



LES SOFT SKILLS DES GESTIONNAIRES GUINÉENS

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

PAR

© MAMADOU BOBO DIALLO

Juin 2025

Composition du jury :

El Fadil Jalal, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Marie-Noëlle Albert, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Ndenbe Sehba Salomon, examinateur externe, CISSS Bsl

Dépôt initial le 26 mars 2025

Dépôt final le 13 juin 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

« La connaissance est comme un monticule : plus tu t'élèves, plus tu découvres l'étendue de ton ignorance. »

Mamadou Baillo Binta Diallo

REMERCIEMENTS

Avant tout, c'est à Dieu que je dois rendre grâce, car c'est lui qui m'a donné la santé et les moyens nécessaires pour terminer ce programme dans les meilleurs délais. Je serai toujours reconnaissant à Babaen El Abdoul Malick et Nénéan Hadja Halimatou Samba Diallo qui n'ont ménagé aucun effort pour m'aider à réussir dans mon projet d'étude. En effet, je souhaite exprimer ma profonde gratitude envers ma directrice de recherche, Mme Marie Noëlle Albert pour son soutien, ses recommandations utiles et sa présence constante durant toute cette étude. Son savoir-faire et ses encouragements ont été d'une grande valeur. Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers le corps enseignant et les membres du département de gestion des personnes en milieu de travail avec mémoire de l'Université du Québec à Rimouski pour la qualité de leur enseignement et la richesse des échanges intellectuels, qui ont contribué à l'enrichissement de ma réflexion. Je tiens aussi à exprimer ma sincère reconnaissance à mes précieux collègues et amis qui ont partagé cette expérience académique avec moi. Leur soutien, leurs discussions et leurs encouragements ont été d'un grand réconfort dans les moments difficiles.

Ensuite, je tiens également à exprimer ma profonde gratitude à la famille Bah de Nettéré, qui m'a généreusement accueilli du secondaire jusqu'à l'université. Je tiens à exprimer ma profonde gratitude pour leur soutien inébranlable, leur patience et, surtout, leur contribution financière a joué un rôle clé dans mon projet d'étude. Leur présence a été un facteur déterminant dans mon engagement aux cycles supérieur.

En conclusion, ce mémoire est dédié à la mémoire de mon oncle El Djariou, qui nous a quittés en janvier dernier. Je prie Dieu qu'il vous accorde le paradis firdaws. Enfin, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à cette étude en partageant leurs connaissances et leurs expériences. Leur contribution inestimable a sans doute permis à l'enrichissement substantiel de cette recherche. Je tiens à

exprimer ma profonde gratitude à l'ensemble des participantes et des participants à cette étude.

RÉSUMÉ

L'objectif de la recherche est de mieux comprendre les *soft skills* des gestionnaires en Guinée. Ces compétences non techniques, appelées *soft skills*, jouent un rôle essentiel en aidant les gestionnaires à renforcer leurs capacités. Introduites dans les années 1970, les *soft skills* englobent la communication, la gestion de conflits, l'intelligence émotionnelle et l'adaptabilité. Elles sont différentes des *hard skills*, qui sont des compétences techniques et académiques. La culture de la Guinée, fortement ancrée dans des valeurs collectivistes, a un impact sur les styles de gestion. On ne doit pas minimiser l'importance des relations interpersonnelles, car souvent les gestionnaires doivent choisir une approche participative afin d'atteindre le succès de leur entreprise.

Dans le but d'atteindre l'objectif de la recherche, la méthode constructiviste a été adoptée grâce à l'autopraxéographie, qui permet au chercheur de prendre du recul par rapport à ses expériences vécues. Cette méthode permet de remettre en question les récits pour produire des connaissances transférables. La recherche est réalisée dans le respect des normes éthiques, garantissant la confidentialité des participants. Ce projet de recherche permet de mieux comprendre les compétences générales des gestionnaires en Guinée ainsi que des facteurs contextuels qui les affectent.

Mots-clés : les *soft skills*, la communication, l'intelligence émotionnelle, la gestion de conflits et l'adaptabilité.

ABSTRACT

The aim of the research is to gain a better understanding of the soft skills of managers in Guinea. These non-technical skills, known as soft skills, play an essential role in helping managers to strengthen their capabilities. Introduced in the 1970s, soft skills encompass communication, conflict management, emotional intelligence and adaptability. They are different from hard skills, which are technical and academic competencies. Guinea's culture, which is strongly rooted in collectivist values, has an impact on management styles. The importance of interpersonal relations should not be downplayed, as managers often have to choose a participative approach in order to achieve business success.

In order to achieve the research objective, the constructivist method was adopted through autorecording, which allows the researcher to step back from his or her experiences. This method allows the narratives to be questioned in order to produce transferable knowledge. The research is conducted in compliance with ethical standards, guaranteeing the confidentiality of participants. This research project provides a better understanding of the soft skills of managers in Guinea and the contextual factors that affect them.

Key words: soft skills, communication, emotional intelligence, conflict management and adaptability.¹

¹ Traduit par DeepL.com (free version)

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ix
RÉSUMÉ	xi
ABSTRACT.....	xiii
TABLE DES MATIÈRES.....	xv
LISTE DES TABLEAUX	xvii
LISTE DES FIGURES	xix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xxi
LISTE DES SYMBOLES.....	xxiii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL	5
1.1 ORIGINE ET ÉVOLUTION DU CONCEPT.....	5
1.1.1 Distinction entre soft skills et hard skills	6
1.1.2 Historique des écrits sur les soft skills	9
1.2 IMPORTANCE DES SOFT SKILLS DANS LE MANAGEMENT	13
1.2.1 Impact sur la performance organisationnelle.....	13
1.2.2 Types des soft skills	15
1.2.3 Des compétences transversales.....	21
1.2.4 Soft skills et questionnaires (manager)	21
1.2.5 Le contexte guinéen	24
1.2.6 Contexte culturel.....	29
1.2.7 Le management en Guinée	30
1.3 DEFIS ET OPPORTUNITES DU MANAGEMENT.....	31
1.3.1 L'impact des technologies sur le management	32
1.4 OBJECTIF DE LA RECHERCHE.....	33

CHAPITRE 2 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	35
2.1 QUESTION ET OBJECTIF DE RECHERCHE	36
2.2 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE.....	36
2.3 LE PARADIGME CONSTRUCTIVISTE	37
2.4 L’AUTOPRAXEOGRAPHIE	38
2.5 CHOIX METHODOLOGIQUE	39
2.6 LIMITE DE L’AUTOPRAXÉOGRAPHIE	40
2.7 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE.....	40
CHAPITRE 3 Expérience professionnelle	43
CHAPITRE 4 ANALYSE ET DISCUSSION	59
4.1 ANALYSE.....	59
4.1.1 L'impact du style de leadership sur l'automotivation intrinsèque des collaborateurs.....	59
4.1.2 Le rôle du gestionnaire dans la gestion des imprévus.....	67
4.1.3 Le rôle du leadership transformationnel dans le développement des collaborateurs.....	67
4.1.4 L'impact du climat de travail sur la performance des collaborateurs.....	69
4.1.5 La communication.....	71
4.1.6 Compétences émotionnelles	74
4.2 SYNTHÈSE.....	79
4.2.1 Discussion.....	79
4.2.2 Implication managériale	80
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	85
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	89
INDEX.....	Error! Bookmark not defined.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Éléments de différence entre soft skills & hard skills (Jeddi S, 2021)	7
Tableau 2 : L'influence des soft skills du gestionnaire sur le Management en Guinée.....	81

LISTE DES FIGURES

Figure 1. La carte de la Guinée, Encyclopædia Britannica, (1998).	27
Figure 2. Le processus d'autopraxéographie (Albert et Michaud, 2016, p. 144).	39

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CONARC	Continental Army Command
QI	Quotient Intellectuel
EPTC2	Énoncé de Politique des Trois Conseils
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication

LISTE DES SYMBOLES

SYMBOLE 1 Définition du symbole

SYMBOLE 2 Définition du symbole

SYMBOLE 3 Définition du symbole

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'objectif de la recherche est de mieux comprendre les *soft skills* des gestionnaires en Guinée. Dans un monde organisationnel compétitif, on constate que la performance est au cœur des préoccupations tant du point de vue des employés que des gestionnaires. En effet, la réussite organisationnelle a un impact significatif sur l'ensemble des niveaux hiérarchiques (Theurelle-Stein et Barth, 2017). L'habileté d'un gestionnaire réside dans sa capacité à ne pas être victime de son manque de confiance en soi et à assumer entièrement la responsabilité du poste qu'il choisit d'occuper (Mailhot *et al.*, 2011). Selon Mailhot *et al.* (2011) pour incarner pleinement le rôle de leaders, les gestionnaires doivent se libérer des modèles qui ne conviennent pas à leurs contextes particuliers et avoir le courage de s'appuyer sur un jugement rationnel afin de proposer des idées pertinentes et novatrices, appropriées aux défis auxquels ils sont confrontés. Le gestionnaire doit assumer ses responsabilités pour mieux exercer son influence de manière efficace et efficiente, cela implique la connaissance de ses forces et de ses faiblesses, ce qui lui permettra d'améliorer sa gestion grâce à l'utilisation des talents et le renforcement de la cohésion d'équipe dans le but de prendre des décisions plus éclairées lorsqu'un conflit se présente (Mailhot *et al.*, 2011).

Ensuite, il demeure crucial dans un milieu organisationnel qu'un gestionnaire possède certaines qualités en communication, du leadership et d'autres capacités essentielles telles que la résolution de conflits, et la gestion du changement, qui est essentiel pour lui. Gérer une équipe de travail lui demande d'approfondir ses connaissances de manière stratégique et perspicace en s'appuyant sur des principes clairs et sur une vision solide dans le but d'atteindre l'objectif de l'organisation. (Mailhot *et al.*, 2011). Selon Parsons (2006), les compétences générales sont des aptitudes professionnelles qui augmentent les relations humaines, l'efficacité et les possibilités de développement de carrière d'un individu au sein

d'une organisation. Cela montre à quel point ces compétences sont essentielles pour les entreprises, qui mettent de l'avant l'importance du développement personnel de leurs employés pour la bonne marche des activités. Les gestionnaires qui maîtrisent les compétences relationnelles sont capables de mieux gérer le comportement de leurs collaborateurs (Simpson, 2006). Ces compétences englobent des attributs personnels tels que l'adaptabilité, la communication, le travail d'équipe, l'intelligence émotionnelle et la gestion de conflits.

Dans le milieu organisationnel, la capacité d'un gestionnaire ne se mesure plus à travers ses compétences techniques et non techniques, mais grâce à ses qualités socio-émotionnelles. Désormais, les *soft skills* jouent un rôle essentiel dans la gestion des équipes de travail (Robles, 2012). Ces qualités socio-émotionnelles comme la communication, l'empathie, l'adaptabilité et le feedback permettent de naviguer dans un environnement de travail exigeant.

Le contexte guinéen, caractérisé par des transformations économiques et sociales, offre un milieu d'étude pertinent pour connaître la place et le rôle de ces compétences comportementales. C'est pour cette raison que les gestionnaires guinéens évoluent souvent dans des structures où les défis liés à la gestion des ressources humaines, à la culture organisationnelle et au climat de travail exigent plus qu'un simple savoir-faire et savoir-être, mais la combinaison de tout ce qui est compétences technique et non technique. Selon Van der Vleuten *et al.* (2019), les penseurs ont soutenu que toute compétence en milieu organisationnel nécessite une combinaison de compétences techniques et non techniques.

Historiquement, les *hard skills* ou compétences techniques étaient les seules compétences essentielles pour occuper un emploi ; mais le monde organisationnel d'aujourd'hui démontre que ces compétences sont insuffisantes pour retenir une personne en emploi quand l'organisation est en pleine mutation (James et James, 2004). Parce que les *soft skills*, également appelées compétences non techniques, sont nécessaires pour la performance dans le milieu de travail d'aujourd'hui, les gestionnaires de ressources humaines actuels et futurs privilégient les employés qui détiennent ces compétences (Nealy, 2005). Bien que ces

compétences techniques fassent partie de plusieurs programmes d'enseignement d'excellence, il est nécessaire d'inclure les compétences non techniques dans les programmes d'études supérieurs afin que les étudiants puissent comprendre l'importance de ces compétences avant de s'engager dans la vie socioprofessionnelle (Wellington, 2005).

Ce mémoire se propose d'explorer la notion des *soft skills* sous plusieurs angles pour faire ressortir son importance dans le milieu organisationnel en plein changement.

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL

Ce premier chapitre vise à exposer de manière détaillée la revue de la littérature réalisée dans le cadre de ce projet de recherche. Il s'articule autour de trois points principaux : d'abord, la recherche approfondie de l'origine du concept de *soft skills*, en mettant en évidence son émergence dans la littérature ; ensuite, une distinction entre *soft skills* et *hard skills*, souvent opposées, mais complémentaires dans la pratique managériale ; enfin, une contextualisation du concept dans le milieu professionnel guinéen. Un tableau synthétique permettra de clarifier les éléments qui différencient ces deux types de compétences selon la littérature.

Par le biais de cette démarche, nous cherchons à mieux cerner les contours du concept de *soft skills* et à comprendre en quoi il constitue un levier stratégique pour la performance des gestionnaires, en particulier dans un contexte socio-économique guinéen.

1.1 ORIGINE ET ÉVOLUTION DU CONCEPT

L'expression "*soft skills*" a été introduite pour la première fois en 1970, au sein de l'armée américaine, qui se traduit littéralement par "les compétences douces" par Jacobs en 1973. Ce concept visait à identifier les compétences non techniques, comme les qualités humaines et rationnelles jugées cruciales pour l'efficacité des équipes militaires. À partir des années 1980, les premières recherches ont fait ressortir les traits spécifiques permettant de définir un modèle d'entrepreneur « idéal ». Par la suite, Anderson (1982) a apporté la plus grande contribution théorique sur les habiletés cognitives. Selon lui, le système cognitif est

un ensemble des règles des productions qui fait des contenus dans une base de connaissances déclarative. Au fil du temps, il a élaboré un modèle des compétences cognitives, qu'il décrit comme le résultat comportant plusieurs processus d'acquisition (Anderson, 1982). Ces résultats impliquent des capacités cognitives comme la résolution des problèmes, l'esprit critique et le raisonnement verbal.

Ensuite, le concept est apparu dans le domaine des sciences de l'éducation francophones au milieu des années 1990 et met en évidence plusieurs compétences distinctes, mais qui sont interconnectées (Rey, 1996).

À partir des années 2000, l'intérêt s'est tourné vers une approche comportementale, qui privilégie l'importance de la motivation, de l'empathie, des aptitudes et des comportements sociaux qui sont désormais reconnus comme des compétences clés pour améliorer la réussite de l'organisation (Chandler et Jansen, 1992).

1.1.1 Distinction entre soft skills et hard skills

Pour distinguer les compétences de gestionnaires, nous avons choisi la classification en *soft skills* "compétences comportementales" et *hard skills* "compétences techniques", utilisée souvent dans la littérature en gestion. De nombreux chercheurs ont mis en évidence l'importance des compétences comportementales, tout en montrant leurs rôles dans la performance de l'entreprise à l'image de la gestion de conflits (Stovall et Stovall 2009), ont démontré l'impact considérable de ces compétences sur le succès et l'efficacité des entreprises.

Pour mieux comprendre cette distinction (voir tableau 1) qui montre ces deux compétences diamétralement opposées :

Tableau 1. Éléments de différence entre soft skills & hard skills (Jeddi S, 2021)

Désignation	Origine
Soft Skills	Innées
	Transversales
	Pratiques
Hard Skills	Académiques
	Techniques
	Théoriques

Les *soft skills* ou compétences non techniques se manifestent par des traits de personnalité qui influencent non seulement les interactions sociales, mais aussi la performance professionnelle et les opportunités du développement de carrière (Parsons, 2008). Ces compétences ne sont autres que la communication, l'adaptabilité, la gestion du temps et l'empathie qui améliorent la capacité d'une personne à collaborer efficacement avec ses collaborateurs, à la résolution des conflits et à l'adaptation dans des environnements de travail complexe (Parsons, 2008). Cette approche met en évidence le rôle multidimensionnel des *soft skills* dans le milieu professionnel. Elle insiste sur le fait que ces compétences relèvent des qualités personnelles, ne se limitent pas à une qualification technique, mais jouent un rôle très important dans plusieurs aspects de la vie professionnelle.

Selon Green (2011), la compétence est définie comme l'habileté spécifique qui peut être adaptée à une situation particulière, qui est issue de la combinaison de plusieurs éléments, qui sont entre autres des connaissances théoriques, des capacités physiques telles que la force, la coordination, l'agilité et les compétences motrices. Cette définition fait allusion à l'interaction dynamique entre le savoir-être et les actions corporelles, permettant aux gens de réagir de manière appropriée et efficace.

Par conséquent, la compétence ne se limite pas aux savoir-faire, mais à la capacité holistique qui inclut des dimensions physiques et intellectuelles, en fonction des exigences liées à la tâche (Green, 2011).

Alors que les *hard skills* ou les compétences techniques englobent la capacité de maîtriser des aspects technologiques, scientifiques, ainsi que les aptitudes à les mettre en œuvre d'une manière efficace et adaptée aux exigences d'un domaine d'expertise Bahrumisyah (2010). Cette définition de Bahrumisyah (2010) nous montre que les connaissances techniques ne se limitent pas à l'apprentissage de la connaissance, mais elle exige la capacité à les mettre en œuvre.

Plus loin, Cimatti *et al.* (2016), soutient que les compétences techniques ou *hard skills* se désignent des aptitudes spécifiques et pratiques telles que la maîtrise des techniques d'ingénierie, des langages de programmation, de la comptabilité ainsi que d'autres compétences qui sont liées à l'exécution des tâches. Ainsi, cette compétence est essentielle pour collaborer d'une manière harmonieuse avec d'autres compétences comme les *soft skills* afin de s'adapter à différents environnements de travail. Selon Abdelrhani et Touhami (2023) les *soft skills* désignent un ensemble de compétences non cognitives qui peuvent exercer une influence significative dans le monde du travail. Elles apparaissent comme des compétences « savoirs comportementaux » qui complètent les *hard skills* et reposent sur des qualités personnelles telles que la capacité d'adaptation, la communication efficace, l'intelligence émotionnelle, le travail en équipe (Abdelrhani et Touhami, 2023). Cette définition nous montre que les *soft skills* sont des compétences non cognitives qui sont essentielles et jouent un rôle significatif dans la performance organisationnelle.

Elles ne limitent pas à compléter les compétences techniques, mais elles déterminent les qualités comportementales spécifiques qui jouent un rôle crucial pour le bon fonctionnement du monde organisationnel. Cette approche permet de comprendre d'une manière très approfondie la valeur ajoutée des *softs skills* dans le développement individuelle et collective tout en soulignant l'importance qu'elles ont dans l'accomplissement des objectifs au sein de l'organisation (Abdelrhani et Touhami 2023).

1.1.2 Historique des écrits sur les soft skills

Le terme *soft skills* est employé pour la première fois en 1972 par le chercheur Whitmore lors d'un séminaire de formation pour le Continental Army Command (CONARC) de l'armée américaine au Texas. Pour sa part, les *soft skills* font allusion à tout ce qui concerne l'expérience professionnelle nécessaire pour interagir avec les machines (Parlami et Monnot, 2019). Malgré l'introduction de ce concept, il a fallu attendre jusqu'aux années 2000 pour que certaines entreprises commencent véritablement à valoriser les *soft skills* ou les compétences non techniques dans le milieu professionnel (Parlami et Monnot, 2019).

Les *soft skills* est un concept polysémique qui inclut des notions telles que « les compétences clés », qui sont nécessaires dans divers domaines, « les compétences transférables », qui ne sont pas appliquées dans un domaine spécifique particulier et « les compétences socio-émotionnelles », qui caractérise les aptitudes interpersonnelles telles que la gestion des conflits, des émotions et du stress (Bisquerra-Alzina et Escoda-Pérez, 2007). Autrement dit, pour mieux explorer ce concept, il faut tenir en compte divers aspects du travail. De plus, il faut mettre en avant l'idée que ces compétences sont essentielles pour une performance efficace, mais aussi pour un meilleur épanouissement personnel et professionnel (Garcia-Chitiva et Correa, 2024).

1.1.2.1 Qu'est-ce les soft skills ?

Il semble évident, à la lumière de multiples écrits consultés, qu'aucune définition consensuelle des *soft skills* n'a émergé dans la littérature actuelle (Theurelle-Stein et Barth 2016). C'est pourquoi les différentes publications révèlent une multitude d'approches divergentes qui empêchent l'adoption d'une définition unanime, reflétant ainsi la diversité d'approches et la variété des contextes d'études actuelle (Theurelle-Stein et Barth 2016). Pour définir les *soft skills*, on observe une divergence entre les définitions. D'une part, Bellier (1998) et Le Boterf (2008) évoquent les *soft skills* sous l'angle du savoir-être, en s'appuyant sur le comportement et l'attitude dans le milieu professionnel. D'autre part, cette notion est considérée comme des compétences humaines, c'est-à-dire les capacités qui relèvent de la communication (Brasseur et Magnien, 2009). Selon Chandler et Jansen (1992), les compétences comportementales connues sous le nom de *soft skills*, sont essentielles pour la performance des organisations. Cette définition a conduit quelques années plus tard à l'élaboration d'une approche systématique qui, en critiquant les questionnaires, a ouvert la voie à des formations mieux adaptées aux besoins du monde organisationnel. Les *soft skills* sont des compétences apparemment simples, à cause de leur nature limitée en termes de règles, de séquences ou de paramètres, se révèlent en réalité beaucoup plus complexes lorsqu'elles sont appliquées (Gist et Stevens, 1998). Cette complexité s'explique par le fait qu'elles s'insèrent dans un environnement humain où les interactions sont marquées par des signaux ambigus, des émotions et d'incertitudes.

Selon Lapierre et Giasson (1996), pour diriger une équipe, il est essentiel de posséder les *soft skills* (compétences interpersonnelles) afin de mieux gérer les conflits inévitables qui se produisent dans le Contexte organisationnel, tout en faisant preuve d'une forte ambition comme celle des gestionnaires. Elles insistent sur le fait qu'une telle combinaison des compétences permet non seulement de saisir les opportunités, mais aussi d'influencer les décisions pour le bien-être de tout un chacun au sein de l'organisation (Lapierre et Giasson, 1996). Cela nécessite une compréhension approfondie sur les dynamiques de pouvoir et la capacité de diriger dans une situation complexe.

D'une part, le responsable doit démontrer qu'il comprend les difficultés occasionnées par les exigences de son organisation et qu'il se préoccupe du bien-être de son personnel de l'empathie et la considération des défis auxquels ses employés sont confrontés (Mailhot *et al.*, 2011). D'autre part, pour éviter de perdre de vue les objectifs et la santé mentale de ses employés, il doit maintenir une certaine distance (Lapierre et Giasson 1996). Cela nécessite généralement par une prise de décisions difficiles en restant concentré sur la survie de l'organisation.

Voici ce que les auteurs qui font référence aux *soft skills* :

- Compétences douces (Theurelle-Stein et Barth, 2017) ;
- Compétences humaines (Brasseur et Magnien, 2009) ;
- Compétences socioémotionnelles (Minichiello, 2017) ;
- Compétences sociales et relationnelles (Camus, 2011) ;
- Compétences sociales et comportementales (Albandea et Giret, 2016) ;
- Compétences transversales (Lainé et Diaye, 2018) ;
- Attitudes (Gaussel, 2018) ;
- Savoir-être (Theurelle-Stein et Barth, 2017) ;
- Savoir devenir (Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2013).

