience de soi, la maîtrise de soi, l'empathie et toutes les capacités relatives aux relations humaines.

#### Evaluation en 3 phases :

Dans le monde du travail, les recruteurs ou directeurs des Ressources Humaines posent une question récurrente : Quelles sont vos forces et faiblesses ?

Mais sommes-nous suffisamment objectif pour répondre à cette question ? Pas forcément ! Des études comparatives ont démontré que la réponse des individus diffère des tests de performances. Cependant, en faisant intervenir une tierce personne, on peut constater que les autres nous connaissent mieux que nous mêmes !

Afin d'établir une évaluation du candidat au développement de l'IE, il est nécessaire de confronter plusieurs sources différentes, en évaluant les performances mais aussi le comportement dans des situations types par différents individus, méthode « tous azimuts » (chef d'entreprise, responsable de service, collègues etc.). Une fois regroupées, analysées et

---

<sup>16</sup> Basée sur les théories de GOLEMAN et Gilles CORCOS a proposé une interprétation, Développer vos compétences émotionnelles, 2010

synthétisées, les données collectées permettent de dresser un profil de compétences qui reflètent les compétences de la personne évaluée.

Par conséquent, une première phase d'auto-évaluation suivie d'une phase de critiques de performances mais aussi comportementales est complétée par l'évaluation avec un « coach » afin d'interpréter et établir une stratégie de développement personnel.

#### Transmettre les résultats d'évaluation avec habileté :

La méthode d'évaluation « tous azimuts » est très efficace. Ce type d'évaluation est aussi très dangereux car elle critique les concernés sur leurs forces mais c'est plus souvent les faiblesses qui sont soulignées par les évaluateurs, ces mêmes évaluateurs doivent faire preuve d'intelligence émotionnelle pour retranscrire leurs observations (par l'empathie et la conscience de soi). La critique peut donc être plus sévère que la réalité. C'est pourquoi, la synthèse des données est cruciale et doit être réalisée avec toutes les informations collectées par les examinateurs. Un test n'est pas significatif s'il est isolé. Or, en confrontant les données, l'évaluation prend tout son sens. Cependant, il est difficile de pointer les faiblesses d'un candidat sur lesquelles il devra orienter ses efforts et travailler sur lui-même ou encore de démontrer comment s'appuyer sur ses forces pour améliorer ses performances. La façon de délivrer et amener les résultats est fondamentale dans la réussite et la motivation de développement de l'IE du candidat. Et tout repose sur cette annonce qui permettra alors d'élaborer, lors d'entretien individuel, des stratégies de développement personnel.

#### Estimer le degré de motivation :

Une personne qui sera en demande de formation à l'IE aura de forte chance de mener à bien cette mission. Cependant, quand la demande émane de la volonté d'un dirigeant ou d'une entreprise, l'envie de travailler sur soi-même n'est pas toujours volontaire puisque sollicitée par un tiers. Une entreprise de formation américaine a estimé que seul 20% des employés envoyés en formation par leurs patrons sont favorables à fournir les efforts nécessaires pour changer. Si les employés n'ont pas de volonté réelle à se former à l'IE, ils échoueront.

Une solution à ce problème serait de sonder les collaborateurs à la notion de l'IE, leurs ressentis, intéressement et éventuellement à les sensibiliser au préalable. Ensuite, les amener à prendre la décision de faire cette démarche quand ils se sentiront prêts. Trois types de groupes ont été identifiés « les enthousiastes » qui sont tout de suite favorables à la démarche et ont l'envie de développer leurs compétences émotionnelles. Les « dilettantes » qui se laissent porter par l'expérience car cela les fait sortir de leur cadre professionnel. Et il y a les « prisonniers » contraints et forcés par leur hiérarchie, c'est eux qu'il faudra convaincre car s'ils ne trouvent pas leurs intérêts ni la motivation, il n'y aura aucun résultat positif.

#### Se motiver et motiver autrui :

La motivation est un facteur de réussite très important et influence le processus d'apprentissage dès son commencement (inscription) à l'application des méthodes de l'IE dans le travail. Prendre conscience que le développement d'une ou plusieurs compétences émotionnelles peut permettre d'être un moteur de progression dans le travail est suffisant à motiver un collaborateur. La prise de conscience et l'envie de progresser notamment lorsque l'on sent qu'on peut atteindre cet objectif est déterminant.

### Orienter personnellement sa progression :

Chacun est différent et nous avons tous des forces et faiblesses différentes. C'est pourquoi, les besoins en compétences émotionnelles sont également différents d'une personne à une autre. Une formation adaptée aux besoins individuels et personnels sera donc nécessaire pour cultiver et améliorer les compétences émotionnelles d'un employé.

### Se fixer des objectifs réalisables/atteignables :

La démarche de développement de l'IE n'a de sens que si l'intéressé se fixe un ou des buts avec des petites étapes successives, intermédiaires et progressives. Si l'on cherche à atteindre son but hâtivement les risques d'échecs deviennent importants. Ces petits succès auront comme effet de renforcer la confiance en soi pour relever des défis de plus en plus compliqués (forçant au dépassement de soi et donc à la performance). La sélection d'objectifs aide à l'apprentissage des sentiments profonds gênants et déstabilisants afin de mieux gérer sa vie émotionnelle. En effet, l'excès de stress est un frein au développement et il est nécessaire d'apprendre à le maîtriser.

Pour cela, voici une technique qui peut aider à la maîtrise émotionnelle : il faut s'efforcer de prendre du temps pour soi à la réflexion et établir sa stratégie de développement personnelle :

- Par exemple, noter ses points faibles ; les événements qui déclenchent une émotion/réaction négative et de quelle façon nous agissons dans de telles situations
- Le but de cet exercice étant d'identifier ce qui ne va pas, comment nous pourrions canaliser et avoir une réponse adéquate à cette situation de crise pour mieux contrôler une émotion similaire dans le futur.

L'intention de cette démarche étant de définir un « soi-virtuel », c'est-à-dire celui ou celle que nous désirerions devenir (à l'issue de cette démarche émotionnelle) ; cette projection aidant à la réussite plus aisée des étapes intermédiaires jusqu'à l'objectif fixé.

### Anticiper l'échec et persévérer :

Modifier son comportement entraîne chez certaines personnes de grands bouleversements et cela peut s'avérer très perturbant. Et le proverbe « chasser le naturel, il revient au galop » prend tout son sens. Notamment au début de cette quête pour l'IE où les nouvelles attitudes et habitudes que l'on souhaite acquérir semblent encore étrange par rapport à ce que nous étions il y a encore peu de temps auparavant. La phase de développement personnelle peut ainsi temporairement échouer. C'est pourquoi, lorsqu'une personne décide d'initier une telle formation, il faut l'en avertir. Développer son IE n'est pas simple pour tout le monde et il faut savoir se servir de ces mini-échecs, s'il y en a, pour mieux rebondir. Là encore, prendre conscience de sa « rechute » et sa capacité à identifier les événements déclencheurs sont essentiels pour se motiver de nouveau et arriver aux objectifs fixés préalablement.

### Remise en question et observation par un tiers :

Un facteur important dans sa formation en IE, c'est de se remettre en question de façon permanente. Une bonne manière de s'évaluer consiste à prendre des notes sur nos moments de crises, faiblesses, retour aux mauvaises habitudes afin de bien comprendre le facteur qui mène à la défaillance en IE. Cette méthode permet également de se remotiver et de voir les efforts faits, la régression des états émotionnels perturbants. En parallèle, un outil qui peut s'avérer



très utile pour progresser, est de demander à un tiers (proche dans l'environnement de travail) de nous évaluer ; critiquer notre évolution, nos performances, réussites, échecs, etc. afin d'obtenir un regard extérieur objectif car cela contribue à améliorer nos résultats et l'acquisition des compétences émotionnelles.

### Comment s'exercer à développer ses compétences émotionnelles ?

Le cerveau a besoin de temps pour acquérir de nouvelles compétences sur le long terme (qui peut se chiffrer en semaine ou en mois selon les individus) et modifier de façon durable ses habitudes.

La théorie est primordiale (pour avoir de bonnes orientations de développement) mais la mise en pratique est encore plus importante. Des études cliniques ont démontré que plus les individus s'efforcent à développer leurs compétences en IE, plus le changement sera durable. Pour opérer au développement des compétences émotionnelles sur le long terme, il faut impérativement se donner les moyens/opportunités pour mettre en pratique l'acquisition de ces compétences et s'exercer au quotidien. L'application des méthodes des l'IE au quotidien dans le travail est donc l'occasion de progresser mais pas seulement. La vie professionnelle et vie personnelle font partie intégrante d'une personne. Quelqu'un qui aura décidé de travailler sur l'empathie pourra, par exemple, en ressentir les effets sur ses clients en devançant leurs besoins. Il apprendra aussi (et ce, sans efforts) à appréhender son écoute ce qui aura des effets bénéfiques dans sa vie quotidienne comme par exemple dans sa vie de couple. Le développement de compétences en IE au travail peut avoir des avantages sur l'existence entière d'une personne.

### Trouver un soutien et bien s'entourer :

Pour les personnes n'ayant pas d'exemple ou de mentor, une technique simple consiste à se trouver un binôme (en « entraîneur temporaire ») qui favorise la progression. Certaines entreprises de services telle qu'American Express ont mis en place des sessions « partenaires de formation ». Ces tandems s'encouragent, échangent leurs expériences, se soutiennent et se rencontrent régulièrement. L'échange et l'aspect social sont des facteurs de réussite dans le développement de l'IE et American Express l'a bien compris. Cette présence sur le lieu même du travail permet un soutien à l'effort de façon quasi-permanente, ce qui est déterminant pour la formation en IE.

### Trouver un mentor/guide/exemple :

L'apprentissage se fait grâce à la théorie certes mais passe aussi, comme évoqué précédemment par la pratique. L'observation est également un fabuleux moyen pour intégrer des notions, ce qui a été communément compris notamment par les universités qui proposent des stages à leurs étudiants (stages d'observation, d'initiation ou de spécialisation). Ceux qui encadrent et enseignent les employés à l'IE se doivent de posséder eux mêmes des compétences émotionnelles pour être en cohérence avec les connaissances théoriques qu'ils enseignent. Mais un bon mentor est celui qui s'impose comme un modèle d'exemplarité à tous les niveaux. Trouver un modèle dans votre environnement de travail (si ce n'est pas un coach qui tient ce rôle) peut être très formateur et accélérer le processus d'apprentissage.

### L'importance de l'implication de l'entreprise : récompenser et cultiver les nouveaux acquis :

Le rôle de l'entreprise peut être déterminant pour le développement de ses employés (si l'entreprise est favorable à une telle démarche d'IE). Elle peut proposer à ses employés des formations/coaching spécialisés pour aider ses collaborateurs à améliorer leurs compétences émotionnelles en leur faisant bénéficier de programmes adaptés. La reconnaissance et valorisation de telles compétences par les organismes sont incitatives. Elles poussent ses employés à persévérer et performer pour l'entreprise qui s'engage et supporte leurs efforts dans leur développement personnel. Ce qui peut par exemple se matérialiser dans les meilleurs des cas par des promotions, augmentations etc. L'entreprise doit montrer le processus gagnant-gagnant pour l'implication de ses collaborateurs.

### Evaluer les performances émotionnelles :

L'évaluation des compétences émotionnelles c'est la capacité à enrichir et cultiver son intelligence émotionnelle. Il est donc nécessaire, comme appris dans la première étape de prendre le temps et surtout l'habitude à s'auto-évaluer (par l'observation de ses aptitudes, capacités etc.). Selon la démarche choisie, démarche de formation IE individuelle ou de groupe (comme énoncé précédemment), deux processus différents sont possibles :

A l'échelle individuelle, une évaluation quotidienne sera la plus efficace (en début ou fin de journée). Cette démarche quotidienne est l'une des plus efficace car elle force à l'autonomie, développe l'autoévaluation et l'effet de persévérance par une action continue.

En collectivité, l'évaluation pourra se faire par le biais de réunions et entretiens où l'environnement est propice à l'échange. C'est une nouvelle fois l'occasion de mettre en pratique ses nouvelles compétences en parlant de son vécu avec des exemples personnels et concrets.

