

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Management et entrepreneuriat

THEME :

**Impact de l'intelligence émotionnelle sur la relation
entre le manager et son équipe**

Etude de cas : HENKEL Algérie

Présenté par :

M^{lle} Sarah MOUSSAOUI

Encadré par :

M. Hassane OUACHERINE

Maître de conférences « A » à EHEC

05^{ème} promotion

Juin 2018

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Management et entrepreneuriat

THEME :

**Impact de l'intelligence émotionnelle sur la relation
entre le manager et son équipe**

Etude de cas : HENKEL Algérie

Présenté par :

M^{lle} Sarah MOUSSAOUI

Encadré par :

M. Hassane OUACHERINE

Maître de conférences « A » à EHEC

05^{ème} promotion

Juin 2018

Dédicace

Je tiens à dédier ce mémoire :

A mes chers parents,

Grâce à leurs tendres encouragements et leurs grands sacrifices, ils ont pu créer le climat affectueux à la poursuite de mes études.

A mon frère Mohand Saleh,

Pour son esprit d'optimisme et pour être la source de ma joie

A toute personne ayant contribué à mon apprentissage.

Remerciements

Au terme de la rédaction de ce mémoire, c'est un devoir agréable à exprimer en quelques lignes la reconnaissance que je dois à tous ceux qui ont contribué de loin ou de près à l'élaboration de ce travail, qu'ils trouvent ici mes vifs respects et ma profonde gratitude.

De prime à bord, je tiens à remercier Monsieur Hassane OUACHERINE, pour sa motivation, ses conseils, son encouragement et son soutien continu et inconditionnel

Ensuite, je tiens à remercier infiniment les membres de la direction Ressources humaines de HENKEL, et tous particulièrement Madame Douaa BOUKERZAZA, responsable du service formation et gestion des carrières et qui a été mon promoteur au sein de l'entreprise tout au long de mon travail.

Nous remercions également Monsieur Hocine BASTA chargé de la gestion des talents, pour son aide précieuse grâce à qui j'ai pu mener à bien mon enquête.

Par la suite, je remercie vivement mes parents et mes amis et plus précisément Katia pour leur encouragement et pour leur soutien moral

Enfin, je remercie l'ensemble du personnel de l'EHEC et particulièrement les bibliothécaires pour leur aide en matière de documentation, et toutes personnes ayant contribué de loin ou de près à l'élaboration de ce travail.

Liste des figures

Chapitre 1	
FIGURE .I. 1: LES ROLES DU MANAGER	11
FIGURE .I. 2: LE CYCLE DE DEVELOPPEMENT D'UN GROUPE	22
FIGURE .I. 3: LES DIFFERENTS TYPES D'EQUIPE.....	26
FIGURE .I. 4: ROLES CLES DES EQUIPIERS	28
Chapitre 2	
FIGURE .II. 1: LA ROUE DES EMOTIONS DE R. PLUTCHIK.....	39
FIGURE .II. 2: LES DIFFERENCES ENTRE L'EMOTION ET LES AUTRES TERMES PSYCHOLOGIQUES	41
FIGURE .II. 3: LE PROCESSUS EMOTIONNEL	42
Chapitre 3	
FIGURE .III. 1: LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE HENKEL	68
FIGURE .III. 2: LA STRUCTURE DIVISIONNELLE SELON H. MINTZBERG	75
FIGURE .III. 3: LA MATRICE BCG	76
FIGURE .III. 4: LA MATRICE BCG DE PORTEFEUILLE D'ACTIVITE DE HENKEL ALGERIE DANS LE SECTEUR D'ACTIVITE LES DETERGENTS ET L'ENTRETIEN DOMESTIQUE	76

Liste des schémas

Chapitre 3	
SCHEMA .III. 1: LES VENTES DE SECTEUR DETERGENTS ET ENTRETIEN DOMESTIQUE EN 2017 PAR MILLION D'EURO	70
SCHEMA .III. 2: LES VENTES DE SECTEUR PRODUIT COSMETIQUES EN 2017 EN MILLION D'EURO.....	71
SCHEMA .III. 3 : LES VENTES DE SECTEUR COLLES ET ADHESIFS TECHNOLOGIQUES EN 2017 EN MILLION D'EURO	72
SCHEMA .III. 4: LES VENTES PAR REGION	72
SCHEMA .III. 5: LA REPARTITION DES TRANCHES D'AGE PAR RAPPORT AU SEXE	81
SCHEMA .III. 6: NIVEAU D'ETUDE	82
SCHEMA .III. 7: EXPERIENCE PROFESSIONNELLE ET ANCIENNETE DANS L'ENTREPRISE.....	82
SCHEMA .III. 8: STYLE DE DIRECTION	83
SCHEMA .III. 9: L'INTERET ACCORDE AU TRAVAIL D'EQUIPE	84
SCHEMA .III. 10: LA PARTICIPATION DES COLLABORATEURS A LA PRISE DE DECISION AU SEIN DE LEUR STRUCTURE.....	85
SCHEMA .III. 11: LA SECURITE DANS LE POSTE DU TRAVAIL.....	86
SCHEMA .III. 12: L'AUTONOMIE DANS L'EXERCICE DE TRAVAIL	87
SCHEMA .III. 13: LE COMPORTEMENT DES SUPERIEURS DEVANT LES CIRCONSTANCES DIFFICILES.....	88
SCHEMA .III. 14: LES ABSENCES AU SEIN DE L'EQUIPE	89
SCHEMA .III. 15: CE QUI REPRESENTE LE TRAVAIL POUR L'EMPLOYE DE HENKEL.....	90
SCHEMA .III. 16: LE DEGRE DE SATISFACTION DES COLLABORATEURS	91

Liste des tableaux

Chapitre 1

TABLEAU .I. 1: LA RELATION ENTRE LES FAMILLES DE COMPETENCES ET LE NIVEAU HIERARCHIQUE DU MANAGER.....	14
TABLEAU .I. 2: RECENSEMENT DES ACTIVITES MANAGERIALES	15
TABLEAU .I. 3: EVOLUTIONS DES DEFINITIONS DE LEADERSHIP.....	17
TABLEAU .I. 4: CARACTERISTIQUES DISTINCTIVES ENTRE LE MANAGER ET LE LEADER D'UNE EQUIPE	20
TABLEAU .I. 5 : LES PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT D'UNE EQUIPE.....	28

Chapitre 2

TABLEAU .II. 1: LES TYPES D'INTELLIGENCE SELON GARDNER	43
TABLEAU .II. 2: LES BRANCHES DE L'IE SELON LE MODELE HABILITE	46
TABLEAU .II. 3: COMPETENCE DE L'IE DE GOLEMAN	47
TABLEAU .II. 4: LA CONTRIBUTION DE L'IE A L'EFFICACITE DE LEADERSHIP	55
TABLEAU .II. 5: STYLE DE LEADERSHIP ET INCIDENCE SUR LE CLIMAT DE L'ORGANISME SELON D. GOELMAN ..	59

Chapitre 3

TABLEAU .III. 1: L'ANALYSE SWOT DE L'ENTREPRISE HENKEL ALGERIE	77
TABLEAU .III. 2 : LA REPARTITION PAR SEXE ET PAR TRANCHE D'AGE.....	80
TABLEAU .III. 3 : LA REPARTITION PAR NIVEAU D'ETUDE	81
TABLEAU .III. 4 : LES STYLES DE DIRECTION.....	83
TABLEAU .III. 5 : L'INTERET ACCORDE AU TRAVAIL D'EQUIPE.....	84
TABLEAU .III. 6 : LE SENTIMENT DE SECURITE SUR LA DURABILITE DU POSTE.....	86
TABLEAU .III. 7 : ABSENCES AU SEIN DE L'EQUIPE SEIN DE L'EQUIPE	89
TABLEAU .III. 8: NIVEAU D'IEET SES QUATRES FACETTES DES MANAGERS ENQUETES	92
TABLEAU .III. 9: LA CORRELATION ENTRE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE ET STYLE DE DIRECTION	93
TABLEAU .III. 10: LA CORRELATION ENTRE L'IE ET LA MAITRISE DES EMOTIONS.....	94
TABLEAU .III. 11: LA RELATION ENTRE L'IE ET LE DEGRE DE SATISFACTION DES COLLABORATEURS PAR RAPPORT A LEUR RELATION AVEC LEUR SUPERIEUR HIERARCHIQUE.....	94

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : le management et la gestion d'équipe	5
Section 1 : du management au leadership	5
Section 2 : la gestion des groupes.....	21
Chapitre 2 : l'intelligence émotionnelle et le management	37
Section 1 : l'intelligence émotionnelle	37
Section 2 : l'impact de l'intelligence émotionnelle sur la relation entre le manager et son équipe ..	51
Chapitre 3 : analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la relation entre le manager et son équipe au sein de l'entreprise HENKEL Algérie	65
Section 1 : Présentation de l'entreprise	65
Section 2 : méthodologie de la recherche.....	77
Section 3 : les résultats de l'enquête.....	80
Conclusion générale	96



**Introduction
générale**

Introduction générale

L'une des premières théories des organisations est celle de l'école classique qui avait une vision mécaniste de l'homme et une organisation purement technique de travail avec le principe du travail à la chaîne de F. TAYLOR et le management bureaucratique de M. WEBER. Puis, une autre école apparaît avec des fondements plus humanistes et des principes liés à l'affective et aux relationnelles qui est l'école des ressources humaines venant complétant la première école. Dès lors, la thématique des émotions est abordée mais sous d'autres aspects.

Mais ce n'est qu'avec les travaux de P. SALOVEY et J. MAYER et l'apparition du best-seller de D. GOLEMAN durant les années quatre-vingt-dix que le concept d'intelligence émotionnelle sera popularisé et utilisé dans le domaine du management.

Par ailleurs, nous pouvons définir l'intelligence émotionnelle comme étant la capacité de l'individu à reconnaître ses propres émotions et les émotions de l'autre et à les comprendre afin de les maîtriser (et non pas à les neutraliser).

Or, l'expression des émotions est considérée depuis longtemps comme étant une faiblesse qui trouble le jugement et affecte négativement les prises de décisions.

Depuis quelques années pourtant, elles nous sont présentées comme utiles voire nécessaires, et associées à un management et un leadership de haut niveau.

D'un problème, les émotions seraient devenues une solution, d'une faiblesse une force, d'un frein une richesse¹. Pourquoi ce changement ? Parce que notre quotidien est régi par nos émotions, nos décisions et nos actions dépendent de notre état d'esprit et par ce que les managers, quel que soit leur métier, leur position hiérarchique, leur expérience, sont en obligation de prendre des décisions dans un environnement instable et imprévisible, être en interaction permanente et continue avec des collaborateurs qui ont des états émotionnels différents, des personnalités différentes et des valeurs différentes, gérer les équipes et assurer leur cohésion et gérer le changement et les conflits. Tous ces problèmes rencontrés par le manager sont en relation directe avec l'émotion et son état.

¹ KOTSOU, (I) : *intelligence émotionnelle et management : comprendre et utiliser la force des émotions*, édition De Boeck, Louvain-la-Neuve, 2012, p.9

A cet égard, ce présent travail de recherche s'intéresser à l'étude de l'impact de l'intelligence émotionnelle sur la relation entre le manager et son équipe. Le choix de ce thème n'est pas le fruit de hasard. L'importance de ce thème et son originalité sont la source de notre intérêt accordé à ce sujet.

L'objectif de notre recherche consiste à identifier les différents liens existant entre l'intelligence émotionnelle et la relation entre le manager et son équipe en mettant l'accent sur la qualité de cette relation, le style de direction adopté par les supérieurs et leur capacité à maîtriser leurs émotions.

Notre étude vise à répondre à la problématique suivante : dans quelle mesure l'intelligence émotionnelle des managers influence la qualité de la relation avec leurs collaborateurs ?

Pour apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous émettons une hypothèse globale qui stipule que : il existe une relation positive entre le niveau d'IE et la qualité de la relation entre le manager et son équipe.

Pour mener à bien cette recherche et afin de répondre à notre question de départ, nous avons adopté une méthode inductive qui s'appuie sur une étude quantitative en utilisant un questionnaire et un test d'intelligence émotionnelle (TEIQue), administré auprès d'un échantillon représentatif de notre population qui est les cadres administratifs de l'entreprise HENKEL Algérie.

Pour accomplir notre travail, nous l'avons structuré en trois chapitres :

Les deux premiers chapitres de ce mémoire comprendront une série de considérations théoriques relatives à la notion du management et de leadership, la gestion des équipes et l'intelligence émotionnelle.

Ainsi, le premier chapitre est composé de deux sections. La première section va permettre de définir les différents rôles du manager, la nature de son travail et la détermination du concept de leadership. Par ailleurs, la seconde section sera consacrée à la gestion des groupes et des équipes et les différentes notions liées à ces deux thématiques telles que la motivation, le conflit et la performance.

Le second chapitre va porter essentiellement sur des généralités concernant la seconde variable, qui est l'intelligence émotionnelle. Dans la première section de ce chapitre, on va aborder l'évolution des théories sur l'intelligence, une définition d'intelligence émotionnelle, ainsi ses

différents modèles. Tandis que la seconde section sera consacrée à la présentation des différents apports de l'intelligence émotionnelle dans le domaine du management.

Dans le troisième chapitre, nous allons présenter une analyse traitant le lien existant entre le niveau d'intelligence émotionnelle et la relation entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs au sein de l'entreprise HENKEL Algérie. A cet effet, la première section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil : l'entreprise HENKEL Algérie. La seconde section, quant à elle, comprend la démarche de l'enquête via la présentation de l'échantillon, du questionnaire et la méthodologie de l'enquête. Pour la troisième section de ce chapitre, on va présenter notre analyse statistique et les différents résultats de l'étude afin, *in fine*, de confirmer ou d'infirmer notre hypothèse de départ et de répondre à notre problématique principale.



Chapitre 1

Chapitre 1 : le management et la gestion d'équipe

LAO TSEU dit : « *un leader est plus efficace quand les gens savent à peine qu'il existe. Quand son travail est fait, son but est accompli, ses troupes pensent qu'elles l'ont fait elles-mêmes.* ¹»

Un manager est en interaction permanente avec ses collaborateurs qui ont des valeurs différentes, des personnalités différentes et même des cultures différentes. De ce fait, quel que soit le métier des managers, leur statut, leur position dans la ligne hiérarchique, qu'ils soient des jeunes motivés ou des managers chevronnés ayant de l'expérience et de la sagesse, ils sont tous confrontés aux mêmes exigences, tel que la motivation de leurs collaborateurs, le développement de leurs compétences et le rassemblement de l'équipe afin de travailler efficacement.

Même avec les meilleures compétences techniques, le manager ne peut s'en contenter afin qu'il soit pertinent et efficace puisque le management c'est une mission à part.

A cet égard, on va parler du management, des rôles liés aux managers, ... et ses différences et complémentarité avec la notion de leadership (section 1), puis on va s'intéresser au lieu où s'exerce le management qui est le groupe avec la prise en considération de la notion de l'équipe (section 2).

Section 1 : du management au leadership

Lorsque nous pensons organisation, nous pensons management. Il est certain que l'organisation ne se réduit pas aux managers et aux systèmes de gestion qu'ils ont créés. Mais ce qui distingue, avant tout, une organisation formelle d'un quelconque rassemblement d'hommes c'est la présence d'un système d'autorité et d'administration, personnifié par un ou plusieurs managers dans une hiérarchie plus au moins structurée et dont la tâche est d'unir les efforts de tous dans un but donné².

¹ <https://www.babelio.com/auteur/Lao-Tseu/3396/citations> consulté le 22 mai 18

² MINTZBERG, (H) : *le management : voyage au centre des organisations*, traduit par BEHAR (J-M), éditions d'organisations, Paris, 2004, p.21

1.1.1. Le management : de début de XX^{ème} siècle à nos jours

Afin de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises, les théories managériales viennent analyser et expliquer après observation des pratiques de cette dernière.

Au début de XX^{ème} siècle, quatre auteurs qui sont F. TAYLOR, H.FAYOL, H.FORD et M.WEBER seront les fondateurs des premières théories de management avec l'école classique. Cette école est basée sur la recherche d'un modèle idéal de gestion et d'organisation du travail.

Leurs travaux sont marqués par l'organisation scientifique de travail de F. TAYLOR avec les principes d'une seule meilleur façon de faire, la bonne personne à la bonne place (une sélection optimale des ouvriers), la rémunération par rendement et la division verticale du travail.

Ainsi, inspiré de F. TAYLOR, H. FORD propose le principe de travail à la chaîne et la fidélisation des employés par le salaire.

Puis, H.FAYOL divise l'entreprise en six activités principales, qui sont : technique, commerciale, financière, comptable, de sécurité et d'administration. Selon lui, un fonctionnement optimal de l'organisation est dicté par 14 principes : la centralisation, division de travail, clarté de la hiérarchie, stabilité du personnel, initiative, unité de direction, ordre, équité, autorité, discipline, unité de commandement, union du personnel, système de rémunération équitable et subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général.

Enfin, avec le système bureaucratique de M. WEBER où il existe des règles écrites anticipent toutes situations, les compétences de chaque emploi sont bien définies, une structure hiérarchique, la rémunération est fixe et elle dépend du niveau hiérarchique, la discipline est stricte et la personne n'est pas la propriétaire de son poste. Selon cet auteur, il existe trois types d'autorité : l'autorité traditionnelle, l'autorité charismatique et l'autorité rationnelle qui est considéré comme la plus égalitaire pour les salariés.

Cette école a été largement critiquée de fait qu'elle est basée sur la recherche un modèle idéal et universel, la vision mécaniste de l'homme et une organisation purement technique de travail. Ces critiques ont permis la naissance d'une nouvelle école qui est celle des relations humaines.

On trouve plusieurs auteurs appartenant à cette école l'exemple d'E. MAYO, K. LEWIN, A. MASLOW et D. MCGREGOR, et elle est intéressée à l'aspect affectif et relationnelle du travail.

Selon les recherches d'E. MAYO sur le comportement des salariés, il y a une relation positive entre la prise en compte des facteurs psychologiques liés aux conditions de travail et la productivité, ce qui est connu par l'effet Hawthorne.

Le psychologue allemand K. LEWIN a développé des recherches sur la dynamique du groupe et les styles de management où il a montré l'importance et l'impact bénéfique de style démocratique sur la performance et la satisfaction des salariés. De sa part, R. LIKERT, il a amené des études sur les styles de direction, qui sont : le style autoritaire, le style paternaliste, le style consultatif et le style participatif qui est, selon ses recherches, est le plus favorable pour l'entreprise et l'ensemble des salariés.

Quant à A. MASLOW et F. HERZBERG, ils ont traité les sujets liés aux besoins et à la motivation. A. MASLOW classe les besoins de façon pyramidale et hiérarchisée avec l'existence de cinq besoins. De son côté, F. HERZBERG a développé une théorie dite théorie des deux facteurs où il existe des facteurs qui sont une source de motivation mais leur absence n'évoque pas de la démotivation appelé les facteurs de motivations, tandis qu'il existe d'autres facteurs qui sont une source de démotivation mais leur présence ne représentent pas une source de motivation.

Un autre chercheur de cette école qui est D. MCGREGOR. Cet auteur expose une théorie Y opposante à la théorie X du modèle classique. Selon cette théorie, l'homme peut s'accomplir au travail, rechercher des responsabilités et être créatif, alors, le rôle du dirigeant est de garantir un environnement et une situation de travail favorable pour que les salariés satisfirent leurs besoins et en même temps répondent aux objectifs de l'entreprise.

L'école des ressources humaines ne vient pas pour s'opposer à l'école classique, bien au contraire, elle vient pour la compléter. Si la première s'intéresse à l'aspect formel de l'organisation, alors l'autre étudie l'aspect informel de l'organisation (comportement des salariés).

Il existe de nombreuses écoles contemporaines, parmi aux on trouve :

- La théorie de la décision : cette théorie a permis de montrer les limites cognitives des acteurs liées à la prise de décision de fait qu'il n'y a pas une rationalité absolue (l'individu est contraint par le temps, l'information et la capacité), donc il ne va pas chercher une solution optimale mais une solution satisfaisante.

- Les théories de la contingence structurelle : ses auteurs distinguent deux systèmes d'organisation, l'un est mécanique lorsque l'environnement est stable l'autre est organique appliqué en cas d'un environnement instable et flexible avec des décisions décentralisées. En plus, ils ont démontré l'existence d'un lien entre l'organisation et les techniques de production.
- L'analyse systémique : selon ce courant, l'entreprise est un système complexe et ouvert sur son environnement. Comme ce dernier est instable alors l'entreprise doit s'adapter en permanence.

Il existe d'autres écoles, l'exemple de l'approche de l'économie industrielle, l'école de l'analyse stratégique, la théorie des conventions,

Trois postures ont été adoptées par les auteurs concernant l'organisation¹ :

- L'organisation est vue comme un système rationnel : l'organisation est considéré comme une structure formelle et objectif qui s'apparente à un système d'activités ou de force consciencieusement coordonnées d'au moins deux personnes, en vue d'atteindre une ou plusieurs finalités,
- L'organisation est vue comme un système naturel : les organisations sont considéré comme des collectivités dont les participants partagent un intérêt commun à la survie du système et s'engagent dans des activités collectives structurées de façon informelle pour sécuriser leurs objectifs,
- L'organisation est vue comme un système ouvert : les organisations sont analysées comme des systèmes d'activités interdépendantes reliant coalitions mouvantes de participants. Le système est encastré et dépend des échanges permanents avec l'environnement dans lesquels ils interviennent,

Si l'école classique et l'école des ressources humaines utilisent seulement l'une des postures dans leurs théories, alors les écoles contemporaines combinent entre l'organisation comme un système ouvert et l'une des deux autres postures.

¹ BARABEL, (M) et MEIER, (O) : *manager : les meilleures pratiques du management*, édition DUNOD, Paris, 2010, p.80

1.1.2. Définition :

Il existe de nombreuses définitions de management. A cet égard, voici deux définitions, la première est celle de P. DRUCKER, le père de management, et la seconde celle de H. MINTZBERG.

Selon P. DRUCKER, *le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance*¹»

H. MINTZBERG, un chercheur marquant les théories de management en montrant la nature complexe de l'activité du manager et ses différents rôles, définit le management comme étant *l'ensemble des processus par lesquels ceux qui ont la responsabilité formelle de tout ou partie de l'organisation essayent de la diriger ou, du moins, de la guider dans ses activités*². »

1.1.3. Le rôle du manager :

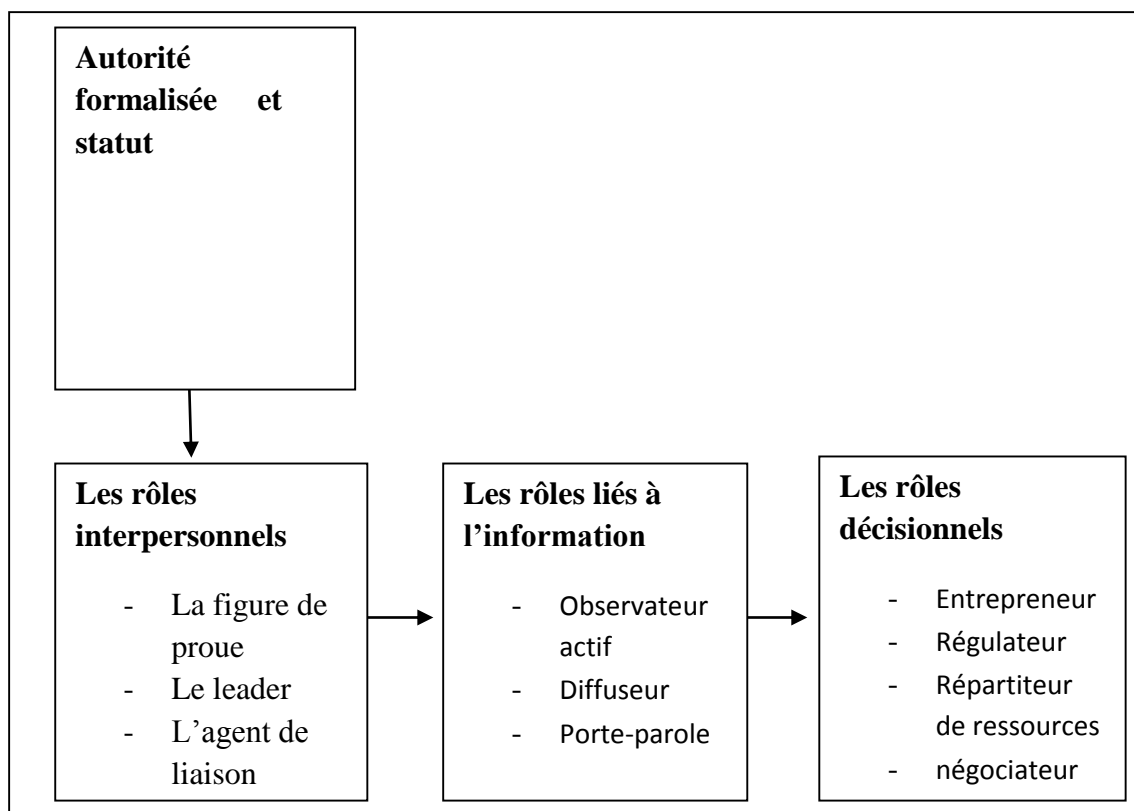
Selon H. MINTZBERG, le manager a trois rôles principaux, qui sont³ :

- Les rôles interpersonnels,
- Les rôles liés à l'information,
- Les rôles décisionnels,

¹ DRUCKER, (P) : *the essential Drucker*, édition harperBusiness, New York, 2008, p.368

² MINTZBERG, (H) : *Op.cit.*, p. 704

³ *Ibid.*, p.37

Figure. I. 1: les rôles du manager

Source : MINTZBERG, (H) :Op.cit, p.37

1.1.3.1. Les rôles interpersonnels

Ces rôles sont le résultat de la notion de l'autorité formelle et ils se subdivisent en trois.

Premièrement, le rôle de figure de proue qui consiste à l'ensemble des obligations des managers cérémoniale. Ces dernières peuvent être totalement routinière, donc il y aura une communication à un faible niveau d'information et aucune de prise de décision importante.

Puis, le manager est responsable du travail de ses employés dans l'organisation, ce qui donne la naissance au rôle de leader dont il a une grande influence résultante de son autorité formelle. Ce rôle consiste à motiver son personnel et adapter leurs besoins aux objectifs de l'entreprise.

Ainsi, le rôle du manager comme un agent de liaison où il représente l'ensemble des contacts que le manager prend à l'extérieur des relations verticales (manager-subordonnée ou manager-supérieur) l'exemple de ses contacts avec ses pairs, les clients, les fournisseurs, managers des organisations similaires, responsables des organisations gouvernementales, ... Le manager cultive de tels contacts parce qu'il est constamment à la recherche d'informations. Ce rôle

d'agent de liaison a, en effet, pour but principal de construire le propre réseau extérieur d'informations du manager –informel, privé et verbal mais néanmoins très efficace.¹

1.1.3.2.Les rôles liés à l'information

Grace à ses relations interpersonnelles avec ses subordonnées et son rôle comme agent de liaison avec le monde extérieur, le manager est au centre de son organisation où il en sait souvent plus que n'importe lequel de ses collaborateurs en développant une puissante base de données d'informations.

Ensuite, le manager joue le rôle de l'observateur actif. Il reçoit et recherche des informations, qui sont généralement sous forme verbale ou informelle, résultante de son réseau de contacts personnel qu'il a su mettre en place.

Après la collecte d'information, le manager doit diffuser une grande partie de ces informations qui sont utiles au bon fonctionnement de son organisation afin qu'elles soient utilisées de la part de son équipe.

Enfin, le manager a le rôle de porte-parole : le manager communique des informations liées à son organisation à des personnes extérieures tel que les fournisseurs, les associations client, les actionnaires, ...

1.1.3.3.Les rôles décisionnels

L'information n'est pas une fin en soi. Le manager, en accédant à des informations assez actuelles et complètes que possible et par son pouvoir d'autorité formelle, est le seul ayant le pouvoir décisionnel afin de déterminer la stratégie de l'organisation.

En tant qu'entrepreneur, le manager cherche à améliorer l'organisation dont il a la charge, à l'adapter à tout type de changement dans les conditions de son environnement. Dans son rôle d'observateur actif, il est constamment à la recherche de nouvelles idées ; quand une telle idée survient, il initie, dans son rôle d'entrepreneur, la mise en place d'un projet qu'il supervisera lui-même ou qu'il déléguera à un employé.²

¹ Ibid., p. 40

² Ibid., p.43

Le manager a également le rôle d'un régulateur en cas de dysfonctionnement ou de menace de l'environnement auquel il doit prendre des actions correctrices.

Le manager est un répartiteur des ressources où il doit répartir les ressources humaines, financière, matériel et même temporelles sur l'ensemble de ses collaborateurs en fonction de l'importance et des priorités définies.

Enfin, le manager est un négociateur de fait qu'il doit négocier avec les différentes parties prenantes tel que les fournisseurs, les clients, l'actionnaire, ... la négociation est obligatoire et une partie intégrante de la profession du manager.

Pour H.MINTZBERG, ces dix rôles sont difficilement dissociables. Ils forment un tout, et ils ont tous leur importance dans le succès d'un dirigeant. Ainsi, ces différents rôles sont communs à tous les managers, quel que soit leur niveau hiérarchique. La position hiérarchique du manager ne joue que sur le temps proportionnel consacré à chaque rôle.¹

Il existe d'autres typologies de rôles comme celle de H. FAYOL avec les cinq rôles : planification, organisation, commandement, coordination et contrôle, et les typologies animées qui identifient quatre rôles majeurs qui sont le motivateur, le visionnaire, le maître des tâches et l'analyste.

1.1.4. les compétences d'un manager

Selon R.KATZ, il existe trois familles de compétences d'un manager :

1.1.4.1. Les compétences techniques²

La compétence technique implique la compréhension et la maîtrise d'un type spécifique d'activité, en particulier celui impliquant des méthodes, processus, procédures ou techniques. Ainsi, elle implique des connaissances spécialisées, la capacité d'analyser dans cette spécialité, et la facilité dans l'utilisation des outils et des techniques de la discipline spécifique.

1.1.4.2. Les compétences cognitives³

Face à des situations complexes et incertaines, les managers ont besoin de compétences conceptuelles qui désignent un savoir-faire interprétatif qui les aide à interpréter des tendances dans leur organisation ou leur environnement afin d'avoir une vision globale et de pouvoir

¹ BARABEL, (M) et MEIER, (O) : Op.cit, p.179

² KATZ, (R.L) : « *skills of an effective administrator* », in Harvard business review, Septembre, 1974, pp. 90-102

³ BARABEL, (M) et MEIER, (O) : Op.cit, p.185.

prendre des décisions éclairées. En effet, les compétences cognitives sont déterminantes pour le manager pour gérer les situations paradoxales et contradictoires et elles influencent fortement les choix des managers et l'analyse qu'ils font de leur environnement.

1.1.4.3. Les compétences relationnelles¹

La compétence relationnelle est la capacité du manager à travailler en tant que membre du groupe et à construire un effort de coopération au sein de l'équipe qu'il dirige. Elle est démontrée dans la façon dont l'individu perçoit (et reconnaît les perceptions) de ces supérieurs, égaux et subordonnés, et dans la façon dont il se comporte par la suite.

La personne ayant ces compétences hautement développées est consciente de ces propres attitudes et croyances au sujet d'autres individus et groupes. En acceptant l'existence de points de vue, de perception et de croyance différentes de la sienne, il comprend parfaitement ce que les autres entendent réellement par leurs paroles et leurs comportements.

Tableau. I. 1: la relation entre les familles de compétences et le niveau hiérarchique du manager

	Compétences techniques	Compétences cognitives	Compétences relationnelles
Manager de proximité (de premier niveau)	élevé	faible	élevé
Manager intermédiaire	medium	élevé	medium
Manager dirigeant	faible	élevé	élevé

Source : adapté de KATZ, (R.L) : Op.cit, pp. 90-102.