D'autres penseurs définissent les *soft skills* comme des compétences émotionnelles en se basant sur la gestion des émotions et l'intelligence émotionnelle (Bender *et al.*). De plus, une autre définition est celle de Thiberge (2007) qui les considère comme étant des compétences sociales et relationnelles qui consistent à interagir efficacement avec les autres dans divers contextes.

Tate (1995, p. 83) définit les *soft skills* comme « the sets of behaviors that the person must have and be able to display in order to perform the tasks and functions of a job with

competence ».² Cette définition de Tate met l'accent sur la capacité de la mise en œuvre de son savoir-faire (compétences techniques) et de son savoir-être (compétences comportementales) qui sont nécessaires pour exceller dans le domaine de la gestion.

Hurrell et al. (2013, cité dans Matteson et al., 2016, p. 162), ont définies les *soft skills* comme «nontechnical and not reliant on abstract reasoning, involving interpersonal and intrapersonal abilities to facilitate mastered performance in particular contexts»³. La définition de Hurrell *et al.* (2013) met en évidence le rôle de la compétence non technique, notamment les capacités interpersonnelles avec les autres à travers la communication, la gestion des conflits et l'écoute active. Les capacités interpersonnelles incluent la gestion de soi-même, la motivation, la résilience et la gestion du stress. Ces compétences sont nécessaires pour une gestion appropriée de soi et une interaction plus efficace avec les autres. Hurrell *et al.*, (2013) distinguent trois dimensions fondamentales des *soft skills* dont chacune joue un rôle essentiel dans les relations interpersonnelles. Ces dimensions sont :

- 1) des habiletés individuelles basées sur des éléments personnalités, mais aussi sur des connaissances se développant à travers des processus cognitifs et l'expérience pratique ;
- 2) une interaction constante entre les exigences de la situation de travail et les stratégies des travailleurs pour s'adapter au rôle attendu ;
- 3) le résultat d'une construction sociale conduisant à la valorisation différenciée des *softs skills* (Hurrell *et al.*, 2013).

Sharma (2009) rajoute et qualifie ce concept de « parapluie », car les *soft skills* englobent plusieurs compétences non techniques qui comprennent la résolution des conflits, la communication, l'intelligence émotionnelle... Les *soft skills* sont des « compétences qui font référence à la capacité de communiquer et d'interagir avec les autres salariés [qui] comprennent les compétences en communication, les compétences interpersonnelles, la

² Un éventail de comportements qu'une personne doit avoir et doit être capable de mettre en œuvre pour réussir les tâches et les missions d'un métier avec compétence [traduction des auteurs].

³ non techniques et ne reposant pas sur un raisonnement abstrait, impliquant des capacités interpersonnelles et interpersonnelles pour faciliter la performance maîtrisée dans des contextes particuliers [traduction de DeepL]

gestion du temps, le travail d'équipe et la coopération, ainsi que la capacité à motiver les subordonnés, le management de conflit et le leadership » (Sharma, 2010, p. 331).

Finalement, nous nous arrêterons sur la définition de Kechagias (2011, p. 33) qui définit les *soft skills* ou compétences non techniques comme des « compétences intra et interpersonnelles (socioémotionnelles), essentielles au développement personnel, à la participation sociale et à la réussite au travail. Il s'agit notamment de compétences telles que la communication, la capacité à travailler en équipe multidisciplinaire, l'adaptabilité ». La définition des *softs skills* de Kechagias est retenue pour plusieurs raisons clés.

D'abord, elle ne se limite pas à une seule dimension, mais elle couvre l'ensemble des compétences essentielles à travers la mise en avant de sa nature socioémotionnelle. Ensuite, elle permet de comprendre l'importance de ces compétences dans l'interaction avec les autres dans la gestion de soi. Elle montre à quel point certains domaines cruciaux tels que la participation sociale et le développement personnel sont incontournables à la réussite professionnelle et reflètent les exigences actuelles du milieu de travail où la capacité à s'adapter rapidement aux changements est cruciale.

1.2 IMPORTANCE DES SOFT SKILLS DANS LE MANAGEMENT

1.2.1 Impact sur la performance organisationnelle

Actuellement, sur le marché de l'emploi, les *soft skills* ou compétences non techniques sont considérées comme les plus importantes, notamment dans l'univers dynamique des startups où la technologie ne cesse d'évoluer (Jain, 2009). Selon Engels (2014), plusieurs études soulignent particulièrement l'importance des *soft skills* ou « compétences molles », par opposition avec les *hard skills*, ou « compétences dures » pour la réussite du monde professionnel. Ce qui nous montre que pour réussir professionnellement, il ne suffit pas de posséder des *hard skills* ; les compétences non techniques ou *soft skills* jouent un rôle crucial, car ils favorisent une meilleure intégration au sein de l'équipe, à travers la communication

efficace, la gestion du stress, l'adaptabilité aux changements et la gestion des conflits, des aspects de plus en plus valorisés par les employeurs. Les *soft skills* sont perçues comme le potentiel le plus élevé pour satisfaire les exigences du marché de l'emploi en perpétuelle évolution. Selon Goleman (1995) l'intelligence émotionnelle, qui comprend diverses *soft skills* comme la gestion des émotions, la motivation et la capacité à établir des relations, est plus déterminante que le quotient intellectuel (QI) pour réussir dans la vie. Cette définition met en lumière le rôle des *soft skills* dans la réussite individuelle.

1.2.1.2 Des compétences aux soft skills

Selon Tardif (2006) « Une compétence est un savoir agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations ». Toutefois, cette vision a évolué progressivement pour inclure non seulement les aspects techniques, mais aussi les compétences comportementales et interpersonnelles, reconnues comme essentielles afin d'assurer la performance et l'adaptabilité des individus au sein de leur organisation. D'une part, Bellier (2004) soutient que ces compétences sont intrinsèquement liées à la personnalité de l'individu, comme des « caractéristiques profondes et stables de l'individu ». D'autre part, elles constituent pour certains des compétences à part entière, qui sont comparables aux compétences techniques, pouvant être améliorées, enseignées et même évaluées (Theurelle-Stein et Barth, 2017).

En effet, l'intégration et la reconnaissance des *softs skills* dans les pratiques managériales deviennent un élément essentiel pour répondre aux exigences dans les différentes organisations (Theurelle-Stein et Barth, 2017). Selon Galxon *et al.* (2016, cité dans Freiman *et al.*, 2017), l'utilisation du terme « compétences » ou « *soft skills* » est difficile à définir en raison de la complexité d'exprimer en termes d'attributs mesurables. Galxon *et al.* (2016) soutiennent que ces compétences sont exigeantes à évaluer à travers des programmes de formation standardisés, ce qui les distingue de compétences techniques qui sont facilement quantifiables. Selon Benchemam et Galindo (2011), la compétence n'est pas

une disposition générale et applicable à plusieurs registres d'action, elle n'est pas une définition de poste ou mission, elle n'est pas une qualité personnelle généralisable et transversale, elle est la résultante de multiples dimensions constituées de savoir-faire et de savoir-être. Les savoirs sont l'ensemble des connaissances théoriques à acquérir pour exercer l'emploi visé. Les savoir-faire regroupent des compétences opérationnelles pour réaliser des tâches et des fonctions, des manières de procéder, de raisonner, d'anticiper, d'organiser (Benchmam et Galindo, 2011).

Enfin, les savoir-être incluent des compétences comportementales, des caractéristiques spécifiques, des qualités utiles pour occuper un emploi (Galxon *et al.*, 2016). Ces caractéristiques sont spécifiques à l'individu grâce à sa personnalité et peuvent être utilisées dans des contextes d'action personnelle ou professionnelle. La compétence est un critère d'évaluation qui caractérise un individu au travail dans une situation précise, en tenant compte de différentes normes et exigences (Freiman *et al.*, 2017).

1.2.2 Types des soft skills

La clarification des *softs skills* varie selon les auteurs et les cadres théoriques. Dans le cadre de ce mémoire, nous privilégions l'approche de la diversité à la richesse des compétences interpersonnelles et émotionnelles qui sont de plus en plus reconnues comme indispensables dans divers contextes professionnels (Salovey et Mayer, 1990). Pour de nombreux gestionnaires, la gestion de la diversité est considérée comme un instrument de diversité de gestion des ressources humaines, renforçant une culture d'organisation fondée sur les valeurs de l'égalité et du respect des différences, où chacun estime pouvoir trouver sa place (Garner-Moyer, 2006). Depuis les années 1990, l'intérêt pour l'intelligence émotionnelle s'est intensifié, conduisant à une redécouverte et à une réévaluation des compétences émotionnelles, contribuant ainsi à une compréhension plus nuancée des *softs skills* (Salovey et Mayer, 1990).

Salovey (1990) synthétise les différentes formes d'intelligence personnelle proposées par Gardner (1983) pour donner une définition de base de l'intelligence émotionnelle qu'il divise en cinq domaines clés.

1.2.2.2 La connaissance des émotions

Selon Golman (1995), la connaissance des émotions ou la conscience de soi est liée à des processus cognitifs impliqués dans les fonctions comme la réflexion et le langage. Son but est d'identifier et donner un sens aux émotions ressenties. Elle ne signifie pas seulement se laisser envahir par les émotions. Elle désigne connaître ses émotions à travers une neutralité où l'individu est capable de réfléchir sur sa réaction des émotions même lorsqu'il est dans une situation émotionnellement intense. Cela lui permet de faire une certaine critique afin d'observer et d'analyser son expérience émotionnelle sans s'y perdre, ce qui est essentiel pour la compétence socioémotionnelle.

D'une part, elle implique d'identifier ses émotions afin d'avoir une perception des liens entre les pensées et les réactions en se dotant d'un vocabulaire permettant de les exprimer. D'autre part, elle détermine si une décision est guidée par ses sentiments ou sa pensée et les conséquences de divers choix (Golman, 1995). Elle exige de reconnaître ses forces et ses faiblesses pour porter un regard positif sur soi-même tout en évitant de tomber dans le piège d'une mauvaise réaction. C'est pourquoi la maîtrise de ses émotions est essentielle pour la nécessité d'une prise de conscience de ce qui cache un sentiment. Assumer la responsabilité de ses décisions et de ses actions et respecter ses engagements sont primordial pour développer la confiance en soi et obtenir le respect des autres. La connaissance des émotions permet de faire une prise de conscience précoce des mieux gérer ses émotions, de prévenir leur escalade d'où la capacité d'identifier rapidement les sources d'inquiétude. On intervient d'une manière proactive afin d'apaiser l'esprit et d'éviter que l'anxiété ne prenne le contrôle de cette façon à travers la gestion du stress, la respiration profonde, et la restructuration cognitive qui permettent de réduire l'impact d'un état d'esprit calme et équilibré (Golman,

1995). La conscience de soi consiste à identifier et à comprendre ses propres émotions, ce qui constitue un fondement de l'intelligence émotionnelle. Cette capacité joue un rôle essentiel pour la compréhension approfondie de soi-même et le développement de son intuition psychologique. Les individus qui ne sont pas conscients de leurs émotions sont souvent à la merci de celles-ci, ce qui lui rend vulnérables et l'empêche même de prendre une décision éclairée.

Cependant, celui qui se retrouve dans des situations où l'on n'a pas pu maîtriser nos réactions émotionnelles, nos comportements risquent d'être affectés négativement. En revanche, ceux qui ont cette capacité sont mieux équipés pour diriger leur vie de manière appropriée (Salovey, 1990 ; Gardner, 1983).

1.2.2.3 La maîtrise de ses émotions

La maîtrise de leurs émotions permet de favoriser l'autonomie des individus en encourageant le partage des connaissances et en leur offrant une possibilité de se lancer dans des processus d'exploration, de développer des compétences qui vont au-delà de ces connaissances théoriques et didactiques (Legault, 2011). On voit que l'autogestion permet d'augmenter ces compétences, de partager ces connaissances en offrant aux individus une possibilité de se lancer dans les processus d'exploration, d'où l'importance de la maîtrise de ces émotions qui favorise l'autonomie des individus. Selon Boyatis et al. (1999), une personne consciente de ses émotions sera capable de gérer et maîtriser ses émotions d'une manière plus efficace si elle fait preuve d'empathie envers les autres, elle pourra améliorer considérablement ses performances personnelles et organisationnelles. En développant ses compétences émotionnelles, la personne pourra améliorer son bien-être et son efficacité tout en contribuant à un environnement de travail harmonieux et productif. La capacité à réguler ses émotions est nécessaire pour maintenir un équilibre émotionnel afin de répondre d'une manière constructive aux défis ainsi qu'aux changements qui surviennent dans la vie professionnelle et personnelle. Selon Aliyamutu (2011), les individus qui possèdent un

niveau élevé d'intelligence émotionnelle semblent bien préparés pour diriger leurs réactions émotionnelles. Il met en évidence que les personnes dotées d'une intelligence émotionnelle très élevée sont capables de contrôler leurs réactions émotionnelles, ce qui leur permet de s'adapter aux situations difficiles et de maintenir une stabilité émotionnelle.

1.2.2.4 L'automotivation

Il est essentiel de savoir diriger ses émotions pour maintenir sa concentration, d'atteindre un état de contrôle en soi et de nourrir sa motivation personnelle. L'automotivation ou la régulation émotionnelle consiste à repousser la gratification immédiate et à contrôler ses pulsions pour une réussite durable. Cette compétence permet d'éviter les distractions et les tentations dans le but de se concentrer sur les objectifs à long terme. De plus, la capacité à entrer dans la « fluidité » où la personne se retrouve absorbée par ce qu'elle croit comme un atout inestimable, ce qui lui permettra de réaliser des performances exceptionnelles avec la plus grande facilité et en exploitant tout son potentiel (Goleman, 2014).

Afin d'améliorer sa performance individuelle, il est essentiel de maîtriser ses émotions pour mieux se concentrer. Ensuite, elle se traduit par la capacité à faire une différence entre la satisfaction des besoins et à réprimer ses pulsions, pour tout accomplissement. Elle permet non seulement de gérer efficacement les pulsions, mais aussi une concentration optimale (Salovey, 1990 ; Gardner, 1983). Selon Goleman (2003, p. 149), l'automotivation « qu'il s'agisse de dominer ses pulsions ou de retarder la satisfaction de ses désirs, de contrôler son humeur afin de faciliter la pensée au lieu de l'entraver, de se motiver à persévérer sans se laisser décourager par les échecs, de réussir à atteindre l'état de fluidité et d'être plus efficace, tout cela souligne le pouvoir des émotions de nous guider dans ce que nous entreprenons ».

1.2.2.5 La perception des émotions d'autrui

Cette compétence implique la capacité d'interpréter et de percevoir les différentes expressions émotionnelles exprimées par les autres à travers des indices non verbaux, tels que les gestes corporels, les modulations de la voix et les expressions faciales. Ekman et Friesen (1975) ont mis en lumière l'universalité des expressions faciales de base, tels que la peur, la joie, la surprise, la colère, le dégoût et la tristesse que l'on peut voir à travers certains mouvements subtils du visage. Un sourire par exemple est généralement considéré comme un signe de plaisir, tandis qu'une bouche serrée accompagnée d'un sourcil froncé peut désigner la frustration ou la colère.

De plus, d'autres chercheurs comme Nowicki et Mitchell (1998) ont souligné l'importance des indices vocaux dans les différentes expressions émotionnelles à travers les variations dans le volume de la voix, le ton peut indiquer des états émotionnels distincts tout comme l'enthousiasme et l'anxiété. Par exemple, une voix sensitive montre que la personne est nerveuse tandis qu'un ton enjoué qu'elle a la joie. Selon Johnston, Reekum et Scherer (2001) expliquent le rôle des gestes corporels dans les expressions des émotions, tels que les gestes brusques qui sont perçus comme un signe d'impatience alors qu'un mouvement fluide indique une attitude détendue ou une disposition amicale.

Par exemple, une personne qui croise ses bras indique une marque de désengagement tandis qu'une personne qui lève le doigt désigne qu'elle a eu connaissance et qu'elle veut être interrogée. Selon Chevallier *et al.* (2010), les études en psychologie expérimentale prouvant qu'on peut appréhender les sensations et les émotions des autres à travers la mobilisation de nos expériences et de nos ressources internes. Lorsque nous regardons les expressions faciales d'une autre personne, ceci déclenche chez nous une réponse corporelle même si nous ne sommes pas conscients de l'expression de ses émotions. Ceci montre que notre cerveau analyse avant de réagir aux signaux émotionnels d'une manière inconsciente, ce qui nous montre l'importance du langage corporel à travers l'interprétation des émotions d'autrui et le développement de l'empathie.

1.2.2.6 La maîtrise des relations humaines

Selon Chevalier *et al.* (2024) lorsqu'on regarde les individus, nous prêtons beaucoup attention à leurs actions, nous décortiquons automatiquement les éléments subtils qui stimulent leur visage et nous sommes en mesure de distinguer une large diversité de gestes et de positions. Cette capacité à identifier les actions motrices d'autrui repose généralement sur l'existence d'une relation entre notre système d'interprétation de nos propres mouvements et ceux des autres (Chevalier *et al.*, 2024).

Les travaux de Fineman (2002) ont émergé dans les années 1980 et 1990, ont mis en évidence l'importance des émotions positives au travail. De la même manière, d'autres chercheurs ont étudié des thèmes connexes tels que le plaisir au travail (Abramis, 1987), la fierté (Frese, 1990), ainsi qu'aux impacts des conditions physiques, de l'évolution de la culture organisationnelle et l'amélioration de la communication (Argyle et Martin, 1991), pour inspirer un sentiment de joie au travail.

En d'autres termes, « les émotions sont contagieuses, notamment lorsqu'elles sont exprimées au plus haut niveau et les leaders qui connaissent énormément de succès distillent un haut niveau d'énergie positive qui se diffuse à travers toute l'organisation. Plus le style du leader est positif, plus les membres du groupe sont positifs, prévenants et coopératifs » (Goleman, 2002). Certains vont plus loin pour dire que l'empathie, l'enthousiasme, l'amour sont des conditions sine qua non du succès et de la performance organisationnelle (Peters et Austin, 1985).

Néanmoins, c'est l'ouvrage de Goleman, psychologue et journaliste au New York Times, intitulé "l'intelligence émotionnelle" (1995 ;1997), qui a inspiré de nombreuses recherches en psychologie, en éducation et en neurologie, qui apportera une influence extraordinaire à ce mouvement contemporain autour des émotions et dans l'univers de la gestion.

1.2.3 Des compétences transversales

En plus les compétences transversales sont souvent appelées compétences transférables, regroupent des aptitudes telles que la résolution des conflits, la capacité d'adaptation, la gestion du stress et la communication.

De plus, elles permettent aux individus d'apprendre de nouvelles connaissances techniques afin de s'adapter à des environnements professionnels en pleine mutation. Luttringer (2017) met en évidence que la nécessité du développement de compétences transversales devient une priorité stratégique dans le but de maintenir l'employabilité et favoriser le développement professionnel. Une compétence est dite transversale, lorsqu'elle est n'est pas propre à une discipline particulière. Car elle se distingue donc des compétences spécifiques. Elle est incluse dans divers contextes, personnels et professionnels.

Cependant, qu'elles soient spécifiques ou transversales, elles posent un défi majeur : pour faire preuve d'apprentissage. Il ne suffit pas d'évaluer les connaissances, mais il est nécessaire que la personne prouve sa capacité de mobiliser et appliquer ces compétences dans une situation donnée (Tardif et Dubois, 2013). Selon Tardif (2006, p. 22), les compétences transversales sont définies comme : « un savoir agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations ».

1.2.4 Soft skills et gestionnaires (manager)

Soft skills are skills, behaviors, and personal qualities that enable people to navigate their environment, relate well with others, perform well, and achieve their goals (Lippman et

al., 2015).⁴ Selon Lippman *et al.* (2015), les compétences non techniques sont des compétences, des comportements et des qualités personnelles qui permettent aux gens de s'orienter dans leur environnement, d'avoir de bonnes relations avec les autres, d'être performants et d'atteindre leurs objectifs (Lippman *et al.* 2015) [traduction de Deepl]. Cette définition met en évidence l'importance des *soft skills* ou compétences non techniques en se basant sur les qualités personnelles ou aux compétences interpersonnelles qui permettent à l'individu de s'adapter dans différents environnements professionnels. Ces compétences regroupent la communication, la gestion des conflits, la collaboration, l'empathie, la flexibilité et la gestion du stress.

La notion de "gestionnaire" reste floue dans la littérature française en gestion (Dietrich, 2009). Cette ambiguïté s'explique par la diversité des approches et des contextes organisationnels qu'impacte la façon dont ce rôle est élaboré. L'appellation « manager » est issue du monde anglo-saxon et peut être définie sous différents angles et selon la perception des auteurs. D'une part, Falcoz (2004) considère le gestionnaire comme le leader, dont sa principale compétence réside dans sa capacité à mobiliser les ressources humaines. Dans cette vision, il est perçu comme un spécialiste capable de mobiliser les individus et de diriger l'équipe. Le gestionnaire se distingue aussi par sa capacité à naviguer dans des environnements de travail complexes, assure la motivation, la cohésion et la rétention des employés. D'autre part, d'autres auteurs tels que Flamant (2002) et Dupuy (2005) portent un regard critique sur son rôle. Selon la vision Flamant (2002) et Dupuy (2005), le gestionnaire est perçu comme étant la figure emblématique du capitalisme moderne, qui est souvent associée à l'insécurité et à l'instabilité, tant pour la structure organisationnelle que pour les employés.

En plus, il devient un vecteur de précarisation et de dérégulation, symbolisant une tendance des organisations à privilégier la rentabilité au détriment du bien-être des employés.

⁴ Les compétences non techniques sont des compétences, des comportements et des qualités personnelles qui permettent aux gens de s'orienter dans leur environnement, d'avoir de bonnes relations avec les autres, d'être performants et d'atteindre leurs objectifs [traduction de Deepl].

Ensuite, il est vu comme une partie prenante qui impose des changements et des restructurations qui troublent les systèmes organisationnels, générant ainsi des incertitudes pour les employés. Ces deux visions opposées illustrent la complexité de son rôle qui met en lumière les tensions inhérentes à la gestion des organisations contemporaines. Selon Payre et Scouarnec (2015, p. 9), le gestionnaire est « toute personne qui exerce une fonction d'encadrement, quel que soit son positionnement hiérarchique, fonctionnel ou décisionnel (ou son absence) ainsi que son statut au sein de l'entreprise ; auprès d'une ou plusieurs personnes qui exercent ou non, à titre principal, elles-mêmes, une fonction d'encadrement ». La définition de Payre et Scouarnec (2015) met en exergue plusieurs éléments clés de sa fonction. Elle indique que le rôle qu'occupe le gestionnaire n'est pas lié à une hiérarchie pourtant, il occupe différentes positions dans l'organisation. Ensuite, elle indique que toute personne peut être considérée comme leader dès qu'elle assure la fonction managériale caractérisée par l'encadrement des personnes, mais n'indique pas sur la position hiérarchique au sein de l'entreprise. Cette fonction peut s'appliquer à divers niveaux organisationnels, lorsqu'il s'agit de la coordination, de la supervision d'individus dans une hiérarchie.