Ces évaluations permettent d'estimer les compétences acquises à cet instant T, de réévaluer les besoins et objectifs, et d'élaborer une nouvelle stratégie de développement si le besoin s'en fait ressentir.

## **BILAN partie II :**

Le développement de compétences émotionnelles tel que présenté dans le chapitre II est l'une des méthodes possibles pour l'apprentissage de maîtrise des émotions. La présentation d'un tel procédé est l'interprétation personnelle des différents ouvrages de l'auteur. Cette méthode n'est pas exhaustive et peut être complétée. Mr CORCOS dans son ouvrage « Développer vos compétences émotionnelles » donne d'autres pistes pour cultiver son intelligence émotionnelle et propose des axes de réflexions complémentaires.

En effet, la maîtrise des émotions et sa technique pour y parvenir n'est pas normée et plusieurs démarches différentes peuvent mener à développer son intelligence émotionnelle. Nombreux coaching et entreprises de consulting se sont créés sur le marché mondial. Les entreprises de consulting HAY ou EI SKILLS, en partenariat avec les co-fondateurs du concept d'intelligence émotionnelle, respectivement D. GOLEMAN et D. CARUSO sont notamment des entreprises qui proposent des conseils et formations. En France, il est possible de trouver des cabinets de conseils tels qu'ABP Consulting.

Pour une démarche personnelle, la lecture d'ouvrage, participation à des conférences et lecture d'articles peut être suffisante. En revanche, pour le développement d'une entreprise ou d'un hôtel où il y a un nombre important de collaborateurs (avec des besoins divers), lorsque l'entreprise n'a pas encore de culture émotionnelle, l'intervention d'un coach en entreprise sera très utile.

### **III. IE, une nécessité dans l'hôtellerie ? L'exemple de Sofitel marque du groupe ACCOR.**

Après consultation et observation dans les opérations, l'IE m'apparaît comme étant un outil de performance qui est utilisé de manière intuitive dans les entreprises sans qu'elle ne soit donc clairement identifiée en tant que telle.

L'être humain se caractérise par sa réflexion et prise de décision par rapport à certaines situations. Ce qui pour moi correspond à ce qui est demandé aux leaders dans l'hôtellerie. L'expérience la conscience de soi et des autres sont les éléments majeurs qui permettent de dénouer une problématique.

En 2009, et ce dans le cadre de sa stratégie de repositionnement de la marque, Sofitel avait lancé le projet « Be magnifique ». Cette stratégie de repositionnement est fondée sur l'accroissement de la valeur de la marque et prévoit notamment :

- **Une rationalisation du parc hôtelier** : pour passer de deux cents deux hôtels en 2006 à cent trente en 2012.
- **Une mise en place de standard** : Création de près de deux milles cinq-cents Standards et de six Outils de Suivi.
- **Nouvelle organisation des équipes** : de cinq à trois Régions
- **Prévoir des formations au Luxe** : Près de 100% des directeurs, managers et employés ont participé aux formations “Keys of Luxury” et “Apparence & Attitude”.
- **Montée en gamme du réseau** :  
Lancement de Sofitel Legend et concept « So »  
Des designers et créateurs reconnus pour chaque hôtel : Jean Nouvel, Sybille DE MARGERIE, Didier GOMEZ, Kenzo TAKADA.  
Afin de garantir un réseau haut de gamme dans les villes clefs européennes.
- **Satisfaction Clients en 2009**, les premiers signes d'amélioration se sont fait ressentir (cf. les process de Guest Satisfaction Services)
- **Notoriété de la Marque**  
De tente awards en 2007 à quatre-vingt-dix awards en 2009  
Couverture Media Internationale : huit milles articles en 2009

Ce repositionnement s'axe donc sur six priorités (énoncées dans le référentiel Sofitel) :

**1\* L'Image de la marque : en promouvant « L'Elégance à la Française »**

*Renforcer le style de la marque et personnaliser chaque hôtel pour en faire une adresse unique*

**2\* Mettre l'accent sur le service : « Le Service Cousu Main » et « Read the Guest »**

*Créer l'émotion, la surprise et le plaisir pour chacun de nos clients par l'attention, la passion du détail et l'anticipation de leurs besoins*

**3\* le développement du parc : La Collection d'Adresses**

*Accélérer et accompagner le développement dans les destinations clés*

**4\* Performance : Les Leviers de la Performance**

*Être une société de management profitable et reconnue*

**5\* Mettre les Hommes au cœur de sa stratégie : Les Ambassadeurs Sofitel**

*Vivre et transmettre avec passion les valeurs (l'esprit d'ouverture, la passion de l'excellence et l'essence du plaisir) et l'ambition de la marque (subsister parmi les leaders mondiaux hôteliers en 2015)*

**6\* Révision du Management : Le Directeur Général Sofitel : un Entrepreneur**

*Clarifier les rôles et responsabilités des hôtels, des régions et du siège*

C'est dans cette stratégie qualitative et de repositionnement que le 16 juin dernier, Sofitel a lancé le programme « Ambassadeurs », stratégie humaniste qui est l'une des six priorités de la marque (cf. les points cinq et six ci-dessus en rouge).

Initié par les DRH Sofitel pour plus de 25 000 collaborateurs à travers le monde et DRH opérationnels, ce programme « Ambassadeurs » prévoit de placer les collaborateurs Sofitel, dorénavant appelés Ambassadeurs, au cœur de sa stratégie.

Le programme Ambassadeurs propose un suivi tant sur le plan professionnel que personnel via 3 types de formations :

- « Be yourself » (au niveau du recrutement pour développer une nouvelle approche de sélection des candidats),
- « Be ready » (permet d'assister à 3 types de formations obligatoires et développer 3 valeurs clés de la marque telles que : l'esprit d'ouverture, la passion de l'excellence et l'essence du plaisir)
- et « Be magnifique » (proposant une formation à la carte selon les envies et besoins des Ambassadeurs).

Magali LAURENT, Directrice des Ressources Humaines Sofitel Monde (World Wide) a, à cette occasion, exprimé l'engagement de la marque :

« Chez Sofitel, nous sommes tous des Ambassadeurs :

Nous avons à cœur de représenter notre marque en toutes circonstances, d'établir des relations de confiance avec nos hôtes, de leur proposer une expérience exceptionnelle, de les surprendre et de leur consacrer une attention sincère avec plaisir et passion.

Dans l'hôtellerie de luxe, le facteur humain est sans conteste la véritable clé du succès. »

En positionnant ses collaborateurs au centre de leur stratégie, Sofitel place donc la dimension humaine de l'entreprise au cœur de ses préoccupations.

Or, on a pu constater que la dimension humaine caractérise l'IE.

Nous allons donc tenter de comprendre comment et pourquoi Sofitel a déployé un tel programme et quelles sont les compétences émotionnelles recherchées ?

Nous allons voir comment Sofitel utilise et recherche des compétences émotionnelles chez ses « Ambassadeurs ». Après entretien avec Maria AUTRET (DRH Sofitel et responsable formations de la zone Europe-Afrique-Moyen Orient), cette dernière m'a clairement expliqué que l'IE n'est pas appelée de cette façon au sein du groupe mais que les compétences qu'ils recherchent chez les salariés font formellement partie de l'IE.

Le groupe de travail international mené par Mme AUTRET (constitué d'employés opérationnels et d'experts en Ressources humaines) a donc défini le profil et les missions des collaborateurs. Le mot « Ambassadeurs » a été communément choisi car selon eux, il exprime de façon très explicite ce qu'est un employé Sofitel. Le terme est très équivoque et renvoie à l'image des ambassadeurs Français à l'étranger. D'ailleurs, lorsque le programme « Ambassadeurs » nous a été présenté, des ambassadeurs français ont été interrogés. Ces ambassadeurs à l'étranger ont diverses missions et qualités : politiques, de représentation, d'exemplarité, de compétences. C'est notamment ce que Sofitel cherche au sein de son organisation : de réels « Ambassadeurs » !

Le profil « Ambassadeurs » souhaité par Sofitel englobe trente caractéristiques autour de cinq thèmes majeurs :

Sa personnalité = Je suis

Sa compétence et son expérience = Je sais

Son métier et rôle au quotidien = Je fais

Son image et ses valeurs = Je représente

Son exemplarité = J'inspire.

Ce profil « Ambassadeurs » est depuis son lancement, intégré dans les décisions d'embauches de la marque. En fonction des postes, des responsabilités et complexités, une caractéristique au sein des 5 thèmes sera requise. De plus comme évoqué précédemment, le futur « Ambassadeur » sera accompagné par sa hiérarchie et service dans son développement personnel et d'éventuelles acquisitions de nouvelles caractéristique au cours de son parcours professionnels.

Le fait de rechercher des compétences et de vouloir de surcroit les développer fait totalement appel à la démarche relative à l'utilisation et développement l'intelligence émotionnelle dans

l'entreprise. En effet, même si Sofitel n'a jamais employé ce terme, les exigences et compétences voulues des collaborateurs sont relatives à l'IE.

Nous allons maintenant découvrir plus précisément les cinq thèmes essentiels recherchés chez les futurs ou actuels « Ambassadeurs » Sofitel.

L'objectif de ces profils « Ambassadeurs » est de détecter et développer les talents des collaborateurs. Encore faut-il les identifier.

C'est la raison pour laquelle, un référentiel de compétences et caractéristiques a été défini.

Profil :

La marque Sofitel a fondé son organisation sur trois valeurs dont chaque employé est au quotidien le garant : la passion de l'excellence, l'essence du plaisir et l'esprit d'ouverture.

Chacune de ses valeurs est présente dans les 5 thèmes majeurs :

Je suis,

Je sais,

Je fais,

Je représente

Et j'inspire.

Par conséquent, nous détaillerons et expliquerons les profils Sofitel. Puis, nous ferons le lien avec les différentes caractéristiques des profils recherchés par Sofitel avec l'intelligence émotionnelle afin de tenter de comprendre l'intérêt des compétences émotionnelles. Nous verrons enfin les bénéfices qu'apportent l'IE pour les Hommes et l'entreprise.

Abordons maintenant les profils : « je suis » et « je sais » chez Sofitel :

L'esprit d'ouverture est la valeur clé des profils « je suis » et « je sais ».

L'esprit d'ouverture a été défini de la façon suivante «A nos yeux, la différence est une richesse. Nous avons le goût du métissage et soif de nouveautés. Pour les Ambassadeurs Sofitel cela signifie : Intégrer des cultures différentes, des modes de pensée différents, des façons de faire différentes. Oser sortir des sentiers battus. Avoir la force d'âme d'accepter les critiques, les observations ; avoir le talent de les positiver et de s'améliorer. L'esprit d'ouverture : A la conquête de nouveaux horizons ».