1.1.5. Le travail du manager au quotidien

Si FAYOL voyait dans le management une fonction administrative ; MAYO pour sa part laissait une plus grande place à l'humain dans le management. MINTZBERG et DRUKER ont été riches de compléments proposant des activités autour de la formation des collaborateurs et de leur motivation impliquant de facto le manager dans le processus relevant des ressources

¹ KATZ, (R.L) : Op.cit, pp. 90-102

humaines. Malgré les imprégnations temporelles de chacun des auteurs, il y a une liste de 16 activités¹:

Tableau. I. 2: recensement des activités managériales

Activités présentes chez...				Activités
Fayol	Mayo	Mintzberg	Drucker	
		X		Représenter l'entreprise
		X	X	Former, créer des opportunités d'apprendre
		X	X	Motiver, team bulding
		X		Se créer du réseau
		X		Rechercher de l'information
X		X		Reporter
		X	X	Communiquer aux équipes
		X		Communiquer en public
X		X		Entreprendre, planifier, prévoir le travail et le changement
	X	X		Gérer les troubles, les conflits
	X			Ecouter
X		X	X	Répartir les ressources, commander, décider, coordonner
		X		Fixer des objectifs
		X		Etablir des normes de performance
X				Contrôler
X				Budgéter

Source: ALVES, (S):Op.cit, pp. 244-260

1.1.6. Réalité sur le travail de manager ²

- Les managers étaient soumis à un rythme implacable, que toutes leurs activités sont caractérisées par la brièveté, la variété et la discontinuité et qu'elles sont presque exclusivement orientés vers l'action et très peu vers la réflexion ;
- En plus au événements imprévisibles auxquels il faut répondre, le travail du manager recouvre un certain nombre de tâches répétitives comprenant aussi bien sa participation aux rites de l'organisation, à des cérémonies, à des négociations et à l'information informelle qui rattache ainsi l'organisation à son environnement ;
- Les managers favorisent totalement les moyens de communication verbaux, c'est-à-dire le téléphone et les réunions ;

¹ ALVES, (S) : « la place des managers dans le processus des ressources humaines », in management et avenir, N°21, 2009, pp. 244-260

² MINTZBERG, (H) : Op.cit, p.26-36

- Les programmes des managers restent totalement bouclés à l'intérieur de leur cerveau (emploi de temps, accès à l'information, prise de décision) ;

1.1.7. Les styles de direction

- Le style autoritaire : l'autorité du dirigeant est fondée sur la crainte et le respect des ordres reçus. Le dirigeant prend les décisions et les annonce ensuite aux membres de l'entreprise. Il ne laisse aucune initiative à ses subordonnés, utilise les menaces et les sanctions.¹
- Le style de dirigeant persuasif : le dirigeant dispose d'une autorité incontestée et entretient des relations de proximité avec ses subordonnés. Il prend autoritairement les décisions. Il utilise un système de récompenses et de sanctions comme moyen de motivation. Le bien-être des salariés est pris en compte².
- Le style de leadership démocratique consiste à partager les capacités de décision avec les membres du groupe en promouvant les intérêts des membres du groupe et en pratiquant l'égalité sociale³.
- Le style de leadership de laissez-faire est l'endroit où tous les droits et le pouvoir de prendre des décisions sont entièrement donnés au travailleur. Cela a d'abord été décrit par Lewin, Lippitt et White en 1939, avec le leadership autocratique et les styles de leadership démocratique⁴.

1.1.8. Le leadership

Le leadership, ça n'a rien d'évident. Il en est ainsi parce que personne ne sait vraiment ce que c'est et aussi parce que, bien exercé, il varie dans la pratique, d'une situation à l'autre⁵.

1.1.8.1. Définition

S'il n'existe pas une définition unique de leadership, en revanche, un relatif consensus s'est formé depuis une vingtaine d'années au sein des théories de *leadership*. Pour la plupart des

¹ <http://sabbar.fr/management/les-styles-de-direction/> consulté le 27.04 à 21:30

² <http://sabbar.fr/management/les-styles-de-direction/> consulté le 27.04 à 21:30

³ FOSTER, (D.E): “ *a method of comparing follower satisfaction with the authoritarian, democratic and laissez-faire styles of leadership*”, in communication teacher, N° 16, 2002, pp. 4-6

⁴ WREN, (K): *social influence*, édition Routledge, Abingdon-on-Thames, 2013, p.75

⁵ RADON, (B) : *guide du leadership*, édition DUNOD, Paris, 2007, p. 1

chercheurs en leadership, le leadership désigne ainsi *le processus par lequel un individu (le leader) influence un groupe d'individus (les followers) en vue d'atteindre un but commun.*¹

Le tableau ci-dessous représente l'évolution des définitions de leadership.

Tableau. I. 3: évolutions des définitions de leadership

AUTEUR/DATE	DÉFINITION PROPOSÉE	
Hemphill & Coons, 1957	Le leadership est le comportement d'un individu dirigeant les activités d'un groupe en vue de l'atteinte d'un but partagé.	<ul style="list-style-type: none"> • Accent mis sur le leader et sur les comportements • Accent mis sur les activités/tâches à réaliser • Pas de précision sur les ressorts d'influence • Pas de précision sur la finalité
Burns, 1978	Le leadership est exercé quand des personnes mobilisent des ressources institutionnelle, politique, psychologique et autres afin de susciter, d'engager et de satisfaire les motivations de <i>followers</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Accent mis sur la dynamique/le processus • Ressorts d'influence variés • La finalité est la motivation
Jacobs & Jacques, 1990	Le leadership consiste à donner une finalité à l'effort collectif et à développer celui-ci en vue d'atteindre cette fin.	<ul style="list-style-type: none"> • Accent mis sur la dynamique/le processus • Accent mis sur les activités/tâches à réaliser • Pas de précision sur les ressorts d'influence (même si probablement fondé sur la conviction) • Pas de précision sur la finalité
Schein, 1992	Le leadership est la capacité à franchir une étape culturelle, à démarrer un processus de changement qui soit plus adaptable.	<ul style="list-style-type: none"> • Accent mis sur la dynamique/le processus • Pas de précision sur les ressorts d'influence • La finalité est le changement culturel
House, 1999	Le leadership est la capacité d'un individu à influencer, motiver, et rendre capables les autres afin de contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation.	<ul style="list-style-type: none"> • Accent mis sur le leader • Trois ressorts : influence, motivation et <i>empowerment</i> • La finalité est la performance de l'organisation

Source : PETIT, (V-C) : *leadership: l'art de la science de la direction d'entreprise*, édition PEARSON, Montréal, 2013, p.136

1.1.8.2. l'évolution historique de leadership

il y a deux approches : l'approche classique ou on trouve 3 paradigme principaux successifs qui sont :

- **les traits de personnalité de leader** : ce paradigme est apparu entre 1930 et 1950. Selon ses théories, un leader a des caractéristiques individuelles universelles. Ces theories ont été critiqué puisque elle est basée sur des recherche purement empiriques avec des fondement théoriques relativement faible, et que si impossible de tracer le profil

¹ PPETIT, (V-C) : *leadership : l'art et la science de la direction d'entreprise*, édition PEARSON, Montréal, 2013, p.130, 131.

universel d'un leader idéal. Alors les recherches ont été intéressées vers ce que font les leaders.

- **Le paradigme du comportement des leaders** : durant les années 1950 et 1970. Les recherches ont été faites par deux méthodes : l'observation directe des leaders ou demander aux autres de citer les principaux comportements de leurs leaders. Trois groupes de recherche ont particulièrement contribué au développement de cette approche : celui de Robert Bales et de ses associés à Harvard, les membres du Ohio State Leadership Center et enfin les membres de l'Institute for Social Research de l'université du Michigan¹. Cette école a permis de classer les comportements en deux classes, l'une est orientée vers les tâches et l'autre vers les personnes puis analyser chacune des classes. Ce paradigme a été aussi critiqué puisque les études ont été basées sur des managers à l'échelle bas (opérationnel), elles sont inductives et elles cherchent le leader universel comme le premier paradigme.
- **Le paradigme des théories de contingence** : ces théories apparaissent entre 1970 et 1980 où elles relient l'efficacité de leader à ses traits de personnalité, ses comportements et à des facteurs situationnels : selon Fiedler, l'efficacité est conditionnée par la motivation et le contrôle situationnel (le degré avec lequel le leader contrôle un processus au sein d'un groupe dans une situation donnée), selon Hersey et Blanchard, c'est la maturité des suivants qui conditionne l'efficacité de différents styles de leadership (théorie du cycle de vie).

De nouvelles théories sur le leadership ont apparues tel que les théories néo-classiques avec le leader transformationnel et le leader charismatique, les théories implicites de leadership, le leadership stratégique, politique, auto-sacrificiel.

1.1.9. Les styles d'un leader

1.1.9.1. Le leader charismatique

La théorie du leadership charismatique énonce que les subordonnés, face à certains comportements, attribuent au leader des compétences extraordinaires ou héroïques. Si de nombreuses études se sont attachées à identifier les caractéristiques particulières de ce type de leader, les plus probantes en ont isolé cinq : le leader charismatique possède une vision, il est

¹ Ibid., pp2-23

prêt à prendre des risques pour la réaliser, se montre sensible aux contraintes environnementales et aux besoins de ses subordonnés, et adopte un comportement qui sort de l'ordinaire¹.

1.1.9.2.Le leader niveau 5

Selon J. MAXWELL, il existe cinq niveaux du leadership hiérarchisé en commençant par la position, puis l'autorisation, le troisième niveau est la production, ensuite le développement des personnes et enfin le leader du niveau 5 qui est le plus haut niveau du leadership et le plus difficile à atteindre. Ce type de leader demande de la longévité aussi bien que de l'intentionnalité. Le leader doit investir sa vie dans la vie des autres à long terme. Et si le leader arrive à se développer lui-même et à développer d'autres leaders qui sont désireux et capables de développer d'autres, alors il pourra atteindre le niveau 5².

1.1.9.3.Le leader transformationnel et le leader transactionnel

Le leader transactionnel oriente et stimule ses subordonnés en clarifiant les rôles et les tâches qui leur sont assignés afin de les pousser à atteindre les objectifs fixés³.

Contrairement au leader transactionnel, le leader transformationnel souvent décrit comme un leader charismatique ou visionnaire, amène les subordonnés à dépasser leurs intérêts personnels pour le bien de l'organisation⁴. De ce fait, un leadership transactionnel est utilisé en cas d'un environnement stable tandis que le leadership transformationnel est le meilleur style de leader en cas d'un environnement complexe et changeant⁵.

Ce type de leader est basé sur quatre principes qui sont: d'abord l'influence idéalisée représente la capacité du leader à motiver ses employés en étant un modèle, un exemple à suivre. Un tel individu se sacrifie pour l'organisation et va au-delà de son intérêt personnel. Ensuite, la motivation inspirationnelle : un leader particulièrement habile à ce niveau motivera ses subordonnés en donnant du sens et des défis dans leur travail. Il suscitera leur enthousiasme en transmettant une vision claire et en partageant ses objectifs. Puis, la stimulation intellectuelle où les employés sont encouragés par leur supérieur qui les pousse à être

¹ ROBBINS (S), JUDGE (T) et TRAN (V) : *comportement organisationnels*, 14^{ème} édition, édition Pearson, Paris, 2011, P. 159

² www.johnmaxwell.com (publié le 30/08/2016 consulté le 21/04/2018 à 16 h40)

³ ROBBINS (S), JUDGE (T) et TRAN (V) : Op.cit, p. 437

⁴ TREMBLEY, (M) et alii : « agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leader, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », in *Gestion*, N°02, 2005, pp. 69-78

⁵ CHRUSCIEL, (D) : « considerations of emotional intelligence (EI) in dealing change decision management », in *management decision*, N°5, 2006, pp. 644-657

innovateurs et créatifs, à remettre en question les façons de faire habituelles et les idées préconçues. Et enfin, la considération individualisée est présentée chez un leader qui porte une attention aux besoins de chacun de ses employés. C'est un individu qui agit à titre de coach et de mentor, qui possède une bonne écoute et qui favorise une communication ouverte avec ses subordonnés¹.

1.1.10. La différence entre un manager et un leader

Tableau. I. 4: caractéristiques distinctives entre le manager et le leader d'une équipe

Manager dans une équipe	Leader dans une équipe
Orientation à court terme (réalisation des objectifs de l'entreprise)	Orientation à moyen terme (développement des compétences)
est unique (il n'y a qu'un chef dont le maintien dépend de la direction de l'entreprise)	Est pluriel (présence possible de plusieurs leaders au sein du même groupe à des stades différents du processus)
Est désigné par la hiérarchie	Est désigné par les membres du groupe
Est imposé au groupe	Est coopté par le groupe
Gère contrôle coordonne	Initie, influence, propose
Cherche à atteindre un objectif	Cherche à initier et à mobiliser les énergies
Pouvoir organisationnel	Pouvoir relationnel
Focalisations sur les tâches et les procédures (propriété accordée à la réalisation des objectifs et à l'organisation du travail)	Focalisation sur les personnes (forte attention aux besoins des individus et aux relations humaines)
Maintient l'harmonie sociale	Favorise le changement
Recherche de stabilité	Forte tolérance au risque

¹ DOUCET, (O), SIMARD, (G) et TREMBLEY, (M) : « *L'effet modérateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement* », in relations industrielles, N°4, 2008, pp.625-647

Approche gestionnaire et administrative (planification, coordination des activités gestion des opérations)	Approche entrepreneuriale (prise d'initiative, stimulation, incitation, innovation)
Réinsère le problème de ses collaborateurs dans le cadre des réponses produites par l'organisation	Cherche à proposer des réponses adaptées aux problèmes personnels et professionnels de son interlocuteur
Gere la continuité Met de l'ordre et de la cohérence Assume l'activité quotidienne	Montre la voie Gere de sens et de l'adhésion Crée des phénomènes de rupture
Sait rassurer et motiver	Sait mobiliser et innover
Risque de rigidité	Risque de déstructuration
Le manager expose les faits et en débat pour obtenir le résultat escompté. Le manager assume deux fonctions : fonction d'organisation et une fonction de régulation	Le leader est visionnaire et imaginatif, et mise sur la qualité des relations individuelles ; il assume deux fonctions : une fonction d'écoute et une fonction d'entraînement

Source : BARABEL, (M) et MEIER, (O) : Op.cit, p.591

Section 2 : la gestion des groupes

1.2.1 Définition

Un groupe peut être défini comme « *deux personnes ou plus qui vont, pendant un temps, interagir, s'influencer mutuellement et se percevoir comme un collectif. On parlera de groupe si les critères suivants sont réunis : présence de relations interpersonnelles, poursuite d'un objectif commun (intérêt partagé), influence réciproque (interdépendance), organisation des rôles, création de valeurs et de normes communes*¹. »

Il existe plusieurs classifications du groupe. On trouve les groupes formels (déterminé par la structure avec une mission spécifique) et les groupe informels (il n'est pas établie au niveau

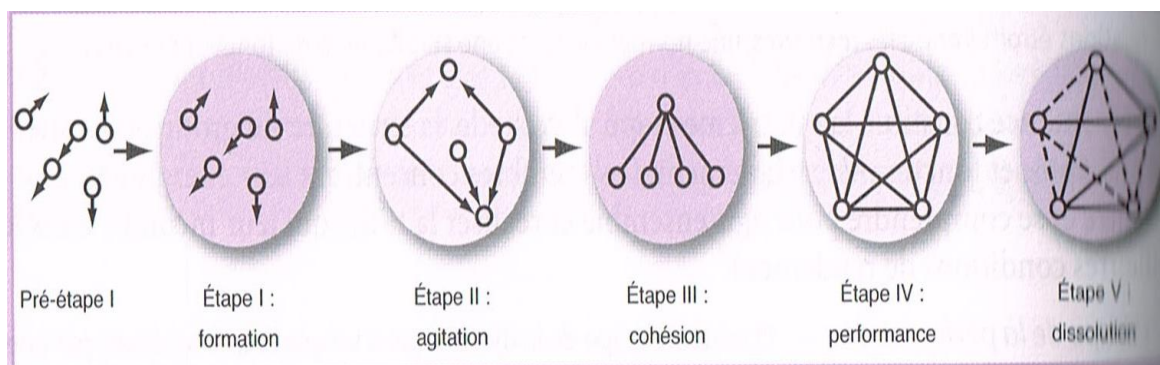
¹ MEIER, (O) : *dico du manager*, édition DUNOD, Paris, 2009, p. 97

organisationnel), les groupes permanents et groupes temporels et ainsi les groupes hiérarchiques (qui se réfèrent directement à un responsable déterminé), de travail dans le but de réaliser un projet spécifique, groupes d'intérêt (travaillent afin de réaliser un objectif qui les concerne tous) et groupes d'affinité (les individus qui partagent un ou plusieurs points communs)

1.2.2 Les étapes d'évolutions d'un groupe

En 1965, B. TUCKMAN a mobilisé le cycle de vie d'un groupe en cinq phases principales. Cette modélisation reste d'actualité.

Figure. I. 2: le cycle de développement d'un groupe



Source : ROBBINS (S), JUDGE (T) et TRAN (V) : Op.cit, p. 308

1.2.2.1 La constitution

Cette étape est l'étape de création de l'équipe. Les membres du groupe se rencontrent et ils apprennent à se connaître et les personnes extraverties assurent une première forme de leadership, en plus ils se positionnent les uns par rapport aux autres.

Le rôle du manager est décisif dans cette étape. Il se traduit par la création d'un climat de confiance le plus tôt possible entre les membres du groupe, fixer des objectifs et une direction très clairs, établir les normes de fonctionnement du groupe et fédérer les personnalités différents, en s'imposant des techniques de team building.

1.2.2.2 Démarrage, de tension

C'est l'étape est caractérisée par la lutte du pouvoir, les confrontations des opinions, les désaccords fréquents, une collaboration difficile même avec l'existence de la volonté du contribution et même la possibilité d'avoir de nouveaux leaders dans le groupe.

Durant cette étape, le manager a comme rôle d'un gestionnaire du conflit. Il doit faciliter les conversations lors des réunions, réduire les tensions, gérer les conflits, être assertif et faire comprendre aux membres du groupe qu'ils arrivent à avoir des idées à partager sur le projet et que chacun comprend et respecte l'idée de l'autre.

1.2.2.3 Régulation, harmonisation

Dans cette phase, les normes du groupe sont formées et les membres travaillent ensemble même s'il existe une certaine fragilité. Le groupe forme son identité avec une cohésion et un engagement de la part des membres.

Le manager a désormais pour rôle de négociateur. Son implication dans la prise de décision et dans la résolution des problèmes va être réduite mais il peut intervenir pour s'assurer que le groupe se déplace dans la bonne direction, qu'il gère efficacement ses conflits. En plus, il permet de trouver un consensus autour d'un cadre commun du travail.

1.2.2.4 Exécution, production

Est la phase où les membres du groupe travaillent ensemble et ils coopèrent afin d'atteindre l'objectifs. Le groupe devient efficace et on parle de productivité, de résultat et d'action.

Lors de cette étape, le manager a pour rôle de motiver son équipe, de les mettre en contact avec l'ensemble des parties prenantes du projet et d'intervenir en cas d'une prise de décision à un plus haut niveau de l'organisation.

1.2.2.5 Dissolution

Lorsque les causes qui ont amené à la création du groupe ont disparu, il y aura une séparation des membres et une finalisation des tâches.

Le rôle du manager consiste à reconnaître le travail effectué et valoriser l'apport de chaque membre à l'atteinte des objectifs, capturer les leçons apprises et célébrer le succès.

1.2.3 Les critères à mettre en place pour créer un groupe performant

Il existe cinq critères à mettre en place pour créer un groupe performant, qui sont :

1.2.3.1 Les rôles

Comportement prévisible d'une personne qui occupe une position donnée dans un contexte social donnée ; ensemble du modèles comportementaux conformes attendus des individus selon la place occupée dans une unité sociale¹.Ce qui implique qu'il faut s'assurer que chaque membre du groupe ait un rôle bien précis et qu'il n'y a pas un chevauchement dans les rôles.

1.2.3.2 Le statut

Place ou rang occupé au sein d'un groupe et conférant un certain prestige ; ensemble d'attributs liés à la position dans un système culturel ou un groupe donné². Le statut permet de créer une certaine hiérarchie au sein d'un groupe et plus la personne a un statut élevé, plus elle sera sûre d'elle. Le statut est déterminé par la capacité d'une personne à contribuer aux objectifs du groupe, pouvoir qu'un individu exerce sur les autres et les singularités propres à l'individu.

1.2.3.3 La taille

La taille d'un groupe, c'est-à-dire le nombre des membres qui le constituent, influe également sur son efficacité. Plus les membres d'un groupe sont nombreux, plus il ya de gens pour se répartir le travail et accomplir les taches requises, ce qui peut accroître le rendement et la satisfaction des membres. Mais il y a des limites, car si le groupe prend trop d'ampleur, cela risque de générer des difficultés de communication et de coordination. Or, ces difficultés vont souvent de pair avec une baisse de satisfaction professionnelle, une plus grande rotation du personnel ainsi qu'une augmentation d'absentéisme et de la paresse sociale³.

Il est meilleur que le groupe soit en nombre impair et le nombre soit inférieur à douze membres.

¹ ROBBINS (S), JUDGE (T) et TRAN (V) :Op.cit p.310

² Ibid, p. 320

³ SCHERMERHORN (J.R), HUNT (J.G) et OSBORN (R.N) : comportement humain et organisation, traduit par DE BILLY (C), 2 édition, édition village mondial, Paris, 2002, p.225

1.2.3.4 La cohésion

Est la force qui unit les membres d'un groupe et les incite à y demeurer ; résultat de désir des membres d'un groupe d'appartenir à ce groupe et de leur motivation à y maintenir une participation active¹.

La cohésion peut être définie comme une meilleure harmonie et homogénéité dans le groupe. Afin de l'optimiser, il faut prendre en considération la taille restreinte du groupe, recomposer le groupe et non les membres, mettre en place un objectif commun, isoler le groupe physiquement, augmenter le temps passé ensemble et stimuler la compétition avec les autres

1.2.3.5 Les normes

Règles de conduite ou critères de comportement acceptables au sein d'un groupe et adoptés par tous les membres d'un même groupe social².

1.2.4 Les équipes

1.2.4.1 Définition

Une équipe est « *une petit groupe de travailleurs aux compétences complémentaires collaborant activement à l'atteinte d'un objectif commun, dont ils se considèrent collectivement responsables*³. »

Une équipe peut être définie autour de quatre critères opérationnels⁴ :

- Une équipe est au départ un groupe formalisé, doté de repères et de règles de fonctionnement, groupe qui peut se reconnaître entre autres par des signes distinctifs, des modalités de travail ou des valeurs ;
- Une équipe se caractérise, chez chacun de ses membres, par une intuition d'appartenance, un sentiment subjectif ressenti individuellement mais vécu collectivement de faire partie d'une entité spécifique, porteuse d'identité et de dynamique, avec ses forces et ses faiblesses ;

¹ ROBBINS (S), JUDGE (T) et TRAN (V) : Op.cit, p. 323

² Ibid, p. 314

³ SCHERMERHORN (J.R), HUNT (J.G) et OSBORN (R.N): Op.cit, p.239

⁴ GABILLIET, (P): "le leader et son équipe", DUFOUR, (B) : MBA : l'essentiel du management par les meilleurs professeurs, édition organisations, Paris, 2008, p. 99

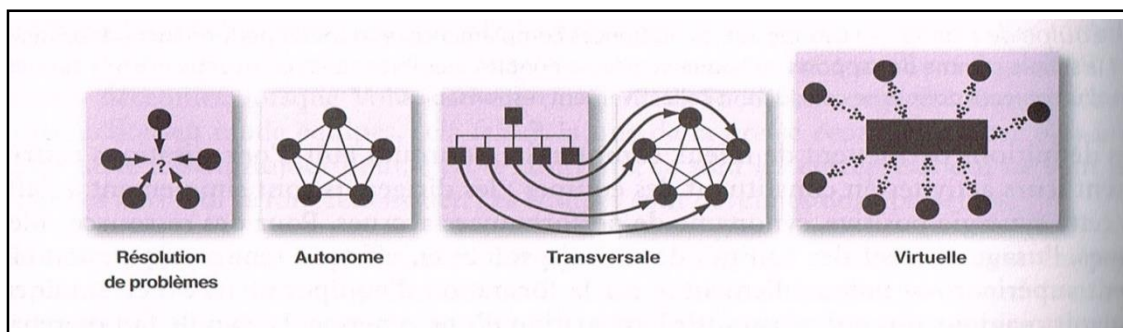
- Toute équipe présente, et ceci constitue un élément essentiel à prendre en compte par le leader, un éventail de talents complémentaires, autrement dits de rôles transversaux qui permettent aux relations entre les membres de s'établir et de durer face aux différents obstacles auxquels l'équipe peut être confrontée ;
- Enfin, l'appartenance à une équipe se traduit chez chaque membre par une appropriation implicite de l'objectif recherché, du niveau de performance attendu et de l'approche des situations rencontrées ;

1.2.4.2 La différence entre un groupe et une équipe

Dans un groupe, il n'y a pas forcément d'enjeu collectif et les exigences réciproques sont souvent limitées. Les membres interagissent principalement pour partager des informations et prendre des décisions qui les aideront à intervenir ensuite dans leur domaine de responsabilité respectif. Le groupe n'a donc pas vocation d'effectuer un travail collectif. Il n'y a pas ici de synergie globale, la performance étant généralement égale à la somme des contributions des individus. D'ailleurs, un groupe se forme généralement indépendamment d'un intérêt économique.¹

1.2.4.3 Les différents types d'équipes

Figure. I. 3: les différents types d'équipe



Source : ROBBINS (S), JUDGE (T) et TRAN (V) : Op.cit, p. 350

- **L'équipe de résolution de problèmes** : groupe de cinq à douze employés du même service qui se réunissent quelques heures chaque semaine pour trouver les moyens d'améliorer la qualité, l'efficacité et les conditions de travail² ;

¹ MEIER, (O) : Op.cit, p. 97

² ROBBINS (S), JUDGE (T) et TRAN (V) : Op.cit, p. 350

- **L'équipe autonome** : groupe formel de 10 à 15 employés fonctionnant sans manager, capable d'assumer un processus de travail ou un segment complet afin de fournir un produit ou un service à un client interne ou externe ;
- **L'équipe transverse** : est une équipe composée d'individu de différents services mais avec de même niveau hiérarchique afin de réaliser des projets précis ;
- **L'équipe virtuelle** : c'est l'équipe qui est reliée par des outils des technologies sans contraintes temporelles et spatiales ;

1.2.5 Les critères de création d'une équipe¹

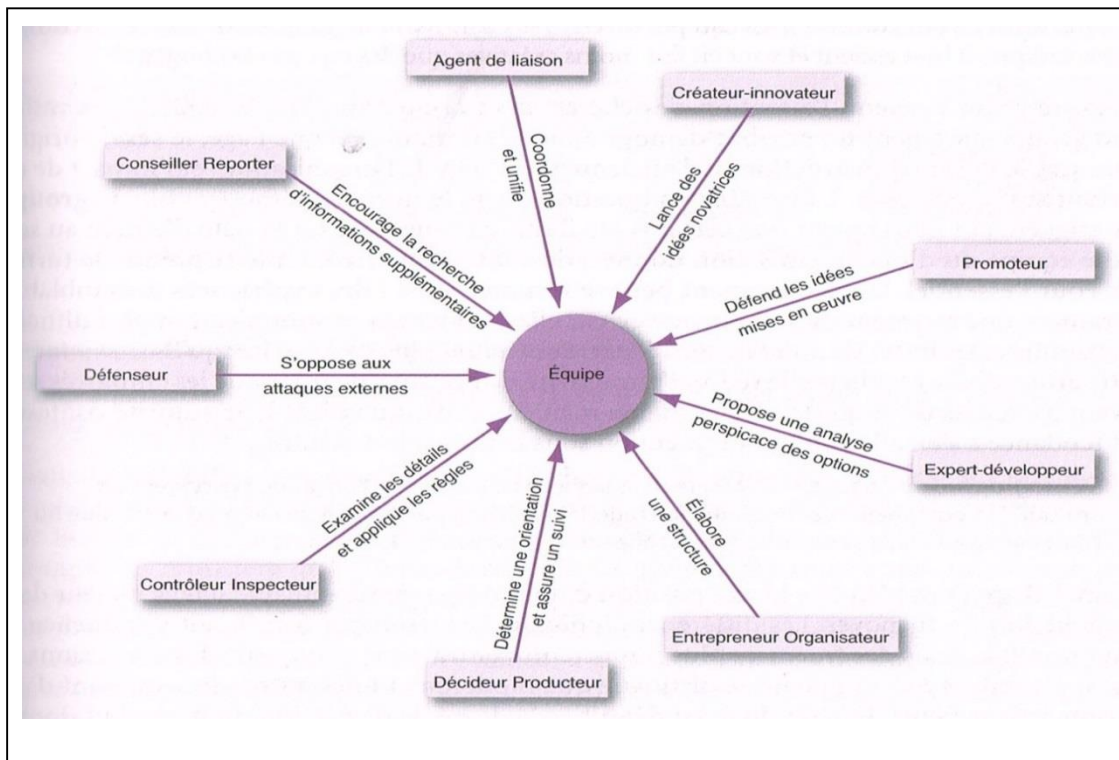
- **Le contexte** : créer un climat de confiance, assure les moyens nécessaires, mettre en place un système de rétribution et de motivation, leadership ;
- **La composition** : constituer l'équipe avec des personnalités différentes et adéquate, des compétences et des formations complémentaires, un nombre impair ;
- **La structuration du travail** : l'autonomie, chaque membre doit avoir une tâche bien précise, chaque membre doit avoir une tâche importante ;
- **Processus** : mettre en place un but commun, donner des objectifs spécifiques pour l'équipe, minimiser la paresse sociale ;

1.2.6 Les rôles clés des équipiers

Une équipe doit avoir des profils diversifiés des équipiers mais qui sont complémentaires. Cette diversité permet d'avoir une équipe performance avec des rôles qui sont compatible à chaque individu.

¹ Ibid., 354

Figure. I. 4: rôles clés des équipiers



Source : ROBBINS (S), JUDGE (T) et TRAN (V) : Op.cit, p. 359

1.2.7 Les principes de fonctionnement des équipes

Généralement, les équipes travaillent sous trois principes, qui sont : le principe de finalité, le principe d’unité et le principe diversité qui sont présentés ci-dessous.

Tableau. I. 5 : les principes de fonctionnement d’une équipe

Principes clés	Avantages recherchés	Enjeux	Modalités pratiques
Principe de finalité	Donner de sens Partager une vision Initier un mouvement Focalisation	Eviter : -Les jeux personnels -l’absence d’engagement -le manque de motivation	Développement autour de l’action et des résultats. Concilier les motivations individuelles et collectives

Principe d'unité	Donner une cohérence Créer un climat constructif Favoriser les interdépendances Cohésion	Eviter : -la concurrence interne ; -la déperdition des énergies, - le développement des sentiments négatifs	Création d'un sentiment d'identification et d'appartenance Articuler trois logiques de fonctionnement (adhésion, implication, coopération)
Principe de diversité	Favoriser le changement Etre force de proposition Susciter une dynamique propre Décloisonnement	Eviter : -le manque d'initiative ; -l'absence d'innovation ;	Emergence de nouvelles représentations Gérer et valoriser les différences

Source : BARABEL, (M) et MEIER, (O) : Op.cit, p.584

1.2.8 La motivation

La motivation est *une force intérieure qui résulte d'une tension liée à un ou plusieurs besoins et déclenche un comportement visant à le(s) satisfaire*¹.

La motivation est caractérisée par une intensité (la force qui met la personne dans la réalisation de la tâche), une direction (diriger l'effort vers une direction bien précise) et une persistance (la durée de l'effort).

On distingue deux types de motivation :

¹ MORIN, (P) et DELAVALLEE, (E) : *le manager à l'écoute du sociologue*, éditions d'Organisation, Paris, 2000, p. 93.

- une motivation intrinsèque qui est liée au moteur personnel de la personne, à ce qui la pousse de l'intérieur à se tourner vers telle ou telle activité¹. Ce type dépend de la personnalité de l'individu, son vécu et son fonctionnement.
- Une motivation extrinsèque relève des incitations extérieures qui peuvent amener l'individu à se motiver pour obtenir un élément extérieur au travail lui-même : une prime, une promotion, une marque de reconnaissance individuelle et sociale².