Être gestionnaire, c'est en premier lieu disposer d'une autorité de commandement. Plus précisément, un gestionnaire a en charge la gestion et le développement d'équipes de travail en vue de réaliser des objectifs de performance et d'efficacité fixés par l'organisation (Barabel et Meier, 2015). Cette définition souligne le rôle de gestionnaire à travers la mise en lumière de plusieurs dimensions fondamentales pour une gestion plus efficace. Elle met l'accent sur l'importance de l'autorité de commandement qui est un élément central du management. Elle perçoit que le gestionnaire, détenteur de cette autorité, possède un pouvoir légitime pour prendre des décisions, donner des instructions et surtout guider ses collaborateurs dans l'exécution de tâches. De plus, il doit diriger son équipe pour que chaque membre, qu'il fournisse des efforts afin d'atteindre des objectifs communs. Ensuite, il doit être capable de mobiliser les ressources humaines, mais aussi d'inspirer toute l'équipe afin qu'elle donne le meilleur d'elle-même.

Pourtant, de nombreux chercheurs français comme Thévenet (2012) ont consacré leurs études des gestionnaires, en se référant à la fois sur des problématiques liées aux ressources humaines, en analysant leurs pratiques et leurs domaines d'intervention au sein de l'organisation.

Toutefois, la définition du "manager" reste floue dans la littérature française en gestion. D'après les écrits de Laloux (2014) récemment consultés sur le management, la littérature européenne révèle un changement qui s'oppose de la gestion traditionnelle orientée sur l'innovation et la gestion participative des employés c'est pourquoi plusieurs auteurs contemporains ont examiné cette transformation, en s'appuyant sur l'importance de la gestion des talents, l'engagement et la flexibilité dans l'environnement économique en pleine mutation. Pour sa part, le modèle de management repose sur le changement de la manière dont les organisations sont structurées, particulièrement au niveau de la prise de décisions et de la répartition du pouvoir. Ce modèle, axé sur l'autogestion, préconise l'abandon des structures hiérarchiques traditionnelles au détriment d'organisations plus collaboratives et flexibles. Dans ces entreprises, le rôle de supervision et de contrôle est quasiment inexistant, voire réduit au profit de la responsabilisation accrue des équipes.

1.2.5 Le contexte guinéen

Dans le domaine du management africain, deux courants théoriques principaux se distinguent. Le premier, connu sous le nom de la thèse universaliste, soutenue par Inkeles (1960) et Levitt (1983), suggère que le contexte d'implantation des entreprises a une influence minimale sur le management. Selon cette caractéristique, les pratiques managériales s'établissent sur de bonnes pratiques considérées comme globales, indépendantes des spécificités culturelles et territoriales (Apitsa, 2013 ; Frimousse et Peretti, 2005). Néanmoins, cette vision a été remise en question par de nombreux chercheurs qui mettent en évidence l'importance des particularités culturelles dans le management (Bollinger et Hofstede, 1987 ; d'Iribarne, 2003b). C'est pourquoi des auteurs comme Labazée (1990) et Tidjani (2000)

soutiennent que cette approche puisse mener à une aliénation des employés africains au sein de leurs entreprises (Jackson, 2004).

En revanche, le second courant théorique, l'approche contingente, soutenue par Negandhi et Reimann (1972) ainsi que Tayeb (1987) met un lien fort entre le contexte ainsi que les pratiques de management. Cette approche favorise l'exploration des variables contextuelles qui développent le management, pour les intégrer dans les stratégies managériales (Frimousse et Peretti, 2005).

Cependant, les avantages de cette perspective soutenu par Apitsa (2013), pour sa part, les éléments cruciaux tels que l'autonomie, le comportement, les interactions entre les acteurs ainsi que les dimensions institutionnelles sont souvent négligés en faveur de généralisations fondées sur des stéréotypes nationaux (Osland et Bird, 2000). Comme le soutiennent Jackson (2004) et Apitsa (2013), les interactions entre les acteurs dans leur milieu de travail sont essentielles pour comprendre la rationalité des individus. L'organisation se transforme alors en une zone d'intégration socioculturelle et de confrontation, accueillant des employés porteurs de valeurs ainsi que de croyances diverses (Apitsa, 2013). Ces échanges culturels peuvent occasionner des formes de management hybrides, qui sont essentielles pour la dynamique organisationnelle, favorisant ainsi une approche plus adaptée aux spécificités locales.

Les études postcoloniales visent d'abord à combler une lacune philosophique et historique, celle de l'analyse du fait colonial (L'Heuillet, 2017). Elle s'appuie largement sur les travaux de trois figures centrales du postcolonialisme : Said (2003), Bhabha (1994) et Spivak (1988). Les chercheurs engagés dans cette approche critique cherchent à mettre en lumière les structures d'hégémonie et de domination ainsi que les idéologies et relations de pouvoir qui impactent les discours actuels sur le management. Ils visent à examiner les conséquences concrètes de ces discours sur la gestion des organisations, en particulier dans le contexte africain. Cette analyse critique aspire à révéler comment ces dynamiques de pouvoir affectent les pratiques managériales et les environnements organisationnels, soulignant les défis uniques auxquels font face les entreprises africaines dans un cadre

marqué souvent par les héritages du colonialisme ainsi que les inégalités de pouvoir qui en résultent.

Les approches universalistes et contingentes tendent à ignorer les échanges culturels ainsi que leurs effets sur les théories et les pratiques managériales. Ibarra-Colado (2011) note que l'hybridité est devenue une condition incontournable du monde moderne. Il affirme qu'une approche critique qui cherche à comprendre et à expliquer le management d'une culture à l'autre doit impérativement intégrer cette notion d'hybridité, qui est fondamentale dans notre réalité actuelle. À un niveau local, l'interaction entre divers agents culturels produit des cultures qui sont à la fois créées et transformées à travers ces échanges interculturels (Inglehart et Baker, 2000). Dans ce cadre, les individus incorporent, de manière consciente ou inconsciente, de nouvelles significations dans leur propre vécu culturel (Primecz, Romani et Sackmann, 2011 ; Shimoni et Bergmann, 2006). Ces évolutions soulignent comment les pratiques managériales sont façonnées par une diversité de contextes culturels, mettant en avant l'importance de prendre en compte cette complexité dans toute analyse managériale.



Figure 1. La carte de la Guinée, Encyclopædia Britannica (1998).

La Guinée a une histoire riche et complexe qui remonte à des siècles. Avant l'arrivée des colonisateurs européens, la région était habitée par plusieurs royaumes et empires puissants, notamment l'Empire du Mandingue et l'Empire du Mali (Hoffman, 2018).

Selon N'Diaye (2020), au 19^e siècle, la Guinée a été colonisée par la France, devenant une colonie française en 1890. Après une longue lutte pour l'indépendance, elle est devenue le premier pays d'Afrique subsaharienne à obtenir son indépendance de la France le 2 octobre 1958. Sous la direction de son premier président, Ahmed Sékou Touré, la Guinée a adopté un système socialiste. Pourtant, cette période a été marquée par des violations des droits de

l'homme et une forte répression politique (Zolberg, 2019). Après la mort de Touré en 1984, la Guinée a traversé une phase de transition vers la démocratie, tout en étant confrontée à des coups d'État et à des tensions politiques.

Ce pays est situé sur la côte ouest de l'Afrique, la Guinée couvre une superficie d'environ 245 857 km². Elle est bordée à l'ouest par l'océan Atlantique, au nord par le Sénégal et le Mali, à l'est par la Côte d'Ivoire, et au sud par le Libéria et la Sierra Leone (World Bank, 2020). Le paysage guinéen est varié, comprenant des plaines côtières, des montagnes et des forêts tropicales.

Le pays est traversé par plusieurs rivières importantes, dont le fleuve Niger, qui joue un rôle crucial dans l'irrigation et le transport. La région montagneuse de Fouta Djallon est particulièrement connue pour ses sources d'eau et ses paysages pittoresques.

La Guinée est un pays multiculturel, abritant plus de 24 groupes ethniques, tels que les Malinkés, les Peuls et les Soussous. Cette diversité se reflète dans les langues parlées, les traditions et les modes de vie (UNESCO, 2019). Le français est la langue officielle, mais plusieurs langues locales, comme le soussou et le peul, sont également couramment utilisées.

La richesse culturelle de ce pays se manifeste à travers sa musique, ses danses et ses pratiques artisanales, contribuant à renforcer les liens communautaires au sein de la société guinéenne.

Le management en Guinée est influencé par un mélange de facteurs culturels, économiques et politiques. Le pays a connu des défis significatifs depuis son indépendance en 1958, notamment des périodes d'instabilité politique et des transitions vers des systèmes démocratiques. Ces éléments ont eu un impact sur la manière dont les entreprises et les organisations fonctionnent. Le style de management en Guinée est souvent caractérisé par une approche hiérarchique. Les managers ont tendance à adopter une méthode de décision centralisée, où l'autorité et la prise de décision sont principalement concentrées au sommet de la hiérarchie organisationnelle. Cette structure peut parfois limiter l'initiative individuelle et la créativité des employés (Kébé, 2020).

Cependant, il y a une tendance croissante vers un management participatif, surtout dans les entreprises qui cherchent à s'adapter aux normes internationales et à améliorer leur compétitivité. Cela inclut la mise en œuvre de pratiques de gestion modernes, telles que la formation continue des employés, la promotion de la diversité sur le lieu de travail et l'adoption de la responsabilité sociale des entreprises. Selon Kaba (2019) les défis auxquels le management en Guinée est confronté incluent une infrastructure insuffisante, un manque de ressources humaines qualifiées et des difficultés liées à la corruption. Ces facteurs peuvent entraver la croissance des entreprises et la mise en œuvre de bonnes pratiques de gestion. De plus, la gestion des émotions et des conflits dans un environnement de travail multiculturel nécessite des compétences spécifiques, souvent encore en développement (Kaba, 2019).

Malgré ces défis, la Guinée offre des occasions significatives pour le développement du management. Le pays possède d'abondantes ressources naturelles, notamment des mines de bauxite et d'or, qui attirent l'investissement étranger. Le gouvernement guinéen a également mis en place des réformes visant à améliorer le climat des affaires et à encourager l'entrepreneuriat.

1.2.6 Contexte culturel

La culture guinéenne est fortement ancrée dans des valeurs collectivistes, ce qui a un impact significatif sur les styles de management pratiqués dans le pays. Les relations interpersonnelles sont d'une importance capitale, et la gestion est souvent teintée d'un fort sentiment de communauté et de solidarité. Selon Hofstede (1980) les recherches sur les dimensions culturelles mettent en lumière le fait que les pays d'Afrique de l'Ouest, y compris la Guinée, présentent des niveaux élevés de hiérarchie et une faible distance au pouvoir. Cela se traduit par un style de leadership paternaliste, où les managers sont perçus comme des figures d'autorité bienveillantes. Les interactions entre les managers et leurs employés reposent sur des valeurs telles que la loyauté et le respect, ce qui contribue à renforcer l'engagement et la motivation au sein des équipes. L'étude du management en Guinée révèle

un panorama riche et complexe, où les valeurs culturelles influencent les pratiques managériales. Les managers guinéens, tout en faisant face à des défis importants, ont également la possibilité de transformer ces obstacles en opportunités de croissance et d'innovation. En intégrant des approches participatives et en misant sur la formation continue, ils peuvent contribuer à un développement durable dans un contexte en évolution.

La compréhension des managers guinéens passe par une analyse des influences culturelles, des styles de leadership, des défis rencontrés et des opportunités qui se présentent à eux dans un environnement en évolution (Bah, 2023). Les valeurs culturelles guinéennes, influencées par l'histoire, la tradition et les réalités socio-économiques, façonnent la manière dont les managers dirigent leurs équipes et prennent des décisions. Cette analyse s'appuie sur les contributions de divers penseurs qui ont étudié le management en Guinée et en Afrique de l'Ouest.

Selon Bah (2023) les notions de respect, de solidarité et d'appartenance communautaire sont centrales. Ces valeurs influencent non seulement les relations interpersonnelles au sein des équipes, mais aussi la prise de décision, qui se fait souvent par consensus.

1.2.7 Le management en Guinée

Les managers guinéens adoptent souvent un style de leadership participatif, favorisant ainsi la collaboration au sein de leurs équipes. L'étude de Kaba (2020) révèle qu'ils encouragent activement l'implication des employés dans le processus de prise de décision. Cette approche crée un environnement de travail où la communication est fluide, permettant aux employés de se sentir valorisés et écoutés. En intégrant les opinions et les retours des membres de l'équipe dans les décisions stratégiques, les managers ne renforcent pas seulement la cohésion d'équipe, mais ils améliorent également l'efficacité organisationnelle. Kaba (2020) souligne que cette méthode de gestion renforce non seulement la cohésion

d'équipe, mais améliore également la productivité et la motivation des employés. Les managers qui adoptent cette approche créent un climat de confiance, où les employés se sentent valorisés et respectés, ce qui contribue à un meilleur engagement au travail.

Selon Diallo (2022) les gestionnaires guinéens privilégient la création d'un environnement de travail harmonieux où la communication est ouverte et où les opinions de tous sont valorisées.

1.3 DEFIS ET OPPORTUNITES DU MANAGEMENT

Selon Camara (2019) les forces culturelles et managériales qui caractérisent le contexte guinéen, les managers sont confrontés à un environnement complexe. Ils doivent naviguer à travers des défis tels que l'instabilité économique et politique, ainsi qu'une infrastructure souvent insuffisante. Cependant, il existe également des occasions prometteuses dans des secteurs clés tels que l'agriculture, les technologies de l'information et le tourisme. Camara et Diallo (2019) soulignent l'importance cruciale de la formation continue et de l'adaptation aux nouvelles technologies, qui sont essentielles pour développer les compétences managériales et renforcer la compétitivité des entreprises en Guinée. L'étude met également en avant l'importance de la formation continue pour améliorer les compétences managériales.

Dans un contexte où les besoins et les attentes des employés évoluent rapidement, les managers doivent être prêts à s'adapter et à se former pour rester compétitifs. Les conflits sont inévitables dans tout environnement de travail, mais la manière dont ils sont gérés peut-être fortement influencés par la culture. En Guinée, où le respect de l'autorité et des hiérarchies est valorisé, les employés peuvent éviter de confronter directement leurs supérieurs. Tounkara (2023) *les défis du management en Guinée : une analyse contemporaine*, révèle que ces éléments impactent la manière dont les managers opèrent. Ils doivent souvent faire preuve de créativité et d'adaptabilité pour surmonter les obstacles systémiques et réussir à atteindre leurs objectifs.

1.3.1 L'impact des technologies sur le management

L'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC) offre de nouvelles opportunités pour les gestionnaires guinéens. Nguyen et al. (2018) soutiennent que l'adoption de ces technologies peut améliorer non seulement la gestion des ressources humaines, mais également l'efficacité opérationnelle des entreprises. Les managers qui embrassent ces changements peuvent optimiser les processus de décision, renforcer la communication au sein des équipes et, en fin de compte, améliorer la performance globale de leur organisation.

L'étude de Nguyen souligne que l'intégration des TIC dans les pratiques managériales est cruciale pour la compétitivité dans un environnement économique de plus en plus mondialisé. Konaté (2023) met en évidence des exemples où des entreprises guinéennes ont utilisé des approches novatrices pour développer leurs activités, en s'appuyant sur les technologies numériques et en renforçant les partenariats locaux.

Ce mémoire s'inscrit dans le cadre conceptuel de l'analyse des compétences comportementales ou *soft skills*, en se focalisant particulièrement sur leur importance pour l'efficacité managériale dans le contexte guinéen. Parmi ces capacités figurent, entre autres, l'intelligence émotionnelle, la communication interpersonnelle, l'empathie, la résolution de conflits, l'adaptabilité et le leadership participatif (Goleman, 1998 ; Boyatzis, 2009). Contrairement aux *hard skills*, qui désignent des compétences techniques quantifiables, les *soft skills* se révèlent par le biais de comportements et d'attitudes qui influencent la dynamique du travail ainsi que la performance collective (Robles, 2012). Dans le contexte guinéen, les relations de travail sont fortement influencées par des liens sociaux et hiérarchiques. Ces aptitudes sont essentielles pour l'engagement des équipes et la gestion du personnel. Le cadre conceptuel prend en compte un point de vue interculturel, considérant que l'interprétation des *soft skills* varie selon des contextes culturels (Hofstede, 2001). Ainsi, la revue de la littérature s'appuie sur une approche contextuelle pour évaluer comment les gestionnaires guinéens mobilisent ces compétences dans leurs pratiques quotidiennes. Ce

cadre permet de relier les observations de terrain aux théories existantes, en examinant comment les *soft skills* influencent le style de leadership, l'engagement des employés, la résolution de conflits et l'efficacité organisationnelle dans le contexte guinéen.

1.4 OBJECTIF DE LA RECHERCHE

L'objectif de la recherche est de mieux comprendre les *soft skills* des gestionnaires en Guinée. En effet, pour mieux comprendre l'objectif de notre recherche, il sera question de mettre en lumière la manière dont les *soft skills* (compétences comportementales) influencent la gestion des équipes de travail, la performance organisationnelle et le leadership participatif dans le contexte socio-économique. L'absence de recherches spécifiques concernant les *soft skills* de gestionnaires en Guinée crée une lacune dans la compréhension des pratiques managériales, d'où l'importance de mener des études sur ce sujet.

Dans le but d'atteindre l'objectif, la recherche s'énonce autour des sous-objectifs suivants :

- ✓ Identifier les *soft skills* les plus utilisées par les gestionnaires guinéens.
- ✓ Examiner les défis et les opportunités rencontrés par les gestionnaires.
- ✓ Identifier les facteurs qui permettent de mieux comprendre le management de gestionnaires en Guinée.

Pour mieux comprendre cette étude, l'approche autopraxéographique a été choisie pour avoir une connaissance approfondie de l'objectif de recherche.

CHAPITRE 2

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans le deuxième chapitre, nous présenterons la question et les objectifs de la recherche. Nous nous intéresserons ensuite aux définitions retenues pour les concepts épistémologiques. Puis, nous expliquerons en détail l'approche méthodologique choisie pour ce chapitre. Dans le contexte guinéen, où les interactions professionnelles sont fortement influencées par des normes sociales, culturelles et hiérarchiques bien ancrées, il semble essentiel de dépasser l'analyse des seules compétences techniques des gestionnaires pour s'intéresser à leurs habiletés relationnelles. Ces dernières comprennent leur capacité à interagir avec leurs équipes, à résoudre des conflits, à faire preuve de flexibilité face aux changements, à stimuler la motivation et à maintenir une communication ouverte. Pour mener à bien cette étude, une posture de praticien-chercheur a été adoptée, s'appuyant sur une expérience vécue dans deux organisations guinéennes et une Québécoise, afin d'avoir une réflexion plus approfondie sur les pratiques observées.

Les données ont été recueillies par le biais d'une autoréflexion et d'observations en situation réelle. Une analyse thématique inductive a ensuite permis de faire émerger plusieurs dimensions des *soft skills*, notamment le leadership collaboratif, l'intelligence émotionnelle, la communication, la capacité d'écoute et l'adaptabilité.

Dans le but de garantir l'anonymat, des participants et des entreprises, nous avons donc attribué des noms fictifs et obtenu leur consentement volontaire avant toute collecte de données. Cette approche qualitative, basée sur l'autoréflexion, permettra de cerner les enjeux liés à l'intégration des compétences humaines dans la pratique managériale en Guinée.

2.1 QUESTION ET OBJECTIF DE RECHERCHE

Question de recherche : quelles sont les compétences clés des gestionnaires en Guinée ? Comment sont-elles influencées par le contexte sociopolitique, culturel et économique local ?

Objectif principal : mieux comprendre les *soft skills* des gestionnaires en Guinée.

2.2 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

L'épistémologie vient d'« épistémê », qui signifie « science » en grec, et « logos », « étude » ou « science » (Dubois et Brault, 2021). Selon Barreau (2021), dans l'histoire de la philosophie, l'épistémologie est un domaine relativement récent. Elle s'est développée au XX^e siècle, bien que des questions épistémologiques aient été abordées depuis l'Antiquité par des philosophes comme Platon et Aristote. En réalité, ce terme a connu plusieurs significations au fil du temps. Selon Astolfi et al. (2008, p. 199) « La réflexion épistémologique, en tant qu'elle permet d'élucider les conditions de la production du savoir, est une condition de possibilité pour la réflexion pédagogique ». L'épistémologie est la science qui définit les processus de construction de connaissances considérées comme fiables et justifiées. La méthodologie, quant à elle, étudie les étapes et les méthodes impliquées dans la formation des connaissances (Piaget, 1967).

Tous les courants vivants de l'épistémologie contemporaine font aujourd'hui corps avec les sciences elles-mêmes, en ce sens que les transformations si imprévues et souvent si rapides des diverses disciplines ont entraîné des crises et des réorganisations obligeant les savants à examiner les conditions mêmes de leur savoir, donc en fait à construire des épistémologies. En d'autres termes, le problème des 'fondements' n'est plus réservé à une discipline extérieure à la science comme telle, ainsi que ce pouvait être le cas à une époque où la pérennité supposée des principes entretenait une douce quiétude et rendait inutile cet effort constant d'analyse rétroactive et de réflexion épistémologique auquel les créateurs scientifiques sont aujourd'hui conduits de façon irréversible par le mouvement même de leur recherche proactive et de leurs découvertes. (Piaget, 1967 : x).

Dans les années 1920, le Cercle de Vienne, en Autriche, soutient l'idée de l'unité des contributions à l'émergence du néo-positivisme. En France, Bachelard ressuscite le rationalisme d'Auguste Comte depuis sa chaire d'histoire et de philosophie des sciences à la Sorbonne, donnant ainsi un nouvel élan à l'épistémologie historique. D'autre part, en Europe centrale, Popper, malgré ses critiques envers le positivisme logique, propose le principe de réfutabilité comme critère scientifique, soulevant ainsi des questions fondamentales pour les sciences humaines.

2.3 LE PARADIGME CONSTRUCTIVISTE

Selon Glasersfeld (1988, p. 27), « le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique "objective", mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience ».

Selon Guba et Lincoln (1994), le paradigme constructiviste peut être défini par une ontologie relativiste, impliquant une réalité multiple et construite par les perceptions des individus. Sur le plan épistémologique, il adopte une approche transactionnelle où le chercheur et le participant influencent mutuellement la construction des connaissances. Sur le plan méthodologique, il repose sur des techniques dialectiques et herméneutiques, favorisant une interprétation approfondie et un échange interactif pour mieux comprendre les perceptions partagées (Guba et Lincoln, 1994).

Dans le cadre de ce mémoire, nous privilégions le paradigme constructiviste comme positionnement épistémologique, car il correspond à nos attentes en matière de recherche. Selon Pépin (1994, p. 65), « [l]e constructivisme fait l'hypothèse que l'organisme vivant survit et s'adapte en donnant au flux de l'expérience des formes qu'il est en mesure de manipuler ».