Profil « je suis » :

8 caractéristiques ont été sélectionnées pour déterminer les compétences requises pour le profil « Je suis » et normées par Sofitel :

Les compétences déterminées du profil « Je suis » en détail et recherchées par les RH :

Caractéristiques du profil « je suis »	Critères recherchés par Sofitel <sup>17</sup>
Générosité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A bon cœur en toutes circonstances</li> <li>- Donne sans compter et avec plaisir</li> <li>- Aime partager</li> <li>- Donne volontiers de son temps ou conseils pour venir en aide aux clients et collègues</li> <li>- Satisfait au mieux les besoins du client</li> </ul>
Esprit d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aime travailler en équipe, partager des objectifs, victoires et difficultés</li> <li>- Accepte les contraintes liées au travail d'équipe</li> <li>- Est sensible à l'esprit d'équipe</li> <li>- Aime travailler avec et pour les autres</li> <li>- Reste solidaire en toute circonstance</li> <li>- Fait progresser l'équipe à travers des actions concrètes et dynamiques</li> </ul>
Curiosité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est capable de faire preuve d'imagination</li> <li>- Aime comparer</li> <li>- Cherche spontanément de nouveaux produits, techniques, outils et cultures</li> <li>- Manifeste de l'intérêt pour les autres, clients ou collègues</li> <li>- Pose des questions afin d'obtenir des informations qui lui permettront de mieux faire son travail</li> <li>- Aime se confronter à des choses différentes et à de nouvelles méthodes</li> <li>- A un besoin constant de nouvelles idées, informations, connaissances etc.</li> </ul>
Humilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adopte une attitude modeste et sans prétention vis-à-vis des clients et collègues</li> <li>- Est respectueux</li> <li>- Laisse les autres s'exprimer</li> <li>- Fait preuve d'efficacité en toute discrétion</li> <li>- Est conscient qu'il peut apprendre des autres</li> <li>- Est à l'écoute des autres</li> </ul>
Authenticité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est honnête et naturel</li> <li>- Montre un intérêt et ce, en toutes circonstances</li> <li>- Révèle sa vraie nature et ne se cache pas derrière un masque</li> <li>- <b>Est animé de véritables sentiments et émotions</b></li> <li>- Exprime ses opinions</li> <li>- Trouve le juste équilibre entre langage corporel et communication orale</li> </ul>

<sup>17</sup> Données issues de documents des Ressources Humaines internes à Sofitel



Ethique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est doté d'un sens aigu des valeurs et a des principes</li> <li>- Est cohérent et reste fidèle à ses principes en toutes circonstances</li> <li>- Traduit ses valeurs en actions concrètes</li> <li>- Fait preuve de franchise et de droiture, qualités reconnues par ses supérieurs et pairs</li> <li>- Reste ferme en cas de non-respect de ses principes</li> </ul>
Fiabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est une personne digne de confiance</li> <li>- Est loyal envers ses supérieurs et collègues</li> <li>- Est digne de prendre des responsabilités et de mener à bien des tâches</li> <li>- Est constant</li> <li>- Est capable de donner un ordre ou de charger une personne d'une mission de manière claire</li> <li>- N'hésite pas à proposer son aide en toute circonstance</li> <li>- Tient ses engagements</li> </ul>
Adaptabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est capable d'adapter sa façon de penser ou d'agir à l'environnement</li> <li>- Fait preuve de souplesse concernant l'organisation et l'attitude à adopter en fonction des besoins</li> </ul>

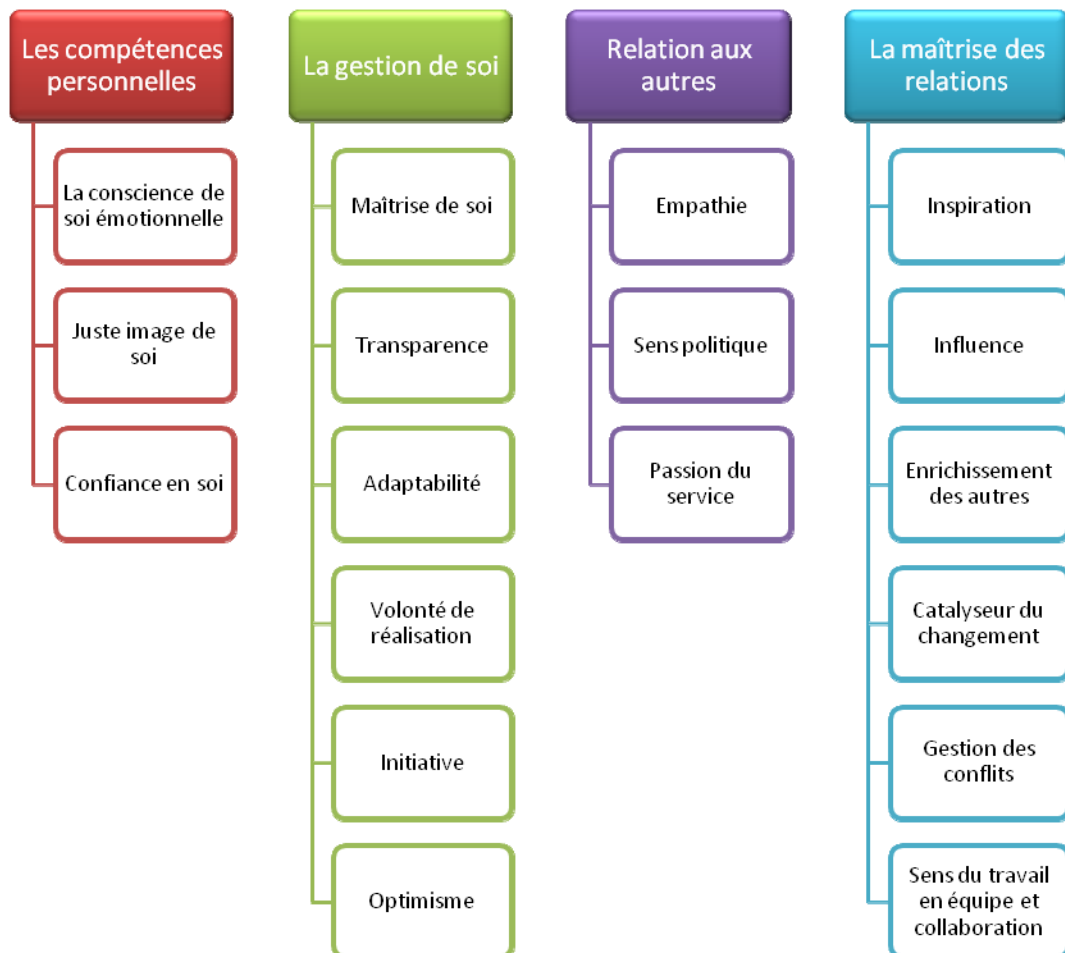
Profil « Je suis » :

Nous allons confronter les caractéristiques du profil Sofitel « je suis » avec les compétences émotionnelles d'après la théorie de l'intelligence émotionnelle de GOLEMAN. En effet, nous allons tenter de comprendre pourquoi Sofitel recherche de tels profils et les bénéfices escomptés dans la prospection de telles compétences chez les collaborateurs de la marque, en les confrontant aux aptitudes recherchées des collaborateurs Sofitel.

A quoi correspondent les 8 caractéristiques du profil « je suis » par rapport aux compétences émotionnelles selon la théorie de GOLEMAN ?

Compétences de leadership : rappel

Schéma des compétences émotionnelles :



Le profil « je suis » regroupe les compétences qu’ambitionne Sofitel pour ses collaborateurs et plus particulièrement pour les aptitudes qui caractérisent la personnalité des Ambassadeurs Sofitel. En outre, ce sont des compétences qui sont encrées chez ses employés. Le profil « je suis » est composé par : la générosité ; l’esprit d’équipe ; la curiosité ; l’humilité ; l’authenticité ; l’éthique ; la fiabilité et l’adaptabilité. Nous allons comparer les compétences Sofitel, tenter de trouver le plus juste équivalent selon la théorie de GOLEMAN et décrire les bénéfices escomptés par la quête de telles compétences.

Caractéristiques du profil « je suis »	Compétences émotionnelles mises à profit selon la théorie de GOLEMAN	Bénéfices escomptés : savoir ou apprendre à :
Générosité	Enrichissement des autres  Volonté d'accomplissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Détecter les besoins de formations personnelles et des collaborateurs</li> <li>- Stimuler leurs capacités pour le surpassement/se surpasser et être plus performant/compétent.</li> </ul>
Esprit d'équipe	Sens du travail en équipe et collaboration	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer une synergie en travaillant à des buts communs</li> </ul>
Curiosité	Initiative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anticipation et pousse à la performance</li> <li>- Capacité à savoir saisir des opportunités</li> <li>- Contourne les procédures classiques</li> </ul>
Humilité	Juste image de soi Empathie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître ses ressources, capacités et limites intérieures pour ne pas se risquer inutilement dans des missions ou tâches/ éviter un échec évident.</li> <li>- Confier la mission à la personne adéquate face à des situations précises.</li> </ul>
Authenticité	Transparence Conscience de soi émotionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconnaître ses émotions et leurs effets sur le personnel pour leader un groupe,</li> <li>- Agir de façon adaptée à une situation de crise et trouver la manière adaptée à la résoudre.</li> <li>- Féliciter et célébrer une réussite (personnelle ou de groupe) exemple de réunion « Let's Celebrate » pour présenter les succès de résultats mais aussi de réussites de formation des collaborateurs (formation VAE, internes), intégration/promotions des Ambassadeurs.</li> <li>- Créer ou solidifier une dynamique de groupe</li> </ul>
Ethique	Transparence Conscience de soi Sens politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garder l'authenticité des valeurs, être juste et droit et ce dans chacun des maillons de la chaîne dans le monde entier (quasi à l'uniforme).</li> </ul>

Fiabilité	Fiabilité et conscience professionnelle Maitrise de soi Gestion des conflits	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire preuve d'intégrité et se comporter de façon responsable (en situation de crise, quand un client est mécontent, quand il y a du retard dans un process, service d'étage par exemple)</li> <li>- Assumer les responsabilités et réagir avec des réponses adaptées et justes</li> </ul>
Adaptabilité	Adaptabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réagir avec souplesse aux changements,</li> <li>- concilier harmonieusement les multiples contraintes, exigences ou priorités et évoluant de façon rapide.</li> <li>- Adapte, calme et expose clairement ce qui se passe et ce qui va se passer = Bon coordinateur et apaise les esprits.</li> </ul>

Les caractéristiques du profil « je suis » correspondent à plusieurs compétences émotionnelles. Parfois, les terminologies et compétences sont exactement les mêmes, parfois elles émanent d'un regroupement de plusieurs compétences émotionnelles. Dans ce profil, Sofitel souhaite dévoiler des talents et des compétences émotionnelles que comportent leurs employés pour les mettre à profit au niveau personnel mais aussi dans l'intérêt collectif (d'un service ou d'une organisation entière).

Profil : « Je sais » :

Sofitel a défini un profil « je sais » pour représenter les savoir-faire et cognitions de ses collaborateurs en sept catégories : la soif d'apprendre ; le professionnalisme ; la capacité à comprendre les besoins des clients ; la sensibilité culturelle ; l'empathie ; le souci du détail et la connaissance de la Marque.

Caractéristiques du profil « je sais »	Critères requis par Sofitel
Soif d'apprendre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est disposé à parfaire ses connaissances, son envie d'apprendre et de se former</li> <li>- Est prêt à étudier pendant son temps libre pour rester au niveau</li> <li>- Saisit toutes les occasions permettant de développer ses connaissances</li> </ul>
Professionnalisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est largement reconnu pour ses méthodes et compétences fiables</li> <li>- Possède un savoir-faire et une expérience solides</li> <li>- Se comporte convenablement en toutes circonstances</li> <li>- Est constant</li> <li>- Cherche constamment à améliorer ses compétences et aptitudes professionnelles</li> </ul>
Capacité à comprendre les besoins du client	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est capable de discerner le style et les attentes du client en l'observant discrètement</li> <li>- Sait poser les questions adéquates afin d'identifier les attentes d'un client</li> <li>- Est concentré et rigoureux</li> <li>- Sait comment évoquer un sujet cher au client.</li> <li>- Sait détecter ce qui émeut le client</li> <li>- Est attentif au client : langage corporel, émotions montrées par le client</li> </ul>
Sensibilité culturelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est au fait des disparités entre gens de différents pays et issus de milieux variés, tout spécialement des différences en termes d'attitudes et de valeurs</li> <li>- Est conscient de la diversité des façons de penser et d'agir et l'accepte</li> <li>- Respecte les différences</li> </ul>
Empathie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est capable de percevoir les ressentis d'autrui</li> <li>- Fait preuve de mansuétude vis-à-vis des émotions des collègues et des clients</li> <li>- Sait se mettre à la place des autres</li> </ul>
Souci du détail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fait attention aux détails, aux couleurs, aux décorations et aux changements les plus imperceptibles</li> <li>- A toujours une vision juste précise et nouvelle de son environnement</li> <li>- Remarque la moindre petite chose invisible aux yeux des autres</li> <li>- Se démène pour corriger une erreur</li> <li>- Est précis, méticuleux et minutieux</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Met les choses en place avec délicatesse</li> <li>- Est exigeant concernant la phase de mise en application</li> <li>- S'intéresse profondément aux détails, décrit ce à quoi doit ressembler la mise en application</li> <li>- Prend en compte chaque détail</li> </ul>
Connaissance de la marque	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaît son entreprise, est capable d'expliquer les points essentiels de la marque : origines françaises, valeurs, le positionnement, critères de la marque</li> <li>- Connaît ACCOR et ses origines et connaît les critères de qualité de Sofitel</li> </ul>