On trouve deux types de théorie de la motivation. Le premier est les théories du contenu qui posent comme hypothèse que l'individu est motivé par le besoin qui cherche à le satisfaire, elles cherchent à comprendre qu'est-ce qui motive une personne. Ces théories sont présentées par la pyramide des besoins d'A. MASLOW, la théorie d'ERD de L. ALDERFER, la théorie bifactorielle et la théorie d'accomplissement. Le second type est les théories de processus et elles s'intéressent au processus psychologique de la motivation afin de savoir comment la personne est motivée. L'une des théories les plus célèbres de cette théorie est la théorie d'équité d'ADAMS et la théorie des attentes de VROOM.

Un manager peut mettre en pratique ces théories et motiver ses collaborateurs. On peut synthétiser l'ensemble de ces pratiques en cinq points essentiels, qui sont :

- Le manager doit tenir en compte les différences entre les individus et que ces derniers n'ont pas les mêmes besoins, les mêmes personnalités, les mêmes valeurs, ... de ce fait, il faut personnaliser les objectifs ;
- Définir des objectifs SMART et proposer un feed-back pour que les employés évaluent leurs progressions ;
- Permettre aux employés de participer dans la prise de certaines décisions qu'elles les concernent ;
- Le système de rétribution doit être relié à la performance ;
- Puis, les employés doivent avoir le sentiment que les rétributions sont équitable ;

1.2.9 La performance

La performance est un concept multiforme difficilement mesurable et elle peut être définie comme étant « *est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement* »

¹ ALEXANDRE-BAILLY (F) et alii : comportements humains et management, 4 édition, édition Pearson, Montréal, 2013, p. 149

² Ibid., p.149

concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation)¹. »

Il existe une mesure objective de la performance liée à l'efficacité et l'efficience et elle est évaluée par deux composantes² :

- Une mesure des résultats obtenus par rapport aux moyens utilisés ;
- Une relativisation de la mesure en fonction du contexte et du niveau du risque en le comparant à un référentiel des normes, on obtient ainsi une performance égal, au-dessus, ou en-dessous de la norme.

Mais cette mesure ne représente pas la performance réelle de l'entreprise puisque elle ne prend pas en considération tous les facteurs de celle-ci.

On trouve deux types de performances. La première est la performance unidimensionnelle qui est lié aux résultats financiers de l'entreprise. Le second est la performance multidimensionnelle (élargie) où elle cherche la performance de l'entreprise dans son ensemble en intégrant les différentes parties prenantes et elle est mesuré à la base de quatre dimensions, qui sont³ :

- Pérennité de l'organisation : elle mesurer par rapport à la qualité du produit ou du service, la compétitivité et la rentabilité financière ;
- Efficience économique : par rapport à la productivité et l'économie des ressources
- Valeurs des ressources humaines : en évaluant le climat du travail, l'engagement des employés, leur rendement et leur compétence ;
- Légitimité de l'organisation : par rapport au respect de la réglementation, l'environnement et la responsabilité sociale ;
- L'arène politique par le biais de minimisation des préjudices, l'adéquation organisation et environnement et par la satisfaction de la coalition dominante et des constituants selon leur pouvoir relatif ;

Ce type de performance (multidimensionnelle ou organisationnelle) a été modélisé par NORTON et KAPLAN dans leur modèle de tableau de bord prospectif qui permet de mesurer la performance globale en basant sur quatre dimensions indépendantes, qui sont : la

¹ MEIER, (O) : Op.cit, p. 155

² BARABEL, (M) et MEIER, (O) : Op.cit, p. 330

³ Ibid., p. 342

performance financière, la satisfaction client, le processus interne et l'apprentissage et la croissance.

1.2.10 La prise de décision

La décision consiste à effectuer un choix lors d'une confrontation à un problème afin de le résoudre. La prise de décision est un acte essentiel dans la vie de l'entreprise, elle constitue une préoccupation constante que l'on trouve à tous les moments de la vie de l'entreprise et à différents niveaux de son organisation¹.

On trouve plusieurs classifications de la prise de décision, parmi eux :

- La classification selon l'objet de la décision avec trois types de décision : la décision stratégique qui est liée à la relation de l'entreprise avec son environnement, la décision tactique concerne la gestion des ressources et des structures et la décision opérationnelle qui est relative à l'exploitation courante ;
- La classification selon l'échéance avec les décisions à long, à moyen et à court terme ;
- La classification selon la nature des variables où on trouve des décisions programmables qui répondent à un problème par une solution qui a déjà fait ses épreuves et des décisions non programmées avec des solutions sur mesure au problème concerné ;

Pour comprendre le processus de prise de décision, deux modèles s'émergent avec une différence de principe : le premier modèle est celui des théories rationnelles ou classiques de prise de décision tandis que le second est les théories comportementales ou behavioristes de prise de décision.

Selon la première approche, le décideur est un individu rationnel qui possède des connaissances complètes et précises dans un environnement de certitude, par conséquent il prend des décisions avec une solution optimale.

Pour la deuxième approche, la plupart du temps, le décideur agit dans un contexte d'incertitude et ne dispose que d'une information limitée. Au milieu organisationnel, les décideurs font souvent face à des problèmes flous et, dans bien des cas, ils n'ont qu'une connaissance fragmentaire des actions possibles et de leurs conséquences². C'est le principe de la rationalité limitée avec la recherche d'une solution satisfaisante.

¹ BALLAND (S) et BOUVIER (A-M) : *management des entreprises en 24 fichiers*, édition DUNOD, Paris, 2008, p. 41

² SCHERMERHORN (J.R), HUNT (J.G) et OSBORN (R.N): *Op.cit*, p.452

Un troisième modèle de prise de décision qui le modèle de la poubelle. Selon les auteurs de cette approche, les principales composantes de processus décisionnel (problèmes, solutions, intervenant et contexte décisionnel), se trouve pêle-mêle dans la poubelle de l'organisation¹.

Afin d'expliquer le processus décisionnel, il existe deux modèles. Le premier est celui d'IMC de H. SIMON où le processus passe par trois étapes principales qui sont : l'intelligence (basée sur le système d'information de l'entreprise), la modélisation des choix possibles et le choix qui permet de sélectionner la solution. Le second est celui de modèle empirique d'E.A. ARCHER avec neuf étapes successives, qui sont : délimiter l'environnement du problème, préciser le problème, spécifier ses objectifs, établir un diagnostic, rechercher les solutions possibles, déterminer le mode de classement et les critères de choix, faire une évaluation complète, choisir la meilleure solution et enfin mettre en place la solution retenue.

1.2.11 Le stress

SELYE, le père de stress, définit le stress comme étant « *la réponse de l'organisme aux facteurs d'agression physiologiques et psychologiques, ainsi qu'aux émotions qui nécessitent une adaptation*². »

Afin de poser un diagnostic d'une situation du stress au travail, il existe trois approches complémentaires, qui sont :

- **L'approche bio ou physiologique** : cette approche décrit la réaction de l'organisme face à une situation du stress et elle est caractérisée par trois phases : réaction d'alarme (dès la confrontation à une situation stressante, l'organisme se prépare à réagir), réaction de résistance (l'organisme réagit et résiste à la situation) et enfin réaction d'épuisement (si la situation stressante se prolonge ou s'intensifie, les capacités de l'organisme peuvent être débordées, c'est l'état de stress chronique)³. Selon cette approche, la réponse de l'organisme sera la même quel que soit la sollicitation (le stress est objectif).
- **L'approche psychologique** : selon cette approche, lorsqu'un individu est soumis à une sollicitation de l'environnement, il procède à une évaluation cognitive de manière inconsciente et elle se conduit en deux temps : en premier lieu l'individu évalue la situation dans laquelle il se situe, puis il évalue ses propres capacités à

¹ Ibid., p.452

² MERCK (B) et alii : *éviter le stress de vos salariés*, édition d'organisation, Paris, 2009, p.58

³ Ibid., p. 61

faire face à cette sollicitation¹. Ainsi, le stress est considéré comme une réaction subjective qui se diffère d'une personne à une autre.

- **L'approche sociale** : cette approche s'intéresse au groupe et l'impact du stress sur la performance de l'organisation en termes d'efficacité et d'efficience. Elle cherche à comprendre les causes du stress d'un salarié dans un environnement du travail par le biais d'une analyse collective².

Plusieurs recherches ont montré le lien existant entre la performance social (liée aux ressources humaines) et la performance économique et les conséquences du stress sur l'individu, sur l'entreprise et même sur la société. Selon une étude européenne, le stress est la cause de plusieurs maladies psychiques (burn-out, dépression jusqu'à suicide) et physiologique (l'hypertension artérielle, des troubles musculo-squelettiques, maladie due peau, diminue les défenses naturelles, ...). Deux autres études canadienne et américaine ont montré que le stress est une source d'absentéisme, diminution de la performance, accidents au travail, taux élevé de rotation de personnel, réduction de la productivité, ...

Selon le bureau international du travail, le cout du stress professionnel représente entre 3 à 4% du PIB des pays industrialisés, soit environ 60 milliards d'euros en France, 160 milliards d'euros au royaume uni et 1800 milliards dollars aux Etats-Unis³.

1.2.12 La gestion des conflits

Il existe une multitude de définition sur les conflits.

Selon DOLAN, LAMOUREUX et GOSSELIN, le conflit est « *une incompatibilité totale, partielle, réelle ou perçue entre les rôles, les buts, les objectifs, les intentions et les intérêts d'un ou plusieurs individus, groupes ou services*⁴. »

Le conflit « *est un affrontement entre des intérêts, des valeurs, des actes ou des procédures. Si le conflit sous-tend un désaccord, il peut en revanche y avoir désaccord sans qu'il y ait nécessairement conflit*⁵. »

Les conflits peuvent se situer à quatre dimensions, qui sont: le conflit cognitif en cas de divergence entre les opinions, les idéologies, les valeurs et les croyances, le conflit d'intérêt est

¹ Ibid., p. 65

² Voir annexe I.1

³ Ibid., p83

⁴ BARABEL, (M) et MEIER, (O) : Op.cit, p.716

⁵ MEIER, (O) : Op.cit, p. 35

lié à une contradiction en terme d'objectifs et du but à réaliser, le conflit affectif qui est une conséquence d'une incompatibilité entre les émotions des adversaires et enfin le conflit de comportement liée à la façon de faire les choses.

Au niveau de l'entreprise, on trouve cinq niveaux du conflit :

- **Le conflit intra personnel** : c'est un conflit interne où l'individu est devant une décision ou un choix importants mais qui lui apparaissent incompatible par rapport à ses compétences ;
- **Le conflit interpersonnel** : c'est le cas d'un conflit entre deux personnes qui sont en relation d'interdépendance ;
- **Le conflit groupe-individu** : lorsque un groupe détient la responsabilité d'un dysfonctionnement ou non réalisation des objectifs à un individu pour son comportement, ses compétences et ses pratiques ;
- **Les conflits intragroupes** : c'est le cas des sous-groupes qui se manifeste dans le même groupe et des conflits qui apparaissent entre eux ;
- **Les conflits intergroupes** : ils naissent généralement dans le cadre d'une mauvaise communication et compréhension entre les deux groupes ;

1.2.12.1 Le processus de conflit¹

Le processus de conflit comprend cinq étapes principales, qui sont :

- **L'opposition ou incompatibilité potentielle** : ce sont les conditions préalables lié à l'apparition de conflit et elles ont été regroupées sous trois catégories : la communication de l'effet des malentendus et du bruit introduit dans les canaux de communication, la structure en terme de rétribution, de hiérarchie et de style de leadership et la troisième catégorie qui est l'interpersonnel avec les incompatibilités entre les personnes du groupe.
- **La cognition et la personnalisation** : c'est l'étape de perception du conflit. Si l'une des deux parties soit consciente de l'existence des conditions liées à un conflit, alors c'est un conflit perçu. Et si l'une de ces parties ajoute une implication émotionnelle dans ce conflit alors il est ressenti et personnalisé.

¹ ROBBINS (S), JUDGE (T) et TRAN (V) : Op.cit, p.505-516

- **Intentions** : elle représente la nature de la décision que va prendre les deux parties en conflits. Cette décision se manifeste sous cinq types de gestion de conflits¹.
- **Le comportement** : c'est l'étape où le conflit devient visible et chacune des parties apparait son intention.
- **Le résultat** : est l'ensemble des conséquences lié à ce conflit. Elles peuvent être fonctionnelle par l'augmentation de la performance et dysfonctionnelle avec une diminution de la performance.

Conclusion

Pour conclure, un bon manager est celui qui arrive à ressortir le meilleur de ses collaborateurs en termes de compétences et de talents. Pour réussir, celui-ci combine entre les différentes compétences techniques, cognitives et relationnelles en adoptant des rôles interpersonnels, décisionnels et des rôles liés à l'information.

Le fait que le manager est en interaction continue avec ses subordonnés, ce qui implique entretenir des relations avec l'être humain qu'on est, cela fait appelle à une composante ignoré depuis longtemps qui est l'émotion.

¹ Voir annexe N° I.2



Chapitre 2

Chapitre 2 : l'intelligence émotionnelle et le management

SUN TZU dit : « *la doctrine, l'équité, l'amour pour tous ceux qui sont nos subordonnés et, pour tous les hommes en général, la science des ressources, le courage et la valeur : telles sont les qualités qui doivent caractériser celui qui est vertueux de la dignité de Général.* ¹»

L'entreprise d'aujourd'hui se trouve dans un environnement complexe, instable, à forte concurrence et imprévisible.

Un grand manager n'est plus celui qui a les connaissances du métier et la maîtrise des techniques. Mais celui qui doit avoir en même temps les connaissances, l'intelligence et la vision mais aussi la capacité de gérer et d'identifier ses propres émotions et les émotions des autres ; puisqu'il se trouve devant une équipe avec différents profils et avec leurs différents états émotionnels arrivant jusqu'au burn-out, devant l'obligation de prendre des décisions satisfaisantes dans des circonstances complexes en cherchant non plus la performance financière mais la performance organisationnelle, et devant les différents conflits intra et intergroupe.

L'importance de ces compétences émotionnelles dans le management et la performance en comparant aux compétences techniques liées à la logique sont théorisées à travers le concept d'intelligence émotionnelle.

De ce fait, on a consacré la première section pour définir l'intelligence émotionnelle et les différents modèles liés à ce terme. Puis la deuxième section sera orientée vers l'étude de l'apport de cette intelligence sur les pratiques managériales.

Section 1 : l'intelligence émotionnelle

Depuis plusieurs années, de nombreuses recherches scientifiques se sont attardées sur la notion de l'intelligence. Cette dernière a été liée directement à la cognition et à la raison sans la prise en considération d'une autre facette très importante de l'être humain qui est l'émotion.

¹ <https://www.babelio.com/auteur/Sun-Tzu/3396/citations> consulté le 25 mai 18

2.1.1 Qu'est-ce qu'une émotion ?

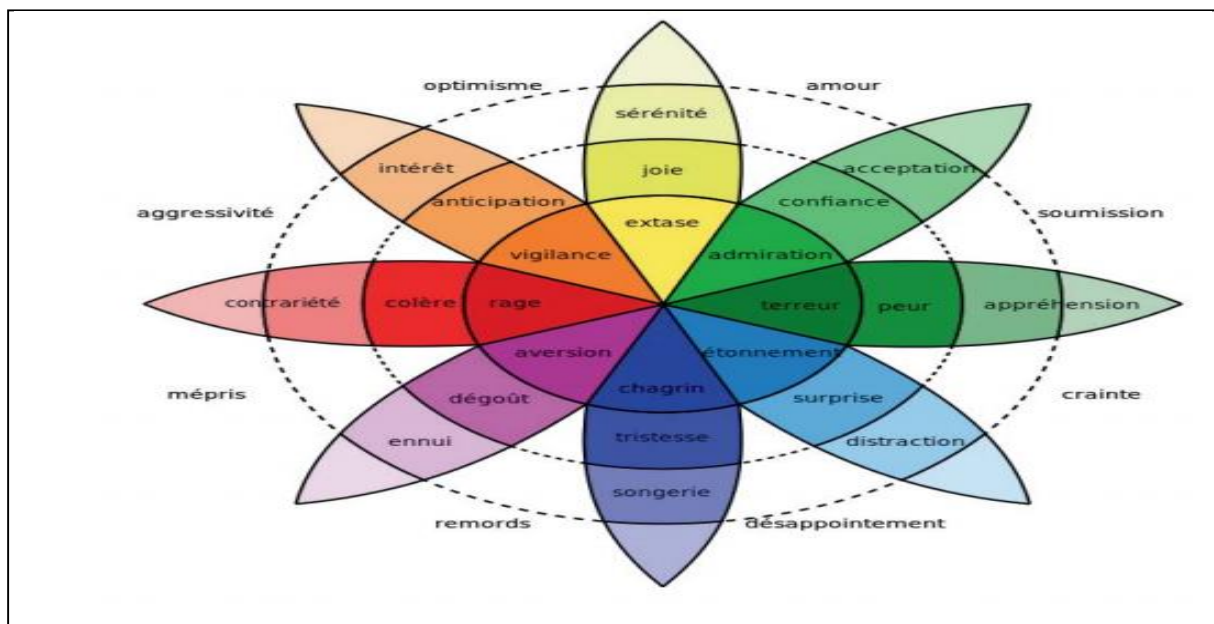
De l'antiquité à nos jours, la nature des émotions n'a jamais cessé d'être débattue¹.

Tandis que l'émotion chez les platonicienne est une source pervertissant de la raison, Aristote la considère comme un stimulus d'évaluation de potentiel de gain d'une action.

Avec la théorie évolutionniste de C. DARWIN de 1872 qui suggère que les émotions sont universelles et adaptatives, plusieurs chercheurs tel que P.EKMAN ont tenté de démontrer l'universalité de certaines émotions et expressions faciales qui les correspond dite des émotions de bases (primaire). Ces émotions sont communes à toutes les cultures. Ce sont des fonctionnements automatiques localisés dans le cerveau au niveau de l'amygdale, et elles sont au nombre de six : la joie, la tristesse, la colère, la peur, la surprise et le dégoût².

A partir de ce modèle, un autre modèle a été conceptualisé par le psychologue américain R. PLUTCHIK qui prend en considération huit émotions de base : la joie et la tristesse, l'acceptation et le dégoût, la peur et la colère, la surprise et l'anticipation. Selon cette théorie, les interactions entre ces différentes émotions donnent la naissance aux émotions complexes connus comme des émotions secondaires.

Figure. II. 1: la roue des émotions de R. PLUTCHIK



Source: KOTSOU, (I): Op.cit, p.36

¹ KOTSOU, (I) :Op.cit, p28

² BURGAT, (P-M) : *manager avec l'intelligence émotionnelle : pour cultiver efficacité et bien-être au travail*, interEditions, Paris, 2016, p. 18

Avec la fin de 19^{ème} siècle, deux courants sont opposés. Celui de W. JAMES qui postule que les émotions sont le résultat d'un changement physiologique, et celui de W. CANNON qui suggère que l'émotion est produite par le cerveau¹.

Durant les années 1960, SCHACHTER puis R. LAZARUS ont proposé une nouvelle théorie qui est la théorie d'évaluation cognitive ou « *appraisal* », qui permet d'expliquer le fait qu'un même événement peut entraîner l'émergence de différentes émotions chez différents individus ou parfois chez un même individu à différents moments².

2.1.1.1 Élément de définition

L'émotion est un processus psychologique complexe avec plusieurs caractéristiques, de ce fait, il existe plus de 92 définitions de celle-ci,

Au début, l'approche des émotions avait une vision sombre sur l'émotion de fait que cette dernière est souvent lié à des trouble psychologique. On peut remarquer cette approche dans la définition des dictionnaires tel que LAROUSSE: « *une émotion, de émouvoir qui signifie le mouvement, est un trouble subit, agitation passagère causés par un sentiment vif de peur, de surprise, de joie, etc.* »³.

Matsumoto et Ekman (2009) définissent ainsi les émotions comme « *des réactions transitoires, bio-psycho-sociales conçues pour aider les individus à s'adapter et à faire face à des événements qui ont des implications pour leur survie et leur bien-être* ».⁴

L'émotion est souvent confondue à d'autres termes psychologiques comme l'humeur, l'attitude, etc. le tableau ci-dessous décrit les principales différences entres elles :

¹ COPPIN, (G) et SANDER, (D) : « *théories et concepts contemporains en psychologie de l'émotion* », PELACHAUD, (C) : *systèmes d'interaction émotionnelle*, édition HERMES-LAVOISIER, Paris, 2010, pp.25-56

² Ibid, pp.25-56

³ Larousse, dictionnaire encyclopédique, édition 2000, p. 224

⁴ COPPIN, (G) et SANDER, (D) : Op.cit, pp. 25-56

Figure. II. 2: les différences entre l'émotion et les autres termes psychologiques

<i>Qualités</i>	Intensité	Durée	Synchronisation	Evènement cible	Déclenchement de l'appraisal	Rapidité de changement	Impact comportemental
<i>Types d'affects</i>							
Emotions : p. ex., en colère, triste, joyeux, apeuré, honteux, fier.	●	○	●	●	●	●	●
Humeurs : p. ex., mélancolique, irritable, apathique, déprimé, optimiste	●	●	○	○	○	●	○
Style interpersonnel : p. ex., distant, froid, chaleureux, encourageant, méprisant	●	●	○	●	○	●	●
Préférences / Attitudes : p. ex., aimant, amoureux, haïssant, désirant	●	●	○	○	○	○	●
Traits affectifs : p. ex., nerveux, anxieux, insouciant, morose, hostile	○	●	○	○	○	○	●

Source : cours de SANDER, (D), Psychologie de l'Emotion, 2008/2009, université de Genève.

2.1.1.2 Le processus émotionnel

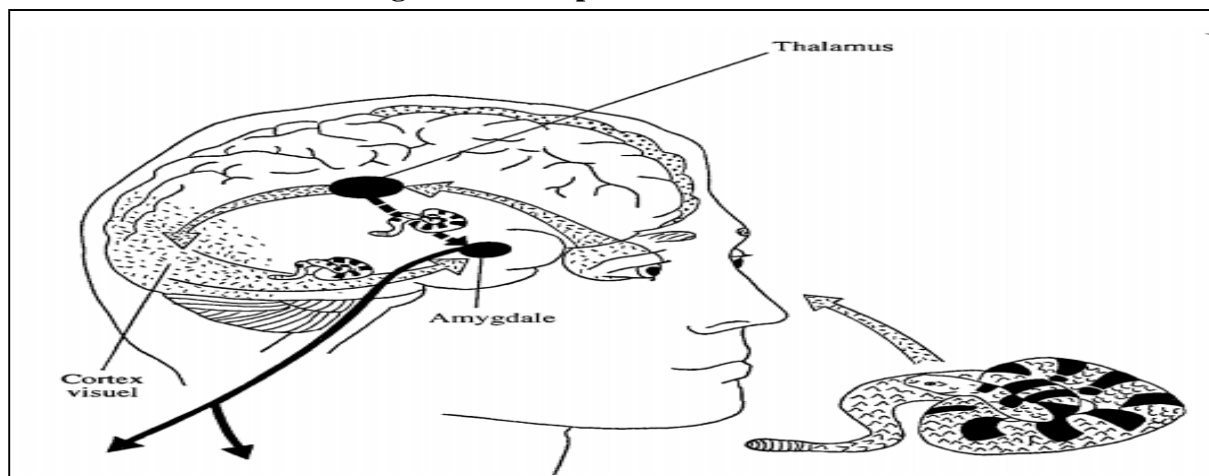
L'hippocampe et le cortex sont associés à la mémoire consciente explicite. L'amygdale, en revanche, est impliquée dans les conditionnements émotionnels¹.

Tous les cortex sensoriels ont des connexions avec l'amygdale, qui a des connexions avec les différentes régions du cerveau. Il existe deux circuits de l'émotion. Le premier est le circuit court, automatique et inconscient, où suite à une stimulation, le thalamus active l'amygdale qui enclenche automatiquement les réactions corporelles et il fait naître ces réactions avant même que l'individu n'ait interprété consciemment. Le deuxième circuit est un circuit dont le cortex (la cognition) intervient entre le thalamus et l'amygdale. Dans cette situation le thalamus envoie l'information au cortex afin de la décrypter et si elle s'avère réellement dangereuses, les manifestations corporelles seront maintenues, tandis que si le cortex la décrypte de façon précise comme une situation non dangereuse alors il freine la fonction amygdalienne et toutes les expressions corporelles².

¹ KOTSOU, (I) : Op.cit, p.45

² Ibid., p.46

Figure. II. 3: le processus émotionnel



Source : GOLEMAN, (D) : *l'intelligence émotionnelle*, traduit par PIELAT, (T), éditions Robert Laffont, Paris, 1997, p.37.

2.1.2 L'intelligence émotionnelle

2.1.2.1 De l'intelligence à l'IE

L'intelligence et les émotions ont été souvent séparément étudiées. Au début de 20^{ème} siècle, SPEARMAN a déterminé un indice global de l'intelligence appelé « facteur g », puis c'est avec les travaux de L. TERMAN que le concept de QI est apparu.

En 1920, THORNDIKE introduit un modèle d'intelligence social qui est défini comme la capacité à comprendre et de gérer les autres et de se comporter avec sagesse dans les contextes sociaux.

Durant les années 1970 et 1980, un courant de pensée est développé en psychologie qui est le courant d'évaluation cognitive où ils ont intégré les cognitions et ils ont examiné les interactions entre ces dernières et les émotions. L'un des chercheurs précurseurs de cette théorie est H. GARDNER qui revient la paternité du concept d'intelligence multiple avec sa publication de *Frames of Mind : the theory of Multiple intelligence* en 1983¹. Il propose un modèle de neuf (09) catégories d'intelligence, qui sont présentées dans le tableau ci-dessous :

¹ SCHERER, (K.R) : « *emotion* », HEWSTONE, (M) et STROEBE, (W) : *introduction to social psychology: a european perspective*, édition Blackwell, Oxford,2000, p 166,167

Tableau .II.1: les types d'intelligence selon GARDNER

Intelligences	Composante-cœur : (aptitudes naturelles à)
Interpersonnelle	Traitement empathique et relationnel Aptitude à l'empathie (appréhender les choses du point de vue l'autre) et à la maîtrise des relations
Intrapersonnelle	Traitement émotionnel, assertif et autonome Aptitude à exprimer son ressenti sans blesser l'autre, aptitude à orienter ses émotions sur l'action
Musicale	Traitement tonal et rythmique Aptitude à appréhender la structure d'une œuvre et les éléments qui la composent et décryptage d'un discours musical
Kinesthésique	Traitement corporel et matériel Aptitude à contrôler des mouvements corporels ainsi qu'à manier des objets avec dextérité
Spatiale	Traitement « imagerie mentale » et métaphorique Aptitude à émuler la réalité ainsi qu'à recourir à la métaphore pour illustrer une idée, un concept
Linguistique	Traitement phonologique et grammatical Aptitude à opérer un acte auto-analytique c'est-à-dire à utiliser le langage pour réfléchir sur le langage, maîtrise de la sémantique, de la phonologie, de la syntaxe
Logico-Mathématique	Mathématique : Traitement rationnel et abstrait Niveau mathématique = aptitude à l'abstraction et au maniement de longues chaînes de raisonnement Scientifique : Traitement pragmatique et intuitif aptitude à solliciter une intuition avant d'élaborer un concept, reste ancré dans l'univers physique
Naturaliste	Traitement taxinomique et comparatif Aptitude à reconnaître et à classer des espèces de la faune et de la flore, aptitude à reconnaître dans des cas isolés l'appartenance à un groupe

Source : RICHEZ, (Y) : « l'accompagnement du changement professionnel, l'apport de la théorie des intelligences multiples de GARDNER », in humanisme et entreprise, N°294, 2009, pp.77-96

Les limites liées aux tests d'intelligence cognitive afin de prévoir le succès ou l'échec d'un individu dans le domaine professionnel ou personnel, ont contribué au développement d'une nouvelle forme d'intelligence qui est l'intelligence émotionnelle. Ce concept est apparu en 1990 lors de la publication de P. SALOVEY et J.D. MAYER de « *Emotional intelligence. Imagination, cognition and personality* »

2.1.2.1.1 Définition

A présent, il n'y a pas un consensus sur la définition exacte de l'IE de la part des chercheurs.

P. SALOVEY et J.D. MAYER, que revient la paternité de ce concept, la définit comme « l'habilité à guider les émotions de soi et des autres, à les discriminer et à utiliser cette information pour penser à agir »¹. Cette définition a été modifiée en 1997 pour dire que « l'intelligence émotionnelle est l'habilité à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer

¹ SALOVEY (P) et MAYER (J.D), « *Emotional intelligence. Imagination, cognition and personality* », in sage journals, N°9, mars, 1990, pp.185-211

pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres.¹ »

En 1995, le concept de l'intelligence émotionnelle sera popularisé avec l'apparition du livre de D. GOLEMAN. De ce fait, il semble intéressant d'introduire sa définition. Cet auteur considère l'intelligence émotionnelle comme « *la capacité d'un individu à reconnaître ses sentiments et ceux des autres, et à motiver et gérer ses émotions propres et ses relations.*² »

2.1.2.2 Les différents modèles de l'intelligence émotionnelle

Il existe plusieurs paradigmes théoriques sur l'intelligence émotionnelle et ils sont présentés à travers trois (03) modèles, qui sont : l'intelligence émotionnelle comme habilité, les modèles mixtes, et enfin le modèle qui considère l'intelligence émotionnelle comme un trait de personnalité,

2.1.2.2.1

Le modèle d'intelligence émotionnelle

en tant qu'aptitude (habilité)

Le modèle est présenté par la théorie de P.SALOVEY et J.D. MAYER qui considère l'IE comme une aptitude purement mentale, à l'instar d'autres mesures de la performance mental tel que le QI (i.e. une interaction entre les cognitions et les émotions).

Ce modèle est basé sur quatre (04) branches :³

- ✓ L'aptitude à percevoir, identifier et exprimer les émotions : la connaissance des émotions, leurs causes et leurs conséquences peut aider l'individu à comprendre les différentes perceptions des gens par rapport aux différents événements, situation, choses, etc.
- ✓ L'aptitude à utiliser les émotions afin de faciliter le raisonnement et l'action : plusieurs théories sur l'émotion ont montré l'existence de plusieurs signes physiologiques distincts liées à différentes émotions. Faire le lien entre l'émotion et la pensée permet de diriger soi-même.

¹ AL ASRI, (L) : « *l'impact de l'intelligence émotionnelle sur les styles de management* », in international journal of innovation and scientific research, N°1, avril, 2016, pp.14-23

² VENTER, (I) et KOTZE, (M) : « *les différences au niveau de l'intelligence émotionnelle entre les dirigeants efficaces et les moins efficaces dans le secteur public : étude empirique* », in revue internationale des sciences administratives, 2011, pp.405-439.

³ SALOVEY (P) et MAYER (J.D): "Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implication", in psychological inquiry, N°3, 2004, pp.197-215.

- ✓ L'aptitude à comprendre les émotions et à les analyser : c'est la capacité à apprécier les tendances des émotions et de comprendre leurs résultats. Le développement de cette branche est en parallèle avec la croissance de la pensée.
- ✓ L'aptitude à régler ses émotions et celle des autres : cette aptitude commence par une réflexion sur les causes et les conséquences de chaque émotion. De ce fait, cette réflexion permet de réparer les émotions désagréables et de favoriser les émotions agréables.

Ces branches sont classées d'une manière où la complexité soit croissante. La première branche se situe au niveau basique et concerne les processus psychologique de base, tandis que la régulation est au sommet de la hiérarchie avec des processus plus complexes. Chaque branche est divisée en quatre (04) sous-aptitudes (annexe II.1).

En 1999, D.J MAYER, P. SALOVEY et CARUSO ont élaboré un test d'intelligence émotionnelle appelé le MEIT (Multifactor Emotional Intelligence Test). Cet instrument a été amélioré, conduisant à un test plus court qui a été produit de manière professionnelle, qui est le MSCEIT (Mayer Salovey Caruso Emotionel Test)¹.

Le MSCEIT mesure les quatre (04) branches du modèle avec 143 questions qui sont répartit sur huit (08) tâches. Le test contient sept (07) scores : un score pour chaque branche, un score total des deux branches 1 et 2 appelés la zone de l'IE liée à l'expérience, un score total des deux branches 3 et 4 appelés l'IE stratégique et un score total d'intelligence émotionnelle².