2.4 L'AUTOPRAXEOGRAPHIE

Selon Albert et Michaud (2016), l'autopraxéographie est un néologisme associé à la notion de « soi » et « auto », avec celle de praxéographie. Contrairement à l'ethnographie, qui met l'accent sur une perspective plus large, visant à élargir la portée de la conceptualisation (Schmidt & Volbers, 2011). L'autopraxéographie est une approche qui permet non seulement aux chercheurs ayant une expérience pratique, ou encore en activité, d'explorer des domaines scientifiques, mais aussi de construire des connaissances de nature générique. Elle offre également à ces praticiens-chercheurs la possibilité de s'éloigner de situations difficiles (Albert, 2017).

Cette approche aide le chercheur à créer du sens en s'appuyant sur ses expériences personnelles, qu'il analyse et interprète à l'aide de méthodes réflexives permettant une compréhension plus approfondie de son vécu (Albert, 2017).

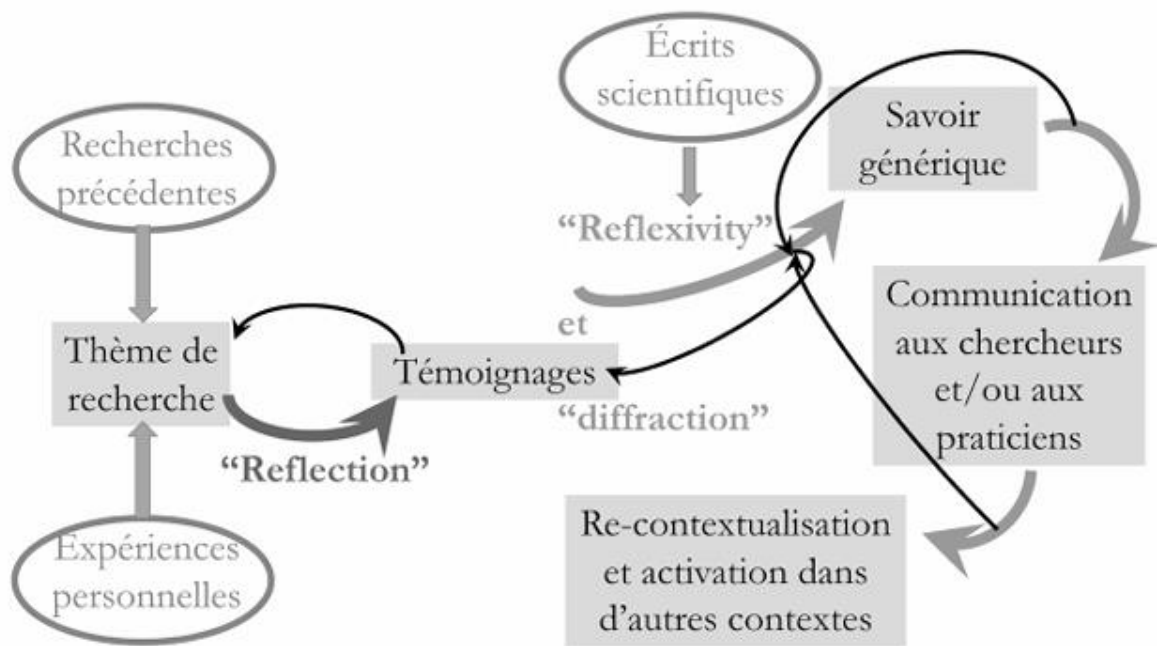


Figure 2. Le processus d'autopraxéographie (Albert et Michaud, 2016, p. 144).

2.5 CHOIX METHODOLOGIQUE

Le choix de la méthode autopraxéographique est motivé par la capacité du chercheur à prendre du recul grâce à son expérience en tant qu'objet d'analyse critique, permettant ainsi d'explorer en profondeur les pratiques professionnelles. Selon Albert et Michaud (2020), cette méthodologie s'appuie sur une posture réflexive qui articule les savoirs théoriques et les pratiques empiriques, favorisant ainsi une compréhension contextualisée et nuancée des dynamiques organisationnelles. En tant que chercheur ayant collaboré étroitement avec des gestionnaires, j'ai développé une expertise relationnelle à la fois sur le plan personnel et professionnel. Cette position m'a ainsi offert l'opportunité d'analyser leurs pratiques organisationnelles à travers une perspective interne et fondée sur une expérience vécue. L'autopraxéographie est un outil méthodologique qui permet au praticien-chercheur de

remettre en question ses pratiques, de détailler les relations entre lui et les faits étudiés, pour produire des connaissances transférables. Cette approche permet également de respecter les spécificités des différents contextes d'application (Avenier, 2011).

En confrontant des théories issues de différentes disciplines aux témoignages de terrain, ils parviennent à élaborer des connaissances généralisables (Albert, 2017).

2.6 LIMITE DE L'AUTOPRAXÉOGRAPHIE

Une étude sur les limites de l'autopraxéographie (Santos et Garcia, 2006, cité dans Albert, 2017) suggère que l'adoption de cette méthode de recherche bibliographique nous permet de prendre en compte le fait qu'il n'y a pas d'incertitude et les limites de notre connaissance du passé.

2.7 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Cette démarche s'appuie sur les expériences vécues par le chercheur afin d'explorer et d'analyser des pratiques spécifiques, dans le respect des normes éthiques. En vue de garantir le respect de ces normes, un ensemble de mesures a été mis en œuvre. Dans le but de préserver la confidentialité des personnes concernées, leurs noms ont été systématiquement modifiés. Une attention particulière a été portée à la sensibilité de la collecte et de l'analyse des données afin d'éviter tout préjudice potentiel. Le processus de recherche s'est déroulé en conformité avec les lignes directrices établies par l'énoncé de politique des trois conseils : *Éthique de la recherche* avec des êtres humains (EPTC2). Cette conformité aux principes éthiques a permis de garantir une rigueur scientifique, une transparence méthodologique et une intégrité tout au long du processus de recherche, renforçant ainsi la validité et la crédibilité des résultats obtenus.

En somme, l'analyse du contexte québécois a servi de point de départ pour mieux cerner les enjeux qui sont liés aux compétences interpersonnelles dans les milieux de travail complexes. Au Québec, ces compétences sont intégrées dans les politiques de gestion des talents et les programmes de formation continue (Tremblay, 2021). Cette perspective a permis de mettre en évidence les différences observées en Guinée, où l'accent demeure généralement mis sur les habiletés techniques et où les compétences émotionnelles et relationnelles restent limitées dans les pratiques organisationnelles (Camara, 2022). Ainsi, l'analyse comparative a contribué à faire ressortir les particularités du contexte guinéen, en tenant compte des caractéristiques culturelles, économiques et structurelles propres au pays.

CHAPITRE 3

EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Dans cette section, nous présentons l'expérience vécue du praticien-chercheur, un élément essentiel pour comprendre les dynamiques de gestion observées au sein des deux entreprises d'assurances en Guinée et de l'hôtel du Québec.

Témoignage 1 : Mon expérience en Guinée

Après avoir obtenu mon diplôme de baccalauréat en sociologie des organisations avec une mention très bien, j'ai été recommandé par mon université pour effectuer un stage de trois mois dans une société d'assurance. Ce stage a débuté par une formation intensive de deux semaines en marketing dans un hôtel de Conakry, réservé par la société d'assurance. L'objectif est de renforcer les compétences en persuasion, mais aussi en vente pour encourager la souscription de nouveaux clients aux services de l'entreprise.

Dès mon arrivée, le gestionnaire A a fait preuve d'une communication exemplaire pour faciliter mon intégration au sein de l'entreprise. Il a pris soin de me présenter à chaque membre de l'équipe, ce qui a permis mon intégration à mon nouvel environnement professionnel.

Lors des réunions mensuelles, il adoptait une méthode de communication participative en commençant systématiquement par des questions ouvertes, telles que : « Quels ont été les points forts de ce mois ? Quelles ont été les difficultés auxquelles vous avez été confrontés ? » Cette approche favorisait un dialogue constructif, offrant à chacun l'opportunité de mettre en lumière ses accomplissements et d'exprimer ses inquiétudes dans un climat de confiance et d'ouverture.

Cette stratégie a non seulement favorisé la transparence au sein de l'équipe, mais elle a également permis d'identifier rapidement les axes d'amélioration et de célébrer collectivement les succès.

Dès mes premiers jours de stage, j'ai réalisé que les trajets quotidiens seraient un défi en raison de la distance et du coût très élevé du transport. Pour régler ce problème, j'ai demandé de l'aide à un employé A, qui m'a mis en contact avec un employé B propriétaire d'une moto apache. Nous avons conclu un accord de partage des frais d'essence, ce qui me permettait de le rejoindre chaque matin au carrefour du quartier A proche de chez lui pour faire le trajet ensemble et ainsi faciliter ma mobilité.

D'une part, la société d'assurance avait des partenariats avec plusieurs universités, permettant d'accueillir des étudiantes et étudiants pour des stages sans discrimination liée à la race, au sexe, à la région ou à la religion. Cette approche inclusive était une méthode stratégique de dotation qui favorisait l'égalité des chances et la valorisation de la diversité des talents. En identifiant et en retenant les profils les plus prometteurs, le gestionnaire démontrait sa capacité à reconnaître et à intégrer les soft skills (compétences comportementales) comme un atout essentiel pour renforcer les performances et la cohésion des équipes.

D'autre part, le gestionnaire a mis en place une stratégie de dotation innovante en utilisant plusieurs réseaux sociaux, notamment Facebook, LinkedIn et WhatsApp. Cette méthode vise à atteindre un public plus large, en particulier les candidats résidant dans les zones périphériques de la capitale.

Cette méthode de dotation est inclusive, car elle :

- ✓ Permet à tous les candidats intéressés de postuler, indépendamment de leur localisation géographique.
- ✓ Réduire les barrières traditionnelles liées à l'accès aux offres d'emploi.
- ✓ Elle offre également une égalité des chances aux candidats issus de zones éloignées, aux minorités visibles et aux femmes. C'est ce qui explique l'application de la gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion.

Le stage regroupait plusieurs stagiaires venant de divers horizons, certains avaient été recommandés par leur université, d'autres avaient postulé indépendamment. Cette diversité m'a permis de constater la pluralité et la flexibilité des méthodes de dotation de notre gestionnaire. Il nous écoutait attentivement et accordait toujours de l'importance à nos avis et préoccupations.

Pendant que ma sœur était malade, je devais l'accompagner à l'hôpital, cela s'est produit pendant ma journée de travail. J'ai donc appelé mon gestionnaire pour l'informer que je ne serais pas disponible durant la semaine. Il m'a dit qu'il était important que je sois à côté lui. Le gestionnaire A m'a dit de ne pas m'inquiéter pour mon travail, de prendre le temps nécessaire pour se concentrer sur ma famille. Si nécessaire, il pourrait organiser mon emploi du temps ou discuter des modalités pour rattraper les tâches en mon absence. Nous te souhaitons un prompt rétablissement pour ta sœur et nous restons à ta disposition pour toute aide supplémentaire.

Un événement marquant s'est produit lorsque l'un de mes collègues, employé C, s'est absenté pour raisons de santé. Le gestionnaire A a pris la décision d'engager une procédure de congédiements à son égard, sans tenir compte des raisons de son absence. L'intervention du comptable a fait en sorte que l'employé C a pu conserver son poste. Cet incident a mis en évidence la rigidité du leadership du gestionnaire A, qui pouvait parfois négliger la dimension humaine et sociale.

L'une des stratégies principales de l'entreprise était de mener des missions de prospection et de vente dans les villes de l'intérieur et sur les marchés de Conakry. Lors de notre mission dans la région A, j'ai réussi à atteindre des résultats exceptionnels. Pourtant, le contremaître, chargé de transmettre nos ventes, s'est attribué le mérite de mon travail, ce qui a failli me pousser à démissionner. Mais grâce aux conseils de l'employé B, j'ai décidé de présenter les preuves tangibles de mes ventes (reçus et photos) lors de la réunion suivante. Le gestionnaire a reconnu mes preuves et le témoignage de mon collègue et m'a finalement reconnu comme le meilleur vendeur de la tournée.

Une autre difficulté est survenue lors d'une mission au marché de Conakry, nous étions répartis en plusieurs convois et, en raison d'un retard causé par le trafic, je faisais partie du dernier groupe à arriver. Malgré ce retard, mon équipe a dépassé les objectifs fixés prouvant ainsi notre capacité à nous adapter et à faire preuve de résilience.

Lors d'une vente sur le marché où un client a exprimé son insatisfaction de manière agressive, le gestionnaire A est resté calme et respectueux. Au lieu de se défendre, il a répondu : « Je comprends votre frustration. Je vous prie de bien vouloir m'accorder un instant pour examiner votre dossier et trouver une meilleure solution ». En quelques minutes, il a réglé le problème du client. Grâce à sa méthode apaisante, il a désamorcé la colère du client, qui a fini par reconnaître son professionnalisme.

À l'issue d'une campagne visant à fidéliser les clients, le gestionnaire A a su insuffler une dynamique positive à son équipe : il a commencé la réunion avec le sourire et des paroles motivantes. Ce projet est ambitieux, mais je crois fermement en notre capacité à le mener à bien ensemble. Chaque contribution compte pour la réussite de ce projet. Son enthousiasme nous a poussés à nous dépasser.

Son optimisme sincère a galvanisé toute l'équipe, conduisant à une campagne couronnée de succès avec des résultats satisfaisants. Un collègue avait perdu son père, le gestionnaire A a exprimé sa tristesse en organisant une réunion : «Lors de laquelle il exprime sa tristesse en disant : nous avons perdu bien plus qu'un père, un véritable ami. Prenons le temps de nous soutenir mutuellement». Ce moment d'émotion partagée a rapproché l'équipe. En faisant preuve de vulnérabilité, il a renforcé les liens au sein de notre équipe, créant ainsi un environnement de soutien mutuel.

Ma dernière expérience mémorable a eu lieu lors d'une réunion matinale au siège de l'entreprise. Je suis arrivé légèrement en retard en raison du trafic intense et je n'ai pas entendu les directives initiales du gestionnaire A, qui refusait de les répéter pour les retardataires. Cette absence de communication claire a conduit à des malentendus et certains d'entre nous n'avons pas respecté les objectifs fixés.

Toutefois, cela a été abordé en fin de journée. J'ai souligné que le manque de communication claire était à l'origine de la confusion. Le gestionnaire a pris conscience de l'impact de cette situation et a été engagé à améliorer ses pratiques en matière de communication dans le futur.

Ces expériences ont beaucoup renforcé ma résilience et m'ont appris l'importance de défendre mes accomplissements. Elles m'ont également montré que la complexité du leadership et l'importance d'une approche humaine et collaborative dans la gestion d'équipe sont des indicateurs incontournables de la performance de l'entreprise.

Pendant ce stage à la société d'assurance A, j'ai également vécu une expérience marquante qui illustre bien la dynamique de la prise de décisions au sein de l'entreprise. Notre gestionnaire avait pour habitude de demander l'avis des stagiaires sur diverses questions, mais sans jamais tenir compte de leurs opinions dans les décisions finales.

Un exemple significatif s'est produit lors de la planification d'une mission de vente sur le terrain. Il nous a demandé de choisir une ville pour notre prochaine mission de prospection et de vente afin de connaître nos opinions. La majorité des stagiaires ont proposé la région B parce qu'il y a plus de vente dans cette région, mais le gestionnaire a choisi la région où nous n'avions jamais travaillé. Cette option nous semblait idéale, car elle offrait l'option de toucher de nouveaux clients et d'explorer un marché prometteur. Cependant, un petit groupe préférait la région C, une ville où nous avons déjà réalisé quelques ventes auparavant, mais qui était très éloignée de la capitale.

Finalement, le gestionnaire a décidé de nous envoyer dans la région D, une ville que personne n'avait citée, invoquant des raisons pratiques et économiques. Il a souligné que la région D, étant plus proche de notre base, ce qui permettrait de réduire les coûts de carburant, un point crucial étant donné qu'il y avait une pénurie d'essence sévissant alors dans le pays. De plus, il avait l'habitude de s'y rendre avec d'autres stagiaires avant nous et connaissait bien le terrain.

Le jour du départ, je me suis rendu très tôt au bureau situé au quartier B, le point de rencontre, et j'ai attendu l'arrivée de mes collègues pendant plus d'une heure. Nous avons quitté la ville vers 9 h 30 et nous sommes arrivés à la région D aux alentours de 13 heures. À notre arrivée, nous avons pris le repas à l'hôtel avant de nous rendre au marché pour entamer notre première journée de prospection et de ventes. Bien que la journée touchait à sa fin, j'ai réussi à convaincre deux clients qui s'étaient inscrits à nos services à 18 heures.

Après une journée de travail trop chargée, j'ai profité d'un moment de repos à l'hôtel régional, où j'ai pris mon bain et partagé un repas avec mes collègues par la suite. Quelques minutes plus tard, j'ai reçu un appel d'un ami originaire de la région D avec qui j'avais prévu passer un moment. Je me suis rendu chez lui en empruntant un taxi-moto et je suis resté jusqu'aux environs de 22 heures. À ce moment-là, notre superviseur m'a appelé pour vérifier ma présence. Je l'ai informé de l'endroit où je me trouvais et que j'ai dû rentrer à l'hôtel dans peu de temps.

Le lendemain, je me suis levé tôt le matin et me suis préparé rapidement pour rejoindre le marché. J'ai constaté que l'affluence de clients était plus importante le matin, alors je me suis mis au travail avec toute ma détermination pour atteindre l'objectif fixé par notre superviseur. En mettant tout en œuvre, j'ai atteint mon objectif de six clients par jour avant 15 h 30. Soulagé, je me suis retourné à l'hôtel avant l'heure prévue pour me préparer à assister à un match de football local. Ce match opposait le club où l'équipe de ma préfecture contre le club de la commune A et a été trop serré. L'équipe a remporté la victoire par le score de 1 à 0, et cette réussite a été célébrée avec enthousiasme par les supporters, qui ont organisé une soirée pour marquer l'événement. J'ai participé aux festivités jusqu'à minuit, puis je suis rentré à l'hôtel pour passer le reste de la nuit.

J'ai répété la même chose à mon dernier jour : lever matinal, préparation et retour au marché pour conclure mes ventes. Cette mission de la région D a été marquée par des défis logistiques, des efforts intenses de prospection, ainsi que des moments de camaraderie et de détente. Elle s'est achevée par notre retour à Conakry. Cette expérience m'a non seulement permis de renforcer mes compétences en vente et en organisation, mais elle m'a aussi appris à

évoluer dans des environnements exigeants tout en savourant les petites victoires personnelles et collectives.

Après avoir terminé mon stage chez la société d'assurance A, j'ai ressenti le besoin de poursuivre ma carrière au sein d'une autre société offrant des perspectives plus larges et des défis enrichissants. C'est ainsi que j'ai choisi de postuler chez la société d'assurance B, qui est reconnu comme la plus grande compagnie d'assurance couvrant l'ensemble des pays d'Afrique de l'Ouest. Après avoir soumis ma candidature, j'ai dû patienter trois semaines avant de recevoir une réponse. J'ai reçu un courriel m'invitant à un entretien, ce qui représentait une opportunité précieuse.

Le jour de l'entretien, je me suis présenté muni de tous les documents requis et avec une volonté marquée de faire bonne impression grâce à ma tenue vestimentaire. L'entretien s'est déroulé comme prévu et, à l'issue de cette occasion, j'ai mis en avant mes compétences et mon expérience acquise lors du stage précédent chez la société d'assurance A. deux jours plus tard, j'ai reçu un appel de la part de la direction de la société d'assurance B me confirmant que j'avais été retenu pour le poste et que je devais commencer dès le début de la semaine suivante. Cette annonce m'a beaucoup ému parce qu'elle marquait une étape importante dans ma carrière.

Dès mon premier jour au sein de cette société d'assurance B, une intégration soigneusement organisée par le gestionnaire B m'a permis de rencontrer les autres membres de l'équipe et de visiter les bureaux afin que je puisse me familiariser avec l'environnement de travail. Le gestionnaire B a pris le temps de me présenter aux autres membres de l'organisation et de me faire visiter les bureaux afin que je puisse m'adapter avec l'environnement de travail. Cette présentation initiale a été essentielle pour faciliter mon intégration. Lors d'une réunion, l'employé D avait exprimé une idée qui semblait incomplète. Puis le gestionnaire B a écouté attentivement l'employé C, reformulé ses propos pour mieux les clarifier, puis l'a encouragé à approfondir. Il trouve toujours un moyen de valoriser la contribution de l'employé lorsqu'il intervient. Cela a aidé l'employé C à reprendre confiance en lui.

Un facteur déterminant dans la réussite et l'intégration a été la présence de l'employé D, une collègue partageant la même origine villageoise que moi. Cette connexion a non seulement apporté un soutien psychologique, mais aussi facilité la compréhension des dynamiques internes et l'accomplissement des tâches. En prenant conscience de ce lien commun, le gestionnaire B a dès lors décidé de me transférer au bureau de l'employé D, permettant ainsi une collaboration étroite. Notre proximité a favorisé des échanges fructueux, tant sur le plan professionnel que personnel, et contribué à un environnement de travail agréable.

Cependant, l'intensité du travail ainsi que la rigueur demandée par ce poste m'ont conduit à pouvoir compter sur l'aide de l'employé D pour mener à bien mes missions. Ensemble, nous respectons les échéances et atteignons les objectifs fixés par l'entreprise. L'expérience la plus marquante de mon passage chez la société d'assurance B a été la grève qui s'est produite après une promesse non tenue d'augmentation de salaire. Cette grève, initialement prévue pour deux jours, avait été déclenchée par le syndicat pour pousser la direction à honorer ses engagements.

Bien que la direction ait répondu en convoquant une réunion de crise et en promettant de rectifier la situation, l'absence d'application concrète à la fin du mois avait ravivé les tensions, forçant une nouvelle grève jusqu'à ce que l'augmentation promise soit effectivement appliquée. Cette expérience m'a montré l'importance de l'action collective et la nécessité de défendre fermement les droits des employés, même dans les situations les plus difficiles. Face à cette situation, la direction a été obligée d'honorer ses engagements pour éviter que la situation ne dégénère.

Le style de management du gestionnaire B m'avait profondément marqué par son aptitude à motiver et à unir son équipe. Son approche relationnelle reposait sur des compétences comportementales remarquables, qui allaient au-delà des compétences techniques et structurelles, en mettant l'accent sur le bien-être individuel et collectif. Il faisait preuve d'une capacité exceptionnelle à reconnaître et à comprendre les émotions de ses collaborateurs. Par exemple, lors d'une vente dans la région B où plusieurs membres de notre équipe étaient

submergés, il a pris l'initiative d'organiser une réunion d'urgence pour écouter leurs préoccupations. Au lieu de se concentrer uniquement sur les délais, il a proposé plusieurs réajustements des priorités et a encouragé chacun à partager ses ressentis, ce qui a beaucoup apaisé les tensions et redynamisé l'équipe. Sa manière de communiquer alliait clarté et respect, lui permettant de donner des directives précises tout en encourageant le dialogue. Lorsqu'un employé avait du mal à respecter les échéances, il s'entretenait avec lui pour identifier les causes du problème et trouver des solutions, sans jamais porter de jugement. Ce retour d'information renforçait la confiance en soi et motivait l'employé à améliorer ses performances.

L'employé C, qui traversait une période difficile à cause de problèmes personnels, a reçu le soutien moral du gestionnaire B, qui lui avait proposé un horaire de travail flexible pour lui permettre de concilier vie familiale et vie professionnelle. Cette approche humaine a permis à l'employé C de redoubler d'efforts et de maintenir sa motivation.

