

Intelligence émotionnelle et performance organisationnelle : Une relecture des fondements de base.

Emotional Intelligence and Organizational Performance: A proofreading of the fundamentals.

EL GHAZI Safae

Université Ibn Tofail, FSJES Kénitra, MAROC

Economie, management et développement des organisations, Université Ibn Tofail.

elghazi.safae@gmail.com

CHERKAOUI Mounia

Université Ibn Tofail, FSJES Kénitra, MAROC

Economie, management et développement des organisations, Université Ibn Tofail.

cherkaouimounia@yahoo.fr

Date de soumission : 11/08/2019

Date d'acceptation : 17/10/2019

Pour citer cet article :

ELGHAZI S. & CHERKAOUI M. (2019) « Intelligence émotionnelle et performance organisationnelle : Une relecture des fondements de base » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 5 : Octobre 2019 / Volume 2 : numéro 4 » p : 151 - 173

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3519929>

Résumé

Cet article donne un aperçu des recherches menées sur l'intelligence émotionnelle. Il s'agira de relater les notions propres à l'intelligence et à l'émotion en passant en revue certaines théories, définitions et modèles, notamment ceux qui se rapportent à l'intelligence émotionnelle.

Les efforts déployés pour mesurer l'intelligence émotionnelle ont permis d'identifier trois modèles : le modèle d'habileté, le modèle mixte et le modèle de traits. Le premier est considéré comme une habileté cognitive, le deuxième se rapporte au mixage des compétences émotionnelles, sociales avec des aspects liés à la personnalité et le dernier s'imbrique à des traits de personnalité. Toutefois, malgré les études relatant l'intelligence émotionnelle tant que prédicteur du succès dans l'entreprise et entre les différentes parties prenantes, peu d'études ont examiné de manière empirique l'impact de l'intelligence émotionnelle sur la performance des organisations, du fait que même si le concept de performance est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises et des organisations, nous constatons que la performance reste un concept flou et multidimensionnel et de nombreux auteurs insistent sur l'imprécision qui l'entoure.

ABSTRACT

This article is an overview of the researches that examined emotional intelligence, it aims to promote emotions awareness among people who wants to succeed in their professional lives in order to perform in their work, Efforts to measure emotional intelligence have identified three models: the mixed model, the ability model, and the trait model. The first model consider cognitive skill, the second one include emotional skills with other personality aspects, and the third one consist on personality traits. However, despite studies reporting emotional intelligence as predictors of success in the enterprise and between different stakeholders, few studies have empirically examined the impact of emotional intelligence on organizations performance, in fact, even if the concept of performance is at the heart of all evaluation processes of companies and organizations. We note that performance remains a multidimensional concept and many authors insist on its vagueness.

Mots clés : Emotions ; Performance ; Managers ; Intelligence émotionnelle ; Succès

Keywords: Emotions; Performance; Managers; Emotional Intelligence; Success

Introduction

Depuis quelques années, le monde anglo-saxon, a développé un fort engouement pour les émotions, nous pouvons considérer Elton Mayo et Kurt Lewin, théoriciens des dynamiques de groupes, comme des précurseurs de l'étude des affects et des émotions dans le monde industriel des années 1920, les travaux d'Arlie Hochschild dans les années 1980, ainsi que les travaux de Damasio 2001, considérant les émotions comme des actions externes (fuites, combats, mouvement, expression faciale...) ou internes (Tachycardie, libération d'hormone...) (GUILBON, 2013), cet intérêt incrémental pour les émotions au travail et dans les organisations vue comme une forme essentielle de relation sociale, et de dynamique de groupe a sensiblement augmenté et commencé à occuper une place grandissante dans la littérature anglo-saxonne, ce qui a fait émerger le concept d'intelligence émotionnelle dans les organisations (COULON, and LAFITTE, 2016).

L'IE apparaît comme un concept nouveau puisque sa genèse revient à Salovey et Mayer qu'ils définissent ainsi comme : « *le sous-ensemble de l'intelligence sociale qui implique la capacité de surveiller ses sentiments, ses émotions et celles des autres, à discriminer entre elles et à utiliser ces informations pour guider ses pensées et ses actions* » (Salovey and Mayer, 1990), popularisé ensuite par les travaux de Goleman, un ancien élève de David McClelland à harvard qui a véritablement projeté l'IE dans l'univers des sciences de gestion et qui s'est penché sur les liens que l'on peut établir entre l'intelligence émotionnelle et les performances de l'organisation, basé sur 4 points clés (Chanlat, 2003) :

- 1- L'intelligence émotionnelle est un bien meilleur indicateur de performance future que le Quotient intellectuel ;
- 2- L'intelligence émotionnelle permet de prédire le succès personnel ;
- 3- Il est le résultat d'un processus d'apprentissage ;
- 4- Le développement de cette dernière est un impératif pour les organisations.

L'IE a été considéré comme une construction nouvelle et différente de l'intelligence intellectuelle, selon, Daniel GOLEMAN, le Quotient intellectuel représente seulement 20% de la performance du manager et dépend à 80% de sa compétence émotionnelle et que l'influence du Quotient émotionnel peut être deux fois plus importante pour parvenir à la performance que le Quotient intellectuel (GOLEMAN, 1995).