¹ BRACKETT, (M.A) et SALOVEY, (P) : « *measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test (MSCEIT)* », in *psicothema*, supplementaire, 2006, pp. 34-41

² *Ibid.*, pp. 34-41

Tableau .II. 2: les branches de l'IE selon le modèle habilité

<i>Table 2</i> The four-branches of emotional intelligence measured by the MSCEIT			
Emotional Intelligence Measured by the MSCEIT			
Branch 1: (Perception of emotion)	Branch 2: (Use of emotion to facilitate thinking)	Branch 3: (Understanding of emotion)	Branch 4: (Management of emotion)
<p><i>Task 1: Faces</i> Participants view photographs of faces and identify the emotions in them</p>	<p><i>Task 3: Sensation</i> Which tactile, taste, and color sensations are reminiscent of a specific emotion?</p>	<p><i>Task 5: Blends</i> Which emotions might blend together to form a more complex feeling?</p>	<p><i>Task 7: Emotion management</i> How effective alternative actions would be in achieving a certain outcome, in emotion-laden situations where individuals must regulate their feelings</p>
<p><i>Task 2: Pictures</i> Participants view photographs of faces and artistic representations and identify the emotions in them</p>	<p><i>Task 4: Facilitation</i> How moods enhance thinking, reasoning and other cognitive processes</p>	<p><i>Task 6: Changes</i> How emotions progress and change from one state to another</p>	<p><i>Task 8: Relationship management</i> Test-takers evaluate how effective different actions would be in achieving an emotion-laden outcome involving other people</p>

Source : BRACKETT, (M.A) et SALOVEY, (P) : Op.cit, pp. 34-41

2.1.2.2.2

Les modèles mixtes

Ces modèles dites mixtes considèrent l'IE comme un processus complexe qui résulte d'une interaction entre un ensemble de capacités mentales ainsi plusieurs traits de personnalités. D'où ils acceptent que l'IE puisse être développé contrairement à l'intelligence cognitive (QI).

➤ Le modèle de D. GOLEMAN

Inspiré de modèle de P. SALOVEY et D.J. MAYER et ayant des connaissances précédentes dans la recherche sur le cerveau et le comportement, le psychologue et le journaliste scientifique américain D. GOLEMAN entama ses propres recherche dans ce domaine et il a fini par écrire son best-seller et le livre qui va diffuser le concept d'IE dans le monde : *l'IE, comment transformer ses émotions en intelligence*.

Son modèle gravite autour de quatre (04) composantes ou facettes, qui sont¹ :

- ✓ La conscience de soi : la capacité de l'individu à reconnaître ses émotions, de les comprendre, de savoir leurs influences et de les utiliser.
- ✓ La maîtrise de soi : englobe la capacité de maîtriser ses émotions et de s'adapter à l'évolution de la situation
- ✓ La conscience sociale (empathie) : est la capacité à détecter et à comprendre les émotions des autres et à y réagir
- ✓ La gestion des relations : la capacité d'influencer les autres toutes en favorisant leur développement et en gérant les conflits.

Le tableau ci-dessous montre les quatre (04) composantes ou facettes du modèle de D.GOLEMAN qui se subdivisent en 20 sous-composantes :

Tableau .II. 3: compétence de l'IE de GOLEMAN

	SOI Compétence personnelle	AUTRES Compétence sociale
CONSCIENCE	<p><u>Conscience de soi</u></p> <p>Conscience émotionnelle de soi Auto-évaluation précise Confiance en soi</p>	<p><u>Conscience sociale</u></p> <p>Empathie Souci du service Compréhension organisationnelle</p>
MAÎTRISE	<p><u>Maîtrise de soi</u></p> <p>Contrôle de soi Fiabilité Droiture Adaptabilité Motivation Initiative</p>	<p><u>Gestion des relations</u></p> <p>Aider les autres à se perfectionner Influence Communication Gestion des conflits Leadership Catalyseur du changement Établissement de relations Travail d'équipe et collaboration</p>

Source : La direction de la recherche de Canada, *étude de la documentation sur l'intelligence émotionnelle et ses conséquences en milieu correctionnel*, rapport 2004

Selon D. GOLEMAN, les compétences émotionnelles ne sont pas des talents natifs exemple d'intelligence cognitive, mais au contraire elles se développent et elles sont des capacités apprises qu'il faut perfectionner afin de réaliser à un rendement exceptionnel.

¹ FERNANDEZ-BERROCAL, (P) et EXTREMERA, (N) : « *emotional intelligence : a theoretical and empirical review of its first 15 years of history* », in *psicothema*, supplementary, 2006, pp.7-12

Pour mesurer l'IE selon le modèle de D. GOLEMAN, il existe plusieurs tests.

Le premier est le ECI (Inventaire des Compétences Emotionnelles). Créé par GOLEMAN en basant sur les compétences émotionnelles et le questionnaire d'auto-évaluation de R.BOYATZIS. Le répondant décrit soi-même et une autre personne avec une échelle de 1 à 7 tel que 7 signifie que le comportement est très caractéristique de la personne. Ce test est utilisé généralement dans le domaine professionnel afin d'évaluer les managers et les collaborateurs¹.

T.BRADBERRY et J.GREAVES ont créé un autre test qui est le EIA (Evaluation de l'Intelligence Emotionnelle) et il est caractérisé par rapidité et efficacité. Il comporte seulement 28 questions toutefois il détermine les quatre composantes du modèle².

Le dernier test est le WPQei (Questionnaire de profil de travail- version IE). Ce test est un questionnaire à 80 questions qui mesure sept compétences³.

➤ **Le modèle de R. BAR-ON**

Selon R. BAR-ON, l'IE est : « *assortiment multifactoriel d'aptitudes émotionnelles, personnelles et social inter reliées qui nous aide à faire face aux demandes quotidiennes* »⁴.

La conceptualisation de ce modèle est moins compliquée que le modèle d'habileté mais plus scientifique que le modèle de D. GOLEMAN. Il comprend cinq (5) composantes avec 25 sous-composantes, qui sont⁵ :

- ✓ Intra personnel : est la capacité de l'individu à comprendre ses émotions, ses sentiments et ses idées.
- ✓ Interpersonnel : est la capacité de l'individu à comprendre les émotions, les sentiments et les idées des autres.
- ✓ Adaptabilité : elle se réfère à la capacité de changer nos sentiments en fonction de la situation.
- ✓ Gestion de stress : est la capacité de faire face au stress et maîtriser ses émotions.

¹ La direction de la recherche de Canada, Op.cit, 16

² Ibid., p. 17

³ Ibid., p.17

⁴ EVE, (M) : *l'applicabilité du test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Curaso (MSCEIT) chez les personnes âgées*, thèse de doctorat en psychologie, université de Laval de Québec, 2009, p6.

⁵ LETOR, (C) : « *reconnaissances des compétences émotionnelles comme compétences professionnelles : le cas des enseignants* », in les cahiers de recherche en éducation et formation, N°53, décembre, 2006, pp. 4-35.

- ✓ Humeur générale : elle englobe la capacité d'avoir des émotions positives et d'être optimiste.

R. BAR-ON élabore le premier instrument psychométrique de mesure de l'IE destiné aux grand public, connu sous l'appellation de l'Inventaire de Quotient Emotionnel de BAR-ON (EQ-i).

L'EQ-i se compose de cinq échelles qui sont formé à base des cinq composantes du modèle, à savoir le QE intrapersonnel, le QE interpersonnel, le QE de gestion du stress, le QE d'adaptabilité et le QE de l'humeur générale. Quinze sous-échelles sous-tendent ces cinq échelles composantes¹.

L'EQ-i se compose de 133 items. Ces items sont des affirmations que les personnes interrogées évaluent sur une échelle de Likert à cinq point, allant de 1 (très rarement ou jamais vrai pour moi) à 5 (très souvent vrai pour moi ou vrai pour moi)².

2.1.2.2.3

L'intelligence émotionnelle- trait

La conceptualisation de ce modèle a été faite par A. FURNHAM et K.V. PETRIDES.

Ces deux chercheurs sont à l'origine de la distinction entre les deux modèles mixte et IE comme habilité. Même si ces deux formes d'IE sont différentes mais il reste que plusieurs facette ou composantes sont communes entre eux.

Selon ces auteurs, les deux types distincts d'IE peuvent être différenciés en fonction de la méthode de mesure utilisée pour opérationnaliser la construction : le modèle mixte concerne les émotions et les perceptions de soi mesurées par un questionnaire d'auto-évaluation tandis que le modèle habilité concerne les capacités cognitives liées aux émotions qui doivent être mesurée. Les questionnaires d'auto-évaluation mesurent la performance typique (ce que le sujet fait) cependant que les tests de performance visent à mesurer la performance maximale comme dans le test QI (ce que le sujet doit faire). Cette différence en termes de mesure se reflète sur les résultats empiriques des recherches : l'observation des corrélations relativement faibles entre le questionnaire d'auto-évaluation et les tests de performance même dans des conditions similaires.

¹ VENTER, (I) et KOTZE, (M) : Op.cit, pp. 405-439

² Ibid., pp.405-439

K.V PETRIDES et A. FURNHAM préfèrent investiguer l'intelligence émotionnelle dans une perspective empirique et psychométrique. L'argument repose sur le principe selon lequel si l'intelligence émotionnelle existe, il est possible de l'isoler, de la mesurer par une épreuve fiable, généralisable et discriminante et d'en prédire les effets. En ces termes, un individu doté d'intelligence émotionnelle sera plus efficace dans la gestion des demandes de l'environnement, par exemple, dans la gestion des situations de stress. Il s'agit dans cette perspective, de mettre en évidence l'existence du phénomène d'intelligence émotionnelle comme un phénomène cohérent, non contingent, universel et distinct d'autres phénomènes liés à l'intelligence et à la personnalité, ayant un pouvoir de discrimination et de prédiction des comportements¹.

L'instrument de mesure comprend plusieurs dimensions² :

- ✓ Le bien-être : l'humeur générale, l'optimisme, l'estime de soi ;
- ✓ Le contrôle de soi : la régulation des émotions, le contrôle de l'impulsivité, la gestion du stress ;
- ✓ Les compétences émotionnelles : l'empathie, la perception et l'expression des émotions ;
- ✓ Les compétences sociales : le management des émotions d'autrui, l'assertivité, les aptitudes sociales générales ;

Bien qu'il existe une abondance d'instruments d'auto-évaluation censés mesurer l'IE, la plupart peuvent être considérées seulement comme des "mesures imparfaites du trait EI", dépourvu de base théorique durable et fournissant uniquement couverture partielle du domaine d'échantillonnage de la construction. Le Trait Emotionnel Intelligence Questionnaire (TEIQue), d'autre part, a été délibérément développé pour opérationnaliser complètement la construction dans question. Cet inventaire de 153 items évalue ainsi tous les traits EI, donnant un nombre approprié de scores à la facette, facteur et niveau de l'échelle entière³.

Le TEIQue (y compris ses différents formulaires et traductions) a fait l'objet des évaluations psychométriques rigoureuses, donnant généralement des résultats plutôt favorables sur les propriétés psychométriques de l'inventaire. Les consistances internes signalées dans le manuel et dans des publications plus récentes sont adéquats au niveau des facettes et des facteurs, et

¹ LETOR, (C) : Op.cit, pp. 4-35

² Ibid., pp4-35

³ MARJANOVIC, (Z.J) et DIMITRIJEVIE, (A) : « *reliability, construct and criterion-related validity of the Serbian adaptation of the trait intelligence questionnaire (TEIQue)* », in psihologija, N°2, 2014, pp. 249-262

très élevé au niveau des scores globaux. En outre, trait global EI et la plupart de ses 15 facettes ont montré une stabilité temporelle élevée¹.

Malgré certaines différences, la littérature semble indiquer que tous les modèles généraux d'intelligence émotionnelle présentent certains points communs. Premièrement, tous ces modèles comportent une composante intrapersonnelle ainsi qu'une composante sociale ou interpersonnelle. Deuxièmement, ils abordent tous la question de la capacité à percevoir et à comprendre ses propres émotions. Troisièmement, dans tous les modèles, l'accent est mis sur l'autogestion émotionnelle ou la régulation de ses émotions. Quatrièmement, la plupart des modèles d'intelligence émotionnelle comportent également une composante liée à l'empathie, la capacité à comprendre les sentiments ressentis par autrui. La cinquième composante de base abordée par la plupart des conceptualisations de l'intelligence émotionnelle est l'aptitude à faire face aux problèmes personnels et interpersonnels, et à faire face aux exigences et aux changements situationnels. Une sixième composante commune à la plupart des descriptions de l'intelligence émotionnelle est l'aptitude à produire des effets positifs et à s'auto motiver².

Section 2 : l'impact de l'intelligence émotionnelle sur la relation entre le manager et son équipe

2.2.1 Pourquoi l'IE en management

L'explosion des publications sur des notions d'émotions, d'IE et/ou de compétence émotionnelle que la psychologie des organisations connaît, depuis les années quatre-vingt-dix, est attribuable à une cause bien précise : l'épuisement de modèle de la gestion rationnel et de son postulat « l'acteur rationnel »³.

Durant le XX^{ème} siècle, les théories des organisations et de gestion étaient fondées sur le postulat de l'homme rationnel ou l'*homo economicus*, les modèles tel que l'organisation scientifique du travail, la bureaucratie, etc. se base sur une vision cognitive voir totalement abstraite de l'organisation. De ce fait, l'émotion est considérée comme une faiblesse et une menace pour la survie et la performance de l'organisation. Même avec les travaux de l'école des relations humaines, l'aspect affectif du travail n'a pas été traité.

¹Ibid., pp. 249-262

² VENTER, (I) et KOTZE, (M) : Op.cit, pp. 405-439

³ CHANLAT, (J, F) : « *émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion de l'intelligence émotionnelle* », in travailler, N°9, 2003, pp. 113-132.

Le mythe de l'*homo economicus*, qui a duré plus de deux siècles, a été affaibli par les découvertes du domaine psychologique et l'apparition de la neuroscience. D'une part, des chercheurs comme DAMASIO ont montré l'existence d'une relation étroite entre les cognitions et les émotions d'une façon où l'absence de certaines zones affectives dans le cerveau conduira à des failles au niveau des actions cognitives. D'autre part, la découverte du rôle de la vie psychique dans le comportement humain et l'importance de l'inconscient dans la prise de décision, les réactions, etc.

Ainsi, le développement vers une économie majoritairement de service a engendré la reconnaissance de l'intérêt de l'IE de fait que l'organisation est en relation directe avec son client (restauration et hôtellerie, distribution, communication, tourisme, etc.). Ce client, qui est avec la concurrence est devenu le centre d'intérêt de l'organisation et l'anneau le plus important, a des préférences, des goûts, et avant tous, un être humain avec des émotions.

De plus, au cours de ces vingt dernières années, le contexte culturel a bien changé où on commence à voir des mouvements qui insistent sur le rôle des émotions dans la conscience de soi.

C'est dans ce contexte socio-économique et historique et avec les différentes évolutions psychologiques que l'IE doit sa forte réputation et son importance, plus précisément en management.

2.2.2 Les équipes intelligentes émotionnellement :

A une époque de changement rapide, dans laquelle innovations, qualité, excellence, service au client, productivité, compétitive, création de valeur, riment dans les organisations avec performance et survie, il est d'autant vital, de tenir compte du niveau d'intelligence émotionnelle de son personnel¹.

Le travail en équipe est déterminé par le degré de cohésion entre les membres et la nature des relations entretenait entre eux. Ce qui montre l'importance de l'IE étant donné que l'un ses niveaux, qui est les relations interpersonnelles, a une influence directe et positive sur la cohésion de l'équipe de fait qu'il aide à comprendre autrui.

¹ Ibid., pp. 113-132

On remarque que certaines équipes détiennent des individus avec un QI élevé, mais leurs résultats étaient négatifs, en les comparant à d'autres équipes qui ont des équipiers moins brillants. L'observation de ce phénomène est due aux affrontements entre les membres des équipes brillantes afin de dominer le groupe intellectuellement.

Par contre, les équipes qui travaillent dans une harmonie interne et dégagent une réelle synergie, leurs résultats étaient meilleurs et le groupe a été plus intelligent que ses membres. Ces résultats ont été observés lorsqu'il y a une manifestation des composantes de l'IE de la part de l'ensemble de l'équipe.

Chacun au sein de son groupe contribue au niveau global d'IE, mais le leader y exerce une influence particulière, les émotions sont contagieuses et il est naturel pour les individus d'accorder une attention particulière aux sentiments et aux comportements du meneur¹.

2.2.3 L'intelligence émotionnelle et leadership :

Le leadership est le domaine de la gestion le plus influencé par l'IE. Plusieurs recherches ont montré l'existence d'une relation fortement positive entre le leadership et ses différents styles et les composantes de l'IE.

Cette influence est due à l'évolution de métier de dirigeant : un dirigeant de XXI^{ème} siècle n'est plus le manager qui a des connaissances cognitives et techniques dans le domaine, mais aussi un leader possédant des compétences émotionnelles comme l'expression publique des émotions positives, la création d'un climat de travail favorable, motiver, convaincre et persuader son équipe.

On cite, à cet égard, un sondage récent de la maison Gallup, aux Etats-Unis, réalisé auprès de deux millions d'employés travaillant dans 700 entreprises, qui montre que la stabilité et la productivité d'un employé étaient déterminées par la relation qu'il entretenait avec son supérieur immédiat. Une autre enquête menée en Floride à montrer que les employés qui classaient excellent leur chef n'était que de 11% à penser à changer d'emploi alors qu'ils étaient 40% à y changer lorsqu'ils qualifiaient leur chef de mauvais².

¹ AL ASRI, (L) : Op.cit, pp.14-23

² CHANLAT, (J,F) : Op.cit, p. 120

En 1998, D. GOLEMAN, le fondateur de l'un des modèles de l'IE, a effectué une étude auprès de 200 entreprises multinationales montrant que les leaders efficaces dans ces entreprises ont un QE très élevé.

Une autre étude menée par McCLELLAND en 1996 dans une entreprise agroalimentaire qui a des filiales en Amérique, en Asie et en Europe. Cette étude montre que les managers qui ont obtenu un QE supérieur à un certain seuil, leurs équipes ont dépassé les objectifs de rendement annuel de 20%, et ceux qui l'ont obtenue au-dessous de ce seuil manquaient avec les mêmes proportions.

Tableau .II. 4: la contribution de l'IE à l'efficacité de leadership

Fonctions du <i>leader</i> efficace	Apports de l'intelligence émotionnelle
Développer une vision de l'organisation partagée par ses membres et orientée vers la réalisation d'objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration du processus de traitement de l'information • Créativité accrue grâce à un état affectif positif (bonne humeur) • Connaissance des émotions permettant au <i>leader</i> d'évaluer leur impact sur son propre jugement • Capacité d'influencer les émotions des suiveurs et d'encourager leur ouverture au changement
Insufler aux autres les connaissances nécessaires à la compréhension des activités et comportements au travail	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la prise de conscience et de la connaissance des problèmes rencontrés • Création d'un climat émotionnel positif favorable à l'apprentissage
Engendrer et maintenir l'enthousiasme, la sérénité et l'optimisme dans l'organisation ainsi que la coopération et la confiance mutuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'évaluation et d'influence du climat émotionnel des suiveurs • Capacité de distinction entre les émotions exprimées par les suiveurs et leur « vraies » émotions • Proposition de solutions constructives susceptibles de créer et maintenir un haut niveau de confiance mutuelle et de coopération • Qualités interpersonnelles du <i>leader</i>
Développer la flexibilité dans le processus de décision et de changement	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des émotions permettant d'agir sur celles qui interfèrent avec le processus de décision, et sur celles qui le facilitent • Possibilité de reconsidérer un changement en cours, de proposer des solutions alternatives • Possibilité de résoudre plusieurs problèmes simultanément grâce à une perception accrue des liens existants parmi des informations divergentes
Établir et maintenir une identité organisationnelle véhiculant du sens	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle des émotions pour repérer des normes et valeurs • Le succès d'un management symbolique est en grande partie dépendant de l'expression émotionnelle • La gestion de la culture organisationnelle est liée à la gestion des émotions

Source : HARRBACH, (O), MIGNONAC, (K) et SIRE, (B) : « *l'intelligence émotionnelle : quelle innovation pour la gestion des ressources humaines* », in LIRHE, pp.1452-1468

2.2.3.1 Le concept de leadership de résonance :

D. GOLEMAN, dans son étude avec R. BOYATZIS et A. McKEE, a présenté un nouveau concept, celui de leadership de résonance.

Selon ces auteurs, le leader résonant est « à ce qu'un groupe de suiveurs vibre à l'unisson de l'optimisme et de l'énergie enthousiaste de son meneur. L'une des devises de ce savoir-diriger est que la résonance amplifie et prolonge l'impact émotionnel du style de pilotage. »¹. Sachant que la signification de mot résonance est : « la manière dont une salle, un corps, restituent le son, en résonnant éventuellement à des fréquences propres »², pour eux, il y a une vibration synchrone lorsque deux individus sont sur la même longueur d'onde émotionnelle³, de ce fait elle prolonge le registre émotionnel positif.

La thèse propagée dans ce concept est que les émotions sont extrêmement importantes pour le management et le leadership et c'est la dimension fondamentale qui va déterminer la réussite ou l'échec du leader.

Si le leader réussit à transmettre, avec sa propre vision, son enthousiasme et son optimisme à ses collaborateurs et inspire les meilleures capacités et réussit à encourager les émotions positives tel que le bonheur, l'espoir et la sécurité, alors c'est un leader intelligent émotionnellement ou « résonant ». Ces managers arrivent à trouver une résonance émotionnelle dans l'équipe et créent un effet émotionnel bénéfique de sorte que le groupe soit solidaire, confiant et lié émotionnellement même dans les cas de crises, de changement et de prise de décision.

Un autre type de leader existe : c'est le leader dissonance. Ce leader, qui n'est pas sur les mêmes ondes émotionnelles avec les membres de son équipe, est une source d'émotions négatives l'exemple de la peur, la colère, la culpabilité, etc. ce qui engendre une équipe inefficace et non coordonnée.

Le problème avec les manager dissonants est qu'ils ont un manque de compétence dans l'un des deux principaux domaines de l'intelligence : le personnel et le social. Les auteurs soutiennent que les leaders dissonants peuvent renforcer leur compétence personnelle y compris leur propre conscience de soi et la gestion de soi ; ou leur compétence social, qui comprend la

¹ GOLEMAN (D), BOYATZIS (R), MCKEE (A) : *l'intelligence émotionnelle au travail*, traduit par BOTGÉAUD, (E), Pearson, paris, 2010, p.38

² LAROUSSE, dictionnaire de français, édition 1997, p.369

³ GOLEMAN (D), BOYATZIS (R), MCKEE (A) : Op.cit, p38

sensibilisation sociale et la gestion des relations. La clé est de développer un style de leadership flexible conçu pour attirer et motiver les employés grâce à un répertoire de compétences y compris la vision, le coaching, le comportement d'affiliation et le style démocratique¹.

Dans son ouvrage, une citation de D. GOLEMAN qui explique l'importance de l'émotion pour un leader : « *aucune créature ne peut voler avec une seule aile. L'art de conduire les hommes se situe à la croisée du cœur et de la tête, des sentiments et de la pensée. Ce sont les deux ailes qui permettent au leader de s'élever*². »

D. GOLEMAN, d'après une recherche auprès de 3000 dirigeants, explique que les chefs de projet les plus efficaces agissent généralement selon l'un des six styles de leadership. Ils s'intègrent habilement dans l'un de ces styles en fonction de la situation. Quatre styles (visionnaire, coaching, affiliation et style démocratique) ont établi une résonance qui encourage le succès tandis que les deux autres (l'autoritaire et le gagnant) devraient être appliqués avec prudence, bien que dans certaines situations spécifiques peuvent être très utiles³.

Le concept du leadership résonant est utile à garder à l'esprit et il est parallèle aux études récentes de leadership tel que le leader transformationnel qui parle aussi sur l'idée d'atteindre émotionnellement ses disciples pour motiver via l'identification avec des valeurs partagées et un but plus élevé⁴.

Les chercheurs qui se sont penchés sur les effets de la direction transformationnelle et la direction transactionnelle ont constaté que la première permettait de prévoir des cotes plus élevées d'efficacité et de satisfaction (HATER et BASS, 1988), un rendement collectif supérieur (KELLER, 1995) et un déploiement plus considérable d'efforts de la part des subordonnés (SELTZER et BASS, 1999) comparativement à la direction transactionnelle⁵. Des chercheurs ont montré l'existence d'une corrélation positive entre l'IE et la direction transformationnelle l'exemple des deux chercheurs MANDELL et PHERWANI où ils ont trouvé une corrélation de 0.5 entre ces deux concepts.

¹ GOLEMAN (D), BOYATZIS (R), MCKEE (A): " *primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*", in Harvard Business School Press, 2002, pp. 172-174

² GOLEMAN (D), BOYATZIS (R), MCKEE (A) : « l'intelligence émotionnelle au travail », Op.cit, p.46

³ OBRADOVIC (V) et alii : « *project manager's emotional intelligence – a ticket to success* », in Procedia - social behavioral sciences, N°74, 2013, 274-284

⁴ GOLEMAN (D), BOYATZIS (R), MCKEE (A): " *primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*", Op.cit, pp.172-174

⁵ La direction de la recherche de Canada, *étude de la documentation sur l'intelligence émotionnelle et ses conséquences en milieu correctionnel*, rapport 2004, p. 30

D. GOLEMAN que l'intelligence émotionnel est un prérequis pour un leadership réussie. Il y a plusieurs raisons pour qu'un individu avec un QE élevé soit capable d'être un leader transformationnel. Premièrement, un leader qui comprend et gère ses propres émotions et qui maîtrise soi-même, peut être un modèle pour ses subordonnés ce qui va permettre de renforcer leurs confiances et le respect de leader. Puis, par son empathie et sa compréhension des émotions d'autrui, un leader émotionnellement intelligent serait idéalement placé pour réaliser dans quelle mesure les attentes des disciples pourraient être soulevées, il représente une marque de motivation inspirante. Enfin, la composante majeure est la capacité de comprendre les besoins des autres et d'interagir en conséquence¹.

¹ BARLING, (J), SLATER, (F) et KELLOWAY, (K.E): “ *transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study*”, in leadership and organization development journal, N°3, 2000, pp.157-161

Tableau .II. 5: style de leadership et incidence sur le climat de l'organisme selon D. GOELMAN

STYLE DE LEADERSHIP						
	<u>Coercitif</u>	<u>Autoritaire</u>	<u>D'affiliation</u>	<u>Démocratique</u>	<u>De meneur</u>	<u>D'entraîneur</u>
<u>S'il y a lieu</u>	Dans une situation d'urgence, pour faire démarrer un revirement ou auprès d'employés difficiles	Lorsque le changement exige une vision nouvelle, qu'il faut une orientation claire	Pour réparer les failles dans une équipe ou motiver le groupe en périodes stressantes	Pour recueillir un consensus ou obtenir l'apport des employés	Pour obtenir rapidement des résultats d'une équipe très motivée et compétente	Pour aider un employé à améliorer son rendement ou perfectionner des atouts à long terme
<u>Objectif</u>	Obtenir une conformité immédiate	Mobiliser les autres pour qu'ils suivent une vision	Créer une harmonie	Obtenir un engagement par la participation	Exécuter des tâches d'une grande qualité	Faire fond sur des atouts pour l'avenir
<u>Incidence sur le climat</u>	Très négatif	Surtout très positif	Très positif	Très positif	Très négatif	Très positif
<u>Compétences d'EI</u>	Détermination à produire des résultats; initiative; maîtrise émotionnelle de soi	Confiance en soi; empathie; catalyseur du changement	Empathie; création de liens; gestion des conflits	Collaboration; direction d'équipe; communication	Souci du travail bien fait; détermination à produire des résultats; initiative	Souci de perfectionner les autres; empathie; conscience de ses propres émotions

Source : La direction de la recherche de Canada, *étude de la documentation sur l'intelligence émotionnelle et ses conséquences en milieu correctionnel*, rapport 2004, p.32

Pour un management émotionnellement intelligent, le leader doit posséder ces qualités ci-dessous¹ :

- Un manager qui développe son IE et en harmonie avec ses valeurs et son vécu, aura le même impact sur son équipe
- Une culture d'acceptation des émotions dans l'organisation va permettre de créer un environnement plus favorable à la gestion efficace des émotions.

¹ KOTSOU, (I) : Op.cit, p.148

- Une induction et expression d'émotions positives engendra un développement du climat émotionnel positif dans l'équipe.
- Un manager qui possède un QE élevé sera attentif à exprimer sa reconnaissance vers ses collaborateurs de manière honnête, régulière et adapter.
- Les normes d'une équipe émotionnellement intelligente combinent des responsabilités et des objectifs très clairement définis avec une culture de l'écoute, de l'ouverture et de partage afin de permettre aux membres de l'équipe de se positionner plus facilement tout en préservant leur potentiel créatif¹.
- Gérer les conflits rapidement.
- Une prise de décision plus efficace de fait de sa connaissance à son ressenti
- Détecter des opportunités dans les problèmes et se baser sur le potentiel d'amélioration et les connaissances acquises pour son équipe durant la résolution du problème, chaque problème est une expérience positive.

2.2.4 La performance et l'intelligence émotionnelle

L'IE est souvent associé à un ensemble d'attitudes et de comportement positifs pour l'individu et l'organisation. Les organisations requièrent de la part de leur membres un nombre élevé d'interactions- avec les clients, les supérieurs hiérarchiques, les subordonnés et entre pairs- qui seront potentiellement plus efficaces en mettant en œuvre des compétences émotionnelles².

Un grand nombre de travaux sont dévolus à mesurer les performances respectives des quotients cognitifs et émotionnels. Les résultats montrent, selon les chercheurs américains, que le QI est un indicateur peu fiable pour ce qui concerne la performance au travail³.

En termes de performance commerciale, une recherche du groupe Hay montre une différence d'environ 50% du volume des ventes entre vendeurs différenciés par leur niveau d'intelligence émotionnelle⁴.

Dans une étude sur les relations entre les compétences émotionnelles des responsables et la performance des équipes dans le monde d'aviation, KOMAN a conclu que l'intelligence émotionnelle des leaders est significativement liée à la présence de règles de fonctionnement

¹ Ibid., p.149

² HARRBACH, (O), MIGNONAC, (K) et SIRE, (B) :Op.cit, pp.1452-1468

³ CHANLAT, (J, F) :Op.cit, pp. 113-132

⁴ KOTSOU, (I) : Op.cit, p.152

du groupe émotionnellement intelligent, règles qui ont un impact direct sur la performance de l'équipe¹.

Une recherche a été menée par D. GOLEMAN auprès de quatre-vingts 188 entreprises, en calculant les quotients d'aptitude techniques, d'intelligence cognitive et d'intelligence émotionnelle, afin d'évaluer la performance, il a montré que l'intelligence émotionnelle était deux fois plus importante que les autres quotients pour n'importe quel emploi, et ce quel que soit le niveau.

Chacune des compétences de l'IE est en relation avec l'efficacité organisationnelle. En autres termes, si l'on est conscient de son état émotionnel, si l'on est capable de bien le réguler, si l'on fait preuve d'empathie envers l'autre et si l'on est capable de réguler les émotions des autres, les performances personnelles et organisationnelles seront supérieures voir davantage².

2.2.5 Le rôle de l'intelligence émotionnelle dans la prise de décision

Les modèles traditionnelles de prise de décision est centré sur l'aspect cognitifs de traitement de l'information.

De nouveaux modèles relatifs à la manière dont les personnes évaluent les options soulignent le rôle de l'affect et des émotions, tout en considérant qu'ils sont essentiels pour assurer le caractère adaptatif de nos comportements dans un environnement complexe et incertain³.

Les recherches de DAMASIO mettent clairement en évidence le rôle des émotions dans la prise de décision quotidiennes ainsi que les interactions entre émotion et cognition. Elles montrent que sans l'apport des compétences émotionnelles, l'intelligence –même supérieure d'un point de vue purement cognitif- ne suffit pas pour fonctionner globalement de manière satisfaisante⁴.

Selon DAMASIO, les conséquences d'une décision sont mémorisées par des sensations dans le corps, ce qui est connu par les marqueurs somatiques.