Le gestionnaire B croyait fermement en la force du collectif qui émane de l'individualité de chacun de nous. Lorsqu'il s'agissait de prendre une décision importante, il consultait son équipe lors de réunions où chaque idée était discutée et valorisée. C'est ce qu'il a fait lors de l'élaboration d'une nouvelle stratégie marketing, en divisant notre équipe en groupes de réflexion et en intégrant les suggestions les plus pertinentes dans le plan final. Cette approche renforçait notre engagement et notre implication dans le succès de l'entreprise.

Face à certains imprévus, il faisait preuve d'un calme exemplaire et nous incitait à adopter la même attitude. Lorsqu'un client annulait une commande au dernier moment, mettant notre équipe dans une situation difficile, le gestionnaire B réunissait tout le monde pour trouver rapidement une solution alternative. Grâce à sa gestion méthodique, le problème avait été résolu sans impact négatif majeur, et notre équipe était plus soudée et confiante dans sa capacité à gérer les crises. Il démontrait toujours sa volonté d'aider ses collaborateurs à progresser. Lorsque l'employé I débutant exprimait des doutes quant à ses compétences, il lui proposait un suivi régulier. Grâce à ses conseils, à la définition de tâches progressives adaptées à ses capacités et à son soutien constant, cet employé a pu surmonter ses appréhensions et devenir un contributeur clé de l'équipe.

Lors des réunions stratégiques, il sollicitait activement les avis de ses collaborateurs, encourageant un dialogue ouvert et constructif. Cette approche a permis d'instaurer un climat de travail motivant et respectueux, où chaque employé se sent valorisé et impliqué dans les décisions de l'entreprise. Le style de management du gestionnaire B m'a également marqué par sa capacité de motiver, c'est pourquoi j'ai constaté que ce dernier adoptait une approche relationnelle, mettant en avant la création d'un environnement de travail collaboratif et respectueux. Dans le cadre d'une mission commerciale sur un marché donné, la majorité des collaborateurs et collaboratrices présentaient des signes d'épuisement, bien que les résultats obtenus aient été positifs. C'est dans ce contexte que le gestionnaire a procédé à une répartition des tâches en fonction des compétences de chaque membre de l'équipe. Cette réorganisation a engendré un effet de motivation au sein du groupe, qui s'est traduit par l'atteinte des objectifs. Deux employés travaillaient simultanément sur le même dossier client sans être informés, ce qui a causé une double facturation et une confusion auprès du client. Le gestionnaire B a indiqué que ce n'était pas uniquement dû à une perte de rentabilité entre les collaborateurs. Il s'agit également d'une opportunité de renforcer la coopération au sein des équipes de vente, de gestion des réclamations ou des services clients, où des tensions peuvent parfois émerger en raison de la pression liée aux attentes des clients. Cette méthode de gestion favorisait également l'engagement et renforçait le sentiment d'appartenance, tout en laissant de l'espace pour l'autonomie et la prise de décision individuelle. Grâce à ce contexte, j'ai pu développer mes compétences en marketing, en gestion de projet et en travail d'équipe, consolidant ainsi mon expertise professionnelle et ma capacité à évoluer dans des environnements très exigeants.

Le gestionnaire B a joué un rôle clé dans la modernisation des processus de souscription en identifiant une opportunité d'amélioration au sein de la société d'assurance. Lorsqu'il a détecté un retard dans le traitement des formulaires papier, qui ralentissait considérablement les délais de souscription et provoquait des frustrations chez les clients, il a proposé une solution innovante et pragmatique : passer à une gestion entièrement numérique des souscriptions. Le gestionnaire B a adopté une approche proactive en matière de gestion des conflits, intervenant bien avant que les malentendus ne se manifestent pleinement. Il a constaté les premiers signes de tension : des échanges tendus, des comportements agressifs entre deux

employés et une baisse de la productivité. Il a rapidement planifié des entretiens individuels pour identifier les origines du problème. Grâce à cette démarche, il a pu prévenir un conflit en clarifiant les attentes et en réglant un malentendu concernant les délais de réponse aux requêtes des clients.

Le gestionnaire B de la société d'assurance B se distinguait aussi par sa capacité à stimuler la motivation et l'engagement de son équipe en mettant en place des initiatives motivantes, notamment à travers la remise d'un prix mensuel pour l'employé le plus méritant. Cette reconnaissance symbolique, loin d'être anodine, jouait un rôle crucial dans la création d'un environnement de travail compétitif et dynamique.

En septembre, le prix a été décerné à l'employé C, récompensant son dévouement et ses performances au sein de l'entreprise. Cet événement a eu un effet déclencheur sur l'ensemble de notre équipe : voir un collègue recevoir une telle distinction a renforcé l'envie des autres de s'investir davantage afin d'obtenir la même reconnaissance. Bien qu'honorifique, cette récompense a été perçue comme une valorisation des efforts individuels, créant ainsi une culture d'excellence au sein de l'organisation.

Ce mécanisme de motivation a suscité une saine compétition qui a poussé chaque employé à donner le meilleur de lui-même. L'impact de cette initiative ne s'est pas limité à un simple prix, mais elle a contribué à l'émergence d'un esprit de dépassement personnel et collectif. Pour preuve, en octobre, c'était au tour de l'employé F de recevoir le prix, prouvant ainsi que le trophée n'était pas réservé à quelques individus spécifiques, mais ouvert à tous ceux qui démontraient un engagement notable. Cette rotation mensuelle des bénéficiaires a renforcé l'idée que chaque membre de l'équipe avait la possibilité de se distinguer et d'être reconnu, ce qui a renforcé la motivation générale.

Cette compétition bienveillante a eu pour effet d'améliorer les performances globales de l'équipe, chaque employé se sentant poussé à exceller. Elle a également favorisé la création d'un environnement de travail dynamique et collaboratif, dans lequel les succès des uns inspiraient les autres à persévérer et à s'améliorer. L'instauration de ce prix a donc contribué

à ancrer une culture de reconnaissance et de méritocratie, renforçant la cohésion de l'équipe et encourageant l'effort continu.

Témoignage 2 : Mon expérience au Québec

À la suite de la recommandation de mon compatriote, déjà employé à l'Hôtel du Québec à Rimouski, j'ai postulé pour l'emploi de cuisinier dans cet hôtel. Bien que ma candidature ait été acceptée, le gestionnaire C m'a informé que tous les postes en cuisine étaient pourvus. Le seul poste vacant à ce moment-là était celui de plongeur que j'ai accepté. Dès mon arrivée, le gestionnaire C m'a présenté à l'équipe en insistant sur l'importance du rôle de plongeur. Il a souligné que le bon fonctionnement de la cuisine reposait sur la propreté et l'organisation de la plonge. Ce discours m'a immédiatement permis de comprendre que mon travail serait valorisé.

Lors de ma formation, j'ai rencontré de sérieuses difficultés à m'intégrer pour des raisons linguistiques, notamment avec l'employé G, mon formateur. Grâce à ma détermination j'ai pu surmonter ces obstacles et de m'adapter à mon nouveau rôle de plongeur. Cette expérience m'a permis de comprendre l'importance d'une communication claire et bienveillante dans le processus d'intégration d'un nouvel employé.

De plus, j'ai observé qu'au Québec le style de gestion est participatif. Il encourage une meilleure collaboration et une prise d'initiatives de la part de chaque employé. Ce modèle de leadership horizontal nous a permis de partager nos idées et de favoriser notre implication dans le processus décisionnel. Le gestionnaire a profité de la pause déjeuner, alors que tous les employés se trouvaient dans la salle à manger, pour nous informer qu'il avait confié à l'employé H la responsabilité de former les nouveaux plongeurs. Cette décision s'inscrit dans une démarche de délégation efficace, dans laquelle le gestionnaire évalue les compétences et la motivation de H pour assumer ce rôle. En lui fournissant les ressources nécessaires, il s'assure que H puisse accomplir cette tâche avec succès, tout en renforçant son engagement et en contribuant au développement de l'équipe.

Bien que ce type de gestion invitait les employés à partager leurs perspectives, le gestionnaire C avait le pouvoir de prendre les décisions finales. Ce modèle a eu des limites, mais il a permis de maintenir une certaine stabilité dans la structure décisionnelle.

Un jour, le gestionnaire C a su faire preuve de soutien psychologique notamment dans des moments stressants. Lorsque mon permis d'études a expiré, il m'a rassuré en m'indiquant que je pouvais continuer à travailler en toute légalité tant que je renouvelais ma demande et que mon NAS commençait par 964. Ensuite, sa flexibilité quant à mes horaires de travail m'a permis de bien suivre mes cours, renforçant ainsi ma loyauté envers l'organisation.

Le gestionnaire C a joué un rôle déterminant dans la résolution du conflit impliquant l'employé I. Conscient de la situation tendue entre l'employé I et ses collègues, dont l'employé J et moi, il a d'abord pris des mesures concrètes en installant une barrière physique entre nous afin de minimiser les interactions conflictuelles. Constatant que la situation n'avait pas changé, il a fini par muter à l'employé I dans un autre service pour lui permettre de réfléchir à son comportement, démontrant ainsi une approche proactive. Après que le gestionnaire lui a demandé de revenir à la cuisine, l'employé I affichait une attitude plus respectueuse, ce qui a renforcé la cohésion de l'équipe.

Cette gestion ferme et bienveillante a permis de créer un environnement de travail respectueux des différences culturelles et des valeurs de chacun. Le gestionnaire C savait adapter son discours à son interlocuteur, qu'il s'agisse d'un membre de l'équipe, d'un client ou de la direction. Il utilisait différents canaux de communication (réunions en face-à-face, courriels, messagerie instantanée) en fonction du contexte et de l'urgence de la situation. C'est pourquoi sa communication était un élément crucial de la gestion au sein de notre organisation. Le gestionnaire C organisait régulièrement des réunions d'équipe pour partager les nouvelles politiques et les attentes en cuisine. Tous les membres, y compris les plongeurs, étaient invités à participer, ce qui renforçait l'esprit d'équipe. Lors de ces réunions, chaque effort individuel était valorisé par des remerciements et des félicitations, contribuant ainsi à un climat de travail positif.

Il se montrait ouvert aux suggestions de chaque employé, même pour des améliorations mineures. J'ai notamment proposé de réorganiser les ustensiles pour faciliter mon travail, ce qu'il avait approuvé, tout en m'encourageant à apporter d'autres idées. Cette considération

pour les suggestions des employés, même les plus modestes, m'a permis de ressentir un fort sentiment d'appartenance et d'être valorisé dans mon rôle.

Ces expériences m'ont appris que chaque poste, même celui de plongeur, pouvait contribuer à la performance de l'organisation, à condition que le management soit inclusif et valorisant. Le gestionnaire de l'hôtel a créé une atmosphère où chaque employé se sentait reconnu, et même les tâches mineures étaient valorisées pour leur apport. Après l'achèvement de chaque activité, il nous disait avec enthousiasme : « Merci beaucoup ». Cette approche managériale, combinée à une communication transparente et à un soutien psychosocial, m'a inspiré en me montrant l'impact positif qu'un bon gestionnaire peut avoir sur le bien-être et l'engagement de son équipe.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET DISCUSSION

4.1 ANALYSE

L'analyse a fait émerger différents thèmes que nous allons présenter dans cette section. L'étude montre que la compétence d'un gestionnaire résulte de sa capacité à établir et à communiquer une vision stratégique claire, ce qui stimule l'implication des employés. Une méthode qui implique activement les participants, à la motivation et au sentiment d'appartenance parmi les employés.

Dans un contexte guinéen, le management fondé sur l'écoute active, l'intelligence émotionnelle et la collaboration représente un atout pour l'engagement des équipes.

4.1.1 L'impact du style de leadership sur l'automotivation intrinsèque des collaborateurs

4.1.1.1 L'effet d'une vision stratégique sur l'engagement des employés

Le gestionnaire B croyait fermement en la force du collectif qui émane de l'individualité de chacun de nous. Lorsqu'il s'agissait de prendre une décision importante, il consultait son équipe lors de réunions où chaque idée était discutée et valorisée. C'est ce qu'il a fait lors de l'élaboration d'une nouvelle stratégie marketing, en divisant notre équipe en groupes de réflexion et en intégrant les suggestions les plus pertinentes dans le plan final. Cette approche renforçait notre engagement et notre implication dans le succès de l'entreprise (**Extrait 9**).
Témoignage Guinée

De par l'extrait 9 du témoignage Guinée, le chercheur met en avant l'importance de la vision stratégique sur l'automotivation comme le soutient Cossette (2003). Pour sa part, cette

méthode permet d'obtenir une image claire de la vision stratégique d'un gestionnaire, de l'analyser en profondeur et d'établir plus facilement un lien avec les décisions et actions prises par ce dernier, ainsi qu'avec ses prévisions et interprétations. Bien appliquée, cette méthode aide à rendre explicites les concepts et les liens constituant la vision stratégique, et donc à réfléchir et à agir. Elle pourrait également s'avérer utile aux gestionnaires qui souhaitent clarifier leur pensée afin de la communiquer plus facilement ou de la traduire en actions stratégiques.

Le témoignage met en évidence l'importance de la vision stratégique du gestionnaire B dans la prise de décision collaborative et l'engagement de l'équipe. Deci et Ryan (2000) qualifient la théorie de l'autodétermination des besoins psychologiques de fondamentale, car l'autonomie, la compétence et la relation sont essentielles pour la motivation intrinsèque et l'engagement de chacun dans la réalisation des objectifs. Likert (1961) ajoute que cette approche peut améliorer la qualité des décisions et augmenter l'engagement et l'acceptation des employés. En consultant son équipe et en discutant de chaque idée, le gestionnaire B adopte une approche participative qui renforce l'engagement et l'implication des membres de l'équipe.

4.1.1.2 La délégation comme moyen efficace pour le gestionnaire.

Le gestionnaire a profité de la pause déjeuner, alors que tous les employés se trouvaient dans la salle à manger, pour nous informer qu'il avait confié à l'employé H la responsabilité de former les nouveaux plongeurs, cette décision s'inscrit dans une démarche de délégation efficace, où le gestionnaire identifie les compétences et la motivation de H pour assumer ce rôle **(Extrait 3). Témoignage Québec**

La délégation, telle que décrite par le chercheur dans l'extrait 3 du témoignage Québec, joue un rôle crucial dans le développement des employés et dans l'amélioration de leur satisfaction professionnelle. Selon Bandura (1997), la délégation basée sur la confiance permet de renforcer l'efficacité personnelle des employés. L'employé H, qui passe de plongeur à formateur, est reconnu et promu, ce qui valorise ses compétences et son autonomie.

Cette approche est soutenue par les travaux de Spreitzer (1995), qui souligne que l'autonomisation des employés, par le biais de la délégation, favorise non seulement le développement individuel, mais aussi l'engagement organisationnel. Il soutient que la confiance accordée par les gestionnaires encourage les employés à prendre des initiatives et à développer de nouvelles compétences, ce qui mène à une satisfaction professionnelle accrue et à un engagement plus fort envers l'organisation.

Selon Combalbert et Linardos (2018), la délégation présente plusieurs avantages pour le gestionnaire. En plus de réduire sa charge de travail, elle joue un rôle clé dans le développement des compétences des collaborateurs auxquels les tâches sont confiées. Confier une mission importante et une part de responsabilité managériale constitue une source de motivation significative pour les employés, leur offrant une opportunité de démontrer leurs compétences. Ce processus favorise également l'augmentation de leur confiance en eux, ce qui, à son tour, contribue à améliorer l'efficacité globale de l'équipe.

4.1.1.3 La gestion des conflits par le biais de la maîtrise des émotions.

Le gestionnaire C a joué un rôle déterminant dans la résolution du conflit impliquant l'employé I. Conscient de la situation tendue entre l'employé I et ses collègues, dont l'employé J et moi, il a d'abord pris des mesures concrètes en installant une barrière physique entre nous afin de minimiser les interactions conflictuelles. Constatant que la situation n'avait pas changé, il a fini par accorder un congé à l'employé I pour lui permettre de réfléchir à son comportement, démontrant ainsi une approche proactive et empathique de sa part (**Extrait 5). Témoignage Québec**

Dans l'extrait 5 du témoignage Québec, le praticien met en évidence l'importance de combiner des actions immédiates, telles que la séparation, avec des mesures à long terme, telles que le congé pour réflexion, pour résoudre les conflits de manière durable. Selon Gross (1998), le temps de recul permet aux individus de mieux gérer leurs émotions négatives et d'envisager leurs actions dans un cadre constructif. Cette approche met également l'accent sur la réhabilitation plutôt que sur une sanction punitive, en cohérence avec les principes de la justice réparatrice (Greenberg, 1987).

Selon Rahim (2011), bien que certains conflits, tels que les conflits substantifs ou de processus, peuvent être bénéfiques en stimulant la créativité et en aidant à résoudre des problèmes, les conflits affectifs sont souvent perçus comme destructeurs. En effet, s'ils ne sont pas gérés efficacement, ces derniers peuvent nuire à l'engagement, à la satisfaction et à la productivité des employés (Venne, 2024).

À son retour, l'employé I affichait une attitude plus respectueuse, ce qui a renforcé la cohésion de l'équipe **(Extrait 5). Témoignage Québec**

Dans ce cas précis, le gestionnaire C a adopté une double stratégie. Premièrement, il a pris des mesures immédiates en créant une séparation physique entre les parties concernées afin de désamorcer les tensions. Deuxièmement, il a permis à l'employé I de prendre un congé, ce qui a favorisé une prise de recul et une réflexion sur son comportement.

Cette gestion ferme et bienveillante a permis de créer un environnement de travail respectueux des différences culturelles et des valeurs de chacun **(Extrait 6). Témoignage Québec**

Dans l'extrait 6 du témoignage Québec, le chercheur souligne l'importance de la gestion des conflits pour créer un climat de travail respectueux et inclusif. Demoulin (2021) souligne également que la gestion des conflits permet d'amener les parties prenantes à ajuster leurs attitudes et comportements pour parvenir à un compromis mutuellement bénéfique.

En effet, l'objectif d'un tel processus est de trouver une solution qui respecte les intérêts et les besoins de toutes les parties, ce qui semble être le cas dans le témoignage où l'environnement de travail a été aménagé pour tenir compte des différences culturelles. Cela montre que la gestion des conflits, lorsqu'elle est bien menée, ne se limite pas à la résolution de différends, mais contribue également à la création d'un climat de respect mutuel. Cette dynamique est en accord avec l'idée que la gestion des conflits en entreprise offre souvent des solutions plus adaptées et bénéfiques pour tous les acteurs impliqués par rapport aux méthodes traditionnelles de résolution de conflits, comme les procédures judiciaires. Shapiro et al. (2006), les émotions jouent un rôle fondamental dans la gestion des conflits, car elles peuvent à la fois

favoriser et entraver le processus de négociation. Elles peuvent en effet être utilisées de manière efficace pour parvenir à des solutions acceptables par toutes les parties impliquées.

Le gestionnaire B a adopté une approche proactive en matière de gestion des conflits, intervenant bien avant que les malentendus ne se manifestent pleinement. Il a constaté les premiers signes de tension : des échanges tendus, des comportements agressifs entre deux employés et une baisse de la productivité. Il a rapidement planifié des entretiens individuels pour identifier les origines du problème. Grâce à cette démarche, il a pu prévenir un conflit en clarifiant les attentes et en réglant un malentendu concernant les délais de réponse aux requêtes des clients **(Extrait 10). Témoignage Guinée**

De par l'extrait 10 du témoignage Guinée, le chercheur souligne que le gestionnaire B a su identifier des signaux avant-coureurs de conflits, comme des échanges tendus et une baisse de productivité. Cette capacité à identifier rapidement les problèmes potentiels est un trait clé de la proactivité. Selon Seibert et al. (2001), la proactivité est positivement corrélée à l'innovation personnelle, car elle pousse les individus à anticiper les défis et à intervenir avant qu'ils ne s'aggravent. Parker et al. (2006) soulignent également que les gestionnaires proactifs sont plus aptes à résoudre les problèmes nouveaux grâce à leur capacité à analyser leur environnement et à proposer des solutions adaptées.

Le fait d'organiser des entretiens individuels pour clarifier les attentes et résoudre les malentendus concernant les délais de réponse témoigne d'un leadership basé sur la communication proactive. Frese et Fay (2001) montrent que les gestionnaires proactifs influencent leur environnement en agissant sur les causes des problèmes plutôt qu'en réagissant aux symptômes.

4.1.1.4 L'influence du leadership sur la prise de décision

Deux employés travaillaient simultanément sur le même dossier client sans être informés, ce qui a causé une double facturation et une confusion auprès du client. Le gestionnaire B a indiqué que ce n'était pas uniquement dû à une perte de rentabilité entre les collaborateurs. Il s'agit également d'une opportunité de renforcer la coopération au sein des équipes de vente, de gestion des réclamations ou des services clients, où des tensions peuvent parfois émerger en raison de la pression liée aux attentes des clients **(Extrait 10). Témoignage Guinée**

Dans l'extrait 10 du témoignage Guinée, l'auteur illustre une situation organisationnelle complexe où un dysfonctionnement opérationnel (double facturation) met en lumière des enjeux plus larges liés à la coordination, à la communication et à la gestion des équipes. Selon Poitras (2015), la première étape pour régler un conflit consiste à « clarifier » la situation, c'est-à-dire à éliminer la confusion. Pour ce faire, il faut d'abord chercher à comprendre l'origine du problème. Dans la plupart des cas, la confusion peut provenir d'un problème mal défini, d'une mauvaise communication ou encore d'un manque de flexibilité. Lorsque la source de détérioration est clairement identifiée, il devient alors plus facile d'intervenir efficacement et d'envisager une solution.

Une étude sur la gestion des conflits (Blake et Mouton, 1964, citée dans Garnier, 1983) suggère que la méthode de résolution des problèmes constitue une stratégie efficace pour gérer les conflits, permettant aux parties impliquées d'en sortir gagnantes (win-win strategy). Dans le cas présenté, le gestionnaire B n'a pas seulement traité l'incident comme une erreur individuelle, mais l'a abordé comme un problème systémique nécessitant une réponse collaborative et structurée.

Constatant que la situation n'avait pas changé, il a fini par muter à l'employé I dans un autre service pour lui permettre de réfléchir à son comportement, démontrant ainsi une approche proactive **(Extrait 3). Témoignage Guinée**

Dans l'extrait 3 du témoignage Guinée, le gestionnaire B a démontré qu'il a opté pour une mutation de l'employé I vers un autre service après avoir constaté que la situation n'avait pas évolué comme le soutiennent Black et Mouton en 1983. Selon Black et Mouton (1983), la gestion des conflits s'articule autour de stratégies visant à atténuer les tensions, notamment par le biais de la séparation physique des parties prenantes ou de la réaffectation d'un employé à un autre service. Dans cette perspective, bien que la séparation physique puisse constituer une solution temporaire, elle ne permet pas d'aborder les causes profondes du désaccord, telles qu'un déficit de communication ou des processus de répartition des tâches qui s'avèrent inefficaces.

Je comprends votre frustration. Je vous prie de bien vouloir m'accorder un instant pour examiner votre dossier et trouver une meilleure solution (**Extrait 10**).