Caractéristiques du profil « je sais »	Compétences émotionnelles mises à profit selon la théorie de GOLEMAN	Bénéfices escomptés
Soif d'apprendre	Volonté de réalisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remise en question</li> <li>- Formation continue et personnalisée</li> <li>- Performeur</li> <li>- Atteindre ses objectifs et devancer les futures missions</li> </ul>
Professionnalisme	Conscience de soi émotionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- compétent</li> <li>- bon représentants de la Marque (bon leader, bonne présentation etc.).</li> <li>- Toujours très opérationnel</li> <li>- Disponible</li> <li>- Agréable en toute circonstance</li> </ul>
Capacité à comprendre les besoins du client	Empathie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A l'écoute des besoins, envies des collaborateurs en fonction des besoins de l'entreprise (identifier le potentiel des collaborateurs)</li> <li>- Fait évoluer les personnes et performances de l'entreprise etc.</li> </ul>
Sensibilité culturelle	Empathie (exploiter la diversité)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Entretenir des rapports fructueux avec des êtres très différents » ce qui est très important dans chaînes hôtelières internationales (où les Ambassadeurs travaillent ensemble dans un même but mais avec des approches et cultures très différentes)</li> <li>- Important pour la tolérance, acceptation des autres et cohésion de travail</li> </ul>

Empathie	Empathie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Très à l'écoute des signaux émotionnels, sont dans le ressenti et agissent de façon adaptée selon leurs ressenti</li> <li>- Très bon pour l'entente de personnes très différentes et issues de cultures différentes</li> </ul>
Souci du détail	Passion du service	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficacité dans les moindres détails (Guest relation, process, propreté, dans les étages etc.)</li> </ul>
Connaissance de la marque	Sens politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est un Ambassadeur au sens premier du terme, c'est un bon représentant à l'hôtel mais aussi hors du travail</li> <li>- Représentation et promotion au quotidien (esprit « corporate »)</li> <li>- Comprend le fonctionnement de l'organisation et s'implique</li> <li>- Importance des relations/ réseaux (qu'il crée et sur lequel il s'appuie (pour mener à bien ses objectifs, pour évoluer etc.)</li> </ul>

Les compétences du « je sais » sont importantes notamment en ce qui concerne le degré de conscience de ce savoir (cf. chapitre III). Un collaborateur qui a conscience de son savoir ou de son manque de connaissance sera plus à même de construire un plan de progression et de formation pour qu'il devienne plus intelligent émotionnellement parlant.

Profil « J'agis » :

Valeur Sofitel : La passion de l'excellence par Sofitel : « Nous avons le goût et l'ambition de chercher toujours à faire un pas de plus vers la perfection : exceller dans ce que nous sommes et toujours savoir nous dépasser pour toujours faire mieux. Pour les Ambassadeurs Sofitel cela signifie : agir et se comporter en toutes circonstances avec rigueur, précision et application. Prêter attention à chaque détail et le considérer comme essentiel. Savoir porter, dans sa façon d'être et de faire un supplément d'âme, de raffinement, de fantaisie : la « french-touch ». Créer les conditions pour que chacun s'entraîne à devenir virtuose dans son domaine pour une ascension personnelle et collective.

La passion de l'excellence : un engagement de chacun et de chaque instant pour accéder au sommet. »

Caractéristiques du profil « j'agis »	Critères requis par Sofitel
Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est dynamique, aime prendre part à l'action, aime l'activité, est plus productif</li> <li>- Réalise des améliorations</li> <li>- Est très travailleur</li> <li>- Est fiable, est très exigeant avec soi-même et atteint des objectifs ambitieux</li> <li>- Obtient des résultats et réalise des objectifs</li> <li>- Réalise les projets et les tâches confiés dans les temps</li> <li>- A l'esprit de compétition et est extrêmement concentré</li> <li>- Suit attentivement et constamment les objectifs, quelle que soit la période (court ou moyen terme)</li> <li>- Suit le cours des opérations pour vérifier le résultat final</li> <li>- S'implique</li> </ul>
Proactivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est PROactif, c'est-à-dire qu'il réagit mais anticipe également</li> <li>- Sa proactivité donne à ses collègues un sentiment de sécurité</li> <li>- Réfléchit et anticipe avant d'agir</li> <li>- N'est absolument pas gêné par l'adversité car la plupart du temps il a anticipé cette adversité</li> <li>- Améliore constamment sa proactivité en apprenant des situations et erreurs passées</li> </ul>
Prévenance envers les clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cherche toujours à trouver des solutions pour les clients</li> <li>- Est capable de faire preuve d'imagination, d'apporter de nouvelles idées</li> <li>- Ecoute le client, décrypte son langage corporel</li> <li>- Sait parfaitement se mettre à la place du client, lui fournir une réponse satisfaisante</li> <li>- Se préoccupe du client, se comporte selon ce principe</li> <li>- Le client est la raison d'être de son emploi : sa priorité</li> <li>- Est capable d'anticiper les besoins des clients</li> <li>- Est consciencieux/consciencieuse</li> </ul>



Esprit d’entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fait son travail comme s’il s’agissait de sa propre entreprise</li> <li>- Comprend et accepte la priorité de l’entreprise dans les décisions opérationnelles</li> <li>- Va de l’avant, initie</li> <li>- Prend des initiatives</li> <li>- Contribue au développement</li> <li>- Fait preuve d’une façon de penser innovante</li> <li>- Emet des idées, apporte de la créativité</li> </ul>
Compétences narratives	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sait à qui raconter quelles histoires et quand</li> <li>- Connaît la limite avec ce qui est intrusif</li> <li>- A le sens de l’humour</li> <li>- Doit être démonstratif</li> <li>- Sait capter l’attention</li> <li>- Sait créer de l’émotion</li> <li>- Emploie les mots justes : sa façon de communiquer ne doit pas être uniquement fondée sur la technique</li> </ul>
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectue les tâches qui lui incombent et se sent responsable de ce qu’il doit faire</li> <li>- Accepter le fait que lui (et personne d’autre) est responsable des tâches qui lui incombent</li> <li>- Sait se gérer</li> <li>- Fournit un travail fiable</li> <li>- Est capable de travailler seul, mais en gardant toujours un esprit d’équipe</li> <li>- N’ennuie pas l’équipe avec des questions superflues</li> <li>- Respecte les règles</li> <li>- Remarque : l’autonomie est le résultat d’un processus d’autonomisation (information, briefing)</li> </ul>
Can do attitude	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pense que du changement naissent des opportunités</li> <li>- Voit tous les aspects positifs d’une situation, d’un projet, d’un changement de procédure, de l’introduction de nouvelles technologies</li> <li>- Dit toujours « oui », est une personne enthousiaste</li> <li>- Possède des compétences d’écoute actives</li> <li>- Prend le temps d’analyser</li> <li>- Est confiant en ses capacités et aptitudes</li> <li>- Est capable de se motiver</li> <li>- Voit tous les avantages à tirer de tous types d’affaires ou de contrats</li> <li>- Fait montre d’une attitude positive lorsqu’il s’agit de relever des défis</li> <li>- Pense qu’il existe toujours une solution</li> <li>- Fait régner une attitude positive au sein de l’équipe</li> </ul>

Caractéristiques « J'agis »	Compétences émotionnelles mises à profit selon la théorie de GOLEMAN	Bénéfices escomptés
Performance	Volonté de réalisation (exigence de réussite)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surpassement, répondre aux objectifs et aller au-delà</li> <li>- Succès dans la majorité de ce qu'il entreprend</li> </ul>
Proactivité	Catalyseur de changement Optimisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est pour le changement et le perçoit de façon positif</li> <li>- S'appuie sur ses erreurs pour mieux rebondir et être plus performant</li> </ul>
Prévenance envers les clients	Empathie Passion du service	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goût pour le don de soi et satisfaction des autres, des clients, à travers un travail exemplaire</li> </ul>
Esprit d'entreprise	ENGAGEMENT Sens politique Sens du travail en équipe et collaboration	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adhère aux objectifs de la Marque</li> <li>- Promotion permanente</li> <li>- Aime le travail en équipe ce qui est favorable pour la motivation dans le service au quotidien</li> <li>- Révèle des talents (de ses collaborateurs)</li> </ul>
Compétences narratives	COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne communication ce qui permet d'éviter les conflits, comprendre les missions et tâches à effectuer dans le service sans ambiguïté</li> </ul>
Autonomie	/	
Can do attitude	Confiance en soi Catalyseur de changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- volontaire</li> <li>- très positif</li> <li>- prend le changement comme un aspect positif et s'en réjouit</li> <li>- prêt à relever tous les défis</li> <li>- engagé et dynamique</li> </ul>

Profil « Je représente » :

Ce portrait s'oriente autour de l'apparence et de l'image que l'employé reflète de son hôtel. Des collaborateurs contrôlant leur image est essentiel pour véhiculer les valeurs représentation de leur hôtel mais au-delà de la marque dans sa globalité. Sofitel étant présent sur chaque continent a besoin de collaborateurs respectueux et garant de cette image.

Caractéristiques du profil « je représente »	Critères requis par Sofitel
Bonne présentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est cohérent dans son apparence</li> <li>- Est toujours chic et soigné</li> <li>- A des codes personnels qui sont adaptés au secteur hôtelier</li> <li>- Est conscient de son langage corporel</li> <li>- Est informé et conscient de l'impact qu'ont l'apparence et l'attitude</li> <li>- Personnifie et incarne les valeurs de la marque et le positionnement de Sofitel dans toutes ses attitudes</li> <li>- Respecte les codes de communication : voix, cris, formulation</li> <li>- Se sert d'outils</li> <li>- Est considéré par tous comme un modèle</li> <li>- Est en phase avec l'image et les codes de la marque</li> </ul>
Elégance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est gracieux, charmant</li> <li>- Respecte les règles de politesse et de courtoisie</li> <li>- Son langage, son image, sa gestuelle, son attitude, son langage corporel sont appropriés en toutes circonstances</li> <li>- Est capable d'adapter son attitude à tous types de personnes</li> <li>- Reste simple</li> <li>- S'exprime avec beaucoup d'aisance</li> <li>- Est raffiné, subtil</li> <li>- A travers les codes de présentation, parvient à exprimer sa propre personnalité – incarne l'image et la touche à la française</li> <li>- Connaît et respecte les codes et règles culturels</li> </ul>
Sociabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'adresse aux clients de façon spontanée</li> <li>- Se rend disponible</li> <li>- Parvient aisément à établir une relation avec tous types de personnes</li> <li>- S'intègre naturellement dans n'importe quel groupe</li> <li>- Aime communiquer avec les gens</li> <li>- Est ouvert d'esprit</li> <li>- Sait s'adapter</li> <li>- Est vrai, authentique</li> <li>- Est très souriant</li> </ul>

Caractéristiques	Compétences émotionnelles mises à profit selon la théorie de GOLEMAN	Bénéfices escomptés
Bonne présentation	Sens politique	- La tenue d'un employé engage l'image de son hôtel. Une bonne présentation (vestimentaire et comportementale est nécessaire pour véhiculer une image positive de la Marque)
Elégance	Sens politique	- Toujours dans un esprit de représentation l'élégance est primordiale pour une marque telle que Sofitel positionnée sur le haut de gamme/Luxe
Sociabilité	Construire des liens	- Entretenir des relations utiles pour le bien fondée de l'entreprise (relations cordiales voir amicales). - Développer son réseau (+++ professionnel)

## Profil « J'inspire » :

Caractéristiques « J'inspire »	Critères requis par Sofitel
Assurance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condition préalable : sait ce que l'on attend de lui/ et on lui fait régulièrement des critiques constructives</li> <li>- Fait preuve d'une assurance appropriée, basée sur les remarques faites par ses collègues et la direction, et pas uniquement sur ses propres impressions</li> <li>- Est conscient de son rôle et de ses responsabilités</li> <li>- Est bien intégré, va de l'avant en toute circonstance</li> <li>- Se sent bien et équilibré</li> <li>- est naturel, en harmonie avec sa personnalité</li> <li>- est conscient de ses connaissances et de son expérience</li> <li>- A eu des retours sur ses expériences passées et est capable de faire face à des épreuves avec assurance et sérénité</li> </ul>
Source d'enthousiasme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incarne les valeurs de la marque</li> <li>- Motive</li> <li>- Apporte une nouvelle approche, donne une autre perspective, du sens et une vision</li> <li>- Donne aux gens un sentiment d'enrichissement</li> <li>- Donne aux autres l'envie de faire des choses</li> <li>- Pousse les gens à se surpasser</li> <li>- Donne des idées aux autres personnes et développe leur créativité</li> </ul>