La conscience somatique peut en effet accroître la précision et l'efficacité du processus de décision et développer les autres compétences émotionnelles⁵.

¹ Ibid., p 153

² CHANLAT, (J, F) :Op.cit, pp. 113-132

³ ANSIAU, (D) et alii : « *l'intelligence émotionnelle et processus de décision : une étude exploratoire sur des cadres français* », in AIMS, juin, 2007, pp. 2-27

⁴ KOTSOU, (I): Op.cit, p.169

⁵ Ibid., p.169

2.2.6 La gestion du stress et l'intelligence émotionnelle

Compte tenu de l'importance de la régulation de stress pour réussir, il n'est pas surprenant d'observer que la gestion du stress est au cœur de tout modèle d'IE¹.

L'une des composantes du modèle est le contrôle de soi qui concerne la capacité perçue de la régulation des émotions et la gestion du stress. Les personnes ayant un niveau élevé de cette composante doivent montrer une résistance à ce phénomène. Ainsi, le facteur bien-être permet d'éprouver des émotions positives qui représentent une protection contre le stress.

D'après une recherche effectuée par M.MIKOLAJCZAK, O.LUMINET et C.MENIL sur cent (100) étudiants afin d'examiner dans quelle mesure l'IE modère l'effet de stress sur les symptômes psychologiques et somatiques.

Une étude menée par CODIER et al qui montre l'existence d'une relation positive entre un niveau élevé d'IE et un faible niveau de stress perçus et un faible burn-out. D'autres études ont montré l'existence d'une relation inverse entre l'IE et les deux composantes du burn-out : l'épuisement émotionnel et la perte d'accomplissement personnel

Dans une étude sur le stress réalisée auprès de 124 infirmières, elle a prouvé que celle qui ont réalisé un QE élevé, elles ont un niveau de burn-out et de plaintes somatiques plus bas que la moyenne.

2.2.7 L'IE et la motivation

Plusieurs études ont mis en évidence l'importance qu'ont l'humeur et les émotions sur la motivation. Dans une d'elles, deux groupes de personnes devaient résoudre des casse-tête de mots. Un des groupes visionna une vidéo comique destinée à mettre le groupe de bonne humeur avant de commencer à résoudre les casse-tête. L'autre groupe commença immédiatement sans voir la vidéo. Les résultats montrèrent que le groupe de bonne humeur pensait être plus capable de résoudre le problème, il travailla plus dur sur les énigmes et par conséquent en résolut effectivement un plus grand nombre².

Une deuxième étude découvrit que donner une estimation –vraie ou fausse- sur les performances des participants influe sur leur humeur, qui-elle-même influence leur créativité. Il existe ainsi toute une chaîne de cause à effet : les émotions positives poussent les participants à être plus créatifs, ce qui

¹ MIKOLAJCZAK (M), LUMINET (O) et MENIL (C) : « *predating resistance to stress : incremental validity of trait emotional intelligence over alexythymia and optimism* », in *psicothema*, sup, 2006, pp.79-88

² ROBBINS (S), JUDGE (T) et TRAN (V) : *Op.cit*, p131

entraîne un feed-back positif de la part des personnes qui les observent, ce qui renforce la bonne humeur des participants, ce qui augmente encore leurs performances, et ainsi de suite¹.

Une troisième étude s'est penchée sur l'humeur d'agents d'assurance à Taiwan. Les agents d'humeur positive non seulement ont une tendance à être plus solidaires de leurs collègues mais ont aussi un meilleur sentiment d'eux-mêmes. Ces facteurs contribuent ensuite à une performance supérieure à la moyenne, qui se traduit par plus de ventes confirmées et par une évaluation positive de la part de leurs supérieurs hiérarchiques².

2.2.8 L'IE et conflit

L'IE peut être utilisée afin de mieux comprendre et de gérer les conflits de fait qu'elle peut réduire les conflits entre individus et faciliter leur résolution.

Il faut mettre l'accent sur les sentiments de chaque partie même si le conflit implique à la fois les faits et les sentiments. Il est généralement facile d'obtenir le fait et ils sont utiles comme point de débuts mais ils ne représentent qu'une partie de l'histoire. Il faut aller au-delà et cela nécessitera la compréhension des sentiments sous-jacents ainsi les désirs et les besoins de chacun.

Il est important d'enquêter pour savoir les sentiments de chaque partie en conflit et faire attention à leurs mots et leurs langages corporels³. Dans un conflit, les parties passent et combine différents états émotionnels tel que la colère, la peur et la tristesse et plus souvent les individus ne seront pas conscients de la diversité de ces sentiments qu'ils éprouvent, le rôle du manager dans cette situation est de diriger et de convaincre les membres de l'équipe d'apprécier ces différentes émotions.

Comprendre les émotions est la première étape. La deuxième étape consiste à identifier le besoin ou le besoin sous-jacent⁴. Lors d'un projet, on trouve généralement les besoins suivants : être reconnus, important, productifs, promu, envie de se sentir partie de la communauté, besoin de gagner plus d'argent, de s'exprimer, ...

Lorsqu'on comprend les désirs et les besoins des personnes en conflit, on comprend mieux leurs motivations puis on peut travailler ensemble pour résoudre le problème ou le conflit et aider

¹ Ibid., p131

² TSAI, (W-C), CHEN, (C) et LIU, (H) : « *test of a model linking employee positive moods and task performance* », in *journal of applied psychology*, N°6, 2007, pp. 1570-1583

³ MERSINO, (A) : *emotional intelligence for project managers*, édition AMACOM, New York, 2007, p. 172

⁴ Ibid., p.173

chaque partie à comprendre les besoins et les désirs d'autrui et de réaliser leurs propres désirs et besoins¹.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons développé la notion de l'intelligence émotionnelle et sa relation avec le management.

En concluant que, tandis que l'entreprise se recentre sur ses compétences clés pour identifier son cœur de métier, l'individu est évalué non plus uniquement par rapport à son profil (savoirs), ses actes (savoir-faire), ses comportements (savoir-être) mais aussi par rapport à la façon dont il gère ses émotions (savoir-se connaître)².

Cette analyse repose beaucoup plus sur les aspects théoriques. Pour mieux les illustrer sur le plan pratique, nous allons projeter ces connaissances sur l'entreprise HENKEL Algérie, afin de mieux comprendre la relation entre l'intelligence émotionnelle et la qualité de la relation entre le manager et ses collaborateurs.

¹ Ibid., p.173

² DEJOUX, (C) : « l'évaluation des dirigeants », J. ALLOUCHE : *encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2012, pp. 26-39



Chapitre 3

Chapitre 3 : analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la relation entre le manager et son équipe au sein de l'entreprise

HENKEL Algérie

Dans ce chapitre pratique, nous allons mettre en relief la relation entre l'intelligence émotionnelle et la nature de la relation entre le manager et son équipe à travers un cas pratique au sein de l'entreprise HENKEL Algérie.

Pour cela, la première section est réservée à la présentation de l'organisme d'accueil : l'entreprise HENKEL Algérie, puis nous allons présenter notre démarche méthodologique. Enfin, à travers la troisième section, nous essaierons d'examiner le lien entre l'intelligence émotionnelle et la qualité de la relation entre le manager et son équipe.

Section 1 : Présentation de l'entreprise

Henkel est une entreprise multinationale présente dans les quatre coins du monde avec un portefeuille d'activités très diversifié. Avec ses trois secteurs (les détergents et l'entretien domestique, la beauté et les colles et adhésifs) et employant plus de 50 000 salariés, l'entreprise détient des positions mondiales fortes auprès des industriels comme des consommateurs.

3.1.1 HENKEL dans le monde

HENKEL AG & Co a été créée en 1878 par Fritz HENKEL à Aachen (Allemagne) en établissant une minuscule usine de détergent.

Fritz Henkel réalise très tôt le domaine où il pourrait le plus aider les ménagères : la lessive, qui, à la fin du XIXe siècle, était une véritable corvée. Au début de 1878, suite au déménagement de son entreprise à Düsseldorf, il lance sur le marché la poudre de blanchiment Henkel, une poudre à lessive dotée d'une caractéristique inhabituelle pour l'époque : elle freine le jaunissement de la lessive. Les ménagères apprécient très rapidement cet avantage et achètent en masse ce nouveau détergent.

Non seulement celui-ci est en avance sur son temps, mais Fritz Henkel s'assure que son produit vedette se vend dans des sacs de papier pratiques, qui portent sa marque et son nom. Il s'assure également que le prix et la qualité sont les mêmes pour chaque boutique et chaque détaillant. Il s'agit du premier produit de marque de Henkel, qui fait l'objet d'une intense publicité, tout

comme aujourd'hui. C'est le début de l'histoire de Henkel comme l'un des premiers "fondateurs de marque".

3.1.2 La culture de l'entreprise HENKEL

3.1.2.1 L'objectif de l'entreprise

HENKEL souhaite créer une valeur durable pour l'ensemble de ses parties soit pour ses clients, ses collaborateurs et même pour toute la communauté.

3.1.2.2 Sa vision

Etre leader dans ses différents secteurs non seulement par les part du marché mais aussi par la création de la valeur et la responsabilité avec des clients et consommateurs en évolution ; ainsi que dans l'innovation, la qualité, le service et le développement durable.

3.1.2.3 Sa mission

Au service de ses clients et consommateurs partout dans le monde, une équipe passionnée et unie par des valeurs partagées, s'affirmant comme le partenaire de confiance, avec des positions de leader sur ses marchés et ses catégories clés¹.

3.1.2.4 Les valeurs de HENKEL

- Sachant que le client est au cœur de l'activité de l'entreprise et pour le satisfaire et de dépasser ses attentes, l'entreprise offre une meilleur qualité et un meilleur service avec des innovations, des technologies gagnantes pour une création de valeur durable.
- L'équipe HENKEL est caractérisée par sa diversité, unie par des valeurs solides en développant les compétences et on donnant l'exemple, avec une responsabilité et le respect.
- Par une création de la valeur durable, l'entreprise tient à crée une performance financière durable et des excellents résultats.
- L'entreprise assume ses responsabilités pour la sécurité et la santé au travail de ses employés, la sécurité de ses produits pour ses clients et consommateurs, la protection de l'environnement et la qualité de vie des communautés au sein desquelles elle travaille².

¹ https://www.henkel.fr/entreprise/culture-d-entreprise#Tab-725160_5 à : 11 :34 le 27/03/2018

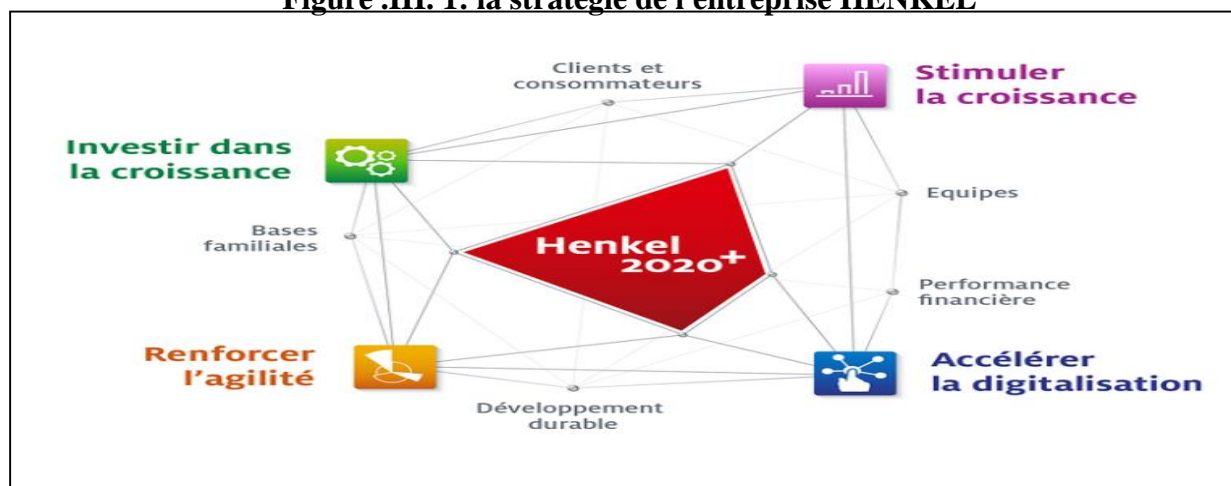
² https://www.henkel.fr/entreprise/culture-d-entreprise#Tab-725160_5 à : 11 :58 le 27/03/2018

- Base familiale

3.1.3 La stratégie de l'entreprise HENKEL

Pour 2020 et au-delà, l'ambition de Henkel est de générer une croissance profitable continue. Pour y parvenir, elle veut être plus axée sur ses clients, plus innovants, plus agiles, et plus digitalisés. De plus, elle veut promouvoir le développement durable dans toutes ses activités, renforçant ainsi sa position de leader.

Figure .III. 1: la stratégie de l'entreprise HENKEL



Source : https://www.henkel.fr/entreprise/strategie-entreprise#Tab-725662_1 à 12 :41 le 27/03/2018

3.1.3.1. Stimuler la croissance

L'une des priorités stratégiques de HENKEL est de stimuler la croissance des marchés en phase de maturité ou émergents par :

- L'implication des clients sur tous les niveaux de l'entreprise et crée des produits personnalisés ;
- L'augmentation des ventes de ses marques mondiales les plus performantes ainsi que ses marques locales à travers les technologies, les investissements, les produits personnalisés et porter des solutions dans différents domaines de l'industrie ;
- HENKEL envisage à développer des innovations et des services inspirants dans des marchés concurrentiels dans le secteur d'industrie ou de la grande consommation en offrant un produit différencié et en élargissant sa gamme de produit ;
- Le saisisse de nouvelles sources potentielles de croissance, afin de compléter le portefeuille d'activité de HENKEL et de renforcer ses positions.

3.1.3.2. Accélérer la digitalisation

La digitalisation permet de renforcer la relation client, de développer les activités, d'optimiser les processus et de transformer l'organisation dans son ensemble, ainsi HENKEL adopte une stratégie d'accélération de la digitalisation afin de stimuler le business numérique.

3.1.3.3. Renforcer l'agilité

L'amélioration de l'agilité des structures de l'entreprise est une clé de succès devant un environnement concurrentiel et évolutif. Cette amélioration sera faite par :

- Le renforcement de l'esprit entrepreneurial des employés, la promotion de l'ouverture au changement, encouragement de l'adaptabilité et élargissement du pouvoir de décision des salariés ce qui va permettre de créer des équipes engagées et responsabilisées ;
- La réduction des délais d'innovation par une meilleure anticipation des besoins des clients, ce qui introduit les lancements les plus rapides ;

3.1.3.4. Investir dans la croissance

Pour investir dans la croissance, l'entreprise va mettre en œuvre de nouvelles approches pour optimiser l'allocation des ressources permettant une optimisation de la gestion des coûts, se concentrer sur la gestion des revenus nets qui va garantir une plus grande efficacité des activités de promotion, renforcer l'efficacité de ses structures, et continuer à étendre son organisation mondiale de Supply Chain. Ces initiatives contribueront à améliorer la profitabilité et de financer ses ambitions de croissance pour 2020 et au-delà¹.

3.1.4 Les secteurs d'activités de l'entreprise HENKEL

L'entreprise HENKEL s'opère sur trois secteurs d'activités, qui sont : les détergents et l'entretien domestique, la beauté, les colles et adhésifs technologiques.

3.1.4.1. Les détergents et l'entretien domestique

Le groupe et les marques de produits HENKEL les plus connus et les plus appréciés, dont beaucoup sont distribués dans le monde. Le portefeuille produit du groupe HENKEL comprend : détergents universels, lessives spéciales, adoucissants et détachants, produits

¹ https://www.henkel.fr/entreprise/strategie-entreprise#Tab-725662_4 à 13 :54 le 27/03/2017

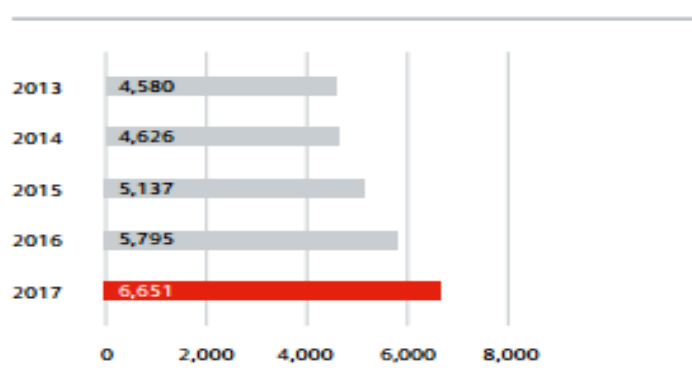
pour lave-vaisselle, produits d'entretien, produits à récurer, produits de soin pour sols et moquettes, nettoyeurs bain et toilettes, nettoyeurs vitres, nettoyeurs cuisines et autres produits d'entretien spécialisés.

Marques : Dial, Purex, Renuzit, All, Armour et Persil

HENKEL est classé la première en Allemagne et la deuxième en Europe dans ce secteur d'activité.

Ce secteur a réalisé une augmentation des ventes de 2% et un profit d'exploitation de 1.170 million d'euro en 2017¹.

Schéma .III. 1: les ventes de secteur détergents et entretien domestique en 2017 par million d'euro



Source : HENKEL, rapport annuel, 2017

On remarque qu'il y a une augmentation continue des ventes des détergents et les produits d'entretien domestique, où l'entreprise HENKEL a réalisé en 2017 un CA de 6.651 million d'euro, tandis qu'elle a réalisé seulement 4.58 million d'euro en 2013.

3.1.4.2. Les cosmétiques

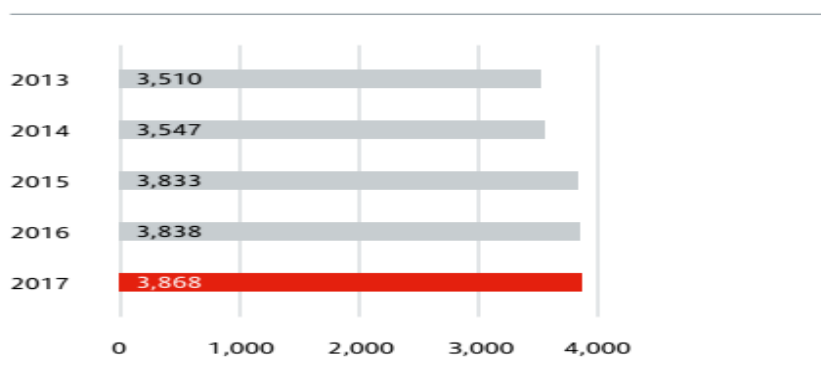
Les nombreux produits de marque développés, fabriqués et commercialisés dans le monde, dans le secteur cosmétiques, connus sur le marché sous la marque Schwarzkopf & HENKEL, se décomposent en un certain nombre de gammes de produits. Des articles de marque pour professionnels du secteur de la coiffure, c'est à dire Schwarzkopf professionnel, complètent leur gamme.

¹ HENKEL, Rapport annuel, 2017

Cette gamme de produit HENKEL comprend : shampoings et après-shampoings, colorations, produits de styling et de permanente, savons, produits pour le bain et la douche, déodorants, crèmes pour la peau, produits de soin de la peau, produits d'hygiène buccodentaire, parfums et fragrances, produits pour salons de coiffure.

Marques: Dial, Syoss, Schwarzkopf, Coast, Tone, Pure & Natural.

Schéma .III. 2: les ventes de secteur produit cosmétiques en 2017 en million d'euro



Source : HENKEL, rapport annuelle, 2017

Le secteur des produits cosmétiques réalise une croissance constante mais qui reste assez faible où elle ne dépasse pas les 0.5% d'augmentation annuelle.

3.1.4.3. Les colles et les adhésifs technologiques

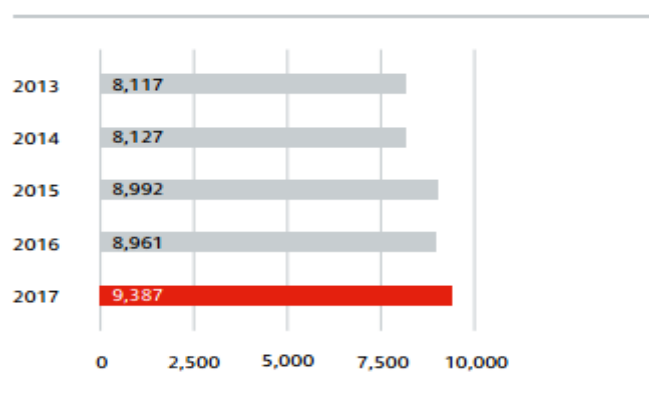
L'activité Colles et Adhésifs de HENKEL constitue une seule division responsable de ses activités dans le monde entier : adhésifs pour professionnels et adhésifs grand public.

Dans ce secteur, le groupe offre une large gamme de marque de produits pour la maison, le bureau et pour le marché du bricolage domestique. Pour les professionnels, elle fournit des adhésifs et des produits d'étanchéité pour la construction, la pose de sols, la toiture, la rénovation et le mobilier pour quelques-uns.

Dans ce secteur, HENKEL est le leader mondial.

Marque : LOCTITE, TEROSON, TECHNOMELT

Schéma .III. 3 : les ventes de secteur colles et adhésifs technologiques en 2017 en million d'euro

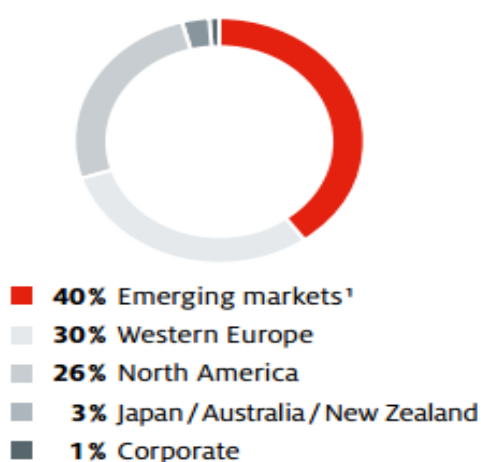


Source: HENKEL, *rapport annuelle*, 2017

On remarque que le secteur des colles et des adhésifs technologiques a réalisé une augmentation entre 2013 et 2015, puis une diminution de 0.031 million d'euro, pour qu'elle réalise une croissance de 5% en 2017 avec un CA de 9.387 million d'euro.

En 2017, HENKEL a réalisé une croissance de 3.1% du CA qui est évalué à 20.029 million d'euro et un résultat d'exploitation de 3.055 million en euro. Ces résultats ont été obtenus par les trois secteurs d'activités sur ses cinq régions¹.

Schéma .III. 4: les ventes par région



¹ Eastern Europe, Africa / Middle East, Latin America, Asia (excluding Japan).

Source : HENKEL, *rapport annuel*, 2017.

¹ HENKEL, *facts and figures*, rapport 2017

3.1.5 Présentation de l'entreprise HENKEL Algérie

HENKEL Algérie, une grande entreprise créée en 2000, employant plus de 750 employés. Sise à rue Ahmed Ouaked, Bois des Cars, Dely Ibrahim, HENKEL est une société par action (SPA) selon le code de commerce algérien avec un capital sociale de 6 268 000 000.00DA

3.1.5.1. D'ENAD à HENKEL Algérie

La Société nationale pour les détergents et les produits de maintenance (E.N.A.D.) a été créée en 1983 à la suite de la restructuration de la société mère S.N.I.C. (Société nationale des industries chimiques) qui existe depuis 1967. E.N.A.D. était dans une position de monopole, puisqu'elle détenait un pourcentage très important d'actions de marché, en particulier dans le secteur des détergents. Des marques telles que NOOR, ISIS et TELDJ ont contribué au développement de la société sur un marché où les fournisseurs n'étaient pas nombreux (seuls El Bahdja et Flip).

En 1990, l'E.N.A.D. élevé au statut d'entreprise autonome (EPE / SPA) et elle était responsable de la R & D, de la production et du marketing dans trois secteurs: détergents, produits de nettoyage et hygiène personnelle.

En 1997, la société a été restructurée en quatre filiales indépendantes réparties sur l'ensemble du territoire:

- SHYMECA (Société d'Hygiène Ménagère et Cosmétique de l'Algérois)
- SODEOR (Société de Détergents de l'Oranie).
- SODER (Société de Détergents de Rummel)
- SUDET (société industrielle de détergents de Tikijda).

L'objectif de cette réorganisation était l'amélioration des processus de gestion des entreprises.

Les menaces liées à l'ouverture du marché aux opérateurs étrangers, la privatisation du secteur et l'émergence de produits importés de meilleure qualité, ont été les raisons qui ont poussé ENAD à travailler avec un partenaire. Ainsi, une guerre s'était déclarée entre trois multinationales: Procter & Gamble, Unilever et Henkel pour la reprise des unités de détergents d'ENAD. Chaque géant faisait son offre, mais la proposition la plus séduisante était celle de "Henkel" qui devait trouver une conjoncture parfaite entre l'offre financière et sociale à travers un joint-venture qui garantissait la sauvegarde de l'emploi ainsi que la modernisation des

installations industrielles. De plus, il a été convenu de préserver et de moderniser la marque "ISIS". Ainsi, le 19 décembre 1999, le groupe Henkel est devenu le partenaire.

Le 23 mai 2000, un accord de partenariat a été signé entre le E.N.A.D. et Henkel Group permettant la création de Henkel E.N.A.D. ALGÉRIE (H.E.A.). A l'époque, 60% des actions de la joint-venture étaient détenues par "Henkel" contre 40% seulement pour l'ENAD.

Après quatre ans et demi de présence sur le marché algérien, le groupe "Henkel" a racheté les 40% de ces actions par l'ENAD pour 880 millions de dinars. Ainsi, le nom "Henkel ENAD Algérie" a changé pour devenir "Henkel Algérie".

Les unités opérationnelles en Algérie sont:

- Produits de lessive et de soins à domicile avec des marques comme: Isis, Le Chat, Pril, Bref et Der General ;
- Technologies adhésives avec des marques telles que: Pattex, Liofol, Tangit, Loctit, Teroson et CeresitMerci ;

À ces marques, Henkel est positionné N ° 1 pour les produits de blanchisserie et de soins à domicile ainsi que pour les adhésifs professionnels.

3.1.5.2. Les évènements marquants de l'entreprise¹

- 2000 : création d'une coentreprise entre HENKEL (60%) et le partenaire algérien ENAD (40%).
- 2001 : la création de deux sites de production : Reghaia et Ain Temouchent.
- 2002 : l'acquisition de l'usine de Chelghoum El Aid (HENKEL 60% ENAD 40%).
- 2004 : Henkel achète les 40% restantes de l'ENAD.
- 2005 : certification des usines par ISO 9000, ISO 14001 et par ISO 50001 liée à l'énergie et OHSAS 18001 liée à la santé et la sécurité.
- 2009 : renouvellement des trois certificats (ISO 9000, ISO 14001 et OHSAS 18001).
- 2015 : renouvellement des trois certificats (ISO 9000, ISO 14001 et OHSAS 18001).
- 2016 : la cession de l'usine d'Ain Témouchent.

¹ Document interne de l'entreprise

3.1.5.3. L'organisation de HENKEL Algérie

HENKEL Algérie adopte une structure divisionnelle comme mode de fonctionnement et la standardisation des résultats comme mécanisme principal de coordination et chaque fonction a sa structure adéquate.

Figure .III. 2: la structure divisionnelle selon H. MINTZBERG



Structure divisionnalisée

Source : MINTZBERG, (H) : « *le management : voyage au centre des organisations* », Op.cit, p L'entreprise HENKEL Algérie adopte le management par les objectifs comme moyen de fonctionnement.

HENKEL Algérie se subdivise en plusieurs directions, qui sont :

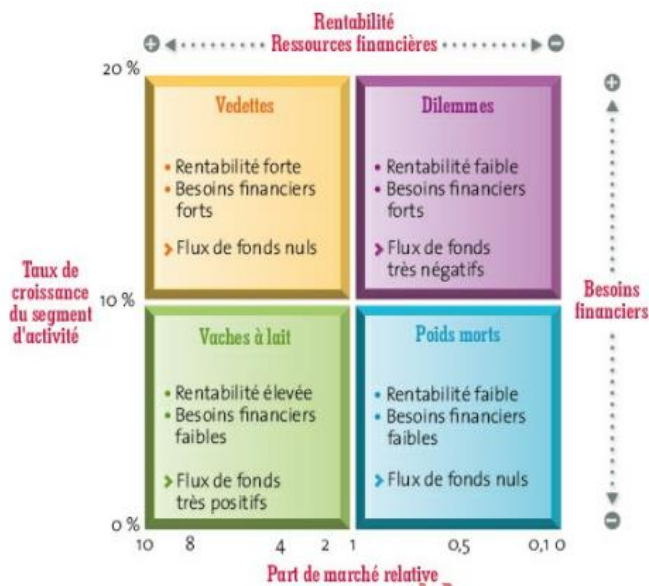
- direction général,
- direction commerciale,
- direction finance,
- direction de l'industrie,
- direction marketing,
- direction ressources humaines,
- direction logistique ;

3.1.5.4. L'analyse de portefeuille d'activité de l'entreprise HENKEL en utilisant la BCG

La matrice BCG (Boston Consulting Group) est construite autour des deux variables suivantes : le taux de croissance et la part de marché relative, permettant de constituer quatre quadrants, dans lesquels les domaines d'activité sont placés selon leurs caractéristiques : les activités vedettes, les vaches à lait, les dilemmes et les poids morts.¹

¹ LEHMANN-ORTEGA, (L) et alii : *STRATEGOR*, 7 édition, édition DUNOD, Paris, 2013, p.486.

Figure .III. 3: la matrice BCG



Source : LEHMANN-ORTEGA, (L) et alii : Op.cit, p

D’après cette définition, le portefeuille d’activité de HENKEL Algérie dans le secteur d’activité les détergents et l’entretien domestique suivant la matrice BCG comme suit:

Figure .III. 4:la matrice BCG de portefeuille d’activité de HENKEL Algérie dans le secteur d’activité les détergents et l’entretien domestique



Source : service commerciale.

3.1.5.5. Diagnostic stratégique de l'entreprise

Le diagnostic stratégique vise à analyser la pertinence des objectifs relatifs à l'entreprise. On va utiliser l'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) afin d'élaborer ce diagnostic.

Tableau .III. 1: l'analyse SWOT de l'entreprise HENKEL Algerie

force	faiblesse
<ul style="list-style-type: none"> ➤ forte relation client ; ➤ esprit de vente gagnant ; ➤ un contrôle complet des KPI ➤ une gamme diversifiée ➤ des positions de leader dans le marché national dans les différents segments ; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ des salaires pas motivant (bas) ; ➤ problème de rentabilité ; ➤ faible performance ; ➤ non disponibilité de certain produits résulte une satisfaction partielle du marché ; ➤ problème avec la deuxième ligne hiérarchique (peu compétent) ;
opportunité	menace
<ul style="list-style-type: none"> ➤ exportation vers d'autre pays subsaharien, ➤ augmentation générale de pouvoir d'achat ; ➤ l'expansion des grands comptes locaux 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ environnement à forte concurrence : Unilever, Hayat, ... ; ➤ en cas d'ouverture des frontière marocaine Ariel va adopter le transport routier plutôt que le transport maritime engendrant une diminution des couts ainsi des prix ;

Source : service commercial de l'entreprise

Section 2 : méthodologie de la recherche

Dans cette section, on va présenter la méthodologie de notre recherche. On décrira tout d'abord, les objectifs de l'enquête et les procédures de sélection des participant, avant d'on attarder sur les différents instruments de mesure.

3.2.1. Définition de l'enquête

L'enquête est définie comme « *une méthode d'investigation qui consiste à recueillir l'information recherché en intégrant et en écoutant un ensemble d'individus sur leurs comportements, sur leur opinions ou sur leurs valeurs, l'information est obtenue en utilisant le mode déclaratif* »¹.

¹ CAUMONT, (D) : *les études de marché*, édition DUNOD, Paris, 1998, p.45

3.2.1.1. L'objectif de l'enquête

L'objectif de notre enquête est de répondre à notre problématique portant sur l'impact de l'intelligence émotionnelle sur la relation entre le manager et son équipe, afin de confirmer ou d'infirmer notre hypothèse de départ selon laquelle il existerait une corrélation entre un niveau d'IE élevé et une bonne relation entre le manager et son équipe.