Témoignage Guinée

L'approche du gestionnaire peut être rapprochée du modèle de leadership relationnel. Ce type de leadership se caractérise par la capacité à développer des relations positives et respectueuses avec les employés, à satisfaire leurs besoins émotionnels et à encourager une communication ouverte (Uhl-Bien, 2011). En répondant avec calme et en impliquant l'autre dans le processus de résolution, le gestionnaire démontre sa volonté de maintenir une dynamique de travail harmonieuse et de renforcer la confiance mutuelle.

Enfin, cette manière de communiquer correspond également à la gestion des crises émotionnelles en milieu de travail. Selon Gallo (2019), gérer une situation difficile avec empathie et clarté permet non seulement de résoudre le conflit, mais aussi de renforcer la résilience de l'équipe face aux défis futurs. En adoptant une posture calme et réfléchie, le gestionnaire minimise l'impact de la situation et encourage une atmosphère de coopération et de soutien mutuel.

Selon Meunier (2016), la prise de décision implique l'évaluation des différentes alternatives et la formation d'une opinion sur celles-ci, souvent à la suite d'un diagnostic préliminaire. Dans ce contexte, le gestionnaire doit analyser les causes du problème de communication et décider des mesures correctives pour prévenir de futurs incidents similaires, tout en renforçant la coopération entre les équipes.

4.1.1.5 L'impact du leadership participatif sur l'innovation organisationnelle

Le gestionnaire B a joué un rôle clé dans la modernisation des processus de souscription en identifiant une opportunité d'amélioration au sein de la société d'assurance. Lorsqu'il a détecté un retard dans le traitement des formulaires papier, qui ralentissait considérablement les délais de souscription et provoquait des frustrations chez les clients, il a proposé une solution innovante et pragmatique : passer à une gestion entièrement numérique des souscriptions (**Extrait 10**).
Témoignage Guinée

L'identification d'un problème opérationnel spécifique par le chercheur est souvent le point de départ de l'innovation organisationnelle. Constatant les retards significatifs dus au traitement manuel des formulaires papier, le gestionnaire B a ciblé une inefficacité affectant non seulement les délais de traitement, mais aussi la satisfaction client. Cette capacité à déceler une opportunité d'amélioration reflète une compétence clé dans la gestion moderne, où l'innovation est devenue une nécessité stratégique pour relever les défis internes et externes (Mogaji et Dimingu, 2024). L'innovation est un levier puissant pour renforcer la compétitivité des entreprises. Dans le secteur des assurances, où la rapidité et la qualité de service sont des critères essentiels pour les clients, la transition vers une gestion numérique permet d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Buekens (2013) souligne que l'innovation permet aux entreprises de se démarquer sur des marchés saturés. En améliorant les délais de souscription et en éliminant les inefficacités des processus papier, le gestionnaire B a non seulement optimisé les opérations internes, mais il a également positionné l'entreprise comme étant proactive et tournée vers l'avenir, ce qui lui a permis d'attirer de nouveaux clients et de fidéliser ceux existants.

4.1.2 Le rôle du gestionnaire dans la gestion des imprévus

Face à certains imprévus, il faisait preuve d'un calme exemplaire et nous incitait à adopter la même attitude. Lorsqu'un client annulait une commande au dernier moment, mettant notre équipe dans une situation difficile, le gestionnaire B réunissait tout le monde pour trouver rapidement une solution alternative. Grâce à sa gestion méthodique, le problème avait été résolu sans impact négatif majeur, et notre équipe était plus soudée et confiante dans sa capacité à gérer les crises **(Extrait 9). Témoignage Guinée**

L'auteur s'appuie sur l'extrait 9 du témoignage Guinée pour mettre en évidence l'importance cruciale de la gestion des imprévus dans le leadership et le management des équipes. Le comportement du gestionnaire B face à une situation stressante, comme l'annulation d'une commande par un client, témoigne d'une approche méthodique et résiliente. Hadfield (2016) souligne qu'un bon gestionnaire en période de crise ne se contente pas de résoudre un problème immédiat, mais qu'il renforce également la confiance et la cohésion de l'équipe en impliquant les membres dans le processus de décision. Le fait que le gestionnaire B ait réuni son équipe pour collaborer à la recherche d'une solution reflète une pratique inclusive et participative, ce qui est essentiel pour maintenir l'engagement et le moral des employés en période d'incertitude. Cette approche s'aligne avec le concept de résilience organisationnelle, qui met en avant l'importance d'une réponse rapide et collective face aux perturbations (Boin et al., 2010).

4.1.3 Le rôle du leadership transformationnel dans le développement des collaborateurs

Il démontrait toujours sa volonté d'aider ses collaborateurs à progresser. Lorsque l'employé I débutant exprimait des doutes quant à ses compétences, il lui proposait un suivi régulier. Grâce à ses conseils, à la définition de tâches progressives adaptées à ses capacités et à son soutien constant, cet employé a pu surmonter ses appréhensions et devenir un contributeur clé de l'équipe **(Extrait 9). Témoignage Guinée**

Dans l'extrait 9 du témoignage Guinée, le praticien met en exergue que le développement personnel ne saurait se réduire à des approches formelles, mais qu'il s'inscrit également dans des dynamiques relationnelles et culturelles. Les défis structurels, tels que l'accès restreint aux ressources de formation, révèlent l'importance cruciale du rôle du gestionnaire. Cette approche s'inscrit dans le paradigme des recherches de Lord et Dinh (2012), qui ont mis en exergue l'influence déterminante des leaders transformationnels sur la progression des individus et des collectifs au sein de l'organisation. L'accompagnement personnalisé dispensé par le gestionnaire, assorti d'une progression des tâches adaptée aux capacités de l'employé débutant, a favorisé l'émergence d'un environnement propice à l'apprentissage et à l'épanouissement personnel. Selon Bass et Riggio (2006), les leaders transformationnels inspirent leurs collaborateurs en répondant à leurs besoins émotionnels et en favorisant leur développement individuel. Dans ce contexte, le gestionnaire a non seulement aidé l'employé à surmonter ses doutes, mais a également renforcé son engagement et sa contribution au sein de l'équipe. Cette dynamique s'inscrit dans un processus où le leader endosse le rôle de mentor, favorisant activement la croissance de son équipe (Goleman, 2017).

C'est dans ce contexte que le gestionnaire a procédé à une répartition des tâches en fonction des compétences de chaque membre de l'équipe. Cette réorganisation a engendré un effet de motivation au sein du groupe, qui s'est traduit par l'atteinte des objectifs **(Extrait 9). Témoignage Guinée**

Cette approche s'inscrit dans le cadre de la transformation organisationnelle, telle que conceptualisée par Kouzes et Posner (2017). Selon cette perspective, les dirigeants qui investissent dans la confiance et la valorisation de leurs collaborateurs obtiennent des performances accrues, aussi bien sur le plan individuel que collectives. En Guinée, cette pratique favorise une transition vers une gestion plus participative, en rompant avec les modèles traditionnels souvent basés sur le contrôle exclusif du gestionnaire, tout en alignant les attentes culturelles et les pratiques modernes de management. Dans le cadre de la gestion d'une équipe, la répartition des tâches constitue un enjeu majeur. En effet, elle implique la prise en compte

des préférences et des forces de chaque collaborateur, favorisant ainsi l'autonomie et le sentiment de maîtrise de l'activité par les individus. Selon la théorie de l'autodétermination, ce degré d'autonomie est essentiel pour l'intégration des motivations extrinsèques, c'est-à-dire des motivations qui ne découlent pas de l'intériorité de l'individu. En effet, les individus adoptent des comportements en accord avec leurs valeurs et objectifs personnels, même si ces comportements ne sont pas intrinsèquement agréables (Deci et Ryan, 2000).

4.1.4 L'impact du climat de travail sur la performance des collaborateurs

Lors des réunions stratégiques, il sollicitait activement les avis de ses collaborateurs, encourageant un dialogue ouvert et constructif. Cette approche a permis d'instaurer un climat de travail motivant et respectueux, où chaque employé se sent valorisé et impliqué dans les décisions de l'entreprise (**Extrait 10**).
Témoignage Guinée

Dans l'extrait 10 du témoignage Guinée, l'auteur met en exergue l'importance du climat de travail sur la performance des collaborateurs, en insistant sur l'instauration d'un dialogue ouvert et constructif entre les employés et leur hiérarchie. Selon Herzberg (1966), les facteurs motivationnels, tels que la participation à des dialogues fructueux et l'autonomie, influencent significativement l'engagement des travailleurs et leur performance. De la même manière, Schein (2010) soutient que la culture organisationnelle, incluant le climat de travail et les interactions sociales, façonne les comportements professionnels et favorise l'innovation ainsi que l'atteinte des objectifs stratégiques. Dans le contexte guinéen, où les structures managériales restent fortement influencées par la hiérarchie (Kamdem, 2018), l'instauration d'un climat de travail participatif représente un défi majeur. Dans le contexte guinéen, le gestionnaire se voit dans l'obligation de mettre en place un environnement de travail caractérisé par la transparence et la constructivité. Cette initiative vise à stimuler l'engagement actif de chaque collaborateur dans l'élaboration des objectifs partagés et à encourager une adaptation de ses efforts pour leurs réalisations.

En prenant conscience de ce lien commun, le gestionnaire B a dès lors décidé de me transférer au bureau de l'employé D, permettant ainsi une collaboration étroite. Notre proximité a favorisé des échanges fructueux, tant sur le plan professionnel que personnel, et a contribué à un environnement de travail agréable **(Extrait 8). Témoignage Guinée**

L'extrait 8 du témoignage Guinée met en lumière l'importance de l'adoption de méthodes centrées sur la proximité et la collaboration entre les membres de l'équipe. En effet, il ressort de cette analyse que la mise en place de ces pratiques favorise l'établissement d'un cadre de travail propice à l'épanouissement personnel et professionnel des collaborateurs. Selon Grant (2021), la proximité physique entre les collaborateurs facilite les échanges d'informations et renforce la dynamique d'équipe, contribuant ainsi à améliorer la performance organisationnelle. Une telle initiative peut favoriser l'émergence de liens personnels solides, qui, dans le contexte guinéen, pourraient constituer un vecteur significatif pour renforcer la cohésion et, par extension, la performance globale de l'organisation. Selon l'approche de Bourdieu (1979), le capital social s'entend comme l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles associées à la possession d'un réseau durable de relations d'interconnaissance et d'interconnaissance. Ces relations ne se limitent pas à une simple proximité géographique ou sociale ; elles s'appuient sur des échanges matériels et symboliques qui établissent et maintiennent des liens durables et utiles. L'ampleur du capital social qu'un individu détient est déterminée par la capacité à mobiliser un réseau étendu de relations et par le volume de capital (économique, culturel ou symbolique) détenu par les individus avec lesquels il entretient des liens.

Le gestionnaire de l'hôtel a créé une atmosphère où chaque employé se sentait reconnu, et même les tâches mineures étaient valorisées pour leur apport. Après l'achèvement de chaque activité, il nous disait avec enthousiasme : « Merci beaucoup » **(Extrait 5). Témoignage Québec**

De par l'extrait 5 du témoignage Québec, l'auteur met en exergue l'importance de l'automotivation, un concept soutenu par Brun et Dugas (2008). La reconnaissance au travail,

valeur ancrée dans le management québécois, est un facteur déterminant de la motivation et de l'engagement des employés. Elle se traduit par la valorisation de leurs efforts, même pour des tâches considérées comme mineures, et constitue une pratique essentielle pour favoriser la satisfaction au travail. L'exemple du gestionnaire de l'hôtel qui promeut une culture de gratitude illustre cette approche en renforçant la confiance et le bien-être des employés. Selon Applebaum et Kamal (2000), la valorisation régulière des efforts des travailleurs au sein d'un environnement organisationnel spécifique est un facteur déterminant pour améliorer de manière significative la productivité et la performance globale de l'organisation.

4.1.5 La communication

4.1.5.1 Le rôle du leadership participatif dans la communication organisationnelle.

Lors des réunions mensuelles, il adoptait une méthode de communication participative en commençant systématiquement par des questions ouvertes, telles que : « Quels ont été les points forts de ce mois ? Quelles ont été les difficultés auxquelles vous avez été confrontés ? » **(Extrait 1). Témoignage Guinée**

L'extrait 1 du témoignage Guinée met en lumière la méthode de communication employée par le gestionnaire qui s'inscrit dans une approche du leadership participatif. Cette démarche favorise l'échange et la collaboration entre les membres de l'équipe. Selon Imbert (2015), la communication peut être définie comme un processus structuré d'échange d'informations, d'argumentation, d'écoute active et de dialogue, mené par l'ensemble des cadres de l'organisation. Cette approche vise à conférer une signification aux décisions stratégiques et à mobiliser les employés en faveur des objectifs organisationnels. Cette approche se traduit par des actions managériales qui encouragent l'engagement et la participation des collaborateurs dans la mise en œuvre des décisions. Dans le contexte guinéen, cette approche communicationnelle représente un atout stratégique pour stimuler la motivation et l'efficacité des employés, tout en soutenant le passage vers des stratégies de gestion plus inclusives, en phase avec les enjeux actuels du marché du travail.

Le gestionnaire C savait adapter son discours à ses interlocuteurs, qu'il s'agisse d'un membre de l'équipe, d'un client ou de la direction. Il utilisait différents canaux de communication (réunions en face-à-face, courriels, messagerie instantanée) en fonction du contexte et de l'urgence de la situation. C'est pourquoi sa communication était un élément crucial de la gestion au sein de notre organisation **(Extrait 12). Témoignage Guinée**

Dans l'extrait 12 du témoignage Guinée, le gestionnaire C démontre sa capacité à adapter sa stratégie de communication en fonction des ressources à sa disposition et des besoins de l'organisation. Downs (1988) a mis en exergue que la communication managériale ne se limite pas à la transmission d'un message, mais qu'elle englobe également une gestion stratégique des flux d'information, des canaux de communication et des relations interpersonnelles. La Guinée, caractérisée par une richesse culturelle et linguistique ainsi que par des enjeux économiques et politiques, requiert une approche de gestion particulièrement adaptative. En effet, les gestionnaires sont souvent contraints d'adapter entre des attentes culturelles diverses et des infrastructures de communication limitées. La Guinée présente des disparités marquées en matière d'accès à Internet et aux technologies de communication, ce qui peut influencer le choix des canaux de communication (World Bank, 2020). En outre, la Guinée se distingue par une riche diversité linguistique, caractérisée par la présence de plusieurs langues locales en plus du français officiel. Cette réalité exige aux gestionnaires une capacité d'adaptation linguistique pour répondre aux besoins de communication dans un contexte multiculturel et multilingue.

4.1.5.2 Le rôle de l'écoute active dans la motivation des collaborateurs

Il nous écoutait attentivement et accordait toujours de l'importance à nos avis et préoccupations **(Extrait 3). Témoignage Guinée**

L'extrait 3 du témoignage Guinée illustre cette évolution par le biais d'un gestionnaire qui fait preuve d'une écoute attentive envers ses collègues et valorise leurs inquiétudes. Selon

Kaepelin (1991), l'écoute active ne se limite pas à un simple acte de réception des paroles d'autrui ; elle implique une interaction dynamique au sein de laquelle la parole elle-même devient un outil d'écoute. En d'autres termes, une écoute véritablement active repose sur des stratégies verbales telles que la reformulation, le questionnement et l'encouragement, qui permettent d'assurer une meilleure compréhension et d'inciter l'interlocuteur à s'exprimer pleinement. Selon Heyman (2024) la pratique de l'écoute active requiert que le gestionnaire soit dans une démarche ouverte, engagée et impartiale, favorisant ainsi le sentiment de compréhension et de respect chez les employés. En Guinée, les relations interpersonnelles occupent une place importante. L'écoute active du gestionnaire est souvent perçue comme une source de renforcement de la cohésion sociale et d'instauration d'un climat de confiance au sein de l'organisation.

4.1.5.3 L'impact du feedback sur le leadership

Lors d'une réunion, l'employé D avait exprimé une idée qui semblait incomplète. Puis le gestionnaire B a écouté attentivement l'employé C, reformulé ses propos pour mieux les clarifier, puis l'a encouragé à approfondir. Il trouve toujours un moyen de valoriser la contribution de l'employé lorsqu'il intervient. Cela a aidé l'employé C à reprendre confiance en lui (**extrait 7**). **Témoignage Guinée**

Dans l'extrait 7 du témoignage Guinée, on peut lire que le gestionnaire B adopte une approche de rétroaction constructive. Cette approche se caractérise par la reformulation des propos de l'employé C afin de clarifier son idée, suivie d'un encouragement à approfondir. La rétroaction occupe une place centrale dans le leadership, car il permet de renforcer la confiance et la performance des employés. En effet, il permet d'ajuster leur compréhension des attentes et de valoriser leurs contributions. Selon Pillet et Dupont (2017), la rétroaction correspond à toute forme de renseignement, de signal, d'information ou de réponse qui est renvoyée vers l'émetteur afin d'assurer l'adéquation du message en fonction de ses conséquences. Cette boucle de rétroaction est essentielle pour garantir une communication efficace et favoriser un climat de travail motivant.

4.1.6 Compétences émotionnelles

4.1.6.1 L'influence de l'empathie sur l'efficacité du leadership participatif.

L'employé C, qui traversait une période difficile à cause de problèmes personnels, a reçu le soutien moral du gestionnaire B, qui lui avait proposé un horaire de travail flexible pour lui permettre de concilier vie familiale et vie professionnelle. Cette approche humaine a permis à l'employé C de redoubler d'efforts et de maintenir sa motivation (**extrait 9**). **Témoignage Guinée**

L'extrait 9 du témoignage Guinée met en lumière le rôle essentiel que l'empathie occupe dans le style de leadership participatif des gestionnaires, ainsi que son effet sur la motivation et l'implication des employés. Rogers (1961) considère l'empathie comme un processus permettant de comprendre les émotions de l'autre tout en conservant une posture professionnelle. En pratique, cela démontre comment une gestion empathique favorise un climat de confiance, réduit le stress au travail et améliore la cohésion d'équipe. Dans le contexte guinéen, l'importance des valeurs de solidarité et d'entraide dans le management est d'une importance cruciale, caractérisée par un environnement où les relations interpersonnelles occupent une place prépondérante. Cette approche permet également de renforcer l'engagement organisationnel et de fidéliser les talents en créant un climat de travail plus humain et inclusif.

Ensuite, sa flexibilité quant à mes horaires de travail m'a permis de bien suivre mes cours, renforçant ainsi ma loyauté envers l'organisation (**extrait 4**). **Témoignage Québec**

L'extrait 4 du témoignage du Québec souligne l'impact direct de l'empathie managériale sur la fidélisation et l'engagement des employés. L'empathie est la capacité de saisir les nécessités et les sentiments d'autrui en adoptant son point de vue, tout en maintenant une distinction claire entre soi et l'autre (Decety, 2004). Cette définition met en évidence le passage que le gestionnaire a pu faire des restrictions spécifiques de l'employé et adapter sa méthode par

la suite. Dans le contexte guinéen, les relations professionnelles se présentent sur des principes de respect mutuel de solidarité. Cette approche empathique souligne son efficacité pour consolider la cohésion et l'implication des collaborateurs.

4.1.6.2 La maîtrise de soi par le biais des soft skills du gestionnaire

Lors d'une vente sur le marché où un client a exprimé son insatisfaction de manière agressive, le gestionnaire A est resté calme et respectueux. Au lieu de se défendre, il a répondu : « Je comprends votre frustration. Je vous prie de bien vouloir m'accorder un instant pour examiner votre dossier et trouver une meilleure solution ». En quelques minutes, il a réglé le problème du client. Grâce à sa méthode apaisante, il a désamorcé la colère du client, qui a fini par reconnaître son professionnalisme **(extrait 4). Témoignage Guinée**

L'extrait 4 du témoignage Guinée met en lumière la maîtrise de soi comme une solution pour gérer les conflits, apaiser les tensions de manière efficace et consolider la relation avec la clientèle. La maîtrise de soi est considérée comme étant la capacité à réguler de manière adaptée les émotions, les pensées et les comportements face aux pressions externes (Baumeister et al., 2007). En effet, dans un contexte professionnel, cette capacité permet à l'individu de répondre de manière rationnelle et empathique, plutôt que de céder à la frustration ou de se justifier, ce qui favorise une gestion efficace des tensions. Cette approche s'inscrit dans le cadre d'intelligence émotionnelle de (Goleman, 1998), qui met en avant la capacité à gérer les émotions, à prendre du recul par rapport à ses propres ressentis et à adopter une posture empathique vis-à-vis des autres.

4.1.6.3 L'automotivation par le biais d'intelligence émotionnelle

À l'issue d'une campagne visant à fidéliser les clients, le gestionnaire A a su insuffler une dynamique positive à son équipe : il a commencé la réunion avec le sourire et des paroles motivantes. Ce projet est ambitieux, mais je crois fermement en notre capacité à le mener à bien ensemble. Chaque contribution compte pour la

réussite de ce projet. Son enthousiasme nous a poussés à nous dépasser. Son optimisme sincère a galvanisé toute l'équipe, conduisant à une campagne couronnée de succès avec des résultats satisfaisants **(extrait 5). Témoignage Guinée**

L'extrait 5 du témoignage Guinée met en lumière le rôle essentiel de l'intelligence émotionnelle ainsi que de la motivation intrinsèque dans le leadership, en montrant de quelle manière une disposition positive et une bonne communication peut changer la dynamique d'un groupe et améliorer les performances au sein de l'organisation. En matière de gestion d'équipe, la motivation intrinsèque, qui correspond à un sentiment de réalisation personnelle en accord avec des principes individuels, se révèle être un élément de durabilité et d'efficacité plus élevé que la motivation extrinsèque, généralement liée à des récompenses financières (Ryan et Deci, 2017). Cette méthode stimule l'implication active des employés dans leurs missions, un facteur indispensable à la réalisation de projets de grande envergure. L'exemple du responsable A met en lumière l'importance de son comportement grâce à ses discours sur l'engagement au sein de l'équipe, encourageant tous les membres à s'impliquer davantage dans le projet. Un gestionnaire qui a une intelligence émotionnelle est susceptible de changer le climat de travail grâce à ses échanges, ce qui peut influencer l'implication ainsi que le dynamisme des employés (Boyatzis, Goleman et Rhee, 2020). Selon Diallo (2022), l'efficacité du gestionnaire en Guinée repose non seulement sur son autorité, mais sur sa capacité à établir une interaction constructive avec ses collaborateurs. Les soft skills (comme l'écoute active, la gestion des émotions, etc.) sont essentiels pour créer un environnement de travail collaboratif.