<p>Respect</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A des valeurs personnelles</li> <li>- Est bien élevé</li> <li>- Fait preuve de beaucoup de considération</li> <li>- Connait la signification/le sens des règles et les applique dans ses relations avec la direction, ses collègues, les clients</li> <li>- N'enfreint pas les règles ni ne manque d'honorer ses engagements</li> <li>- Est conscient de ses devoirs en ce qui concerne l'ensemble de son environnement</li> </ul>
<p>Capacité à se positionner en leader</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'implique, prend part à l'action</li> <li>- A un impact sur les équipes, mène les autres, a toujours une longueur d'avance dans sa façon de faire et dans son attitude</li> <li>- Joue un rôle concret dans l'élaboration d'opérations</li> <li>- A une influence sur l'équipe, sur ses collègues</li> <li>- S'intègre aux autres</li> <li>- Sort du lot</li> <li>- Donne du sens à l'action</li> <li>- Donne de la motivation et de l'énergie à l'équipe</li> </ul>
<p>Responsabilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fait son travail comme s'il s'agissait de sa propre entreprise</li> <li>- s'implique</li> <li>- Est reconnu pour son sang-froid, et sa capacité d'analyse génère un sentiment de confiance et d'assurance autour de lui</li> <li>- Endosse pleinement son rôle, ses responsabilités, ses réussites, les risques qu'il prend et ses échecs</li> <li>- Est légitimé, reconnu</li> <li>- A la capacité d'assumer la responsabilité d'une situation, d'un problème</li> </ul>

Les compétences « j'inspire » sont très clairement des compétences requises en particulier chez des leaders et/ou managers. Cet aspect est très recherché notamment pour les postes à responsabilités.

Caractéristiques « J'inspire »	Compétences émotionnelles mises à profit selon la théorie de GOLEMAN	Bénéfices escomptés
Assurance	Confiance en soi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dignité et capacité personnelles pour être plus performant dans la prise de décisions (enjeux et orientations stratégiques ; assumer des responsabilités (guest relations etc.)</li> </ul>
Source d'enthousiasme	Optimisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation personnelle et des employés travaillant en collaboration</li> <li>- Sont des modèles d'exemplarité pour le dynamisme qu'ils dégagent et déploient</li> </ul>
Respect	Enrichissement des autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le respect évite le mépris. Un leader doté de cette capacité sera intègre et n'hésitera pas à mettre en valeur un collaborateur et travaillera dans un contexte de confiance et de surcroît de respect</li> </ul>
Capacité à se positionner en leader et Responsabilité	Confiance en soi Empathie (diriger)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Employés qui ont confiance en eux, se connaissent bien et s'intéressent aux autres. Ils savent ce qu'ils font (ne mettent pas l'activité en péril)</li> <li>- Prennent les responsabilités les plus adaptées et n'ont pas peur d'assumer (même contre l'adversité).</li> </ul>

## **BILAN partie III : Les compétences émotionnelles pour la performance :**

Les caractéristiques Sofitel n'ont pas été fondées sur la théorie d'intelligence émotionnelle. Comme le rappelle Maria AUTRET « ce référentiel Sofitel n'est pas né d'un travail pour le développement pur de l'IE. En d'autres termes, ce n'est pas la théorie qui a parlé à la pratique mais la pratique qui parle à la théorie. Une de nos méthodes consiste à s'inspirer des meilleurs process opérationnels et à s'intéresser aux théories pour obtenir un mélange des deux ! ».

Dans ce cas, il est vrai que les caractéristiques recherchées par les RH Sofitel font écho aux compétences émotionnelles. Ces caractéristiques sont toutes des compétences qui sont souhaitées pour que les Ambassadeurs Sofitel soient plus performants (à n'importe quel niveau hiérarchique car le niveau de ces caractéristiques sera adaptée en fonction des profils).

On ne peut évidemment pas exiger d'un employé de posséder toutes ces compétences. C'est pourquoi, cinq caractéristiques au total sont requises auprès des collaborateurs Sofitel. Lors d'entretiens<sup>18</sup>, il s'agira d'évaluer ces compétences émotionnelles et détecter les potentiels à développer (lors de formation). L'évaluation ne passe pas par des tests à proprement parlé mais par des questions de mise en situation par rapport à des gestions de situations passées, la façon dont elles ont été abordées ou encore par des études de cas fictifs (pour évaluer comment le candidat réagirait dans certaines situations inconfortables).

On peut donc constater selon les différents profils recherchés par Sofitel, que les compétences requises font formellement références aux compétences relatives à l'intelligence émotionnelle.

Même si le comité ayant élaboré les caractéristiques « Ambassadeurs » n'a pas fondé le référentiel Sofitel à partir du concept de l'IE, il est évident que la marque recherche des compétences émotionnelles chez ses collaborateurs.

Il est intéressant de constater que Sofitel s'efforce de rechercher et développer les compétences émotionnelles de chacun parce qu'ils sont par nature et par leur développement personnel via les formations Sofitel.

En effet, c'est lors des entretiens d'embauches que la quête de compétences émotionnelles commence (cf. la fiche « Contribuer à la mise en place de la stratégie d'entretien », fiche méthode du référentiel Sofitel). Puis, lors d'entretiens annuels d'évaluations ou encore dans des entretiens de détection des « talents ».

La prospection actuelle de compétences émotionnelles par Sofitel auprès de son personnel, confirme l'intérêt et l'utilité de telles capacités au sein des organisations hôtelières.

Il apparait évident que quelque soit les compétences recherchées chez les « Ambassadeurs » Sofitel, l'objectif ultime est la quête de la performance, la perfection et des résultats.

On peut donc en conclure la nécessité et l'importance de l'intelligence émotionnelle dans une activité hôtelière telle qu'ici représentée par la marque Sofitel membre du Groupe ACCOR.

---

<sup>18</sup> Cf. le processus d'entretien chez Sofitel en Annexe

## **ARTICLE :**

Comment l'IE peut impacter le secteur hôtelier en prenant comme exemple Sofitel, marque haut de gamme du groupe Accor ?

Satisfaction de l'environnement de travail :

En 2002 et 2006 des études ont mis en évidence que l'IE et la satisfaction du personnel au travail étaient liées.

Une démarche de développement qui concerne toute une organisation :

Même si GOLEMAN a démontré que la formation à l'IE peut être développée à n'importe quel niveau hiérarchique, cette technique est « contagieuse ». Le commencement d'une telle formation auprès du directeur général d'un hôtel est donc plus logique car c'est le « patron qui est censé montrer l'exemple » et cela démontrera l'implication et l'envie de tels changements dans l'hôtel.

Bienfait sur la santé et motivation:

Comme évoqué précédemment, l'IE a une influence sur la santé (cf. chapitre II), une bonne santé et un bien-être sont favorables aux organisations hôtelières. Les employés sont plus présents (moins d'arrêts maladie), se sentent bien et motivés. Et donc il y a toujours cette notion présente de performance sur le long terme.

Gestion des émotions et du stress :

Le stress est un problème rencontré dans de nombreuses entreprises. Des troubles tels que les « burn-out »<sup>19</sup> sont entrés dans les organisations. Des études de MIKOLAJCZAK en 2006 et 2007 ont mis en évidence la relation entre IE et résistance face au stress.

Les compétences émotionnelles : une réussite par les relations :

Certes, les relations humaines sont les premières concernées par les compétences émotionnelles car c'est de l'humain, sa personnalité et ses capacités que toute la théorie de l'intelligence émotionnelle repose. Or, ce n'est pas seulement les individus qui peuvent bénéficier de ces aptitudes. Les entreprises peuvent être impactées de différentes manières par l'intelligence émotionnelle.

L'IE impact les résultats et performances des organisations :

D'une part en ce qui concerne les résultats. Le développement de compétences émotionnelles et de surcroît de compétences humaines et relationnelles sont favorables par exemples pour augmenter le chiffre d'affaires des organisations. Le secteur commercial et des ventes d'hôtel

---

<sup>19</sup> Dépressions, angoisses, pressions , épuisement professionnel



sont essentiellement concernés. Une étude<sup>20</sup> menée par le groupe HAY, dévoile que 50% du volume des ventes est effectué par des commerciaux formés à l'IE. Il a aussi été démontré que les équipes de travail ayant un niveau d'IE élevé avait une forte cohésion de travail en équipe et donc une corrélation entre l'IE et l'esprit d'équipe.

Les employés deviennent en effet plus compétents sur les ventes et aspects promotionnels en apprenant à mieux écouter les besoins, en devançant ces attentes, en déployant des actions promotionnelles adaptées etc. L'implication, l'identification et représentation des employés sont nettement renforcées.

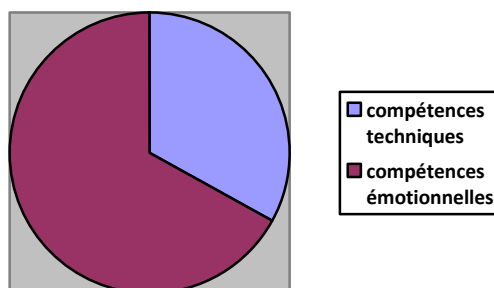
Les compétences émotionnelles sont des atouts pour la fidélisation :

L'intelligence émotionnelle permet de mieux fidéliser (car les employés sont plus appliqués) et rehausse de ce fait le niveau qualitatif ; ils sont plus à l'écoute ; savent mieux gérer les situations de crises et de ce fait, rester disponible et agréable auprès des clients ; se forment et affinent leurs savoir-faire.

Une réelle potentialité de réussite grâce à l'IE

Une telle démarche n'implique pas seulement le patron et/ou les responsables mais c'est une méthode qui concerne et implique tous les maillons de la chaîne ce qui est favorable à la construction de cohésion de travail.

La réussite d'une entreprise selon GOLEMAN :



GOLEMAN a réalisé une étude auprès de plus de cinq cents entreprises internationales et a estimé que seulement un tiers de la réussite d'une organisation était réalisable grâce aux compétences techniques mais que les deux tiers restant était rendu possible grâce à l'intelligence émotionnelle.

La formation et identification des besoins émotionnels sont différentes chez les employés : importance de la formation en IE quelques exemples :

---

<sup>20</sup> HAY/McBEER research and innovation group, 1999

Maria AUTRET m'a confié lors de notre entretien qu'il est essentiel lors d'une phase de développement de nouvelle méthode telle que l'IE. Identifier le degré de compétences et de conscience<sup>21</sup> des savoir-faire des employés est une nécessité.

Tableau : Théorie de DILTS : degré de compétence et de conscience

		Axe Conscience	
		Inconscient	Conscient
Axe de compétence	Incompétent	4. Je ne sais pas que je ne sais pas	3. Je sais que je ne sais pas
	Compétent	2. Je ne sais pas/plus que je sais	1. Je sais que je sais

1. La compétence consciente : « Je sais que je sais » : après des études universitaires ou une formation en IE, le collaborateur a acquis de nouveaux savoirs. L'importance du management IE est de développer et apprendre à mettre en application en pratique les nouvelles acquisitions.
2. Compétence inconsciente : « je ne sais pas/plus que je sais » : Parfois un collaborateur travail avec des techniques qu'il a appris d'un tiers ou qu'il a appris en formation. Et ces techniques de travail sont devenues des automatismes. L'IE managérial permettra de prendre conscience et revenir à la phase « je sais que je sais ».
3. L'incompétence consciente : « Je sais que je ne sais pas » : L'employé a pleinement conscience qu'il ne sait pas faire une certaine tâche et accepte humblement ses lacunes. Il est volontaire pour palier ce fait par la participation à la formation à l'IE. L'importance de l'encadrement sera de trouver la formation adéquate.
4. L'incompétence inconsciente : « Je ne sais pas que je ne sais pas » : Un employé qui se trouve dans cette situation et qui a des relations conflictuelles avec ses collègues de travail n'a pas conscience qu'il est défaillant émotionnellement. L'IE peut être une solution pour identifier ses problèmes de communication et lui expliquer les enjeux et bénéfices d'une formation en IE.