A cet effet, on a opté pour une étude quantitative en utilisant un questionnaire¹ distribué sur les collaborateurs afin d'évaluer la relation qui entretiennent avec leurs managers, et un test d'IE distribué sur les manager afin de savoir leur niveau d'IE. Le test utilisé dans cette étude est le TEIQue².

3.2.2. Population et échantillon

Un échantillon est *un sous-ensemble d'éléments (d'individus ou objets) extraits d'une population de référence qu'ils sont censés la représenter*³.

Afin d'effectuer notre étude, on est dans l'obligation de déterminer un échantillon où notre étude sera faite.

A cet égard, on doit définir la population dans laquelle sera prélevé notre échantillon et dans notre cas elle se compose des cadres administratifs de l'entreprise HENKEL qui se constitue de 25 collaborateurs et 10 managers.

Comme l'ensemble des cadres ne sont pas nombreux, nous avons effectué un recensement c'est-à-dire on a adressé à chaque cadre un questionnaire. Mais faute de disponibilité, on a eu 17 questionnaires bien remplis ce qui représente un taux de réponse de 68% (17/25).

3.2.3. Instruments de mesure

Afin de réaliser notre étude, on a choisi d'élaborer un questionnaire et un test d'IE- trait, qui est le TEIQue.

3.2.3.1. Le questionnaire

Dans le but de concrétiser notre étude, nous avons choisi le questionnaire comme outil de recueil d'information.

Le questionnaire peut être défini comme étant : « *une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées* »⁴.

¹ Voir annexe .III.1

² Voir annexe .III.2

³ CAUMONT, (D) : Op.cit, p.51

⁴ OUACHERINE, (H) et CHABANI, (S) : « *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales* », TALEB impression, Alger, 2013, p.77

Nos résultats d'études dépendront de la qualité de notre questionnaire, par conséquent, ce dernier doit être bien établi et ses questions-composantes arrivent à répondre à notre problématique.

➤ **Le contenu du questionnaire**

Notre questionnaire comporte deux parties. La première est liée à l'identification du profil de l'interviewé tandis que la seconde représente l'étude liée à la relation entre le manager et son équipe.

On a utilisé dans notre questionnaire :

- ✓ Des questions fermées : ce sont les questions dont le répondant est limité à un choix de réponse bien précises ;
- ✓ Des questions ouverte : ce sont les questions où le répondant est libre de s'exprimer ;
- ✓ Des questions à échelles : ce sont des questions représentées sous forme d'échelle à 5 niveaux.

➤ **Le pré-test du questionnaire**

Après élaboration du questionnaire et afin de vérifier sa compréhension de la part des interrogés, on a effectué un test auprès de quatre collaborateurs. Quelques questions ont été reformulées d'une forme questions fermée à une question à échelle.

3.2.3.2. Le test TEIQue

L'IE-trait des managers a été mesurée à l'aide de l'adaptation française de MIKOLAJCZAK et alii de test TEIQue de PETRIDES et FURNHAM. Ce test se compose de 153 items auxquels l'interrogé doit répondre à l'aide d'une échelle de LIKERT à 7 niveaux de pas de tous d'accord à tout à fait d'accord. Cet instrument permet de mesurer quatre facettes principales, qui sont : le bien-être, le contrôle de soi, sensibilité émotionnelle et sociabilité.

On a choisi l'utilisation de cet instrument dans notre recherche puisque :

- Il permet de mesurer une évaluation subjective de la performance typique. Durant notre étude, on cherche la mise en pratique de l'IE et non pas les connaissances théoriques liées à ce concept. Une personne peut connaître les différents approches de l'IE mais il ne l'applique pas ;
- Le TEIQue rassemble tous les différentes facettes des autres modèles de l'IE (D.GOLEMAN, R.BAR-ON et le modèle IE-habilité) ;
- Le TEIQue est un instrument à faible coût en terme de temps et de budget en le comparant à d'autres tests d'IE ;

3.2.4. L'administration du questionnaire et de test TEIQue

Vu que nos enquêtés sont des cadres responsables dans l'entreprise, occupés la plus part du temps, et vu les contraintes liées aux couts et au temps, effectuer un questionnaire face-face est difficilement réalisable. A cet effet, on a distribué les questionnaires et les tests et une fois complétés on les a récupérés.

3.2.5. Dépouillement du questionnaire et de test TEIQue

Les réponses recueillies ont été analysé par EXCEL et SPSS 25 qui sont des logiciels pour l'analyse statistique des données permettant une schématisation et une présentation pour les données.

Section 3 : les résultats de l'enquête

On va analyser, dans cette section, les réponses de nos interviewé, leurs points de vue en ce qui concerne leur relation avec leur supérieur hiérarchique.

Premièrement, on va présenter les renseignements personnel de nos enquêtés, puis une analyse descriptive via le tri à plat, ensuite une analyse de la corrélation afin de vérifier notre hypothèses de départ et enfin on va présenter une synthèse des résultats.

3.3.1. Renseignement personnel

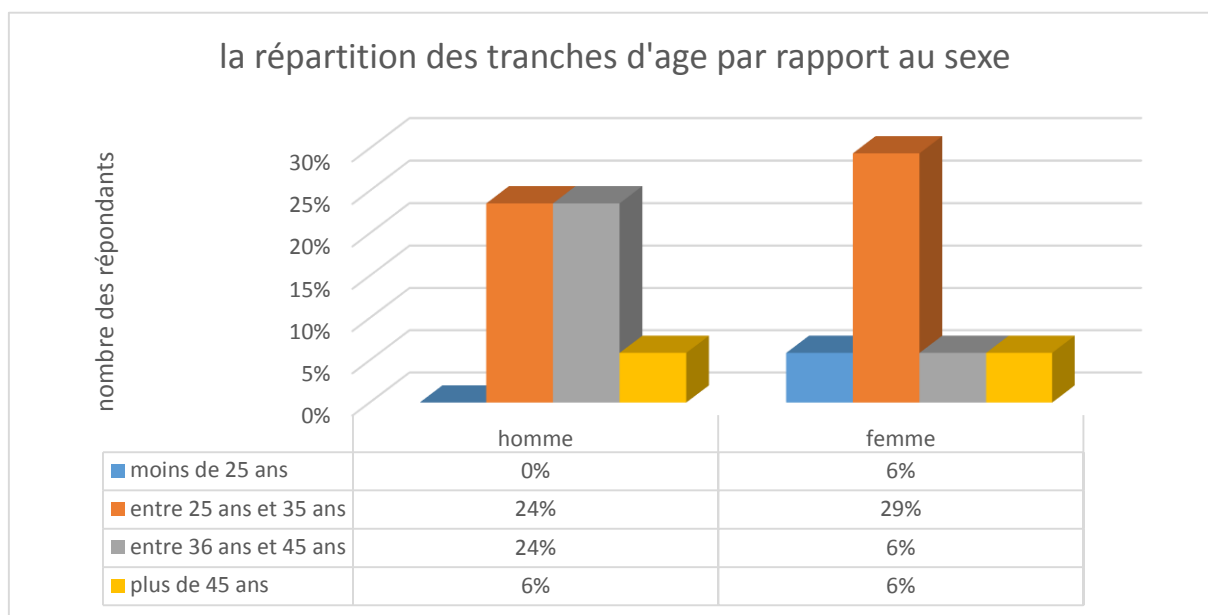
3.3.1.1. La répartition par sexe

La figure ci-dessous permet de présenter la répartition notre échantillon en terme de tranche d'âge et de sexe.

Tableau .III. 2 : la répartition par sexe et par tranche d'âge

sexe	moins de 25 ans	entre 25 ans et 35 ans	entre 36 ans et 45 ans	plus de 45 ans	total
homme	0	5	4	1	10
femme	1	4	1	1	7
total	1	9	5	2	17

Schéma .III. 5: la répartition des tranches d'âge par rapport au sexe



D'après le schéma.III.5, on constate que 24% des collaborateurs interrogés et 29% des collaboratrices interrogées sont âgées entre 25 ans et 35 ans, ce qui représente 53% de notre échantillon. Cela est expliqué par la culture de l'entreprise HENKEL de fait qu'elle encourage les talents et les jeunes diplômés afin de les former en transmettant le savoir-faire de l'entreprise et sa culture.

De cette figure, on constate aussi que 54% de notre échantillon est représenté par le sexe masculin contre 46% par le sexe féminin. On remarque que la différence étant pas importante et ce résultat est le fait que HENKEL s'intéresse aux compétences professionnelles quelque soit le sexe lors de recrutement.

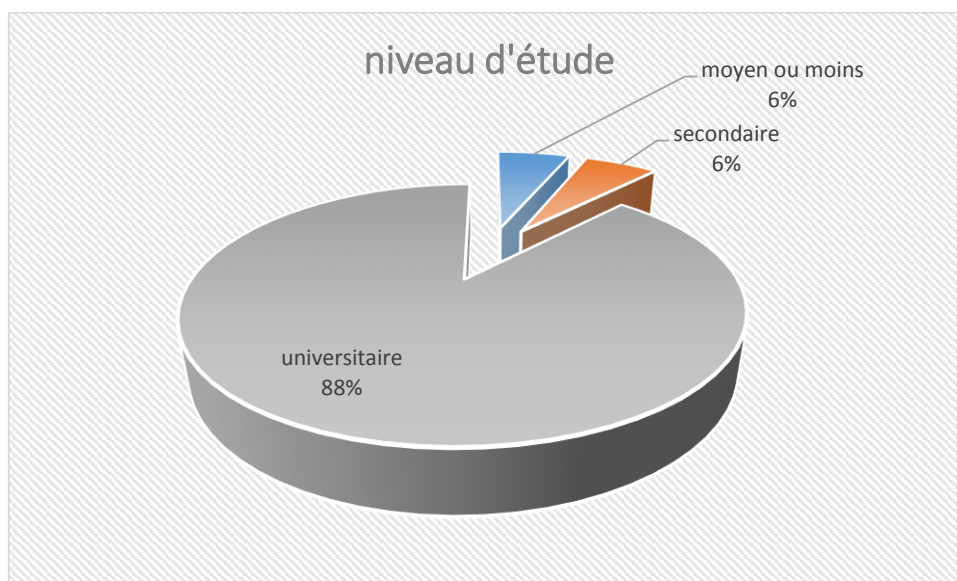
3.3.1.2. Répartition par niveau d'étude

Tableau .III. 3 : la répartition par niveau d'étude

niveau d'étude	Nombre de répondants
moyen ou moins	1
secondaire	1
universitaire	15
Total général	17

La figure ci-dessous représente le niveau d'étude de nos interviews.

Schéma .III. 6: niveau d'étude

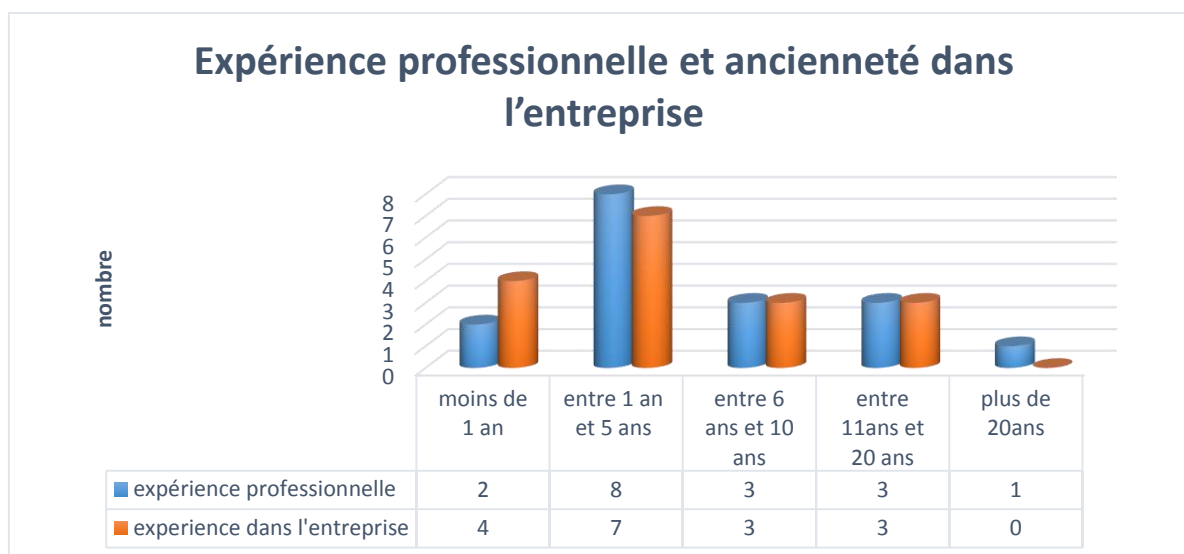


On constate à travers le cercle que 88% de nos interviewés ont un niveau d'étude universitaire. Cela s'explique par la nature de choix de notre population d'étude qui sont les cadres administratifs de l'entreprise HENKEL et le fait que l'entreprise exige un niveau d'instruction élevé et une compétence qualifiée.

3.3.1.3. Expérience professionnelle et ancienneté dans l'entreprise

L'histogramme ci-dessous représente l'expérience professionnelle et l'expérience dans l'entreprise de notre échantillon.

Schéma .III. 7: Expérience professionnelle et ancienneté dans l'entreprise



D'après cet histogramme, on remarque que 10 employés parmi les 17 interrogés ont une expérience entre 1 an et 10 ans dans l'entreprise, puis 4 d'entre eux ont une expérience moins de 1 an, ensuite 3 ont une expérience entre 11 ans et 20 ans.

Ces résultats se justifient par le fait que l'entreprise HENKEL est installée en Algérie depuis 18 ans seulement et qu'elle a réalisé son expansion après avoir acquis l'entreprise nationale ENAD.

3.3.2. Analyse descriptive de questionnaire (tri à plat)

Dans cette partie, on va analyser les réponses recueillies via le questionnaire.

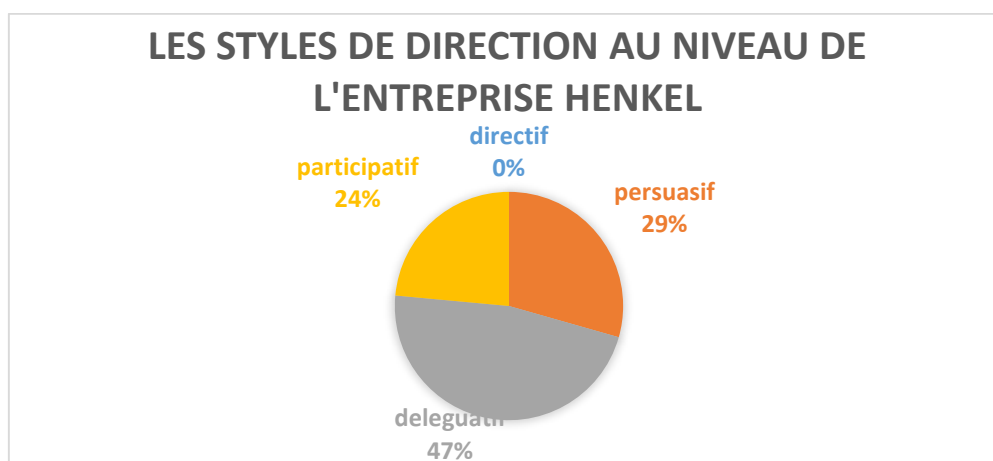
3.3.2.1. Le style de direction

Le graphe ci-dessous permet d'identifier les différents styles de direction au sein de l'entreprise HENKEL.

Tableau .III. 4 : les styles de direction

Style de direction	nombre
directif	0
persuasif	5
delegatif	8
participatif	4

Schéma .III. 8:style de direction



A la lecture de cette figure, on distingue que la majorité des supérieurs, soit 47%, adoptent un style de leadership delegatif, 24% adoptent un style participatif et 29% adoptent un style persuasif,

comme on a recueilli aucune réponse mentionnant la présence d'un style autoritaire au sein de l'entreprise.

Ce qui nous amène à déduire que les managers de l'entreprise adoptent un style délégatif, ce qui favorise le travail collaboratif.

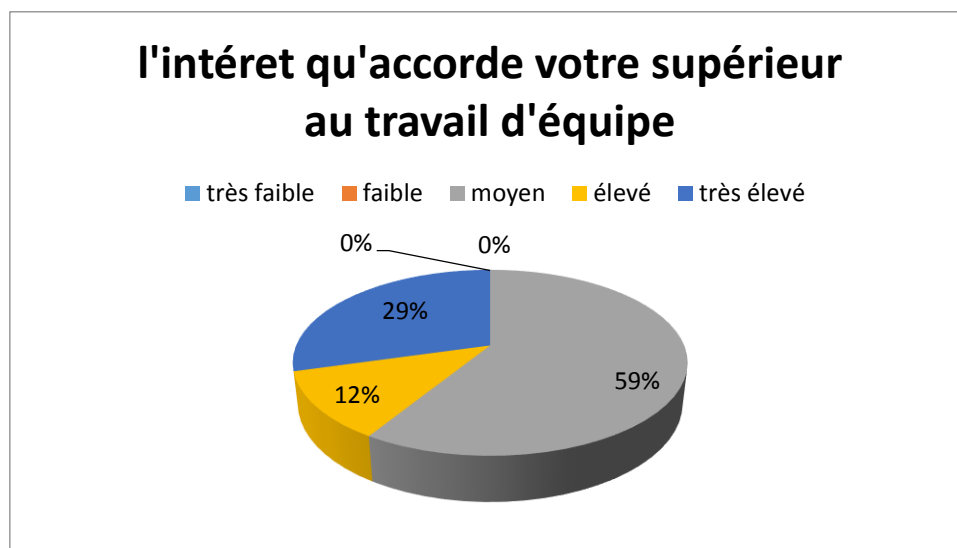
3.3.2.2. L'intérêt accordé au travail d'équipe

Tableau .III. 5 : L'intérêt accordé au travail d'équipe

L'intérêt accordé au travail d'équipe	
	Nombre
élevé	10
moyen	2
très élevé	5
Total général	17

Le cercle ci-dessous permet d'identifier le degré d'intérêt accordé au travail d'équipe de la part des supérieurs des participants. Afin de le déterminer, on a utilisé une échelle croissante de 5 niveaux du très faible à très élevé.

Schéma .III. 9: L'intérêt accordé au travail d'équipe



Ces résultats indiquent que le travail d'équipe représente une réalité chez l'entreprise HENKEL en fait qu'on a recueilli aucune réponse où le supérieur accorde un intérêt faible ou très faible au travail d'équipe. Ainsi, 59% des participants suggère que leur supérieur accorde un intérêt moyen au travail d'équipe. Cela s'explique par l'importance de travail d'équipe et

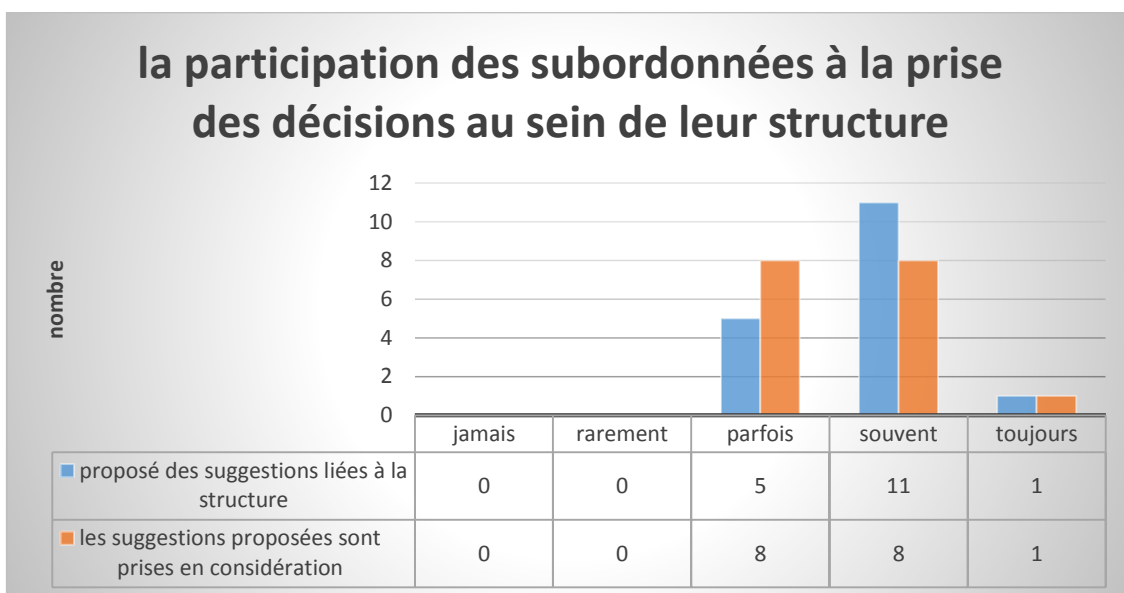
spécifiquement pour une multinationale comme HENKEL et le style adopté dans l'entreprise qui est le style délégatif.

3.3.2.3. La participation à la prise de décision

Bien que les managers accordent une importance au travail d'équipe, mais il est nécessaire de savoir la participation des subordonnés au processus de prise de décision.

L'histogramme ci-dessous démontre la participation des collaborateurs à la prise de décision au sein de leur structure.

Schéma .III. 10: la participation des collaborateurs à la prise de décision au sein de leur structure



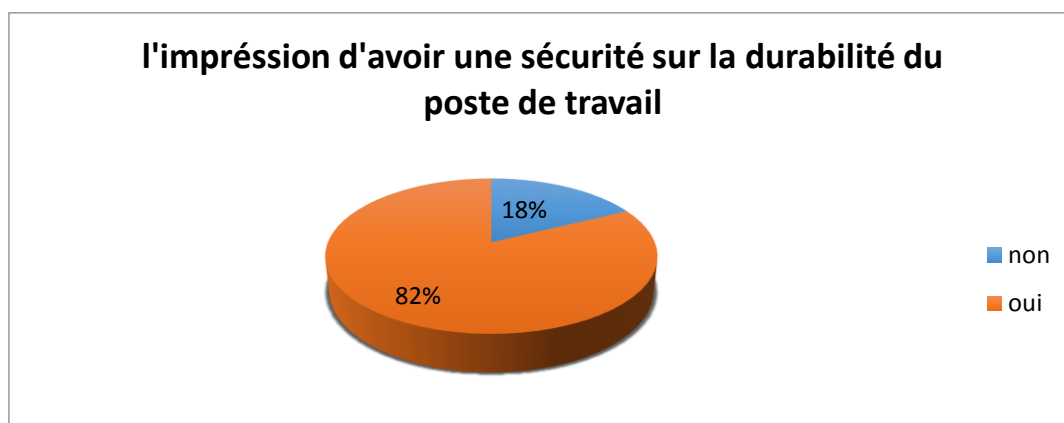
Le schéma .III.10 démontre que 11 parmi 17 collaborateurs, ce qui représente 64% de l'échantillon étudié, ont souvent proposé des suggestions liées à leur structure, tandis que seulement 8 collaborateurs (47%) considèrent que leurs suggestions sont souvent prises en considération. Cette différence est expliquée par le style délégatif adopté par les managers.

3.3.2.4. Le sentiment de sécurité sur la durabilité du poste

Le secteur ci-dessous démontre la proportion des interrogés ayant un sentiment de sécurité dans leur poste du travail.

Tableau .III. 6 : Le sentiment de sécurité sur la durabilité du poste

Le sentiment de sécurité sur la durabilité du poste	Nombre
non	3
oui	14
Total général	17

Schéma .III. 11: la sécurité dans le poste du travail

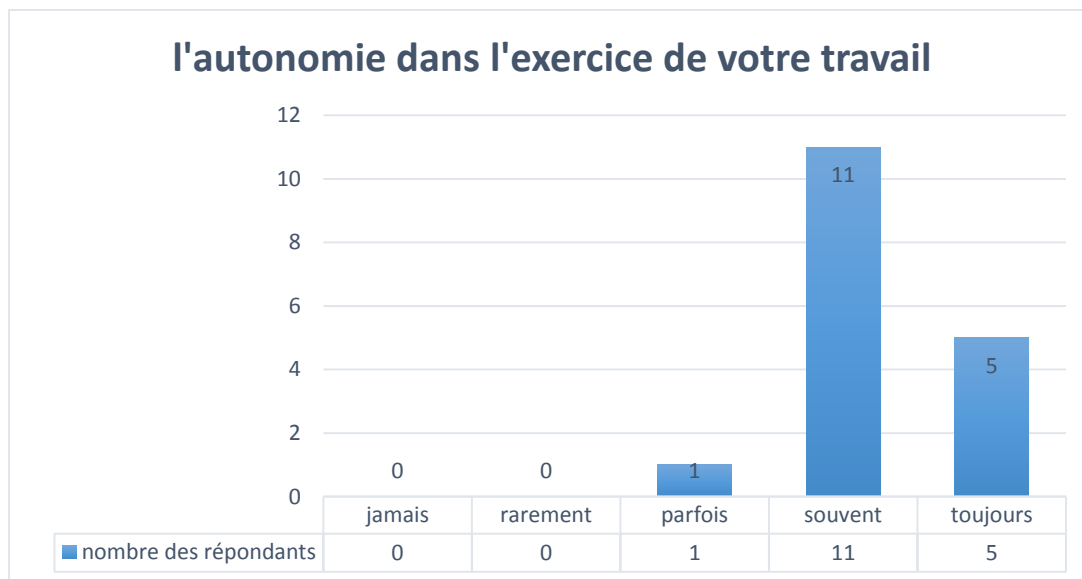
D'après ce cercle, on constate que 82% des collaborateurs estiment avoir un sentiment de sécurité sur la durabilité du poste de travail. Tandis que seulement 18% constate une insécurité du poste. On trouve ce sentiment chez les nouveaux recruté ayant une expérience moins de 1 an et les collaborateurs cherchant à atteindre des postes plus élevé.

3.3.2.5. L'autonomie au travail

Même avec l'importance accordée au travail d'équipe et à la participation des collaborateurs au processus de décision, mais il aussi important de donner une marge de manœuvre aux employés lors de la réalisation de leurs tâches.

L'histogramme ci-dessous représente la proportion des interrogés pensant avoir ou ne pas avoir une autonomie dans l'exercice de leur travail.

Schéma .III. 12: l'autonomie dans l'exercice de travail



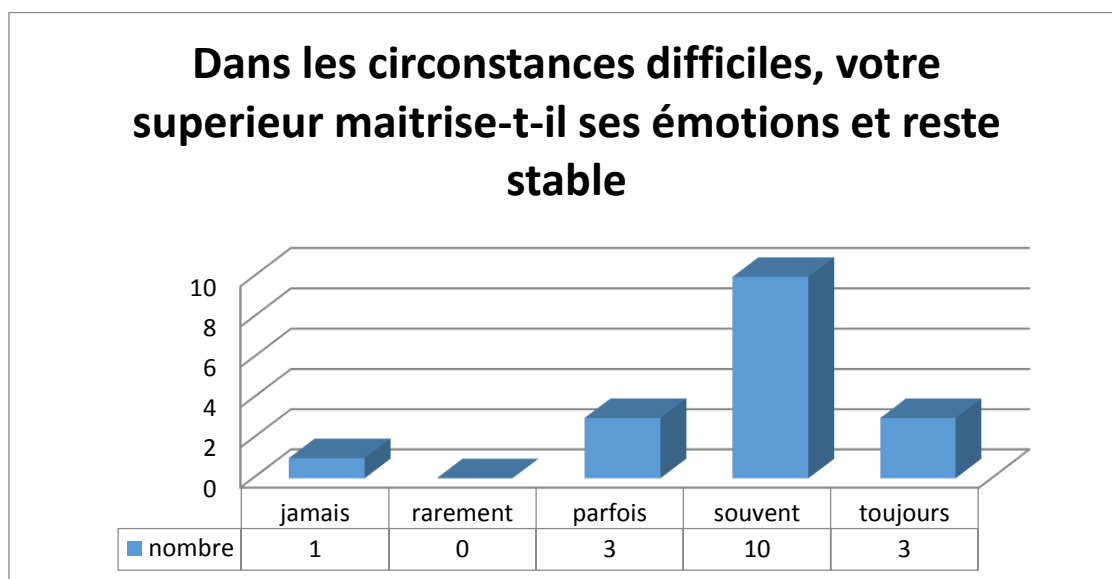
Le schéma .III.12 fait ressortir que 14 sur 17 des interviewés ont une autonomie dans l'exercice de leurs fonctions, et même on a remarqué avoir des proportions nulles, soit aucune réponse pour les niveaux de jamais et de rarement en terme d'autonomie au travail. En effet cela est due à la politique de l'entreprise HENKEL par rapport à son personnel où elle adopte un management par objectif, ce qui signifie que le plus important c'est la réalisation des objectifs fixés et à l'employé de choisir la méthode.

3.3.2.6. La maîtrise des émotions

Même si la majorité des supérieurs de l'entreprise HENKEL adoptent un style delegatif et accorde une importance au travail d'équipe, mais comment comportent-ils devant les circonstances difficiles.

L'histogramme ci-dessous représente l'évaluation des subordonnés de comportement de leur supérieur devant les circonstances difficiles.

Schéma .III. 13: le comportement des supérieurs devant les circonstances difficiles



Le schéma .III.13 affirme que 10 parmi nos 17 répondants, ce qui représente 59%, estime que leur supérieur maîtrise souvent ses émotions dans les circonstances difficiles, comme on a eu une seule réponse, soit 5% de notre échantillon, qui indique que son supérieur ne maîtrise jamais ses émotions. Pour le reste des réponses, elles étaient d'une proportion égale entre une maîtrise quotidienne des émotions d'une part, et une maîtrise moyenne d'autre part.

Ces différentes observations sont dues à la personnalité du supérieur et sa capacité à maîtriser ses émotions dans les circonstances difficiles.

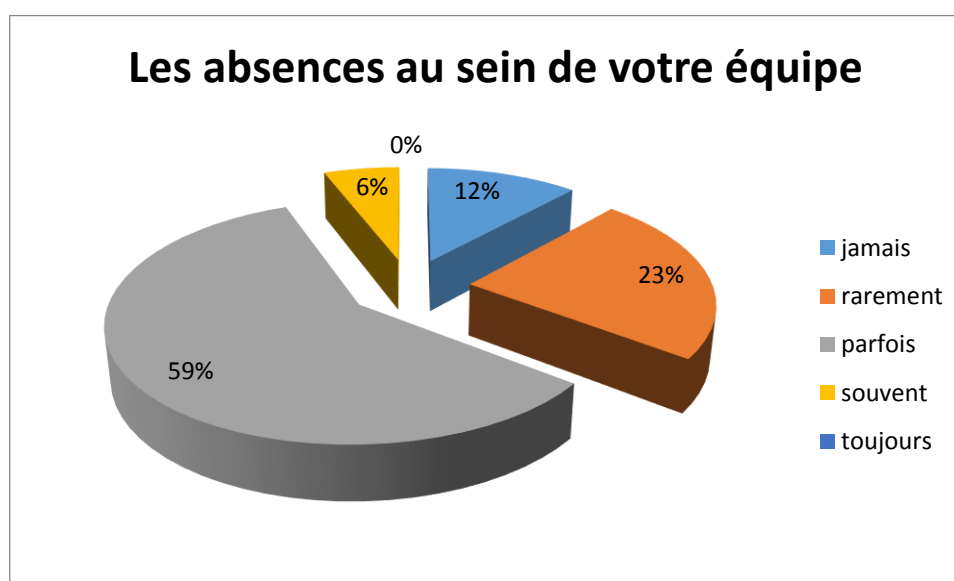
3.3.2.7. Les absences au sein de l'équipe

Un manager autoritaire ou persuasif, un manager qui ne donne pas de l'importance au travail d'équipe, ou un manager qui n'arrive pas à maîtriser ses émotions peut engendrer une démotivation des subordonnés. Une telle démotivation donne naissance à des réactions de la part de ces derniers, l'exemple des absences successives.

Cette figure représente le pourcentage des absences au sein des services de l'entreprise HENKEL évalué sur une échelle à 5 niveaux.