4.1.6.4 La reconnaissance du travail des employés

Ce mécanisme de motivation a suscité une saine compétition qui a poussé chaque employé à donner le meilleur de lui-même. L'impact de cette initiative ne s'est pas limité à un simple prix, mais elle a contribué à l'émergence d'un esprit de dépassement personnel et collectif **(extrait 9). Témoignage Guinée**

Cette compétition bienveillante a eu pour effet d'améliorer les performances globales de l'équipe, chaque employé se sentant poussé à exceller. Elle a également favorisé la création d'un environnement de travail dynamique et collaboratif, dans lequel les succès des uns inspiraient les autres à persévérer et à s'améliorer. L'instauration de ce prix a donc contribué à ancrer une culture de reconnaissance et de méritocratie, renforçant la cohésion de l'équipe et encourageant l'effort continu (**extrait 10). Témoignage Guinée**

Dans l'extrait 9 et 10 du témoignage Guinée, on peut lire l'impact du leadership bienveillant au sein d'une équipe. Cette approche a permis de faire une compétition afin d'améliorer la performance globale de l'équipe où chaque employé se sent motivé à exceller. Selon Brun (1999), la reconnaissance au travail est liée à la préoccupation pour les autres, à l'attention portée aux résultats, ainsi qu'à l'impact des actions entreprises. Dans ce témoignage, le gestionnaire A fait preuve d'un leadership émotionnellement intelligent en désamorçant un conflit potentiel avec un client en colère. Plutôt que d'adopter une posture défensive, il exprime de l'empathie (« Je comprends votre frustration ») et propose une solution rapide et efficace. Cette approche est alignée avec les travaux de Goleman (1998) sur l'intelligence émotionnelle, qui souligne que la maîtrise de soi et la gestion des émotions sont essentielles pour maintenir des relations professionnelles positives et productives. En effet, un gestionnaire capable de gérer les situations stressantes avec calme inspire la confiance et le respect, ce qui contribue à un climat de travail sain (Brun et Dugas, 2008). En somme, la reconnaissance joue un rôle clé dans la motivation et la satisfaction des employés. Comme l'indiquent Brun et Dugas (2008), la reconnaissance peut être exprimée formellement ou informellement, en privé ou en public, et sous une forme monétaire ou non monétaire. Dans le contexte guinéen, les gestionnaires sont confrontés à des enjeux environnementaux, économiques et humains nécessitant une résilience marquée, une adaptabilité organisationnelle et un leadership participatif (Camara, 2019). Dans cette perspective, Diallo (2019) met l'accent sur le rôle essentiel de la formation continue et de l'incorporation des technologies modernes pour progresser dans les aptitudes managériales.

4.1.6.5 Les relations humaines comme facteur de motivation

Un collègue avait perdu son père, le gestionnaire B a exprimé sa tristesse en organisant une réunion :

« Lors de laquelle exprime-t-il sa tristesse en disant : nous avons perdu bien plus qu'un père, un véritable ami. Prenons le temps de nous soutenir mutuellement. Ce moment d'émotion partagée a rapproché l'équipe. En faisant preuve de vulnérabilité, il a renforcé les liens au sein de notre équipe, créant ainsi un environnement de soutien mutuel » **(extrait 5). Témoignage Guinée**

De par l'extrait 5 du témoignage Guinée, on peut lire une situation difficile où le gestionnaire B, à la suite du décès du père d'un collaborateur, a organisé une réunion pour exprimer sa tristesse en déclarant : « Nous avons perdu bien plus qu'un père, un véritable ami. Prenons le temps de nous soutenir mutuellement. » Ce moment d'émotion qu'ils ont partagée a pu renforcer les liens, créant ainsi un climat de soutien mutuel. Selon Jung et Avolio (2000), un gestionnaire qui place les intérêts de ses employés avant les siens projette l'image symbolique du sacrifice pour le bien-être du groupe. Ce type de conduite, lié à l'aspect du charisme, renforcerait la perception par l'employé d'être soutenu par son supérieur. D'ailleurs, un leader transformationnel pourrait favoriser un sentiment de soutien renforcé chez les collaborateurs, notamment grâce à son objectif de développer leur potentiel en créant des opportunités d'apprentissage (Yammarino et Bass, 1990).

Dans le contexte guinéen, les gestionnaires privilégient une démarche prudente face aux situations conflictuelles. À travers des stratégies de conciliation et de résolution des conflits, ce qui contribue à un climat de travail harmonieux (Diallo, 2022). Tounkara (2023) soutient que le respect des hiérarchies et de l'autorité conduit fréquemment les employés à se montrer plus réticents à exprimer directement leurs désaccords. Dans ce cas, les gestionnaires doivent développer des compétences en intelligence émotionnelle, en écoute active et en négociation afin de favoriser un climat de travail harmonieux et inclusif (Tounkara, 2023).

4.2 SYNTHÈSE

4.2.1 Discussion

L'objectif de la recherche est de mieux comprendre les *soft skills* des gestionnaires en Guinée. Les analyses effectuées permettent de retenir plusieurs éléments qui montrent l'importance des *soft skills* dans le management ainsi que leur impact sur la performance organisationnelle. Les résultats de cette étude montrent que les gestionnaires qui intègrent les *soft skills* telles que la communication interpersonnelle, l'écoute active et la compétence émotionnelle obtiennent de meilleures performances en termes de gestion d'équipe de travail et de prise de décision. Ce constat est soutenu par Goleman (2002), pour sa part, les *soft skills* est une capacité apprise fondée sur la base d'une intelligence émotionnelle qui entraîne une performance considérable au travail (Chanlat, 2003). Dans le contexte guinéen, où la gestion repose généralement sur des modèles hiérarchiques, la mise en œuvre des *soft skills* dans les pratiques managériales constitue un enjeu purement stratégique afin d'améliorer la dynamique organisationnelle.

Cependant, les résultats de cette recherche ont mis en lumière des dérives possibles liées à l'application des *soft skills* dans le management en Guinée, qui soulèvent plusieurs limites et de défis à prendre en considération. Tandis qu'au Québec, le management participatif est perçu comme un levier d'innovation et de performance.

En Guinée, les gestionnaires ont adopté une stratégie de gestion qui prend en compte les réalités sociopolitiques et économiques. Étant donné que l'économie du pays est caractérisée par des infrastructures insuffisantes et des fonds financiers très limités, il est essentiel que les gestionnaires puissent faire preuve de créativité afin d'utiliser au mieux les ressources mises à leur disposition (Camara, 2019). Cette dimension relationnelle favorise un environnement de travail harmonieux où la cohésion sociale est un levier clé de motivation. Cependant, cette approche peut parfois ralentir la prise de décisions objectives, notamment lorsque les considérations relationnelles prennent le pas sur les critères de performance et

d'efficacité. Le leadership participatif est une caractéristique marquante du management guinéen, reposant sur l'implication des employés dans le processus décisionnel et la promotion du dialogue (Toukara, 2023). Cette approche encourage les travailleurs à s'exprimer sur les décisions stratégiques, renforçant ainsi leur sentiment d'appartenance et d'engagement envers l'entreprise. Toutefois, bien que cette méthode favorise la motivation et la collaboration, elle peut également ralentir la prise de décision, notamment lorsque la concertation devient excessive et qu'elle nuit à l'efficacité opérationnelle. Face aux défis économiques et aux incertitudes politiques, les gestionnaires guinéens développent une forte capacité d'adaptation. Ils savent gérer les imprévus et ajuster leurs stratégies en fonction des contraintes du moment (Camara, 2019). Cette résilience leur permet de maintenir l'activité de leurs organisations malgré les obstacles. Toutefois, cette approche réactive doit être complétée par une planification stratégique à long terme pour assurer une croissance durable.

4.2.2 Implication managériale

Bien que les gestionnaires guinéens possèdent des compétences clés adaptées à leur environnement, des axes d'amélioration subsistent. Le leadership participatif pourrait être optimisé en instaurant des processus de décision plus structurés, permettant de concilier consultation et efficacité (Kaba, 2020). De plus, l'intégration des outils modernes de gestion, tels que les logiciels de gestion des ressources humaines ou les méthodologies de gestion de projet, permettrait d'accroître la performance organisationnelle (Bah, 2023). Enfin, une plus grande professionnalisation du management, à travers des formations en leadership et en gestion stratégique, contribuerait à renforcer la compétitivité des entreprises guinéennes.

Tableau 2 : L'influence des soft skills du gestionnaire sur le Management en Guinée

Catégories de soft skills et sous-section d'analyse	Écrits scientifiques	Résultats de l'analyse en Guinée
Leadership et influence 4.1.1.4	<p>Selon Pesqueux (2020), le style de leadership participatif représente une attitude de bienveillance envers ses collaborateurs.</p>	<p>Les résultats de cette recherche mettent en lumière les caractéristiques du leadership chez les gestionnaires en Guinée par le biais d'une approche collaborative, ils encouragent l'implication des collaborateurs et soutiennent leurs participations à la prise de décisions (Kaba, 2020). Ce type de management permet de renforcer l'engagement organisationnel des employés et de mettre en place un climat de travail favorable au bien-être tous.</p>
Communication 4.1.5	<p>Selon Imbert (2015) la communication est une approche qui consiste à transmettre des informations, des discussions, d'écoute active et de dialogue par toute hiérarchie managériale dans le but de clarifier les décisions et d'encourager les équipes en faveur de la performance économique et sociale de l'organisation. Elle s'exprime par des actions de gestion</p>	<p>Dans le cadre de cette étude, on peut lire que les soft skills de gestionnaires guinéens sont basés sur une communication ouverte et inclusive, où les opinions de chacun sont valorisées (Kaba, 2020).</p>

	visant à impliquer et engager l'ensemble des parties prenantes dans la réalisation des projets (Imbert, 2015).	
Les relations interpersonnelles 4.1.6	Selon Dubé (2006, citée dans Delouée et Wagner-Egger, 2022), les relations interpersonnelles sont définies comme « un ensemble de liens continus entre deux personnes ou plus, lesquelles s'influencent mutuellement dans un cadre émotionnel, cognitif, social, temporel et multidimensionnel » (p. 333).	Le management guinéen est influencé par certaines pratiques relationnelles qui visent à créer un climat de travail inclusif et favorable à toutes les parties prenantes (Bah, 2023). Selon Kaba (2020) ces principes ne façonnent pas uniquement les relations sociales, mais impactent également la dynamique organisationnelle et le processus décisionnel.
Prise de décision 4.1.1.4	La prise de décision est comme l'acte de choisir parmi plusieurs choix (Weber et Johnson, 2009). En effet, prendre une décision demande d'être en mesure d'examiner les différentes options et de se forger un point de vue. Dans certains cas, elle peut représenter le résultat d'un diagnostic dont la prise de décision deviendrait l'objectif principal.	Dans le contexte guinéen, la gestion des conflits repose sur la médiation ainsi que la recherche du consensus. Ces principes sont influencés par des valeurs culturelles fortes, c'est dans cette perspective que Camara (2019) insiste sur la nécessité d'un environnement de travail collaboratif et d'un ajustement des comportements pour parvenir à une résolution des problèmes.
Gestion des conflits 4.1.1.3	Selon Poitras et Gril (2021), la résolution consiste à identifier l'origine du problème et à procéder aux	En Guinée, la résolution des conflits se repose sur une méthode collaborative qui privilégie une

	ajustements essentiels pour éviter sa récurrence.	approche systémique de gestion des problèmes plutôt qu'individuelle. Cela passe par l'identification des causes et la mise en place de solutions structurées permettant d'améliorer la coordination et la communication au sein des équipes (Tounkara, 2023).
Intelligence émotionnelle 4.1.6.3	« l'intelligence émotionnelle est un ensemble de compétences interreliées qui permet aux gens de traiter efficacement et avec précision des informations émotionnellement pertinentes » (Coulon, and Lafitte, 2016)	Le contexte guinéen met l'accent sur la dimension collective des relations interpersonnelles, car les valeurs de solidarité et d'entraide sont prédominantes, cette approche managériale favorise la création d'un climat de confiance, réduisant ainsi le stress et améliorant la cohésion d'équipe (Bah, 2020).
Vision stratégique 4.1.1.1	La vision stratégique consiste à déterminer des objectifs clairs à long terme de la vision de votre organisation pour apporter de la valeur tant pour vos collaborateurs que pour l'ensemble des parties prenantes, en utilisant un climat de travail favorable, vos ressources et vos compétences spécifiques qui vous aideront à établir un avantage concurrentiel durable (Vas, 2020).	Les résultats de cette analyse montrent qu'en Guinée, la vision stratégique du gestionnaire est un levier essentiel pour l'engagement des employés. En adoptant cette vision stratégique et en impliquant son équipe dans la prise de décision, le gestionnaire favorise une meilleure adhésion aux objectifs organisationnels.

L'agilité 4.1.6.1	Selon Charbonnier-Voirin (2011, p 123), « l'agilité est la capacité d'adaptation permanente de l'organisation, permise non seulement par une réaction rapide au changement, mais également, par un potentiel d'action destiné à anticiper et à saisir les opportunités offertes par le changement, notamment par le biais de l'innovation et de l'apprentissage ».	Les résultats de notre analyse en Guinée concernant l'agilité managériale donnent aux gestionnaires la capacité d'adopter une approche agile pour mieux innover et préserver la pérennité de leurs entreprises dans un environnement en pleine transformation (Konaté, 2023).
La reconnaissance 4.1.6.4	Selon (Brun et Dugas, 2005) la reconnaissance est une réaction positive; elle représente aussi un jugement basé sur l'apport d'un individu, que ce soit sur la performance professionnelle ou l'engagement personnel et l'implication. En somme, la reconnaissance s'effectue de façon régulière ou occasionnelle, avec des événements formels ou informels, individuels ou collectifs, privés ou publics, rémunérés ou non rémunérés (Brun et Dugas, 2005).	Le résultat de l'analyse Guinée nous permet de comprendre que la reconnaissance au travail est un facteur essentiel pour stimuler la motivation et la performance des employés. Dans un environnement marqué par de multiples défis, l'intégration de la reconnaissance dans les pratiques managériales, ajoutée à la formation continue et aux innovations technologiques, contribue à une meilleure résilience et adaptabilité des entreprises (Camara, 2019).

Ainsi, le tableau 1 présente une analyse détaillée de l'impact des *soft skills* des gestionnaires sur le management en Guinée, en comparant les écrits scientifiques aux résultats obtenus dans le contexte guinéen.

CONCLUSION GÉNÉRALE

En définitive, cette étude a permis de comprendre en profondeur les compétences comportementales des gestionnaires guinéens et contribue à des perspectives importantes sur les qualités humaines essentielles dans un contexte managérial en pleine évolution. Elle met en lumière des qualités telles que la capacité de communication, l'intelligence émotionnelle et la résolution de conflits, qui jouent un rôle essentiel dans la performance organisationnelle. Ces résultats mettent en avant les travaux de Goleman (1998), qui soulignent l'importance de l'intelligence émotionnelle dans la gestion des équipes de travail, et de Mintzberg (2004), qui insiste sur le rôle des compétences interpersonnelles dans le leadership participatif.

Toutefois, il est essentiel de prendre en compte les limites qui existent dans cette étude caractérisée par le manque de données quantitatives, ce qui restreint la capacité de généraliser les conclusions.

L'objectif de la recherche est de mieux comprendre les *soft skills* des gestionnaires en Guinée à travers l'influence des facteurs socioculturels en Guinée n'a pas été étudiée d'une manière approfondie, même si les recherches de Hofstede (2001) ont mis en lumière que les dimensions culturelles exercent une influence significative sur les styles de gestion et les comportements organisationnels.

Ainsi, cette étude constitue une opportunité pour les futurs chercheurs qui vise à élargir le cadre d'analyse des méthodologies quantitatives afin d'obtenir une vision générale et représentative dans le contexte organisationnel. Il y a plusieurs perspectives qui méritent d'être étudiées en profondeur. Il pourrait être bénéfique d'étudier l'effet des compétences douces dans des domaines en expansion, comme dans l'entrepreneuriat et les technologies de l'information, pour comprendre comment ces aptitudes peuvent stimuler l'innovation et la solidité économique (Northouse, 2018).

Ensuite, l'élaboration de programmes de développement personnel, adapté aux contextes culturels et économiques, pourrait être une solution concrète face aux problématiques identifiées (Brun et Dugas, 2005). Bien que cette étude sur les compétences douces des gestionnaires guinéens ait apporté une contribution significative, plusieurs limites sont à admettre.

D'abord, le contexte culturel guinéen peut avoir un impact sur la manière dont les *soft skills* sont perçus et utilisés en management. En suite, l'autopraxéographie présente certaines limites, notamment en raison de sa subjectivité et des moyens susceptibles d'affecter l'interprétation des résultats. L'autopraxéographie présente certaines limites sur le plan méthodologique. D'une part, il est possible que toutes les expériences du chercheur ne soient pas entièrement détaillées, ce qui pourrait limiter l'analyse. D'autre part, étant donné que cette approche méthodologique s'appuie sur l'unique source d'informations empiriques, cela peut impacter la diversité et la répartition des données (Albert, 2017).

L'importance des compétences douces est particulièrement manifeste dans la mesure où les organisations sont en perpétuel changement, comme les entreprises en développement technologique. Les *soft skills* aident les gestionnaires à naviguer plus efficacement dans des situations complexes, à renforcer leurs équipes et à encourager une culture organisationnelle favorable à tous. Ils sont aussi cruciaux pour l'adaptabilité, l'intelligence émotionnelle, la gestion du stress aux changements et la gestion des conflits, des aspects de plus en plus valorisés par les employeurs. La littérature indique que les compétences comportementales ne sont pas uniquement des capacités naturelles, mais qu'elles peuvent être développées et améliorées grâce à des formations et des expériences concrètes. Ils sont capables de créer un climat de travail plus harmonieux et productif, où chaque collaborateur de l'équipe se sent valorisé et motivé.

Pour clore, cette recherche s'inscrit dans une démarche qui contribue à l'enrichissement de la littérature sur les compétences comportementales dans des contextes managériaux spécifiques. Elle met en avant l'importance cruciale des *soft skills* non seulement pour la performance des organisations, mais aussi pour le développement durable

des économies locales. Cette vision ouvre la voie à de nouvelles recherches et pratiques, renforçant ainsi l'idée que l'avenir du management repose sur l'équilibre entre compétences techniques et humaines.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Albandea, I., et Giret, J.-F. (janvier 2016). L'effet des soft skills sur la rémunération des diplômés. *Net.doc.149*, p. 1-28. Consulté le 16 avril 2019
- Abdelrhani E.-B., et Touhami, F. (2023). L'identification des Soft Skills comme levier de sécurisation du processus de recrutement : Etude de cas d'une entreprise industrielle marocaine. *Revue AME Vol 5, No 4 (Octobre, 2023)* 339-359. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v5i4.44247>
- Abramis D. J. (1987) « Fun at Work : Does it Matter ? », paper presented at the 95th Annual Convention of the American Psychological Association.
- Albert, M.-N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics / Proyética / Projectique*, 16(1), 69-86. <https://doi.org/10.3917/proj.016.0069>
- Albert, M.-N., et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie: Des réflexivités comme moyen de construire du savoir scientifique ou de prendre du recul par rapport à une pratique difficilement vécue. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, Supplement*, 163-175. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs04.0163>
- Albert, M.-N. et Michaud, N. (2016). From disillusion to the development of professional judgment: experience of an implementation process of a human complexity course. SageOpen.
- Albert M.N., et Perouma J.P. (2017). « The Dialogue : an Essential Component to Consider "Organization as a Community of Persons" ». *Humanistic Management Journal*, pp 1-19.
- Aliyamutu J. P. (2011). Les marqueurs discursifs des aspects émotionnels de la prise de décision dans les sociétés de capital de risque (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières).
- Albert, M.-N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics / Proyética / Projectique*, 16(1), 69-86. <https://doi.org/10.3917/proj.016.0069>

- Appelbaum, S.H., Kamal, R., «An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business», *The Journal of Management Development*, vol. 19, no 9-10, 2000, p. 733-763.
- Apitsa S. M. (2013). « L'hybridation des pratiques de GRH à l'international par le truchement de l'ethnicité en Afrique », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 113,
- Argyle M., Martin M., 1991, « The Psychological Causes of Happiness », in Stack F., Argyle M., and Schwarz N., (eds), *Subjective Well-Being*, Oxford, Pergamon Press.
- Astolfi, J.-P., Darot, É., Ginsburger-Vogel, Y., & Toussaint, J. (2008). Chapitre 7. Epistémologie. *Pratiques pédagogiques*, 2, 77-85. <https://doi.org/10.3917/dbu.astol.2008.01.0077>
- Avenier M. J., (2011), « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? », *Management & Avenir*, Management Prospective Avenir, Vol. 3, n° 43, pp. 372-391.
- Bachelard, G. (1938). *Le nouvel esprit scientifique*. Paris, France : Presses Universitaires de France.
- Bah, A. (2023). *L'impact des valeurs culturelles sur le management en Guinée* : Editions l'Harmattan Guinée
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- BBarabel M., & Meier O. (2015). Chapitre 4. Le métier de manager. *Livres en Or*, 3, 201-284.
- Barreau, H. (2021). *L'Épistémologie*. <https://doi.org/10.3917/puf.barre.2021.01>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership, 2nd ed* (p. xiii, 282). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.4324/978141061709>
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., & Tice, D. M. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351-355. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x>
- Bellier S. (2004), *Le savoir-être dans l'entreprise*, Vuibert.
- Benchemam F., Galindo G. (2011). *Gestion des Ressources Humaines*, 3e édition, Paris : Gualino

- Bender A., Dejoux, C. et Wechtler, H. (2009). Carrières nomades et compétences émotionnelles, *Revue Gestion des Ressources Humaines*, 146-166.
- Bhabha H. K. (1984). « Of mimicry and man: The ambivalence of colonial discourse », *October*, vol. 28, p. 125-133.
- Bisquerra-Alzina R., and N. Escoda-Pérez. 2007. "Las Competencias Emocionales." *Educación XXI* 10:61–82
- Boin, A., Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2010). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. Cambridge University Press.
- Bollinger D.; Hofstede G. (1987). Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ? : Editions Organisation, p. 268
- Bourdieu P., *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Éditions de Minuit, Paris, 1979
- Brasseur M. et Magnien L. (2009), « Quel est le rôle de l'apprentissage dans la diffusion des pratiques exemplaires », *Revue internationale de psycho-sociologie*, No. 37(15), p. 327-355
- Brasseur, M., et Magnien, L. (2009). Quel est le rôle de l'apprentissage dans la diffusion des pratiques exemplaires ? Le cas d'une formation au management. (Éd. ESKA) *Revue internationale de psychologie*, XV (37), p. 327-355. doi:10.3917/rips.037.0327
- Brun, J.-P., et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : Analyse d'un concept riche de sens: *Gestion*, Vol. 30(2), 79-88. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0079>
- Brun, J.-P., et Dugas, N. (2008). *La reconnaissance au travail: un levier de mobilisation*. Presses de l'Université Laval.
- Boyatis R.E., 1999. "Self-Directed Change and Leasing as a Necessary Meta-Competency for Success and Effectiveness in the 21st Century". In: Sims, Veres (Eds.), *Keys to employee success in the coming Decades*. Greenwood Publishing, Westport.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2020). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory. *Frontiers in Psychology*, 11, 1223. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01223>
- Buekens, W. (2013). Faire face aux paradoxes de l'innovation : le défi d'un nouveau leadership du jeu. *Procedia Economics and Finance*, 6, 205-212. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00133-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00133-0)

- Brun, J-P. (1999), "Une question d'identité \. Une question de dignité \ humaine, " *Échangement*, 13, 2, 2-4.
- Brun, J.-P., et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : Analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 1-7.
- Brun, J.-P., et Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition : Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 716-730. <https://doi.org/10.1080/09585190801953723>
- Camara A. et Diallo, F. (2019). Défis et opportunités du management en Guinée: une étude sur les compétences managériales. *Journal of African Business*, 20(3), 301-320.
- Camus, O. (01 décembre 2011). La notion de compétences relationnelles : une conception utilitariste de la relation à l'autre. (© Presses universitaires de Bordeaux) *Communication et organisation* doi:10.4000/communicationorganisation.3585
- Chandler, G. N., et Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business venturing*, 7(3), 223-236.
- Chanlat J. F. (2003). Émotions, organisation et management: une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Travailler*, 9(1), 113-132.
- Chanlat, J.-F. (2003). Émotions, organisation et management : Une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Travailler*, 9(1), 113-132. <https://doi.org/10.3917/trav.009.0113>
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle, *M@n@gement*, (Vol. 14), p. 119-156.
- Chevallier, C., Baumard, N., Grèzes, J., et Pouga, L. (PDF) *Soft Skills : Keys to Competitiveness and Performance in a Dynamic World*. (s. d.). ResearchGate. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.26341747>
- Chevallier C.; et al. Comprendre les actions, émotions et états mentaux d'autrui : psychologie et neurosciences In : La pluralité interprétative : Fondements historiques et cognitifs de la notion de point de vue [en ligne]. Paris : Collège de France, 2010 (généré le 29 août 2017). Disponible sur Internet : ISBN : 9782722601321. DOI : 10.4000/books.cdf.1464.
- Cimatti B. 2016. Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research* 10: 97. [CrossRef]

- Claxton G., Costa A. L., et Kallick B. (2016). Hard Thinking about Soft Skills. *Educational Leadership*, 73(6), 60-64.
- Combalbert, L., et Linardos, D. (2018). Chapitre 2. Savoir déléguer. *Management / Leadership*, 2, 21-31.
- Cossette, P. (2003). Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : Illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 2(1), 1-18. <https://doi.org/10.3917/entre.021.0002>
- Coulon, G. and Lafitte, C. (2016) De l'intelligence économique à l'intelligence émotionnelle dans l'entreprise. Maxima.
- Decety, J., Jackson, P.L., Sommerville, J.A., Chaminade, T., Meltzoff, A.N. (2004). The neural bases of cooperation and competition : an fMRI investigation. *Neuroimage*, 23, 744-751.
- Deci, E. L., et Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., et Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Delouvé, S., et Wagner-Egger, P. (2022). 10. Les relations interpersonnelles. *Manuels visuels de Licence*, 191-213.
- Demoulin, S. (2021). *Psychologie de la médiation et de la gestion des conflits. Guide pratique*. Mardaga. <https://shs-cairn-info.acces.bibl.ulaval.ca/psychologie-de-la-mediation-et-gestion-conflits--9782804709495>
- Diallo S. (2022). *Leadership et pratiques managériales en Afrique de l'Ouest*.
- Dietrich a. (2009), Le manager intermédiaire ou la grh mise en scène, *Management & Avenir*, 2009/1, n°21, pp. 196-206.
- Dietrich A., et Taskin, L. (2020). Management Humain. *Post-Print*, Article hal-02574951. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-02574951.html>
- Downs C. W. (1988), *Communication audits*, Glenview, IL: Scott-Foresman
- Dubois, M. J. F., et Brault, N. (2021). Introduction. Pourquoi l'épistémologie ? *Essais*, 9-15.