La formation à l'IE c'est aussi une nouvelle façon de se former et de percevoir la formation. L'IE ne recherche pas la technicité mais le développement personnel.

<sup>21</sup> Théorie de DILTS & DELOZIER, 2000, Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding, University Press Scotts Valley

Développement du leadership :

Des études de GOLEMAN et BUTLER ont démontré que le leadership est associé à la performance, il se cultive et se développe via l'IE. Ces études ont été menées sur un échantillon de 130 cadres supérieurs qui ont été soumis au test 360° ESCI<sup>22</sup>.

Recrutement et clé du succès :

Les recherches de HAY ont également relevé que le taux de démissions des commerciaux recrutés pour leurs compétences émotionnelles avait reculé de 50% (au cours de la première année de ce nouveau process de recrutement). A la manière de Sofitel, les entreprises hôtelières ont besoins de collaborateurs compétents émotionnellement.

---

<sup>22</sup> GOLEMAN, BOYATZIS & HAY Group, Test 360° Emotional and social competency inventory (ESCI); [http://www.haygroup.com/leadershipandtalentdemand/ourproducts/item\\_details.aspx?itemid=58&type=2](http://www.haygroup.com/leadershipandtalentdemand/ourproducts/item_details.aspx?itemid=58&type=2)

## BILAN de l'article:

L'impact sur les organisations hôtelières est donc multiple. L'intelligence émotionnelle en hôtellerie permettrait de garantir le bien-être en entreprise (en générant la satisfaction au travail, une bonne santé, la motivation et une meilleure gestion du stress et des émotions dans le sens global). Les compétences émotionnelles fondées sur les relations permettent l'empathie et le respect d'autrui. L'IE est un formidable facteur de performance. La clientèle est en quasi-perpétuel contact avec le personnel hôtelier. Aussi, en développant ou cultivant des compétences émotionnelles, les employés profitent d'un environnement de travail nettement plus agréable ce qui a des conséquences positives sur l'organisation (plus de présence au travail, satisfaction, motivation) et qui favorise de surcroît la satisfaction et fidélisation de la clientèle.

L'IE est donc un bon moyen de développer son personnel et d'identifier les potentiels de chacun surtout dans des process importants tels que l'embauche, les bilans annuels et entretiens de détection de potentiels.

## CONCLUSION GENERALE

L'apprentissage et le développement de l'intelligence émotionnelle en entreprise est complexe et c'est une démarche sur du moyen à long terme.

L'intelligence émotionnelle si elle est considérée dans le monde du travail et plus particulièrement de l'hôtellerie est une démarche qui mène à la performance de façon globale.

Cette récente vision managériale qui s'exerce par la gestion des émotions a été reconnue par différentes entreprises sondées notamment par GOLEMAN. Il s'agit de différents groupes hôteliers, prestataires de services American Express, Bell, IBM, PepsiCo, L'Oréal Voyagistes, British Airways, des sociétés de télécommunications (AT&T Siemens et Telia, des instituts de recherche d'universités MIT (Massachusetts Institute of Technology), Harvard, de nombreux psychologues ont également démontré l'utilité de ce concept en entreprise Thomas ASCHENBACH, R STERNBERG.

Des personnalités ont testé ces méthodes en entreprises: Donald PETERSON (ex-Président du groupe FORD), prix Nobel de physique Ernest LAWRENCE

Des groupes de recherche et de technologie HAY travaillent continuellement pour le développement de l'intelligence émotionnelle en entreprises avec des collaborateurs spécialisés tels que GOLEMAN, BOYATZIS ou encore CARUSO.

Après avoir étudié cette thématique et suite aux entretiens formels et informels que j'ai eu avec les professionnels des secteurs hôteliers, je suis convaincue que l'intelligence émotionnelle est un concept utile dans les établissements hôteliers.

Le but de ce mémoire est d'avoir explicité le concept d'intelligence émotionnelle, présenté une méthode de développement de cette IE et mis en évidence les impacts et bénéfices sur les organisations hôtelières avec l'exemple Sofitel, Marque du groupe ACCOR.

« La vie est une aspiration à la perfection »<sup>23</sup> et cette perfection pourrait être approchée par les collaborateurs dans les organisations grâce à l'intelligence émotionnelle.

---

<sup>23</sup> Citation de GANDHI

## **RESUME DU MEMOIRE**

L'intelligence émotionnelle (IE) est un concept récent. Popularisé dans les années quatre-vingt-dix par Daniel GOLEMAN, plusieurs théories ont été élaborées. L'intelligence émotionnelle est la capacité à maîtriser ses émotions. Des chercheurs tels que GOLEMAN, BOYATZIS, McKEE, CORCOS, ont proposé des axes de réflexions pour apprendre à développer nos émotions afin de les mettre à profit dans les organisations.

L'industrie hôtelière regroupe des métiers de services ou les interactions avec les employés et la clientèle sont fortes. Etant donné que l'intelligence émotionnelle caractérise les Hommes, on peut se demander quelle est son utilité et son impact dans le monde professionnel.

GOLEMAN propose un modèle fondé sur le leadership de résonance. Prendre conscience de soi et de ses émotions serait donc un facteur de performance en entreprise. Il n'existe pas de méthode universelle et normée à l'heure actuelle, mais l'auteur du livre « Intelligence émotionnelle 2, accepter ses émotions pour s'épanouir dans son travail », suggère des axes de réflexions pour apprendre à développer son IE.

Actuellement, les organisations commencent à s'intéresser à ces compétences managériales. Sofitel, marque haut de gamme du groupe ACCOR, exploite des compétences émotionnelles chez ses collaborateurs. Sofitel a compris et est convaincu que le développement et la culture de telles compétences pourraient être un avantage considérable pour son organisation, ses hôtels et ses employés. Ce travail de mémoire a confronté les compétences recherchées chez les collaborateurs Sofitel à celles énoncées par GOLEMAN. Il est évident, que la quasi-totalité des talents du personnel de Sofitel fait appel à des compétences émotionnelles. Et Sofitel s'efforce de rechercher ce genre de compétences émotionnelles chez ses collaborateurs, dès les entretiens d'embauche. Sofitel souhaite également développer les compétences émotionnelles de son personnel en évaluant son besoin pour lui proposer des formations adaptées. Les établissements hôteliers auront majoritairement intérêt à considérer l'IE pour devenir des organisations émotionnellement intelligentes dans le but de devenir plus performantes.

Je suis très sensible à la thématique de l'intelligence émotionnelle et je suis ravie d'avoir trouvé l'opportunité de travailler sur cette thématique durant mon cursus universitaire pour tenter d'appliquer au domaine de l'hôtellerie.

**MOTS CLES :** Intelligence émotionnelle – modèle de GOLEMAN – leadership de résonance - Sofitel

## **ANNEXES :**

**Annexe 1 : Contribuer a la mise en place de la stratégie d'entretien**

**Annexe 2 : Exemple de questionnaire soumis aux professionnels : Entretien avec Maria AUTRET**

## CONTRIBUER À LA MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE D'ENTRETIEN

### Les clés du succès d'un entretien

Vous êtes vous-même un Ambassadeur Sofitel.

Vous vous engagez à respecter les règles d'or d'un entretien :

#### ☞ Soyez parfaitement préparé

- ◆ Vous avez déterminé le profil du poste, les missions.
- ◆ Vous avez défini les caractéristiques de l'Ambassadeur qui correspondent au poste.
- ◆ Vous avez réuni les informations (CV) concernant le candidat que vous allez recevoir.
- ◆ Vous avez prévu un lieu d'entretien.

#### ☞ Comportez-vous comme un parfait Ambassadeur Sofitel

- ◆ Veillez à respecter vous-même les règles d'apparence définies par Sofitel.
- ◆ Soyez disponible. Exemple : pas de téléphone.
- ◆ Soyez ouvert, honnête et faites preuve d'éthique dans votre approche et vos pratiques de recrutement.
- ◆ Veillez à ce que votre accueil, votre hospitalité, votre langage et votre attitude soient appropriés.
- ◆ Gardez à l'esprit qu'au cours d'un entretien, il est plus important d'écouter que de parler.

#### ☞ Agissez comme un recruteur professionnel

- ◆ Prenez des notes pendant l'entretien.
- ◆ Orientez vos questions par rapport aux caractéristiques du profil Ambassadeur recherchées.
- ◆ Invitez le candidat à poser des questions.
- ◆ Soyez précis et explicite sur les conditions de rémunération et du contrat.
- ◆ Analysez et débriefez, après l'entretien.
- ◆ Demandez systématiquement des références professionnelles et prenez le temps de les contacter.
- ◆ Faites part de votre décision dans un délai adéquat et de façon convenable.

### Le fil conducteur de l'entretien

Pour réussir vos entretiens, inspirez-vous de ce plan :

- ◆ **Structurez votre discours et consacrez du temps à l'écoute et à la recherche d'informations.**
- ◆ **Seul un quart du temps** doit être consacré à expliquer la marque et le poste.
- ◆ Le reste de l'entretien doit vous permettre d'identifier si le candidat correspond aux caractéristiques définies pour le poste.

	Sujets à traiter	Durée
Informations à communiquer (1/4 de l'entretien)	Description du poste	
	Présentation de l'hôtel	
	Vision de la Marque	
	Attentes	
Informations à recueillir (¾ de l'entretien)	<u>Ce que je dois savoir du candidat:</u>	
	-Motivation	
	-Compétences	
	-Savoir faire	
	-Expériences précédentes	
	<u>Profil Ambassadeur :</u>	
	- Je suis	
- Je sais		
- je fais		
- Je représente		
- Je mène, j'inspire		
	.... H	



## Les informations et messages que je dois communiquer

- ◆ LES MISSIONS : Les priorités, le contexte, l'organisation du service
- ◆ L'HÔTEL : Son histoire, son positionnement, ses objectifs
- ◆ L'AMBITION DE LA MARQUE : Ses valeurs, ses projets de développement, sa stratégie
- ◆ NOS ATTENTES : L'engagement individuel et collectif attendu de chaque Ambassadeur, les règles d'apparence



SOYEZ SYNTHÉTIQUE ET PRÉCIS !

## Les informations que je dois recueillir

- ◆ SA MOTIVATION
- ◆ SON SAVOIR-FAIRE
- ◆ SES COMPÉTENCES
- ◆ SES EXPÉRIENCES PRÉCÉDENTES



DÉTECTEZ LES TALENTS GRÂCE AU PROFIL  
AMBASSADEUR POUR LE POSTE À POURVOIR !

## Les points de vigilance et d'attention

- ◆ L'apparence vestimentaire et l'image doivent montrer une aptitude et une sensibilité à ce qui est attendu de chaque Ambassadeur dans l'hôtellerie de luxe



L'APPARENCE EST IMPORTANTE  
ET NOUS INFLUENCE. ATTENTION,  
C'EST UN INDICATEUR PAS UNE CERTITUDE !



## Les techniques de questionnement

*Différents types de questions vous aideront à mener votre entretien. Il est recommandé de le professionnaliser afin de découvrir et de recueillir le plus d'informations possible sur votre candidat.*

- ◆ LES QUESTIONS GÉNÉRIQUES : Elles vous permettent d'ouvrir un thème, de relancer l'entretien. Elles sont larges et facilement adaptables. Elles peuvent déclencher d'autres questions.
- ◆ LES QUESTIONS OUVERTES OU SPÉCIFIQUES : Elles vont permettre au candidat de s'exprimer sur sa compréhension du poste, d'exprimer des opinions, de témoigner.
- ◆ LES QUESTIONS DESTINÉES À RECUEILLIR DES EXEMPLES : Elles permettent au candidat de relater un exemple vécu. Plus l'exemple est détaillé, plus vous visualiserez cette personne dans des situations concrètes.