Tableau .III. 7 : absences au sein de l'équipe

les absences au sein de l'équipe	nombre
jamais	2
rarement	4
parfois	10
souvent	1
toujours	-

Schéma .III. 14: Les absences au sein de l'équipe

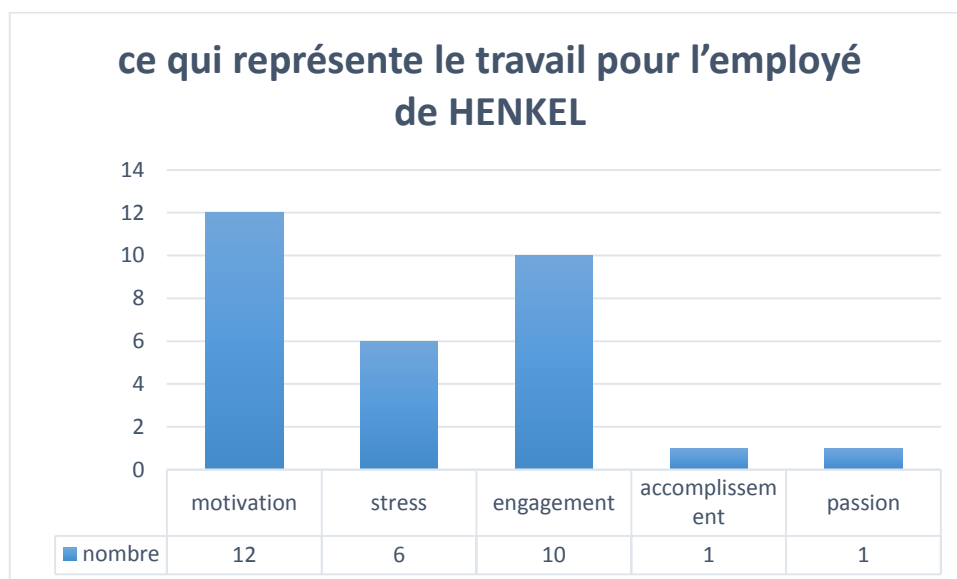
Le schéma .III.14 indique que 59 % des collaborateurs s'absentent occasionnellement, puis 23 % parmi eux s'absentent rarement et 6% souvent. 12% des interrogés estiment que leurs collègues ne s'absentent jamais. Ces résultats peuvent être expliqués par le fait que l'entreprise HENKEL utilise le télétravail dans l'accomplissement de leur rôle dans le poste de en plus, à la qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique.

3.3.2.8. Votre travail est une source de

Le travail a une grande importance dans la vie d'un employé et il peut être une source de motivation, de stress, d'accomplissement, ...

La figure ci-dessous indique ce qui représente le travail pour l'employé de HENKEL. Ce dernier a le droit de choisir plusieurs réponses (motivation, stress, engagement) et même suggérer quelques' une.

Schéma .III. 15: ce qui représente le travail pour l'employé de HENKEL



D'après les résultats de la figure, nous observons que 12 réponses attestent que le travail est une source de motivation et 10 suggèrent qu'il est une source d'engagement. En revanche 6 réponses supposent que le travail engendre du stress. Deux autres réponses ont été proposées qui sont l'accomplissement et la passion.

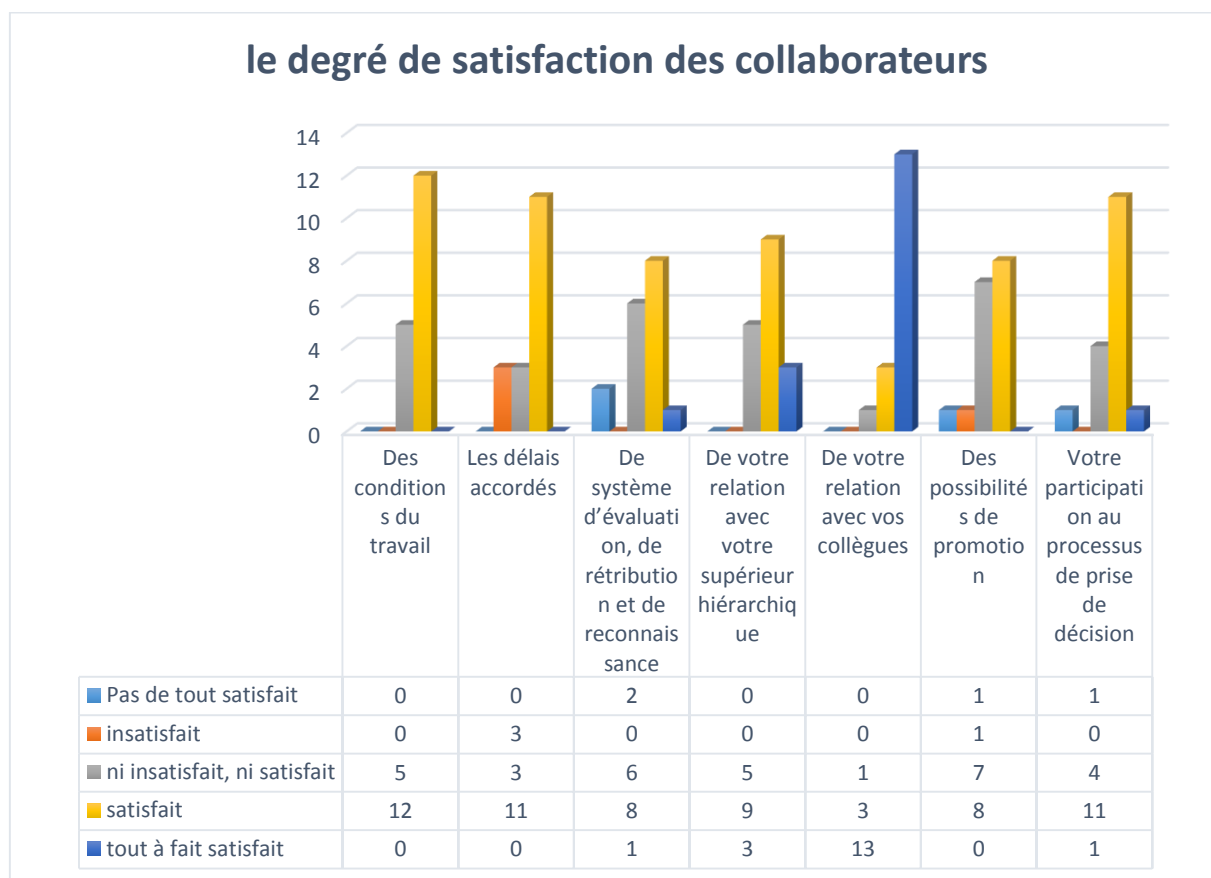
Ces résultats sont justifiés par le fait de style de direction délégatif majoritairement adopté dans l'entreprise HENKEL, l'importance accordée au travail d'équipe et l'autonomie dans l'exercice des fonctions liées au poste.

3.3.2.9. Etude de satisfaction :

Après avoir étudié la relation entre le manager et ses collaborateurs, la participation de ces derniers aux processus de décision et à l'intérêt accordé au travail d'équipe, on cherche à identifier les différents degrés de satisfaction par rapport à plusieurs facteurs tel que les conditions de travail, la relations avec le supérieur hiérarchique et avec les collègues, les délais accordés par rapport au travail effectuer.

Le schéma III.16 synthétise l'ensemble des résultats recueillis.

Schéma .III. 16: le degré de satisfaction des collaborateurs



Cette figure atteste que la majorité des employés sont satisfait de manière générale des conditions de travail, des délais accordés à l'exécution des tâches de leurs postes, de systèmes d'évaluation et de rétribution, de la relation avec le supérieur hiérarchique et de même pour le degré de leur satisfaction au processus de décision. Cela peut être signifié par la politique adoptée par l'entreprise HENKEL Algérie par rapport à ses ressources humaines afin de garantir un environnement favorable pour le bien-être de ses employés.

Un degré de satisfaction très élevé par rapport à la relation avec les collègues. Autrement dit, des relations positives, de confiance, d'amitié et de partage prévaut sur la relation entre collègues.

Tandis qu'on remarque qu'il y a un taux élevé des réponses neutres (ni satisfait, ni insatisfait),

3.3.2.10. L'intelligence émotionnelle

Afin d'étudier le profil émotionnel de nos managers, on a utilisé le test TEIQue.

Notre échantillon se compose de 6 managers de sexe masculin avec une moyenne d'âge entre 36 ans et 45 ans. L'ensemble des interviewés ont un niveau universitaire avec une expérience dans l'entreprise entre 5 ans à 10ans.

Le tableau ci-dessous indique le résultat d'IE globale avec ses quatre facettes : le bien-être, le contrôle de soi, les compétences émotionnelles et les compétences sociales par rapport au manager enquêtés.

Tableau .III. 8: niveau d'IEet ses quatres facettes des managers enquêtés

manager	EI total	bien être	contrôle de soi	les compétences émotionnelles	les compétences sociales
manager 1	5,557	6,352	5,422	5,092	5,56
manager 2	5.39	5.86	5.34	5.27	5.23
manager 3	5.14	5.44	4.77	5.34	5.00
manager 4	5,09	6,041	4,28	5,13	5,25
manager 5	4,06	4,11	4,08	4,08	4,26
manager 6	4,01	4,09	3,98	3,97	3,98

Afin de mieux comprendre ces différentes facettes, nous avons décrit ci-dessous le rôle de chaque une d'elle :

- Bien-être : les personnes réalisant des scores élevés pour ce facteur se sentent heureux, positifs et satisfait ;
- Contrôle de soi : les meilleurs scores ont un bon contrôle de leur pulsions et de leurs désirs et ils ont la capacité de réguler le stress ;
- Les compétences liées à l'émotion : les personnes ayant un score élevé dans cette facette peuvent percevoir et exprimer leurs émotions et utiliser ces capacités pour développer et maintenir des relations étroites avec d'autres personnes. Tandis que les personnes ayant un score faible ont souvent des relations personnelles moins gratifiantes ;
- Les compétences sociales : les individus ayant des scores élevés sont meilleurs dans les interactions sociales et ils sont des bons communicants et négociateurs et ils ont une bonne capacité d'écoute ;

Notre échantillon a une moyenne de 4.87 (sur un total possible de 7) en termes de score de test d'IE avec un écart-type de 0.62. Ce qui nous permet de déduire que nos enquêtés ont un niveau

d'IE élevé. En d'autre terme, il y a une forte homogénéité entre les différents cadres de l'entreprise HENKEL ce qui favorise une meilleure compréhension.

3.3.3. Analyse de la corrélation

Afin de confirmer ou d'infirmer notre hypothèse sur l'existence d'une relation entre l'IE et la relation entre le manager et son équipe, nous avons effectué un test de Spearman afin de déterminer s'il y a une corrélation entre nos variables, sachant que nous avons choisi trois variables afin d'étudier la relation entre le manager et son équipe, qui sont : le style de direction adopté par les supérieurs, le degré de satisfaction des subordonnés par rapport à leurs relations avec les managers et le niveau de maîtrise des émotions par ces derniers.

3.3.3.1. L'analyse de la corrélation entre l'IE et le style de direction

Le tableau ci-dessous montre la nature de la corrélation existante entre l'IE et le style de direction.

Tableau .III. 9: la corrélation entre l'intelligence émotionnelle et style de direction

Corrélations

			style de direction	El total
Rho de Spearman	style de direction	Coefficient de corrélation	1,000	,926**
		Sig. (bilatéral)	.	,008
		N	6	6
	El total	Coefficient de corrélation	,926**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,008	.
		N	6	6

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Ce tableau met l'accent sur le fait qu'il y a une corrélation positive significative très forte (0.926) entre le style de direction et l'IE globale à un seuil de $0.008 < 0.01$. Ainsi, nous concluons que plus l'IE globale du manager est élevée plus la relation avec les collaborateurs tend à être de qualité.

3.3.3.2. L'analyse de la corrélation entre l'IE et la maîtrise des émotions

Tableau .III. 10: la corrélation entre l'IE et la maîtrise des émotions

Corrélations

			EI total	émotion
Rho de Spearman	EI total	Coefficient de corrélation	1,000	,828*
		Sig. (bilatéral)	.	,042
		N	6	6
	émotion	Coefficient de corrélation	,828*	1,000
		Sig. (bilatéral)	,042	.
		N	6	6

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

D'après le tableau .III.4, nous constatons qu'il y a une corrélation positive significative au niveau de $0.042 < 0.05$ de 0.828 entre la maîtrise des émotions et le résultat du test d'IE. Cela se traduit par une relation positive à un degré très élevé entre la capacité du supérieur à maîtriser ses émotions dans les circonstances difficiles et son niveau d'IE.

3.3.3.3. L'analyse de la corrélation entre l'IE et la satisfaction des collaborateurs par rapport à leurs relations avec leur supérieur hiérarchique

Tableau .III. 11: la relation entre l'IE et le degré de satisfaction des collaborateurs par rapport à leur relation avec leur supérieur hiérarchique

Corrélations

			EI total	relation
Rho de Spearman	EI total	Coefficient de corrélation	1,000	,878*
		Sig. (bilatéral)	.	,021
		N	6	6
	relation	Coefficient de corrélation	,878*	1,000
		Sig. (bilatéral)	,021	.
		N	6	6

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Même constatation pour ce tableau où on distingue une relation positive assez forte entre le degré de satisfaction de l'employé par rapport à la qualité de la relation avec son manager et le résultat d'IE obtenu de ce dernier expliqué par une corrélation qui est égale à 0.878 avec un seuil de signification de $0.021 < 0.05$.

3.3.4. Synthèse des résultats

A la lumière de cette analyse, nous pouvons constater la présence d'un lien entre l'IE-trait et la qualité de la relation entre le manager et son équipe.

Le principal résultat obtenu dans ce travail appuie l'hypothèse d'un lien entre l'IE-trait et la relation entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnés : nous avons mis à jour l'existence d'une corrélation positive significative entre le score d'IE mesuré par le TEIQue et la qualité de la relation entre le manager et son équipe. En adéquation avec les principales théories en la matière

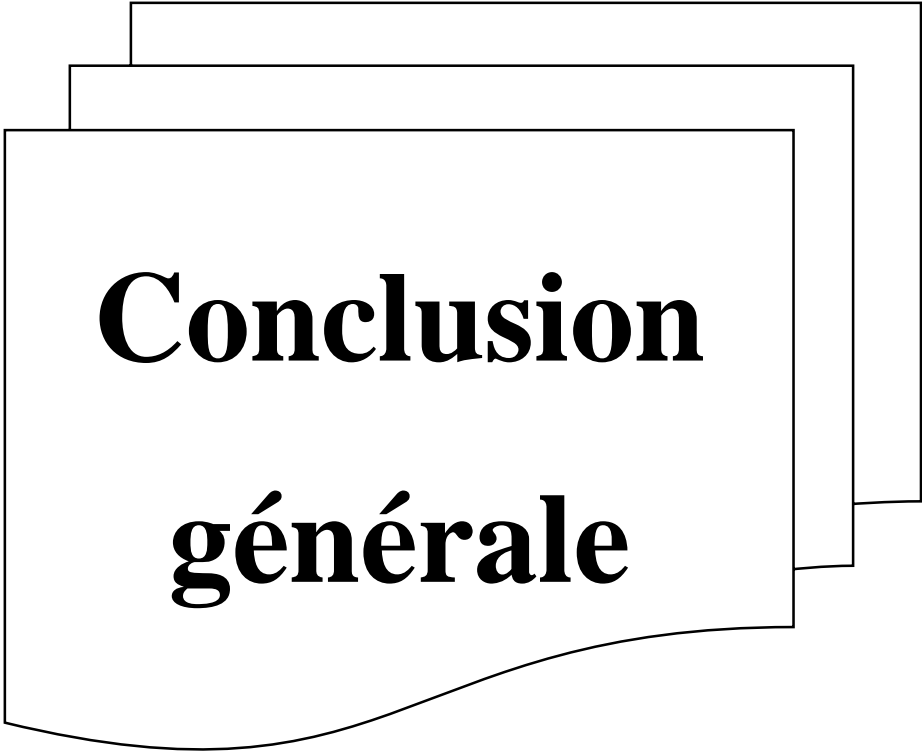
Nous concluons d'après les résultats obtenus ci-dessus (une relation positive entre l'IE et les styles de direction, entre l'IE et la maîtrise des émotions et entre l'IE et la satisfaction des subordonnés vers la qualité de la relation avec leurs supérieurs hiérarchiques) que notre hypothèse de départ indiquant l'existence d'une relation positive entre l'IE et la qualité et la qualité de la relation entre le manager et son équipe est confirmée.

Conclusion

Dans les deux chapitres précédents, nous avons abordé deux thématiques. La première est celle de la nature du travail de manager, ses rôles et la gestion d'équipe, tandis que la seconde s'intéresse au concept d'intelligence émotionnelle.

Dans ce présent chapitre, nous avons essayé d'établir un lien entre ces deux thématiques en prenant comme cas d'étude l'entreprise HENKEL Algérie.

Après analyse et interprétation des résultats, nous sommes arrivés à valider notre hypothèse de départ portant sur l'existence d'un lien entre le niveau d'intelligence émotionnelle du manager et la qualité de sa relation avec son équipe.



**Conclusion
générale**

Conclusion générale

Le but de notre travail de recherche était d'analyser l'existence d'une relation entre l'intelligence émotionnelle et la qualité de la relation entre le manager et ses subordonnés.

A cet égard, nous nous sommes intéressés aux fondements théoriques liés aux deux notions, l'intelligence émotionnelle qui optimise les émotions positives et favorise une meilleure gestion des émotions négatives d'une part, et le management, la gestion des équipes et les différents styles de direction d'autre part.

Afin de réaliser notre étude, nous avons mené deux études quantitatives auprès de deux échantillons différents. Le premier se compose des collaborateurs de l'entreprise HENKEL Algérie dans le but d'étudier la qualité de la relation entre eux et leurs managers, effectué par le biais d'un questionnaire. Le second est représenté par les supérieurs de l'entreprise au nombre de 6. Dans cet échantillon, nous cherchons à mesurer leur niveau de l'intelligence émotionnelle en utilisant comme test le TEIQue.

Ainsi les résultats de notre étude se présentent comme suit :

- L'existence d'une corrélation positivement forte entre le style de directions adopté par le manager et son niveau d'intelligence émotionnelle ;
- On a distingué qu'il existe un lien positif assez significative entre la maîtrise des émotions dans les circonstances difficiles de la part des managers et leurs résultats dans le test d'intelligence émotionnelle ;
- Enfin, on a remarqué qu'il y a une relation positive forte entre le degré de satisfaction des subordonnés par rapport à leur relation avec leur supérieur hiérarchique et les résultats du test de TEIQue obtenus par ces derniers ;

De ce fait, l'hypothèse de départ qui a comme postulat l'existence d'une relation positive entre le niveau d'intelligence émotionnelle et la qualité de la relation entre le manager et son équipe est confirmée.

Cette recherche a permis d'identifier l'importance des émotions au sein de l'entreprise et son influence sur la relation entre le manager et son équipe, ces émotions qu'ils étaient depuis longtemps marginalisées. De même, cette étude est d'une importance dans ce domaine de recherche qui est peu exploité en Algérie.

Malgré ces contributions, cette recherche comporte certaines limites. En effet, nous avons aimé élaborer notre étude sur un échantillon plus représentatif et plus significatif avec plus de participants et des profils plus diversifiés.

La recherche dans ce domaine est peu explorée. A cet effet de nouvelles pistes de recherches se présentent de fait des limites énoncées précédemment et de manque d'étude apportant sur cette thématique. Plusieurs thématiques en relation avec l'IE peuvent être développées dans ce sens à savoir la prise de décision et l'IE, le management participatif et l'IE.

Enfin, cette recherche peut être bénéfique pour les managers des entreprises de fait de savoir que l'émotion n'est plus une contrainte et que ce type d'intelligence est évolutif dans le temps.



Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages

- ALEXANDRE-BAILLY (F) et alii : comportements humains et management, 4 édition, édition Pearson, Montréal, 2013
- BALLAND (S) et BOUVIER (A-M) : *management des entreprises en 24 fichiers*, édition DUNOD, Paris, 2008
- BARABEL, (M) et MEIER, (O) : *manager : les meilleures pratiques du management*, édition DUNOD, Paris, 2010
- BURGAT, (P-M) : *manager avec l'intelligence émotionnelle : pour cultiver efficacité et bien-être au travail*, interEditions, Paris, 2016,
- CAUMONT, (D) : *les études de marché*, édition DUNOD, Paris, 1998
- COPPIN, (G) et SANDER, (D) : « *théories et concepts contemporains en psychologie de l'émotion* », PELACHAUD, (C) : *systèmes d'interaction émotionnelle*, édition HERMES-LAVOISIER, Paris, 2010
- DEJOUX, (C) : « *l'évaluation des dirigeants* », J. ALLOUCHE : *encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2012
- DRUCKER, (P): *the essential Drucker*, edition harperBusiness, New York, 2008
- GABILLIET, (P): « *le leader et son équipe* », DUFOUR, (B) : *MBA : l'essentiel du management par les meilleurs professeurs*, édition organisations, Paris, 2008
- GOLEMAN (D), BOYATZIS (R), MCKEE (A) : *l'intelligence émotionnelle au travail*, traduit par BOTGEAUD, (E), Pearson, Paris, 2010
- KOTSOU, (I) : *intelligence émotionnelle et management : comprendre et utiliser la force des émotions*, édition De Boeck, Louvain-la-Neuve, 2012
- LEHMANN-ORTEGA, (L) et alii : *STRATEGOR*, 7 édition, édition DUNOD, Paris, 2013
- MERCK (B) et alii : *éviter le stress de vos salariés*, édition d'organisation, Paris, 2009
- MERSINO, (A) : *emotional intelligence for project managers*, edition AMACOM, New York, 2007
- MINTZBERG, (H) : *le management : voyage au centre des organisations*, traduit par BEHAR (J-M), éditions d'organisations, Paris, 2004

- MORIN, (P) et DELAVALLEE, (E) : *le manager à l'écoute du sociologue*, éditions d'Organisation, Paris, 2000
- OUACHERINE, (H) et CHABANI, (S) : *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, TALEB impression, Alger, 2013
- PPETIT, (V-C) : *leadership : l'art et la science de la direction d'entreprise*, édition PEARSON, Montréal, 2013
- RADON, (B) : *guide du leadership*, édition DUNOD, Paris, 2007
- ROBBINS (S), JUDGE (T) et TRAN (V) : *comportement organisationnels*, 14^{ème} édition, édition Pearson, Paris, 2011
- SCHERER, (K.R) : « *emotion* », HEWSTONE, (M) et STROEBE, (W) : *introduction to social psychology: a european perspective*, edition Blackwell, Oxford, 2000
- SCHERMERHORN (J.R), HUNT (J.G) et OSBORN (R.N) : *comportement humain et organisation*, traduit par DE BILLY (C), 2^e édition, édition village mondial, Paris, 2002
- WREN, (K): *social influence*, edition Routledge, Abingdon-on-Thames, 2013

1. Articles

- AL ASRI, (L) : « *l'impact de l'intelligence émotionnelle sur les styles de management* », in international journal of innovation and scientific research, N°1, avril, 2016
- ALVES, (S) : « *la place des managers dans le processus des ressources humaines* », in management et avenir, N°21, 2009
- ANSIAU, (D) et alii : « *l'intelligence émotionnelle et processus de décision : une étude exploratoire sur des cadres français* », in AIMS, juin, 2007
- BARLING, (J), SLATER, (F) et KELLOWAY, (K.E): “ *transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study*”, in leadership and organization development journal, N°3, 2000
- BRACKETT, (M.A) et SALOVEY, (P) : « *measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test (MSCEIT)*”, in psicothema, supplementaire, 2006

- CHANLAT, (J, F) : « *émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion de l'intelligence émotionnelle* », in travailler, N°9, 2003
- CHRUSCIEL, (D) : « *considerations of emotional intelligence (EI) in dealing change decision management* », in management decision, N°5, 2006
- DOUCET, (O), SIMARD, (G) et TREMBLEY, (M) : « *l'effet modérateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement* », in relations industrielles, N°4, 2008
- FERNANDEZ-BERROCAL, (P) et EXTREMERA, (N) : « *emotional intelligence : a theoretical and empirical review of its first 15 years of history* », in psicothema, supplementary, 2006
- FOSTER, (D.E): “*a method of comparing follower satisfaction with the authoritarian, democratic and laissez-faire styles of leadership*”, in communication teacher, N° 16, 2002
- GOLEMAN (D), BOYATZIS (R), MCKEE (A): “*primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*”, in Harvard Business School Press, 2002
- HARRBACH, (O), MIGNONAC, (K) et SIRE, (B) : « *l'intelligence émotionnelle : quelle innovation pour la gestion des ressources humaines* », in LIRHE
- KATZ, (R.L) : « *skills of an effective administrator* », in Harvard business review, Septembre, 1974
- LETOR, (C) : « *reconnaisances des compétences émotionnelles comme compétences professionnelles : le cas des enseignants* », in les cahiers de recherche en éducation et formation, N°53, décembre, 2006
- MARJANOVIC, (Z.J) et DIMITRIJEVIE, (A) : « *reliability, construct and criterion-related validity of the Serbian adaptation of the trait intelligence questionnaire (TEIQue)* », in psihologija, N°2, 2014
- MIKOLAJCZAK (M), LUMINET (O) et MENIL (C) : « *predating resistance to stress : incremental validity of trait emotional intelligence over alexythymia and optimism*”, in psicothema, sup, 2006
- OBRADOVIC (V) et alii : « *project manager's emotional intelligence – a ticket to success*”, in Procedia - social behavioral sciences, N°74, 2013
- SALOVEY (P) et MAYER (J.D), « *Emotional intelligence. Imagination, cognition and personality* », in sage journals, N°9, mars, 1990

- SALOVEY (P) et MAYER (J.D): “*Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implication*”, in *psychological inquiry*, N°3, 2004
- TREMBLEY, (M) et alii : « *agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le role de la vision, du leader, des pratiques de GRH et de l’organisation du travail* », in *Gestion*, N°02, 2005
- TSAI, (W-C), CHEN, (C) et LIU, (H) : « *test of a model linking employee positive moods and task performance* », in *journal of applied psychology*, N°6, 2007
- VENTER, (I) et KOTZE, (M) : « *les différences au niveau de l’intelligence émotionnelle entre les dirigeants efficaces et les moins efficaces dans le secteur public : étude empirique* », in *revue internationale des sciences administratives*, 2011

2. Dictionnaires :

- Larousse, dictionnaire encyclopédique, édition 2000

3. Travaux universitaire :

- EVE, (M) : *l’applicabilité du test d’intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Curaso (MSCEIT) chez les personnes âgées*, thèse de doctorat en psychologie, université de Laval de Québec, 2009
- BODARWE, (K) : *existe-il une corrélation entre l’intelligence émotionnelle et l’asymétrie préfrontale ?*, mémoire de licence en psychologie, université catholique de Louvain, 2008

4. Webographie:

- https://www.henkel.fr/entreprise/culture-d-entreprise#Tab-725160_5
- www.johnmaxwell.com
- <http://sabbar.fr/management/les-styles-de-direction>
- <https://www.babelio.com>

5. Rapport :

- La direction de la recherche de Canada, *étude de la documentation sur l’intelligence émotionnelle et ses conséquences en milieu correctionnel*, rapport 2004
- HENKEL, *Rapport annuel*, rapport 2017

➤ HENKEL, *facts and figures*, rapport 2017



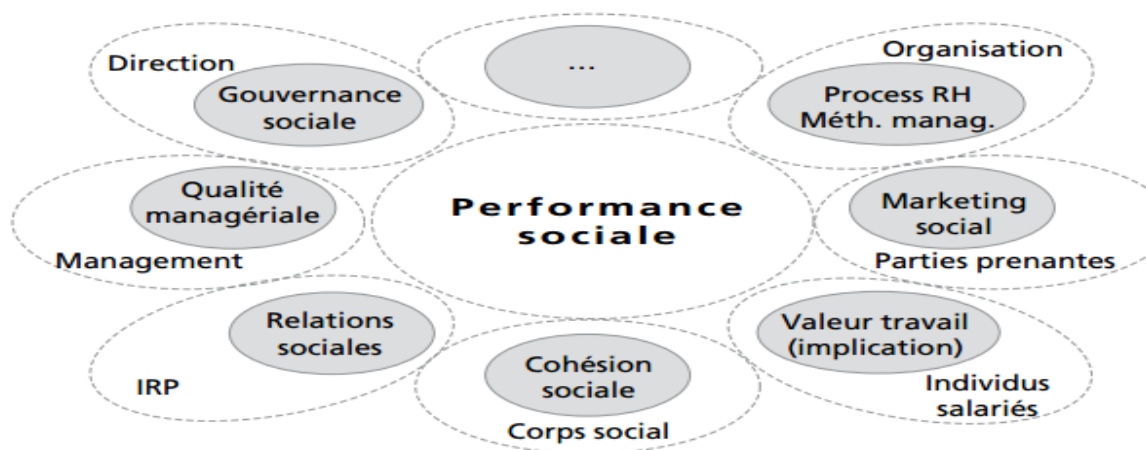
Annexes

Sommaire

Annexe N° I.1 : la marguerite de la performance sociale	II
Annexe N° I.2 : les intentions en matière de traitement des conflits	II
Annexe N° II.1 : les quatre facettes de l'intelligence émotionnelle selon le modèle IE- habilité.....	III
Annexe N° III. 1 : questionnaire destiné aux collaborateurs.....	IV
Annexe N° III.2 : le test d'intelligence émotionnelle TEIQue	VII

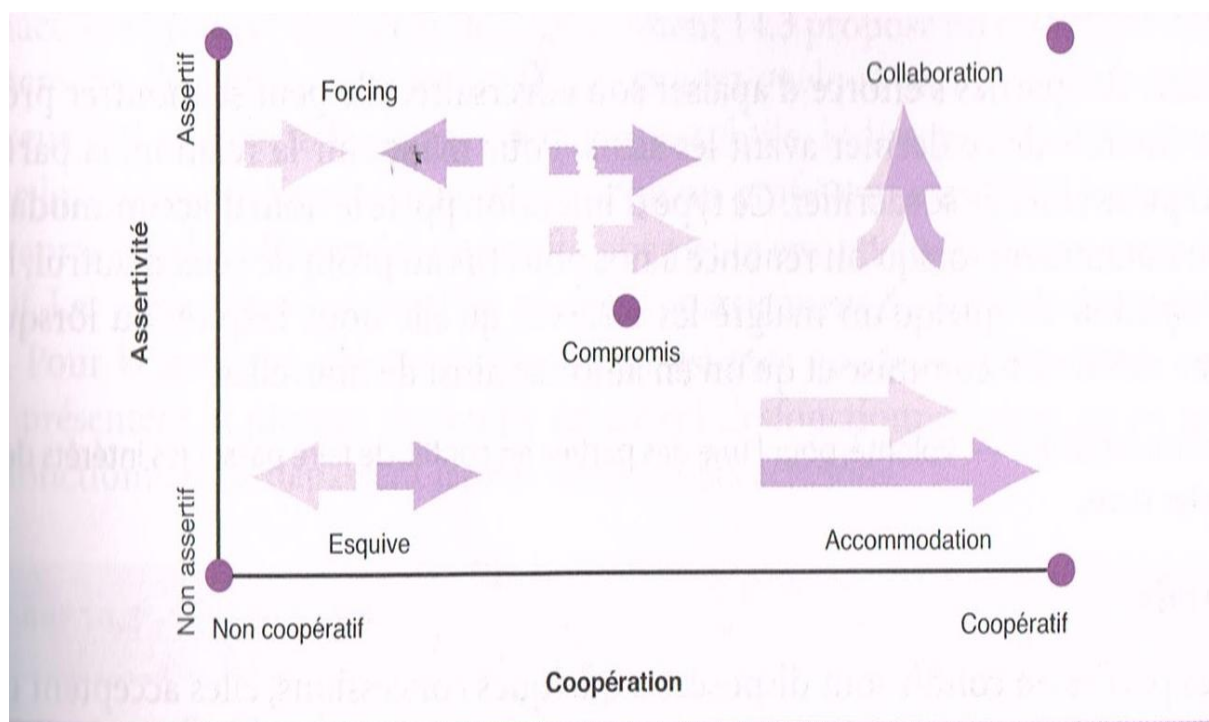
Annexe

Annexe N° I.1 : la marguerite de la performance sociale



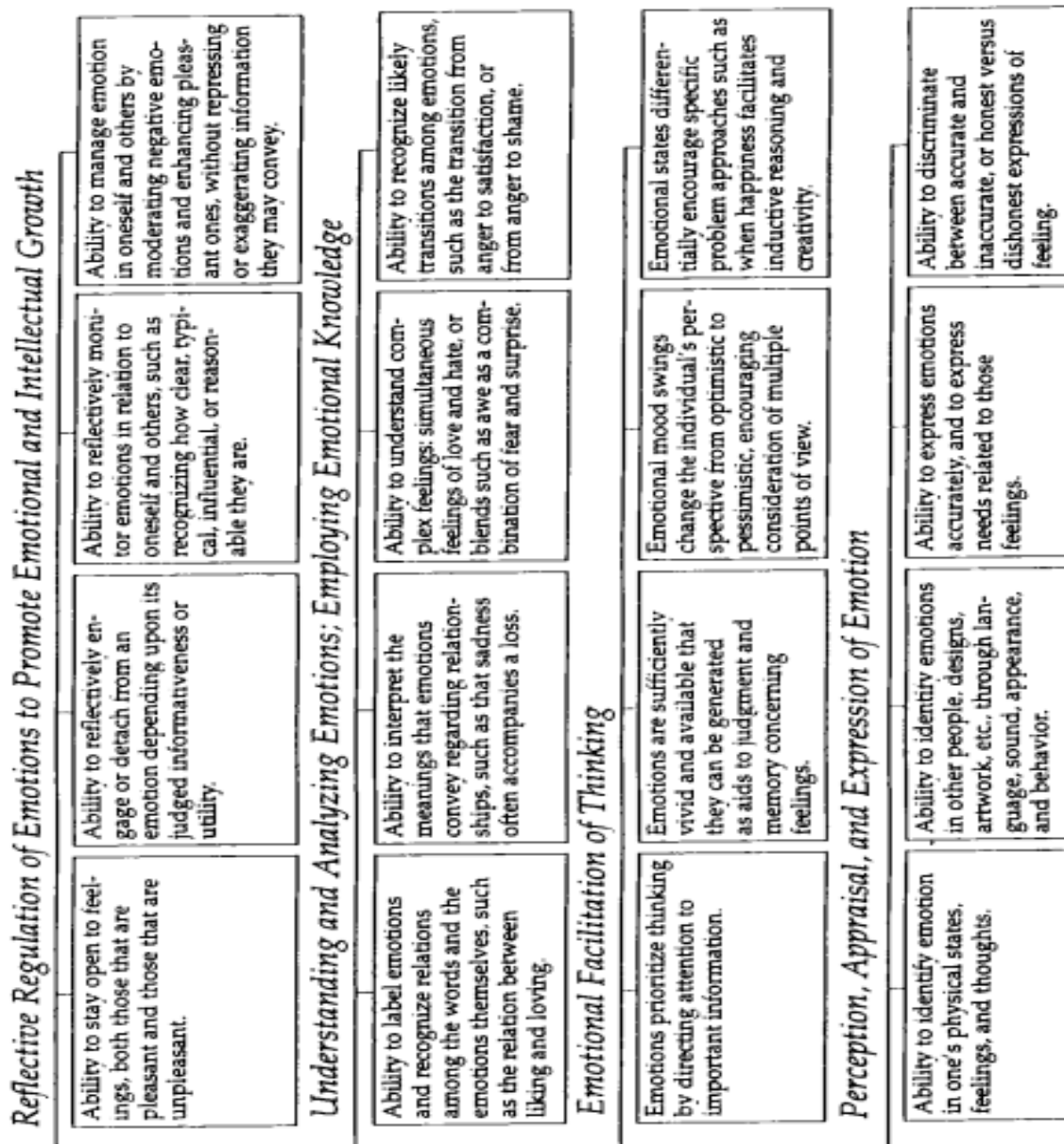
Source : MERCK (B) et alii : *éviter le stress de vos salariés*, édition d'organisation, Paris, 2009, p.77

Annexe N° I.2: les intentions en matière de traitement des conflits



Source: ROBBINS (S), JUDGE (T) et TRAN (V) : Op.cit, p.509

Annexe N° II. 1: les quatre facettes de l'intelligence émotionnelle selon le modèle IE-habilité



Source: SALOVEY, (P) et MAYER, (J-D): *emotional development and emotional intelligence*, basic books, New York, 1997, p 11

Annexe N° III. 1 : questionnaire destiné aux collaborateurs**Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC**

Dans le cadre de l'obtention d'un diplôme de master en management et entrepreneuriat, nous avons fait une enquête auprès de l'entreprise HENKEL Algérie basée sur une recherche quantitative dans le but de recueillir des informations sur la thématique de l'impact de l'intelligence émotionnelle sur la relation entre le manager et son équipe.