Encyclopædia Britannica, (1998) Inc.

Engels, C. (2014). (PDF) L'importance des « soft skills » en formation d'ergothérapie. (s. d.). *Psychology Personality Psychology Soft Skills*, ArticleResearchGate. Consulté 17 février 2025, à l'adresse <https://www.researchgate.net/publication/301565475> L'importance des 'soft skills'en formation d'ergotherapie

Fineman S., 2002, *Emotion in Organizations*, Londres, Sage, 1993, New Edition.

Freiman, V., (2017). Towards a life-long continuum of digital competencies : *Exploring a combination of soft-skills and digital skills development* (p. 9527). 2340-1079 <https://doi.org/10.21125/inted.2017.2250>

Frese M., (1990), « Work and Emotion » in Frey F., Udis I. (eds), *The Image of Work*, Bern, Huber.

Frese, M., et Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23(1), 133-187.

Frimousse S.; Peretti J. M. (2005). « Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin, Abstract », *Management & Avenir*, n° 5, p. 45-61.

Gallo, A. (2019). *The Power of Empathy in Leadership*. Harvard Business Review.

Garcia C. M. del P., & Correa, J. C. (2024). Soft skills centrality in graduate studies offerings. *Studies in Higher Education*, 49(6), 956-980. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2254799>

Gardner H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.

Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, 7(1), 23-42. <https://doi.org/10.3917/mav.007.0023>

Garnier, B. (1983). La gestion des conflits interpersonnels en milieu universitaire. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 38(2), 277-296.

Gaussel, M. (janvier 2018). *À l'école des compétences sociales*. (ENS de Lyon,) Récupéré sur Veille et analyse de l'Institut Français de l'Education : <http://ife.ens-lyon.fr/vst/DA/detailsDossier.php?parent=accueil&dossier=121&lang=fr>

Gist, M. E., et Stevens, C. K. (1998). Effects of Practice Conditions and Supplemental Training Method on Cognitive Learning and Interpersonal Skill Generalization.

- Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75(2), 142-169.
<https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2787>
- Glaserfeld E. von, (1988/1981), Introduction à un constructivisme radical, in P. Watzlawick (dir.) *L'invention de la réalité*, Paris, Seuil, pp. 19-43. Traduit de Einführung in den radikalen Konstruktivismus. In: P. Watzlawick (ed.) *Die erfundene Wirklichkeit*. Munich, Piper, pp. 16–38.
- Goleman, D. (1998). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *L'intelligence émotionnelle au travail*. Robert Laffont.
- Goleman D., (1995), *Emotional Intelligence*, New York, Bantam Books (Traduction française, 1997).
- Goleman, D. (2014). *L'intelligence émotionnelle*. Paris: J'ai lu.
- Goleman, D. (2017). Leadership that gets results. In *Leadership perspectives* (pp. 85-96). Routledge.
- Grant, A. (2021). *Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know*. Viking.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299.
- Guba E.C., et Lincoln Y.S., (1994) “Competing paradigms in qualitative research”, in Denzin, N.K et Lincoln, Y.S. (Eds), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA, Sage, pp. 105-117.
- Hadfield, C. (2016). *An Astronaut's Guide to Life on Earth: What Going to Space Taught Me About Ingenuity, Determination, and Being Prepared for Anything*. Little, Brown and Company.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Heyman, V. (2024). La puissance de l'écoute active. *Cahiers pédagogiques*, 590(1), 45-46. <https://doi.org/10.3917/cape.590.0045>

- Hoffman B. (2018). A History of Guinea: From Precolonial Times to the Present. University of Nebraska Press.
- Hofstede G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. SAGE Publications.
- Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Sage Publications.
- Hurrell S., and Thompson, "More than a 'Humpty Dumpty' Term," 161.<https://en.unesco.org/countries/guinea>
- World Bank. (2020). *Guinea Overview*.
<https://www.worldbank.org/en/country/guinea/overview>
- Ibarra C. E. (2011). « Introduction: Critical approaches to comparative studies in organizations: From current management knowledge to emerging agendas », *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, vol. 28, n° 2, p. 154-159.
- Imbert, M. (2015). 1. Communication managériale : De quoi parle-t-on ? *Stratégies et management*, 7-8.
- Inglehart R.; Baker W. E. (2000). « Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values », *American Sociological Review*, vol. 65, n° 1, p. 19-51.
- Inkeles A. (1960). « Industrial man: The relation of status to experience, perception, and value », *The American Journal of Sociology*, vol. 66, n° 1, p. 131.
- Iribarne P. (2003b). *Le Tiers-monde qui réussit : Nouveaux modèles* : Editions Odile Jacob, p. 288.
- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : Un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics / Proyéctica / Projectique* 17(2), 93-103.
<https://doi.org/10.3917/proj.017.0093>
- Jackson T. (2004). Management and change in Africa. A cross-cultural perspective, London: Routledge, p. 298.
- Jackson T.; Amaeshi K.; Yavuz S. (2008). « Untangling Africa indigenous management: multiple influences on the success of SMEs in Kenya », *Journal of World Business*, vol. 43, n° 4, p. 400-416.
- Jacobs O. T. (1973), "The Evaluation of Leadership Skills", *Humain Resources Research Organization*, Décembre 1973, p. 17.

- Jain, V. (2009). What are soft skills. Extrait de <http://schoolofeducators.com/2009/02/Importance-of-soft-développement> des compétences dans l'éducation/
- James, R. F., & James, M. L. (2004). Teaching career and technical skills in a "mini" business world. In *Business Education Forum* (Vol. 59, pp. 39-41). National Business Education Association.
- Jeddi, S. (2021) Soft Skills: Keys to Competitiveness and Performance in a Dynamic World. *Science Step Journal*. ResearchGate. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.26341747>
- Jung, Dong I. et Bruce J. Avolio. (2000). « Ouvrir la boîte noire : une enquête expérimentale sur les effets médiateurs de la confiance et de la congruence des valeurs sur le leadership transformationnel et transactionnel ». *Journal du comportement organisationnel*, 21 (8), 949-964.10.1002/1099-1379(200012)21:8949::AID-JOB643.0.CO ; 2-FGoogle Scholar
- Kaba, M. (2019). Management in Guinea: Challenges and Opportunities. *Journal of African Business*, 20(1), 56-75. <https://doi.org/10.1080/15228916.2018.1509567>
- Kaba M. (2020). Le leadership et la gestion des ressources humaines en Guinée : une analyse des pratiques managériales. *Africaine Revue de Management*, 15(2), 45-67.
- Kaepelin, P., (1991), L'écoute. Ed. ESF 3^e édition, Paris p 24.
- Kamdem, E. (2018). Management en Afrique : Entre traditions et modernité. Paris: L'Harmattan.
- Kechagias, K., (2011). *Teaching and Assessing Soft Skills*. Second Chance School of Thessaloniki. (Éd.).
- Kechagias K. (2011). Enseigner et évaluer les soft skills. *Thessalonique (Neapolis) : 1^{ère} école de la deuxième chance de Thessalonique*, dans le cadre du projet Measuring and Assessing Soft Skills (MASS).
- Kébé S. (2020). The Evolution of Management Practices in Guinea: A Case Study Approach. *African Journal of Management*, 6(3), 217-234. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1829461>
- Khenniche S. et Henriot J. (2021). Action publique : Quête de performance et perte de sens. Un éclairage par les tensions de gouvernance. *Management international/International Management/Gestion Internacional*, 25 (6), 116 - 132. <https://doi.org/10.7202/1085586ar>

- Khenniche S., et Henriot J. (2021). Piloter la performance globale dans les organisations publiques. Une analyse par le prisme des points de vue. *Management & Avenir*, 124(4), 129-150. <https://doi.org/10.3917/mav.124.0129>
- Konaté F. (2023). Innovation managériale en Guinée : cas pratiques.
- Kouzes, J. M., et Posner, B. Z. (2023). The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations. John Wiley & Sons.
- Labazee P. (1990). « La gestion de l'entreprise Africaine : Réflexions sur les fonctions sociales d'un mythe techniciste », *Tiers-monde*, vol. 31, n° 124, p. 833-852.
- Lainé, F., et Diaye, M.-A. (2018). *Situation de travail, compétences transversales et mobilité entre les métiers*. Paris: France Stratégie. Consulté le 11 avril 2019, sur <https://www.strategie.gouv.fr/publications/situations-de-travail-competences-transversales-mobilite-entre-metiers>
- Laker, Dennis R., and Jimmy L. Powell. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly* 22: 111–22. [CrossRef]
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*. Nelson Parker.
- Laurent L. et Francine H., G., (1996) sont professeurs à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal.
- Loufrani-Fedida, S., et Saint-Germes, È. (février 2013). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. @GRH (7), p. 13-40. Consulté le 09 avril 2019, sur <https://www.cairn.info/revue-@grh-2013-2-page-13.htm>
- Titre de Gestion, vol. 21, n°4, hiver (1996), p. 8-9.
- Le Boterf G. (2008), *Repenser la compétence*, Eyrolles, Éditions d'Organisation, Paris.
- Legault, A.-M. (2011). « Le jardin collectif urbain : un projet éducatif holistique et fondamentalement politique », *Éducation relative à l'environnement*, vol. 9, 181-202.
- Levitt T. (1983). « The globalization of markets », *Harvard Business Review*, vol. 61, n° 3, p. 92-102.
- L'Heuillet, H. (2017). Les études postcoloniales, une nouvelle théorie de la domination ? *Cités*, 72(4), 41-52. <https://doi.org/10.3917/cite.072.0041>

- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- Lippman, L.H., Ryberg, R., Carney, R. and Moore, K.A. (2015). Key “Soft Skills” that Foster Youth Workforce Success: Toward a Consensus Across Fields. Washington, DC: USAID, FHI 360, Child Trends. Published through the Workforce Connections project managed by FHI 360 and funded by USAID.
- Lord, R. G. et Dinh, J. E. (2012). Les processus d’agrégation et les niveaux d’analyse en tant que structures d’organisation de la théorie du leadership. Publications Sage.
- Loué, C., et Majdouline, I. (2015). Les compétences de l’entrepreneur marocain : Validation quantitative d’un référentiel. *Revue internationale P.M.E.*, 28(2), 159-189. <https://doi.org/10.7202/1032836ar>
- Luttringer, J.-M. (2017). *La transformation des métiers et l’importance des compétences transversales*. Paris: Éditions XYZ
- Mailhot, C. et al. (dir.). (2011). *Habiletés de direction* (4^e éd.). Revue gestion.
- Matteson, M., Anderson, L., & Boyden, C. (2016). Soft Skills : A Phrase in Search of Meaning. *portal Libraries and the Academy*, 16(1), 71-88. <https://doi.org/10.1353/pla.2016.0009>
- Meunier, J.-M. (2016). Chapitre 4. La prise de décision. *Psycho Sup*, 139-174.
- Minichiello, F. (2017). Compétences socioémotionnelles : recherches et initiatives. (Centre international d’études pédagogiques) *Revue internationale d’éducation de Sèvres* (76), p. 12-15. doi:10.4000/ries.6008
- Mintzberg, H. (2004). Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development. Berrett-Koehler Publishers.
- Mogaji, I. M., et Dimingu, H. (2024). A Conceptual Exploration of the Impact of Leadership Styles on the Innovative Culture of Organizations. *Open Journal of Leadership*, 13(2), Article 2. <https://doi.org/10.4236/ojl.2024.132009>
- N'Diaye, M. (2020). Guinea's Struggle for Independence: A Historical Overview. *African Studies Review*, 63(2), 135-150. <https://doi.org/10.1017/asr.2020.8>
- Nealy, C. (2005). Integrating soft skills through active learning in the management classroom. *Journal of College Teaching & Learning (TLC)*, 2(4).
- Negandhi A. R.; Reimann B. C. (1972). A contingency theory of organization re-examined in the context of a developing country », *Academy of Management Journal*, vol. 15, n° 2, p. 137-146.

- Nguyen T., Goh, J., et Sweeney, J. (2018). *The Role of Information Technology in Human Resource Management in Developing Countries: A Study of Guinea*. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 9(3), 1234-1245.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Osland J. S. et Bird A. (2000). « Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sensemaking in context », *Academy of Management Executive*, vol. 14, n° 1, p. 65-79.
- Parlami, J., et Monnot, M. J. (2019). Getting to the CORE : Putting an End to the Term “Soft Skills”. *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 225-227. <https://doi.org/10.1177/1056492618818023>
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Parsons, T. L., (2006), "Definition: Soft Skills". Retrieved from <http://searchcio.techtarget.com/definition/soft-skills>
- Parsons, T. L. (2008). *Definition: Soft skills*. Retrieved from <http://searchcio.techtarget.com/definition/soft-skills>
- Pastre. (2011). La didactique professionnelle. Approche anthropologique du développement chez les adultes. Paris : Presses universitaires de France (PUF).
- Payre S. & Scouarnec A. (2015), « Manager : Un métier en mutation ? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires », *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 97(3), 3–16. <http://doi.org/10.3917/grhu.097.0003>.
- Pesqueux, Y. (2020). « À propos des théories du leadership ». Doctorat. France. ffhals-02524246Google Scholar
- Peters T., Austin N., (1985), *A Passion for Excellence*, New York, Random House.
- Pépin, Y., (1994). Savoirs pratiques et savoirs scolaires : une représentation constructiviste de l'éducation, *Revue des sciences de l'éducation*, (20)1, 63-85.
- Piaget J., (1967), *Logique et Connaissance Scientifique*, Paris, Gallimard.
- Pillet, M., et Dupont, J. (2017). Le rôle du feedback dans la performance organisationnelle. *Revue des Sciences de Gestion*, 52(3), 67-83.
- Poitras, J., et Gril, E. (2021). Vu d'ici – Gérer les conflits d'équipe, même en télétravail. *Gestion*, 46(2), 23-25. <https://doi.org/10.3917/riges.462.0023>

- Popper, K. (1934). *Logik der Forschung* [La logique de la découverte scientifique]. Vienne, Autriche : Springer.
- Primecz H.; Romani L. et Sackmann S., éd. (2011). *Cross-cultural management in practice: Culture and negotiated meanings*, Cheltenham : Edward Elgar, p. 192.
- Purwanto, A. (2020). Effet des compétences techniques, des compétences générales, de l'apprentissage organisationnel et de la capacité d'innovation sur la performance des enseignants de l'Université islamique. *Revue systématique en pharmacie*.
- Rey Bernard (1996), *Les compétences transversales en question*, Paris, ESF, (1996), p. 216
- Robert R. Blake et Jane S. Mouton. (1983). *Les deux dimensions du management* (les éditions d'organisation). Les éditions d'organisation éditions hommes et techniques.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Rogers C., (1961) *Le développement de la personne*, Paris Dunod.
- Ryan, R. M., et Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Said E. W. (2003). *Orientalism*, London, UK: Penguin Books, p. 396.
- Salovey, P. et Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Salovey, P., Mayer, J.D., Goldman, S.L., Turvey, C. y Palfai, T.P. (1995). Emotional, attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. En J.W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, disclosure and health* (pp. 125-151). Washington: American Psychological Association.
- Schmit, V., Moerschel, E., & Haffner, D. J. (2020). Comment les MERM travaillant en radiothérapie perçoivent-ils leurs compétences dites "soft"? *Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences*, 51(4), S90-S98.
- Schmidt, R., et Volbers, J. (2011). Siting praxeology. The methodological significance of "public" in theories of social practices. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 41(4), pp. 419–440.

- Shapiro, S., Carlson, L., Astin, J., et Freedman, B. (2006). Mechanisms of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology*, 62(3), 373–386. <https://doi.org/10.1002/jclp.20237>
- sharma M. (2009), *How important are Soft Skills from the recruiter's perspective*, the Icfai University journal of Soft Skills vol 3 n°2, p.19-28
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shimoni B. et Bergmann H. (2006). *Managing in a changing world: From multiculturalism to hybridization* - The production of hybrid management cultures in Israel,
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., et Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
- Salovey, P. et Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Simpson S (2006), *The Measurement and Recognition of Soft Factors, Developing a Common Standard*, University of Surrey, UK.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stovall D.C. et Stovall P.S. (2009), « Professional accountants: Void of "soft skills"? » *Business Review*. Vol.4, n°1, :p.99-104.
- Tardif, J. (2006). L'évaluation des compétences: documenter le parcours de développement. *Chenelière éducation*,.
- Tardif, J., Dubois, B. (2013). De la nature des compétences transversales jusqu'à leur évaluation : une course à obstacle souvent infranchissable. *Revue française de linguistique appliquée*. Vol XVIII, 29-45.
- Tardif, J., et Dubois, B. (2013). De la nature des compétences transversales jusqu'à leur évaluation : Une course à obstacles, souvent infranchissables. *Revue française de linguistique appliquée*, 1, 29-45. <https://doi.org/10.3917/rfla.181.0029>
- Tate W.V. (1995), *Developing managerial competence: A critical guide to methods and materials*, Gower Publishing Company, Aldershot
- Tayeb M. H. (1987). « Contingency theory and culture: A study of matched English and the Indian manufacturing firms », *Organization Studies*, vol. 8, n° 3, p. 241-261

- Thailand, and Mexico. », *The Academy of Management Perspectives*, vol. 20, n° 3, p. 76-89.
- Theurelle-Stein, Delphine et Barth, Isabelle. Transmettre des compétences qui ne s'apprennent pas : étude d'un dispositif numérique d'identification et de développement des compétences douces. In : *Eduquer et Former au monde de demain 2016*. 2016.
- Theurelle-Stein, D., et Barth, I. (2017). Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Management & Avenir*, 95(5), 129-151. <https://doi.org/10.3917/mav.095.0129>
- Thévenet M. (2012), *Managers en quête d'auteurs*, Manitoba/les Belles lettres, paris.
- Thiberge B. (2007), « Introduction », in B. Thiberge, La question des compétences sociales et relationnelles, points de vue de praticiens. *Questions contemporaines*, L'Harmattan, Paris, p. 9-16.
- Tidjani, B., et Kamdem, E. (2010). Gérer les ressources humaines en Afrique. *Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, Editions EMS, Paris.
- Tidjani B. (2000). « Le profil du responsable du personnel au Sénégal : le discours et la réalité », *Africa Development / Afrique et Développement*, vol. 25, n° 1/2, p. 191-212.
- Toukara, M. (2023). *Les défis du management en Guinée : une analyse contemporaine*.
- Traoré, M. (2023). *Les défis culturels dans la gestion des entreprises guinéennes : Impact sur la performance et stratégies d'adaptation*. Presses de l'Université de Conakry.
- Uhl-Bien, M. (2011). *Theory: Exploring Relational Leadership the Social*
- Unesco. (2019). *Guinea: Ethnic Diversity and Cultural Heritage*.
- Van der Vleuten, C., van den Eertwegh, V., & Giroldi, E. (2019). Assessment of communication skills. *Patient Education and Counseling*, 102(11), 2110-2113.
- Vas, A. (2020). Chapitre 1. Définitions et origines de la stratégie. *Les fondamentaux business*, 2, 1-8.
- Venne, J.-F. (2024). Gestion des conflits : Un art qui s'apprend. *Gestion*, 49(2), 49-53. <https://doi.org/10.3917/rires.492.0049>

- Vergnaud, (1999). La forme opératoire de la connaissance : un beau sujet de recherche fondamentale et appliquée. In Club Crin (Ed.), *Entreprises et compétences, le sens des évolutions* (pp. 193-202). Paris : Ecrin.
- Weber Melvin R., Finley Dori A., Crawford A., Rivera D. Jr (2009), *An exploratory study identifying Soft Skills competencies in entry-level Managers*, Tourism and hospitality research, vol 9, 4, p.353-361
- Wellington, J. K. (2005). The " soft skills" of success. *Vital speeches of the day*, 71(20), 628.
- World Bank. (2020). *Guinea Economic Update: Navigating the COVID-19 Crisis*. World Bank Group.
- Wranik, T., et Baeriswyl-Cottin, R. (2019). Chapitre 12. La personnalité et les émotions. *Traité de psychologie des émotions* (pp. 359-382). Dunod.
- Yammarino, Francis J. et Bernard M. Bass. 1990. « Leadership transformationnel et niveaux d'analyse multiples ». *Relations humaines*, 43 (10), 975-996. [10.1177/001872679004301003](https://doi.org/10.1177/001872679004301003) Google Scholar
- Zolberg A. R. (2019). The Dynamics of Political Change in Guinea: A Historical Perspective. *Comparative Politics*, 51(3), 351-372. <https://doi.org/10.5129/001041519825576827>