*Ainsi les candidats devront être capables de le situer dans un contexte précis, d'en présenter les étapes, résultats et bénéfices. Plus concrètement, vous proposerez au candidat de vous raconter, relater une situation dans laquelle il a dû faire preuve de..., manifesté..., agir...*

## Mes outils

*Vous trouverez dans les pages qui suivent des exemples concrets de questions pouvant vous aider dans la conduite de votre entretien :*

- ◆ FICHE DE QUESTIONS GÉNÉRIQUES
- ◆ FICHES DE QUESTIONS PROFIL AMBASSADEUR  
sur chacun des 5 thèmes (je suis, je sais, j'agis, je représente, j'inspire)
- ◆ FICHE DE PRISE NOTE

## Les caractéristiques du profil ambassadeur

- ◆ Nous vous proposons de choisir une caractéristique par thème
- ◆ En fonction de l'enjeu du poste vous pouvez être amené à dépasser ce nombre



## Fiche questions génériques

---

### 🔗 Motivation :

- ◆ Pourquoi avez-vous postulé chez Sofitel ? Que cela signifie-t-il pour vous ?
- ◆ Que pourriez-vous dire à un(e) ami(e) pour le/la convaincre de rejoindre l'hôtellerie ?
- ◆ Quels sont vos plans, projets de carrière ?
- ◆ Avez-vous postulé chez nos concurrents ?
- ◆ Comment envisagez-vous la mobilité géographique dans votre parcours professionnel ?

### 🔗 Expérience :

- ◆ Pourriez-vous me décrire une journée de travail ordinaire ?
- ◆ Qu'aimez-vous dans votre travail ?

### 🔗 Compétences :

- ◆ Quelles sont, d'après vous, les compétences ou caractéristiques indispensables pour travailler dans le secteur du luxe ?
- ◆ Quelles sont les compétences et connaissances opérationnelles que vous pouvez apporter à l'entreprise ?
- ◆ Que faites-vous en premier lieu lorsqu'on vous confie une tâche ou un projet ?
- ◆ Donnez-moi un exemple d'une situation où il était particulièrement déterminant que votre action soit appropriée
- ◆ Dans quel domaine souhaitez-vous vous développer professionnellement

### 🔗 Expériences précédentes :

- ◆ Qu'est-ce que vos différents postes vous ont apporté ?
- ◆ Comment chaque poste vous a-t-il permis de vous enrichir ?
- ◆ Qu'avez-vous accompli de significatif dans votre poste actuel ou dans votre précédent poste ? Comment y êtes-vous parvenu ?
- ◆ Qu'est-ce que vous appréciez le plus/le moins dans vos précédents postes/poste actuel ?

### 🔗 Conditions :

- ◆ Quelles sont vos prétentions en matière de rémunération ?
- ◆ A partir de quand pourriez-vous vous rendre disponible pour ce poste ?
- ◆ Quel est la date d'expiration de votre visa de travail ?



## Fiche questions profil Ambassadeur

THÈME : JE SUIS		
CARACTÉRISTIQUES	Questions ouvertes ou spécifiques	Questions destinées à recueillir des exemples de l'expérience passée
GÉNÉREUX	<p>Décrivez une expérience de générosité qui illustre bien votre définition du mot. Comment vos collègues ou amis vous décrivent-ils ? Comment vous décririez-vous ?</p>	
ESPRIT D'ÉQUIPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>D'après vous, quelle est la clé du succès de ces alpinistes qui gravissent l'Everest ou des rugbymen qui gagnent la coupe du monde ?</li> </ul>	<p>Pouvez-vous citer un exemple où vous avez fait preuve d'esprit d'équipe dans votre expérience professionnelle passée ? Quelle est la plus grande réussite que vous ayez récemment accomplie en équipe ?</p>
CURIEUX	<ul style="list-style-type: none"> <li>En intégrant cet hôtel, vous pourriez travailler dans un environnement véritablement international (pays, culture...) de par vos collaborateurs et clients. Comment gèrerez-vous cette situation ?</li> </ul>	<p>Pourriez-vous nous donner des exemples de marques d'hôtels, de techniques, produits ou outils professionnels que vous avez découverts récemment ?</p>
HUMBLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imaginez la situation suivante : vous rencontrez un nouveau collègue au cours d'une pause. Pendant les 15 minutes que vous avez passées ensemble, il/elle vous a fait part de 5 histoires dans lesquelles il/elle tenait le premier rôle. Quel est votre ressenti ?</li> </ul>	<p>Avez-vous une réussite à faire partager ? (pour vérifier le bon équilibre entre la performance personnelle et la performance d'équipe).</p>
AUTHENTIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>En quoi pourriez-vous vous comporter différemment dans votre vie privée et votre vie professionnelle ?</li> </ul>	<p>Pourriez-vous nous faire part d'une situation où vous et votre responsable étiez en désaccord ?</p>



THÈME : JE SUIS		
CARACTÉRISTIQUES	Questions ouvertes ou spécifiques	Questions destinées à recueillir des exemples de l'expérience passée
ÉTHIQUE	« Tout est bon pour obtenir des résultats. » Que pensez-vous de cette phrase ? Quelles valeurs sont importantes à vos yeux et pourquoi ?	Dans quelles circonstances vous êtes-vous fié à vos valeurs ? Décrivez ce que vous avez fait. Cela vous a-t-il aidé ?
FIABLE	Qu'attendez-vous de vos amis ? Pour vous qu'est-ce qu'une personne fiable ?	Pouvez-vous nous faire part d'une situation professionnelle où vous avez montré que l'on peut vous faire confiance ?
ADAPTABLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment vous adaptez-vous aux personnes et aux situations ?</li> </ul>	Donnez un exemple de façon dont une tâche de dernière minute peut être gérée.

THÈME : JE SAIS		
CARACTÉRISTIQUES	Questions ouvertes ou spécifiques	Questions destinées à recueillir des exemples de l'expérience passée
SOIF D'APPRENDRE	Que souhaitez-vous apprendre au sein de notre hôtel ? En quoi pourriez-vous vous améliorer ?	Quelle est la dernière compétence que vous ayez acquise ? Comment et quand ?
PROFESSIONNEL	D'après vous, que faut-il faire pour fournir un service de luxe ? Comment définissez-vous le professionnalisme dans nos métiers ?	Vous souvenez-vous de collègues ou de responsables que vous aviez comme modèles au cours de votre expérience professionnelle passée ? Pourquoi ?
GUEST READER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment feriez-vous pour connaître les attentes d'un client avant qu'il/elle ne demande un service ou ne pose une question ?</li> </ul>	Dans votre expérience professionnelle passée, de quelle manière avez-vous pris soin de vos clients VIP ? Comment avez-vous appris à les connaître et les avez-vous gérés ?



THÈME : JE SAIS		
CARACTÉRISTIQUES	Questions ouvertes ou spécifiques	Questions destinées à recueillir des exemples de l'expérience passée
SENSIBILITÉ CULTURELLE	<p>Qu'avez-vous appris en travaillant au sein d'une équipe internationale ?</p> <p>Quels sont les avantages de travailler dans un environnement international ?</p> <p>Qu'avez-vous appris en côtoyant diverses cultures et nationalités dans votre expérience passée ?</p> <p>Quels sont vos centres d'intérêt ?</p>	
EMPATHIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En tant que client, lorsque vous vous plaignez, qu'attendez-vous de la part de la personne en face de vous ?</li> </ul>	Citez un exemple de manière dont il est possible de résoudre les plaintes des clients avec succès.
SOUCIE DU DETAIL	<p>Quelle est, pour le client, la différence entre une expérience standard et de luxe ?</p> <p>D'après vous, quelles sont les clés du succès pour atteindre un tel résultat ?</p>	Dans votre expérience professionnelle passée, de quelle manière prêteriez-vous attention aux détails ?
CONNAISSANCE DE LA MARQUE	<p>Pouvez-vous dire en quoi s'explique la différence entre un hôtel 3 étoiles et un hôtel 5 étoiles ?</p> <p>Comment qualifieriez-vous Sofitel aujourd'hui ?</p> <p>Quelles différences ou ressemblances pouvez-vous constater entre Sofitel et la dernière marque dont vous avez fait l'expérience en tant qu'employé ou client ?</p>	



**THÈME : J'AGIS**

CARACTÉRISTIQUES	Questions ouvertes ou spécifiques	Questions destinées à recueillir des exemples de l'expérience passée
PERFORMANT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu'est-ce qu'un responsable est en droit d'attendre de la part d'un membre de son équipe ?</li> </ul>	<p>Décrivez l'une de vos dernières réalisations les plus réussies</p>
PROACTIF/ PROACTIVE	<p>On dit que la meilleure manière de satisfaire un(e) client(e) est de lui donner ce qu'il/elle demande. Qu'en pensez-vous ?</p> <p>D'après vous, qu'est-ce que les autres (collaborateurs ou collègues) pourraient le plus apprécier chez vous face à une situation stressante ?</p>	<p>Pourriez-vous m'expliquer quelque chose que vous avez fait de votre propre initiative dans votre emploi précédent ?</p>
GUEST FOCUSED	<p>Comment est-il possible de fournir un service optimal dans la fonction pour laquelle vous postulez ?</p> <p>D'après vous, quelles sont les principales attentes des clients dans le secteur du luxe ?</p>	<p>Dans quelle mesure avez-vous été habitué à fournir un service optimal dans votre expérience professionnelle passée ?</p>
ENTREPRENEUR	<p>Comment pourriez-vous être créatif dans votre travail quotidien ?</p> <p>Que signifie la notion d'entrepreneur pour vous ? Comment peut-on l'exprimer dans le travail quotidien ?</p> <p>En quoi apportez-vous de la valeur ajoutée à votre emploi ?</p>	<p>Pouvez-vous nous donner un exemple d'expérience professionnelle que vous avez gérée seul ou dirigée ?</p> <p>Qu'est-ce qui a été facile dans une expérience comme celle-ci ? Et le plus difficile ?</p>
STORY TELLER	<p>D'après votre propre expérience, quelle est la différence entre la visite d'un lieu (musée, appartement, hôtel) seul ou accompagné d'un expert ?</p> <p>Que pouvez-vous dire sur cette situation de check-in ?</p> <p>1. La réceptionniste dit : Vous aurez la chambre 2010. Je vous souhaite un excellent séjour.</p> <p>2. La réceptionniste dit : vous apprécierez la chambre 2010, que Winston Churchill demandait à chaque fois qu'il séjournait chez nous !</p> <p>Pourquoi la communication orale est-elle importante lorsque nous échangeons avec nos clients ?</p> <p>Comment procéderiez-vous pour convaincre un client de séjourner dans notre hôtel... ?</p>	<p>Donnez un exemple de situation où vos qualités de communication ont facilité la mise en confiance du client.</p>



### THÈME : J'AGIS

CARACTÉRISTIQUES	Questions ouvertes ou spécifiques	Questions destinées à recueillir des exemples de l'expérience passée
AUTONOME	<p>Imaginez que votre responsable soit absent et n'arrive pas à l'hôtel avant 3 heures. Comment feriez-vous pour gérer cette situation ?</p> <p>Que pourriez-vous attendre de la part d'un adulte et non d'un enfant ?</p>	<p>Donnez un exemple de situation où vous avez su faire preuve d'autonomie.</p>
CAN DO ATTITUDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>« Le client a toujours raison » : commentez cette phrase. Que vous inspire t-elle ? Comment le manifestez-vous ?</li> </ul>	<p>Citez un exemple où vous avez fait preuve d'une attitude positive même si la situation ne s'y prêtait pas au premier abord ?</p>

### THÈME : JE REPRÉSENTE

CARACTÉRISTIQUES	Questions ouvertes ou spécifiques	Questions destinées à recueillir des exemples de l'expérience passée
PRÉSENTATION	<p>Décrivez les règles d'apparence auxquelles vous vous conformez en tant que professionnel ?</p> <p>Quelles sont les règles d'apparence que vous appliquez ?</p> <p>Lorsque vous servez des clients, quelles attitudes, quels gestes vous semblent importants ?</p>	<p>Pouvez-vous mentionner deux règles que vous appliquez à votre ancien poste ?</p>
ÉLÉGANCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comment définiriez-vous une personne élégante ?</li> </ul>	
SOCIABILITÉ	<p>Dans quel type d'environnement vous sentez-vous à l'aise ?</p> <p>Pourriez-vous décrire et expliquer dans quelle situation vous êtes à l'aise pour tisser des liens avec les autres ?</p>	<p>Donnez un exemple permettant de décrire vos qualités de communication.</p>