Tout en vous garantissant l'anonymat de ces informations, veuillez préciser votre réponse aux questions suivantes.

Merci à l'avance

Sarah MOUSSAOUI

I. Fiche signalétique

- Sexe :
 - Homme
 - Femme
- Age :
 - Moins de 25 ans
 - De 25 ans à 35ans
 - De 36 ans à 45 ans
 - Plus de 45 ans
- niveau des études :
 - moyen ou moins
 - secondaire
 - universitaire
- expérience professionnelle :
 - moins de 1 an
 - entre 1 an et 5 ans
 - entre 5 ans et 10 ans
 - entre 11ans et 20 ans
 - plus 20 ans
- expérience dans l'entreprise :
 - moins de 1 an
 - entre 1 an et 5 ans
 - entre 5 ans et 10 ans
 - entre 11 ans et 20 ans
 - plus 20 ans
- quel est votre service ou structure ?

II. La relation entre le manager et son équipe :

1. En général, votre supérieur est-il :
 - Directif (autoritaire)
 - persuasif (centré sur le relationnel avec forte implication du manager)
 - déléгатif (consultatif)
 - participatif (centré sur le relationnel avec implication moindre du manager)
2. L'intérêt qu'accorde votre supérieur au travail d'équipe est :
 - Très faible
 - Faible
 - Moyen
 - Elevé
 - Très élevé
3. Participez-vous à la prise de décision au sein de votre structure ?
 - Jamais
 - Rarement
 - Parfois
 - Souvent
 - Toujours

Si oui, ces suggestions sont-elles prises en considération :

- Jamais
 - Rarement
 - Parfois
 - Souvent
 - Toujours
4. Avez-vous l'impression d'avoir une sécurité sur la durabilité de votre poste ?
 - Oui
 - Non
 5. Avez-vous une autonomie dans l'exercice de votre travail ?
 - Jamais
 - Rarement
 - Parfois
 - Souvent
 - Toujours
 6. Dans les circonstances difficiles, votre supérieur maîtrise-t-il ses émotions et reste stable ?
 - Jamais
 - Rarement
 - Parfois
 - Souvent
 - Toujours

7. est-ce que les membres de votre équipe s'absentent ou prennent des congés de maladie ?

- jamais
- rarement
- parfois
- souvent
- toujours

8. pour vous, votre travail est une source de :

- motivation
- stress
- engagement
- autre, précisez :

9. cochez une seule case.

Etes-vous satisfait de :	Pas de tout satisfait	insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait	Tout à fait satisfait
Des conditions du travail					
Les délais accordés par rapport au travail effectué					
De système d'évaluation, de rétribution et de reconnaissance					
De votre relation avec votre supérieur hiérarchique					
De votre relation avec vos collègues					
Des possibilités de promotion					
Votre participation au processus de prise de décision					

Annexe N° III. 2 : le test d'intelligence émotionnelle TEIQue**Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC**

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme de Master 2 en Sciences Commerciales, option Management et Entrepreneuriat, dont le thème est : « l'impact de l'intelligence émotionnelle sur la relation entre le manager et son équipe ».

Madame, Monsieur,

Nous vous assurons la totale confidentialité de vos réponses et leur utilisation exclusive à des fins de recherche. Pour cela, nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution à notre questionnaire

Merci à l'avance

Sarah MOUSSAOUI

III. Identification du profil de l'interviewé :

- Sexe :
 - Homme
 - Femme
- Age :
 - Moins de 25 ans
 - De 25 ans à 35ans
 - De 36 ans à 45 ans
 - Plus de 45 ans
- niveau des études :
 - moyen ou moins
 - secondaire
 - universitaire
- expérience professionnelle :
 - entre 1 an et 5 ans
 - entre 5 ans et 10 ans
 - entre 11ans et 20 ans
 - plus 20 ans
- expérience dans l'entreprise :
 - entre 1 an et 5 ans
 - entre 5 ans et 10 ans
 - entre 11 ans et 20 ans
 - plus 20 ans

Le poste que vous occupez fait partie de quel structure ou service ?

Consigne :

Répondez à chacune des questions ci-dessous en cochant la case correspondant à votre degré d'accord ou de désaccord. Il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses.

Travaillez rapidement et ne réfléchissez pas longtemps sur la signification exacte des questions.

Essayez de répondre de manière fidèle et précise.

Merci pour le temps que vous y consacrez et l'intérêt que vous y portez.

Vous avez 7 possibilités de réponses, variant de 1 pour « pas du tout d'accord » à 7 pour « tout à fait d'accord »

	Pas de tout D'accord						toute à fait d'accord
1. Je suis généralement capable de dominer les autres	1	2	3	4	5	6	7
2. Généralement, je ne tiens pas compte des émotions des autres	1	2	3	4	5	6	7
3. Lorsque j'apprends une excellente nouvelle, il m'est difficile de me calmer rapidement	1	2	3	4	5	6	7
4. J'ai tendance à voir des difficultés dans chaque occasion plutôt que des occasions dans chaque difficulté	1	2	3	4	5	6	7
5. Dans l'ensemble, j'ai une vision sombre de la plupart des choses	1	2	3	4	5	6	7
6. Je n'ai pas beaucoup de bons souvenirs	1	2	3	4	5	6	7
7. Comprendre les besoins et les désirs d'autrui n'est pas un problème pour moi	1	2	3	4	5	6	7
8. Je crois en général que les choses se dérouleront bien dans ma vie	1	2	3	4	5	6	7
9. Il m'est souvent difficile de reconnaître quelle émotion je ressens	1	2	3	4	5	6	7
10. Je ne suis pas très sociable	1	2	3	4	5	6	7
11. Il m'est souvent difficile de dire aux autres que je les aime même quand je le veux	1	2	3	4	5	6	7
12. Les autres m'admirent pour être quelqu'un de détendu	1	2	3	4	5	6	7
13. Je pense rarement à mes ancien(ne)s ami(e)s	1	2	3	4	5	6	7

14. Généralement, il m'est facile de dire aux autres combien ils comptent vraiment pour moi	1	2	3	4	5	6	7
15. Généralement, je dois être sous pression pour vraiment travailler dur	1	2	3	4	5	6	7
16. J'ai tendance à m'impliquer dans des choses dont je voudrais ensuite pouvoir me sortir	1	2	3	4	5	6	7
17. Je suis capable de lire les sentiments de la plupart des gens comme dans un livre ouvert	1	2	3	4	5	6	7
18. Je suis habituellement capable d'influencer la manière dont les autres se sentent	1	2	3	4	5	6	7
19. Il m'est normalement difficile de calmer les gens en colère	1	2	3	4	5	6	7
20. Il m'est difficile de maîtriser les situations à la maison	1	2	3	4	5	6	7
21. Généralement, j'aspire au mieux	1	2	3	4	5	6	7
22. Les autres me disent m'admirer pour mon honnêteté	1	2	3	4	5	6	7
23. Je n'aime vraiment pas écouter les problèmes de mes ami(e)s	1	2	3	4	5	6	7
24. Je suis habituellement capable de me « mettre dans la peau des gens » et de ressentir leurs émotions	1	2	3	4	5	6	7
25. Je crois que j'ai plein de points faibles	1	2	3	4	5	6	7
26. Il m'est difficile de renoncer aux choses que je connais et que j'aime	1	2	3	4	5	6	7
27. Je trouve toujours des moyens pour exprimer ma tendresse aux autres quand je le veux	1	2	3	4	5	6	7
28. Il me semble que j'ai un certain nombre de qualités	1	2	3	4	5	6	7
29. J'ai tendance à agir à la hâte sans beaucoup d'organisation	1	2	3	4	5	6	7
30. J'éprouve des difficultés à parler de sentiments personnels même à mes ami(e)s les plus proches	1	2	3	4	5	6	7

31. Je ne suis pas capable de faire les choses aussi bien que la plupart des gens	1	2	3	4	5	6	7
32. Je ne suis jamais réellement sûr de ce que je ressens	1	2	3	4	5	6	7
33. Je suis habituellement capable d'exprimer mes émotions quand je le veux	1	2	3	4	5	6	7
34. Quand je ne suis pas d'accord avec quelqu'un, j'ai habituellement facile de le lui dire	1	2	3	4	5	6	7
35. Il m'est habituellement difficile de me maintenir motivé(e)	1	2	3	4	5	6	7
36. Je sais comment me défaire de mes humeurs négatives	1	2	3	4	5	6	7
37. Dans l'ensemble, j'éprouve des difficultés à décrire mes sentiments	1	2	3	4	5	6	7
38. Il m'est difficile de ne pas me sentir triste quand quelqu'un me parle de quelque chose de sérieux qu'il lui est arrivé	1	2	3	4	5	6	7
39. Quand quelque chose me surprend, je trouve difficile de le sortir de mon esprit	1	2	3	4	5	6	7
40. Je fais souvent une pause et réfléchis à mes sentiments	1	2	3	4	5	6	7
41. J'ai tendance à voir le verre à moitié vide plutôt qu'à moitié plein	1	2	3	4	5	6	7
42. J'ai souvent des difficultés à concevoir les choses à partir du point de vue d'une autre personne	1	2	3	4	5	6	7
43. Je suis un(e) suiveur (euse) pas un(e) meneur (euse)	1	2	3	4	5	6	7
44. Mes proches se plaignent souvent du fait que je ne les traite pas convenablement	1	2	3	4	5	6	7
45. Souvent, je n'arrive pas à comprendre quelle émotion je ressens	1	2	3	4	5	6	7
46. Je ne pourrais pas influencer les sentiments des autres même	1	2	3	4	5	6	7

même si je le voulais								
47.	Si je suis jaloux (se) de quelqu'un, il m'est difficile de ne pas mal me comporter envers lui	1	2	3	4	5	6	7
48.	Je suis stressé(e) par des situations que d'autres trouvent agréables	1	2	3	4	5	6	7
49.	Il m'est difficile de compatir aux malheurs des autres	1	2	3	4	5	6	7
50.	Dans le passé, il m'est arrivé de m'attribuer le mérite d'autrui	1	2	3	4	5	6	7
51.	Dans l'ensemble, je peux réellement faire face au changement	1	2	3	4	5	6	7
52.	Apparemment, je n'ai aucun pouvoir du tout sur les sentiments des autres	1	2	3	4	5	6	7
53.	lorsque je m'investis dans quelque chose, je n'abandonne pas facilement	1	2	3	4	5	6	7
54.	J'aime faire des efforts même pour des choses qui ne sont pas vraiment importantes	1	2	3	4	5	6	7
55.	J'assume toujours mes responsabilités quand je fais quelque chose de travers	1	2	3	4	5	6	7
56.	J'ai tendance à changer fréquemment d'avis	1	2	3	4	5	6	7
57.	Quand je me dispute avec quelqu'un, je ne sais voir que mon point de vue	1	2	3	4	5	6	7
58.	Les choses ont finalement tendance à s'arranger	1	2	3	4	5	6	7
59.	Quand je suis en désaccord avec quelqu'un, je préfère généralement ne rien dire plutôt que de faire une scène	1	2	3	4	5	6	7
60.	Si je le voulais, il serait facile pour moi de rendre quelqu'un mal	1	2	3	4	5	6	7
61.	Je me décrirais comme une personne calme	1	2	3	4	5	6	7
62.	Je trouve souvent difficile de montrer ma tendresse à l'égard de mes proches	1	2	3	4	5	6	7
63.	Il y a beaucoup de raisons de s'attendre au pire dans la vie	1	2	3	4	5	6	7

64. J'éprouve en général des difficultés à m'exprimer clairement	1	2	3	4	5	6	7
65. Cela ne me dérange pas de changer fréquemment mes occupations journalières	1	2	3	4	5	6	7
66. La plupart des gens sont plus appréciés que moi	1	2	3	4	5	6	7
67. Mes proches se plaignent rarement de la manière dont je me comporte envers eux	1	2	3	4	5	6	7
68. Je trouve habituellement difficile d'exprimer mes émotions de la manière dont je le voudrais	1	2	3	4	5	6	7
69. Généralement, je suis capable de m'adapter à de nouveaux environnements	1	2	3	4	5	6	7
70. Je trouve souvent difficile d'adapter ma vie en fonction des circonstances	1	2	3	4	5	6	7
71. Je me décrirais comme un(e) bon(ne) négociateur (trice)	1	2	3	4	5	6	7
72. J'ai de bons contacts avec les gens	1	2	3	4	5	6	7
73. Dans l'ensemble, je suis une personne extrêmement motivée	1	2	3	4	5	6	7
74. J'ai volé des choses quand j'étais enfant	1	2	3	4	5	6	7
75. Dans l'ensemble, je suis content(e) de ma vie	1	2	3	4	5	6	7
76. Il m'est difficile de me contrôler quand je suis extrêmement heureux (se)	1	2	3	4	5	6	7
77. J'ai parfois l'impression de fournir du bon travail sans effort	1	2	3	4	5	6	7
78. Quand je prends une décision, je suis toujours sûr(e) que c'est la bonne	1	2	3	4	5	6	7
79. Si j'allais à un rendez-vous avec une personne inconnue, celle-ci serait déçue de mon apparence	1	2	3	4	5	6	7
80. D'habitude, je trouve difficile d'adapter mon comportement en fonction des personnes avec lesquelles je suis	1	2	3	4	5	6	7
81. Dans l'ensemble, je suis capable de m'identifier aux autres	1	2	3	4	5	6	7

82. J'essaie de gérer les pressions afin de contrôler mon niveau de stress	1	2	3	4	5	6	7
83. Je ne pense pas être une personne incompétente	1	2	3	4	5	6	7
84. D'habitude, il m'est difficile de gérer mes émotions	1	2	3	4	5	6	7
85. Je peux résoudre la plupart des difficultés dans ma vie d'une façon calme et posée	1	2	3	4	5	6	7
86. Si je le voulais, il me serait facile de rendre quelqu'un fâché	1	2	3	4	5	6	7
87. Je suis meilleur(e) que la plupart des gens	1	2	3	4	5	6	7
88. Je crois que j'ai beaucoup de forces personnelles	1	2	3	4	5	6	7
89. Je ne trouve généralement pas la vie agréable	1	2	3	4	5	6	7
90. Je suis en général capable de me calmer rapidement après m'être emporté(e) contre quelqu'un	1	2	3	4	5	6	7
91. Je peux rester calme même quand je suis extrêmement heureux (se)	1	2	3	4	5	6	7
92. Généralement, je n'arrive pas bien à consoler les autres quand ils se sentent mal	1	2	3	4	5	6	7
93. Je suis d'habitude capable de résoudre des disputes	1	2	3	4	5	6	7
94. Je ne mets jamais le plaisir avant le travail	1	2	3	4	5	6	7
95. M'imaginer à la place de quelqu'un d'autre n'est pas un problème pour moi	1	2	3	4	5	6	7
96. J'ai besoin d'une grande maîtrise de moi - même pour ne pas m'attirer des ennuis	1	2	3	4	5	6	7
97. IL m'est facile de trouver les mots justes pour décrire mes sentiments	1	2	3	4	5	6	7
98. Je m'attends à ce qu'une grande partie de ma vie soit agréable	1	2	3	4	5	6	7
99. Je suis une personne ordinaire	1	2	3	4	5	6	7
100. J'ai tendance à m'emballer facilement	1	2	3	4	5	6	7

101. J'essaie d'habitude de refouler mes pensées négatives et de penser à des solutions positives	1	2	3	4	5	6	7
102. Je n'aime pas planifier à l'avance	1	2	3	4	5	6	7
103. Juste en regardant quelqu'un, je peux comprendre ce qu'il ou elle ressent	1	2	3	4	5	6	7
104. la vie est belle	1	2	3	4	5	6	7
105. Il m'est habituellement facile de me calmer après avoir eu peur	1	2	3	4	5	6	7
106. Je veux diriger les choses	1	2	3	4	5	6	7
107. D'habitude, je trouve difficile de changer les opinions des autres	1	2	3	4	5	6	7
108. J'aimee généralement bavarder avec les autres	1	2	3	4	5	6	7
109. Contrôler mes envies n'est pas un grand problème pour moi	1	2	3	4	5	6	7
110. Je n'aime vraiment pas mon apparence physique	1	2	3	4	5	6	7
111. J'ai tendance à parler clairement et intelligiblement	1	2	3	4	5	6	7
112. Dans l'ensemble, je ne suis pas satisfait(e) de la manière dont je fais face au stress	1	2	3	4	5	6	7
113. La plupart du temps, je sais exactement pourquoi je me sens comme ça	1	2	3	4	5	6	7
114. J'éprouve des difficultés à me calmer après avoir été fortement surpris(e)	1	2	3	4	5	6	7
115. Dans l'ensemble, je me décrirais mon attitude comme assurée	1	2	3	4	5	6	7
116. Dans l'ensemble, je ne suis pas une personne heureuse	1	2	3	4	5	6	7
117. quand quelqu'un me blesse, je suis habituellement capable de rester calme	1	2	3	4	5	6	7
118. La plupart des choses que je parviens à bien faire semblent demander beaucoup d'efforts	1	2	3	4	5	6	7
119. Je n'ai jamais menti pour ménager les sentiments d'autrui	1	2	3	4	5	6	7

120. J'éprouve des difficultés à m'entendre convenablement avec les autres et ce, même avec mes proches	1	2	3	4	5	6	7
121. Je réfléchis à tous les avantages et les inconvénients avant de prendre une décision	1	2	3	4	5	6	7
122. Je ne sais pas comment m'y prendre pour que les autres se sentent mieux quand ils en ont besoin	1	2	3	4	5	6	7
123. J'ai souvent du mal à changer d'attitude et à modifier mes opinions	1	2	3	4	5	6	7
124. Les autres me disent que je parle rarement de ce que je ressens	1	2	3	4	5	6	7
125. Dans l'ensemble, je suis content(e) de mes relations proches	1	2	3	4	5	6	7
126. Je peux identifier une émotion à partir du moment où elle commence à se développer en moi	1	2	3	4	5	6	7
127. Dans l'ensemble, j'aime placer les intérêts des autres avant les miens	1	2	3	4	5	6	7
128. La plupart des jours, je suis heureux (se) d'être en vie	1	2	3	4	5	6	7
129. J'ai tendance à prendre beaucoup de plaisir juste en faisant bien quelque chose	1	2	3	4	5	6	7
130. Il est très important pour moi de m'entendre avec mes amis proches et ma famille	1	2	3	4	5	6	7
131. J'ai souvent des pensées positives	1	2	3	4	5	6	7
132. J'ai beaucoup de disputes virulentes avec mes proches	1	2	3	4	5	6	7
133. exprimer mes émotions avec des mots n'est pas un problème pour moi	1	2	3	4	5	6	7
134. Il me semble difficile de trouver du plaisir dans la vie	1	2	3	4	5	6	7
135. Je suis d'habitude capable d'influencer les autres	1	2	3	4	5	6	7
136. lorsque je suis sous pression, j'ai tendance à perdre mon calme	1	2	3	4	5	6	7
137. J'ai souvent du mal à changer de comportement	1	2	3	4	5	6	7

138. Les autres me respectent	1	2	3	4	5	6	7
139. Les autres me disent que je stresse très facilement	1	2	3	4	5	6	7
140. Je suis habituellement capable de trouver des moyens pour contrôler mes émotions quand je le veux	1	2	3	4	5	6	7
141. Je crois que je pourrais être un(e) bon(ne) vendeur (se)	1	2	3	4	5	6	7
142. Je perds de l'intérêt pour ce que je fais assez facilement	1	2	3	4	5	6	7
143. Dans l'ensemble, je suis quelqu'un qui a des habitudes	1	2	3	4	5	6	7
144. En général, je défendrais mes opinions même cela implique que je doive me disputer avec des gens importants	1	2	3	4	5	6	7
145. Je me décrirais comme une personne flexible	1	2	3	4	5	6	7
146. généralement, j'ai besoin de nombreux incitants pour faire de mon mieux	1	2	3	4	5	6	7
147. Même lorsque je suis en train de me disputer avec quelqu'un, je suis généralement capable d'accepter son point de vue	1	2	3	4	5	6	7
148. Dans l'ensemble, je suis capable de faire face au stress	1	2	3	4	5	6	7
149. J'essaie d'éviter les gens qui pourraient me stresser	1	2	3	4	5	6	7
150. Je me laisse souvent aller sans réfléchir à toutes les conséquences	1	2	3	4	5	6	7
151. J'ai tendance à baisser les bras même si je sais que j'ai raison	1	2	3	4	5	6	7
152. Il me semble difficile de maîtriser certaines situations au travail	1	2	3	4	5	6	7
153. quelques-unes de mes réponses dans ce questionnaire ne sont pas honnêtes à 100%	1	2	3	4	5	6	7



**Table des
matières**

Table des matières

Dédicace	
Remerciement	
Liste des figures	
Liste des schémas	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale	1
Chapitre 1 : le management et la gestion d'équipe	6
Section 1 : du management au leadership	6
1.1.1. Le management : de début de XXème siècle à nos jours	7
1.1.2. Définition	10
1.1.3. Le rôle du manager	10
1.1.3.1. Les rôles interpersonnels	11
1.1.3.2. Les rôles liés à l'information	12
1.1.3.3. Les rôles décisionnels	12
1.1.4. les compétences d'un manager	13
1.1.4.1. Les compétences techniques	13
1.1.4.2. Les compétences cognitives	13
1.1.4.3. Les compétences relationnelles	14
1.1.5. Le travail du manager au quotidien	14
1.1.6. Réalité sur le travail de manager	15
1.1.7. Les styles de direction	16
1.1.8. Le leadership	16
1.1.8.1. Définition	16
1.1.8.2. l'évolution historique de leadership	17
1.1.9. Les styles d'un leader	18
1.1.9.1. Le leader charismatique	18
1.1.9.2. Le leader niveau 5	19
1.1.9.3. Le leader transformationnel et le leader transactionnel	19
1.1.10. La différence entre un manager et un leader	20
Section 2 : la gestion des groupes	21
1.2.1. Définition	21
1.2.2. Les étapes d'évolutions d'un groupe	22
1.2.2.1. La constitution	22

1.2.2.2.	Démarrage, de tension	22
1.2.2.3.	Régulation, harmonisation	23
1.2.2.4.	Exécution, production	23
1.2.2.5.	Dissolution	23
1.2.3.	Les critères à mettre en place pour créer un groupe performant	24
1.2.3.1.	Les rôles	24
1.2.3.2.	Le statut	24
1.2.3.3.	La taille	24
1.2.3.4.	La cohésion	24
1.2.3.5.	Les normes	25
1.2.4.	Les équipes	25
1.2.4.1.	Définition	25
1.2.4.2.	La différence entre un groupe et une équipe	26
1.2.4.3.	Les différents types d'équipes	26
1.2.4.4.	Les critères de création d'une équipe	27
1.2.4.5.	Les rôles clés des équipiers	28
1.2.4.6.	Les principes de fonctionnement des équipes	29
1.2.5.	La motivation	29
1.2.6.	La performance	30
1.2.7.	La prise de décision	32
1.2.8.	Le stress	33
1.2.9.	La gestion des conflits	34
1.2.9.1.	Le processus de conflit	35
Chapitre 2 : l'intelligence émotionnelle et le management.....		37
Section 1 : l'intelligence émotionnelle.....		38
2.1.1.	Qu'est-ce qu'une émotion ?.....	39
2.1.1.1.	Élément de définition	40
2.1.1.2.	Le processus émotionnel	41
2.1.2.	L'intelligence émotionnelle	42
2.1.2.1.	De l'intelligence à l'IE	42
2.1.2.2.	Définition	43
2.1.2.3.	Les différents modèles de l'intelligence émotionnelle	44
2.1.2.3.1.	Le modèle d'intelligence émotionnelle en tant qu'aptitude (habilité).....	44
2.1.2.3.2.	Les modèles mixtes :	46
2.1.2.3.3.	L'intelligence émotionnelle- trait :	49

Section 2 : l'impact de l'intelligence émotionnelle sur la relation entre le manager et son équipe	51
2.2.1 . Pourquoi l'IE en management	51
2.2.2. Les équipes intelligentes émotionnellement	52
2.2.3. L'intelligence émotionnelle et leadership	53
2.2.3.1. Le concept de leadership de résonance	55
2.2.4. La performance et l'intelligence émotionnelle	59
2.2.5. Le rôle de l'intelligence émotionnelle dans la prise de décision	60
2.2.6. La gestion du stress et l'intelligence émotionnelle.....	61
2.2.7. L'IE et la motivation	61
2.2.8. L'IE et conflit	62
Chapitre 3 : analyse de la relation entre l'intelligence émotionnelle et la relation entre le manager et son équipe au sein de l'entreprise HENKEL Algérie	65
Section 1 : Présentation de l'entreprise	66
3.1.1. HENKEL dans le monde	66
3.1.2. La culture de l'entreprise HENKEL	66
3.1.2.1. L'objectif de l'entreprise	67
3.1.2.2. Sa vision	67
3.1.2.3. Sa mission	67
3.1.2.4. Les valeurs de HENKEL	67
3.1.3. La stratégie de l'entreprise HENKEL	68
3.1.3.1. Stimuler la croissance	68
3.1.3.2. Accélérer la digitalisation	69
3.1.3.3. Renforcer l'agilité.....	69
3.1.3.4. Investir dans la croissance	69
3.1.4. Les secteurs d'activités de l'entreprise HENKEL	69
3.1.4.1. Les détergents et l'entretien domestique	69
3.1.4.2. Les cosmétiques	70
3.1.4.3. Les colles et les adhésifs technologiques	71
3.1.5. Présentation de l'entreprise HENKEL Algérie	73
3.1.5.1. D'ENAD à HENKEL Algérie	73
3.1.5.2. Les évènements marquants de l'entreprise	74
3.1.6. L'organisation de HENKEL Algérie	75
3.1.7. L'analyse de portefeuille d'activité de l'entreprise HENKEL en utilisant la BCG	75
3.1.8. Diagnostic stratégique de l'entreprise	76
Section 2 : méthodologie de la recherche	77

3.2.1. Définition de l'enquête	77
3.2.1.2. L'objectif de l'enquête	77
3.2.2. Population et échantillon	78
3.2.3. Instruments de mesure	78
3.2.3.1. Le questionnaire	78
3.2.3.1.1. Le contenu du questionnaire	79
3.2.3.1.2. Le pré-test du questionnaire	79
3.2.3.2. Le test TEIQue	79
3.2.4. L'administration du questionnaire et de test TEIQue.....	79
3.2.5. Dépouillement du questionnaire et de test TEIQue.....	80
Section 3 : les résultats de l'enquête	80
3.3.1. Renseignement personnel.....	80
3.3.1.1. La répartition par sexe	80
3.3.1.2. Répartition par niveau d'étude	82
3.3.1.3. Expérience professionnelle et ancienneté dans l'entreprise	82
3.3.2. Analyse descriptive de questionnaire (tri à plat)	83
3.3.2.1. Le style de direction	83
3.3.2.2. L'intérêt accordé au travail d'équipe	84
3.3.2.3. La participation à la prise de décision	85
3.3.2.4. Le sentiment de sécurité sur la durabilité du poste	86
3.3.2.5. L'autonomie au travail	86
3.3.2.6. La maîtrise des émotions	87
3.3.2.7. Les absences au sein de l'équipe	88
3.3.2.8. Votre travail est une source de	89
3.3.2.9. Etude de satisfaction	90
3.3.2.10. L'intelligence émotionnelle	91
3.3.3. Analyse de la corrélation	93
3.3.3.1. L'analyse de la corrélation entre l'IE et le style de direction	93
3.3.3.2. L'analyse de la corrélation entre l'IE et la maîtrise des émotions	94
3.3.3.3. L'analyse de la corrélation entre l'IE et la satisfaction des collaborateurs par rapport à leurs relations avec leur supérieur hiérarchique	94
Conclusion générale	96
Bibliographie.....	99
Annexe	105
Table des matières	