THÈME : J'INSPIRE		
CARACTÉRISTIQUES	Questions ouvertes ou spécifiques	Questions destinées à recueillir des exemples de l'expérience passée
CONFIANCE	<p>Pourquoi pensez-vous être qualifié pour le poste auquel vous postulez ?</p> <p>Comment avez-vous géré les erreurs que vous avez faites au cours de votre carrière ?</p>	<p>Pourriez-vous me donner un exemple issu de votre expérience passée qui puisse me convaincre que vous êtes la bonne personne pour ce poste ?</p>
ENTHOUSIASME	<p>Pourriez-vous nous donner le nom d'une personne que vous considérez comme un leader ? Comment pensez-vous qu'il/elle soit perçu(e) en tant que leader ?</p> <p>Comment définiriez-vous une personne enthousiasmante ?</p>	<p>Expliquez-moi comment vous motivez les personnes qui vous entourent (équipe ou collaborateurs)</p>
RESPECTUEUX(S) E)	<p>Pourriez-vous nous citer une valeur que vous jugez importante dans votre vie privée et/ou dans votre vie professionnelle ?</p> <p>Pouvez-vous déterminer quels seraient vos droits et devoirs dans un environnement tel que Sofitel ?</p>	<p>Vous souvenez-vous d'une situation professionnelle où il a été difficile de respecter une personne (collègue ou client) mais où cela a été couronné de succès ?</p>
LEADER D'EQUIPE	<p>Quels sont les moments/situations où il est important de faire preuve de leadership ?</p> <p>D'après vous, comment un membre d'une équipe peut-il avoir une influence sur les résultats de son service ?</p> <p>Que pourriez-vous attendre de la part d'un superviseur/responsable ?</p>	<p>Pouvez-vous nous donner un exemple de projet que vous avez dirigé avec succès dans votre passé professionnel ?</p> <p>Comment influenciez-vous vos collègues ou collaborateurs ?</p> <p>Pouvez-vous me donner un exemple de situation où vous avez transmis de la motivation et de l'énergie à votre équipe ?</p>
RESPONSABLE	<p>Un client vous dit qu'il/elle est mécontent(e) du service qui lui a été fourni. Comment réagissez-vous ?</p> <p>Que signifie pour vous d'être responsable de quelque chose ?</p> <p>Que pourrais-je attendre de votre part comme contribution aux résultats de cet hôtel ?</p>	<p>Pouvez-vous me donner un exemple de situation passée dans laquelle vous avez démontré une attitude responsable ?</p>



## Fiche de synthèse et de prise de note

---

- 🔗 MOTIVATION
- 🔗 SAVOIR
- 🔗 SAVOIR ÊTRE
- 🔗 EXPÉRIENCES
- 🔗 CONDITIONS

Utilisez cette Fiche de synthèse pour reporter les informations clés de l'entretien servant de base lors de la restitution. Attention tous les points doivent être abordés au cours de l'entretien.

Entretien du ..... / ..... / .....     M /  M<sup>me</sup> /  M<sup>lle</sup> .....

Poste.....

### Motivation

.....  
.....  
.....

### Expériences

.....  
.....  
.....

### Profil Ambassadeur

.....  
.....  
.....

### Savoir et Compétences

.....  
.....  
.....

### Conditions du poste

Rémunération proposée (brut/net), fixe, /bonus, horaires

.....  
.....  
.....



## **Annexe 2 : Exemple de questionnaire soumis aux professionnels : Entretien avec Maria AUTRET :**

QUESTIONNAIRE POUR L'ELABORATION D'UN MEMOIRE DE RECHERCHE PORTANT SUR L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE AU SEIN DU SECTEUR HOTELIER :

Problématique: En quoi l'IE est-elle un outil managérial utile dans l'hôtellerie ?

Société : Groupe ACCOR

Nom et fonction de l'interlocuteur : Maria AUTRET DRH Sofitel EMOA (Europe-Afrique-Moyen Orient)

1. D'un point de vue personnel, comment définissez-vous l'IE ?

L'IE correspond à la capacité à gérer les émotions personnelles dans les relations avec les autres. La conscience de soi est très importante dans l'IE. Elle est un bon filtre pour soi-même avec des interactions avec les autres mais aussi entre la vie personnelle et professionnelle.

L'IE n'est pas nommée de cette façon mais les compétences recherchées sont concrètement issues de ce principe depuis près de 20 ans chez ACCOR. Hay management travail régulièrement pour le groupe (pour l'élaboration de référentiels et profils de postes).

IE, on en a explicitement entendu parler en France il y a près de 15 ans.

2. Selon vous, l'IE est-elle mesurable ?

Nous mesurons l'IE de deux façons :

- par des entretiens avec les employés :

Comment développer l'IE chez les individus ? L'histoire et environnement est important. Il faut sonder les gens et leurs réels intérêts pour les autres, c'est l'« empathie » et la capacité d'interagir avec les autres qui peut notamment se développer.

Pour l'évaluer l'IE il faut prendre ou faire prendre conscience de ses propres compétences et savoir challenger (pour mesurer la capacité à l'intégrer dans son quotidien).

- auprès des clients via les questionnaires de satisfaction clients (GSS)

L'IE se mesure grâce au GSS le Guest Satisfaction Survey (feedback clients). Le GSS est un outil de qualité réalisé par la synthèse de questionnaires de satisfaction et par l'évaluation individuelle (mystery guest).

3. Quel est votre sentiment/avis sur l'IE en tant qu'outil managérial? Est-ce actuellement utilisé en management hôtelier ? Utopique ? Autre ?

L'IE est aujourd'hui largement considérée lors d'entretien d'évaluation en France, l'IE est réellement prise en compte!

L'IE est présente dans notre entreprise, chez ACCOR et Sofitel, elle se retrouve donc dans le référencement de compétences qui existe notamment dans l'évaluation.

L'IE dans le groupe ACCOR et chez Sofitel est inclus dans le référentiel de compétences et est présente en tant qu'outil d'évaluation (pour les entretiens d'évaluation et les entretiens de performances).

C'est un instrument d'aide pour l'évaluation lors:

- Entretiens d'embauche
- Evaluation des performances
- Détection du potentiel du personnel

Chez Sofitel, on a donc le même référentiel pour TOUS!

Et cet outil est une aide utilisée par les recruteurs (DRH) (cf. fiches « Contribuer à la mise en place de la stratégie d'entretien »).

Ce référentiel ACCOR n'est pas initialement né d'un travail pour IE. En d'autres termes, ce n'est pas « la théorie qui a parlé à la pratique mais la pratique qui parle à la théorie, C'est un mélange des 2! ».

Une observation sur le terrain a été menée, on en a déduit une théorie (avec des compétences émotionnelles).

Le référentiel Sofitel a été créé par un groupe de 30 personnes de Directeurs d'hôtels, Directeurs de Ressources Humaines opérationnelles, employés opérationnels et supports du siège. Ce comité a défini de manière intuitive les critères de nos employés que l'on a nommé des « Ambassadeurs » avec 30 caractéristiques et les cinq profils : « Je suis », « je sais », « j'agis », « je représente » et « j'inspire ».

4. Quel est l'impact d'un tel outil managérial sur les employés, les leaders et les clients dans l'hôtellerie ?

Les métiers de service « front line » sont importants car ils sont en contact direct avec la clientèle. Par exemple chez Sofitel, au niveau managérial, on encourage les collaborateurs à augmenter leur écoute envers la clientèle par des services « cousu-main » et à utiliser des compétences faisant référence au concept « read the guest ».

Mais aussi, de développer et stimuler les employés grâce au stress positif.

Comment vont-ils les appliquer/utiliser ?

En se mettant à la place des problématiques de l'autre et des applications concrètes pour les personnes en particulier.

Avec l'IE, rien n'est figé et tout est fluctuant! IE se révèle à la personne en fonction de ce qu'on lui renvoie comme feedback. Les stages, les expériences professionnelles sont notamment de bons moyens d'évaluer et cerner l'IE chez un employé car c'est sur ces expériences qu'est bâtie la performance.

Dans l'entreprise ou l'environnement, prendre conscience de soi, être à l'écoute, s'essayer à une situation, s'y confronter, et s'évaluer : comment je m'y suis pris? S'évaluer est capital.

Il y a un réel impact si tout le monde va dans la même direction ! Et si l'IE est exploitée de façon cohérente et est utilisée à tous les niveaux du processus de recrutement.

Il n'y a pas d'étanchéité entre vie personnelle et vie professionnelle et cela influence sur les émotions et les métiers de services doivent intégrer ce fait!

La prise de conscience des caractéristiques équilibre la vie professionnelle mais a aussi une influence sur la vie personnelle. En effet, la formation à l'IE se travaille: augmentation de capacités dans certains domaines. On peut travailler ses émotions avec la formation.

Un récent bilan (assessment des collaborateurs Sofitel) a mis en évidence que l'écoute est un **GRAVE MANQUE DES MANAGERS !**

Donc, l'écoute est une de nos priorités à améliorer par le biais de formations!

Le « business model » chez Sofitel est centré sur six priorités qui comprennent, entre autres, une forte promesse client. Le service justifie que notre groupe se perfectionne et que peut-on faire pour le développer ? L'IE est un des facteurs de réussite.

La difficulté est que l'IE n'est pas très concrète mais les dimensions abordées sont importantes chez ACCOR et Sofitel. L'IE est très théorique mais nous nous efforçons de la rendre pratique grâce aux formations.

Le degré de conscience et compétences est un enjeu majeur pour notre personnel :

« Est-ce qu'il sait? Il veut? Est-ce qu'il comprend? Certains ne savent pas et ne peuvent pas ». Et la façon de les manager dépendra de leurs compétences et conscience de leurs besoins techniques mais aussi émotionnels.

Mais il n'y a plus de doute les managers ACCOR doivent avoir des compétences émotionnelles. Ils acceptent d'ailleurs de travailler avec un tel référentiel.

5. Peut-on évaluer l'IE et le potentiel d'un employé lors d'un entretien? Si oui, comment ?

Le candidat peut s'exprimer en référence à ses expériences passées. L'évaluation peut être faite lors de l'embauche ou encore lors de bilans (annuels et détection de potentiels).

6. Comment se traduit factuellement l'impact d'un tel outil managérial dans un hôtel ?

L'IE est un ensemble de champs de compétences et une aide à la motivation.

Chez Sofitel, les Logos, uniformes, etc. sont des mises en œuvre opérationnelles qui se traduisent par le développement de compétences. Ces outils aident à optimiser le management, ce qui est bénéfique pour le service final.

## LES STRATEGIE LIEES A L'IE DANS VOTRE ENTREPRISE :

7. L'IE est-t-elle considérée au sein de votre organisme? Si oui, de quelle manière ?

Elle n'est pas nommée « intelligence émotionnelle » mais les caractéristiques des Ambassadeurs de notre référentiel fait écho aux compétences émotionnelles.

8. Actuellement, quelles sont les techniques et outils que vous utilisez dans le cadre de l'exercice de vos fonctions relatifs à l'IE?

Pour les entretiens annuels (bilan de compétences), embauches avec les méthodes Sofitel.

9. Vos techniques se rapprochent-elles des théories de l'IE ? Oui/Non, pourquoi ?

Oui, car on recherche des compétences particulières qui s'apparentent aux compétences émotionnelles.

10. Quelles sont les 3 compétences émotionnelles les plus importantes selon vous ?

\*Empathie = bienveillance

\*Capacité interrelationnelles (dans la communication)

\*Adaptabilité/ Capacité d'adaptation

Je vous remercie de m'avoir accordé du temps et d'avoir répondu à l'ensemble de mes questions.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Daniel GOLEMAN, 1997, L'intelligence émotionnelle, accepter ses émotions pour développer une intelligence nouvelle

Daniel GOLEMAN, 1999, L'intelligence émotionnelle, accepter ses émotions pour s'épanouir dans son travail

Daniel GOLEMAN, Richard BOYATZIS, Annie McKEE, 2002, L'intelligence émotionnelle au travail

Gilles CORCOS, 2010, Développez vos connaissances émotionnelles

Barbara FREDERICKSON, article: The value of emotions, American scientist, vol.91

## **WEBOGRAPHIE**

<http://www.haygroup.com>

<http://www.eiconsortium.org/measures/msceit.html>

[http://www.didactiblog.com/Developper-ses-competences-emotionnelles\\_a96.html](http://www.didactiblog.com/Developper-ses-competences-emotionnelles_a96.html)