De ce fait, Il est très raisonnable de penser que nos émotions sont nos meilleurs indicateurs de performance. Elles sont utiles en management, négociation, résolution des problèmes, motivation, gestion de conflits. Elles nous aident à construire des relations durables et positives, favoriser le partage, la communication, la compréhension des autres...De nombreuses recherches sur les liens entre l'intelligence émotionnelle et la performance démontrent que les managers émotionnellement intelligents performant plus et obtiennent des résultats impressionnants en milieu professionnel. Ils sont capables d'atteindre les objectifs de l'organisation, d'impacter l'humeur de leurs subordonnés et de créer un environnement de travail convivial (KOTSOU, 2008). Cependant, le QE, ne demeure pas la seule compétence utile en entreprise, nous possédons tous un mélange d'intelligence émotionnelle et intellectuelle. En fait, il existe une légère corrélation entre le QI et certains aspects de l'intelligence émotionnelle, mais ces deux entités sont largement indépendantes (GOLEMAN, 1995).

Cet article tente, à répondre à la problématique suivante, quel intérêt accordé de nos jours à l'intelligence émotionnelle et dans quelle mesure elle permet de prédire le succès et la performance au travail ?

Nous survolons dans une première partie, l'historique de l'intelligence émotionnelle au fil des années, nous exposerons ensuite les modèles qui sont dévolus à mesurer l'IE pour descendre plus terre à terre aux recherches s'intéressant aux liens entre intelligence émotionnelle et performance organisationnelle.

1. Un survol historique sur le concept d'intelligence émotionnelle

Pour que le concept d'intelligence émotionnelle soit compris, il sera judicieux d'examiner le concept d'intelligence et d'émotion. Le mot intelligence est dérivé du mot latin *intellegentia*, signifiant « *la faculté de comprendre, d'analyser et de raisonner. C'est un centre de traitement des informations situé dans le lobe préfrontal du cerveau impactant les autres zones* » (GAILLIEGUE, 2016)

Plusieurs auteurs se sont penchés sur l'étude de l'intelligence comme une forme de compétence et de capacité mentale, indispensable pour faire avancer les choses, Ainsi, Thorndike, un éminent psychologue, était l'un des premiers auteurs à donner un intérêt

incrémental et une attention particulière à la notion de l'intelligence sociale, définit comme « une habileté à identifier ses propres états internes, motivations et comportements (ainsi que ceux des autres), et à interagir avec autrui de manière optimale sur la base de ces informations » (MIKOLAJCZAK, 2014), Thorndike a identifié trois dimensions de l'intelligence dans son travail intitulé "Permanent Mistakes in Psychological Evaluation". Ce sont l'intelligence sociale, l'intelligence abstraite et l'intelligence mécanique (Altındağ and Köseadağı, 2015).

Dans sa théorie des intelligences multiples, Gardner a identifié neuf formes d'intelligence, dont les intelligences intra et interpersonnelles comme deux des neuf formes primaires d'intelligence (MIKOLAJCZAK, 2014) Et de nombreux autres auteurs ont essayé d'enrichir la littérature en proposant de nombreuses définitions au concept avec parfois des brins et des nuances différents.

Tableau 1 : définition de l'intelligence

Auteurs	Définition de l'intelligence	Source
Descartes	L'intelligence est la capacité de distinguer le vrai du faux	(Salovey and Mayer, 1990)
Wechsler	L'intelligence est la capacité globale de l'individu à agir délibérément, à penser rationnellement et à traiter efficacement son environnement.	(Salovey and Mayer, 1990)
Terman and others	L'intelligence est la capacité de poursuivre une réflexion abstraite.	(Salovey and Mayer, 1990)
Sternberg	L'intelligence est une capacité mentale nécessaire pour choisir l'environnement et s'y conformer.	(Altındağ and Köseadağı, 2015)
Weinstein	L'intelligence se résume à la capacité de manipuler les réponses des autres.	(Salovey and Mayer, 1990)

« Source : Auteurs »

La définition de l'émotion fait encore débat dans la littérature, Etymologiquement, le terme « émotion » se compose du verbe latin 'motere', voulant dire « mouvoir » et du préfixe 'é',

qui signifie un mouvement vers l'extérieur ou mettre en mouvement et cette étymologie suggère bien une tendance à agir, à se mettre en mouvement à l'intérieur, comme à l'extérieur (GOLEMAN, 1995)

Dans la Grèce antique, deux éminentes réflexions ont été menées sur le sujet des émotions, la vision de Platon et d'Aristote, Selon Platon, l'émotion est considérée comme venant pervertir la raison, troubler le jugement, et qui fallait les refouler et les bannir. En revanche, Aristote relève une conception plus positive de l'émotion puisqu'il la considère comme « *un stimulus utile permettant d'évaluer le potentiel de gain ou de plaisir d'une action* » (KOTSOU, 2008)

D'autres théories ont essayé de donner une définition multi componentielle de l'émotion incluant des processus comportementaux, cognitifs et motivationnels (COULON, and LAFITTE, 2016).

L'association des deux mots nous place au cœur du sujet. Il y a une similitude entre l'intelligence et l'émotion : les deux concepts ont une relation de causalité évidente et permettent une adaptation aux situations et aux relations avec autrui. Bien que le concept de l'IE soit aujourd'hui mondialement associé au nom de Daniel Goleman qui le popularisera dans un livre paru en 1995. C'est en fait au Dr Peter Salovey de l'Université de Yale et le Dr John Mayer de l'Université du New Hampshire que revient la paternité, avec la publication du premier article sur l'intelligence émotionnelle au début des années 90 (KOTSOU, 2008)

Ils la définissaient ainsi comme : « *une forme d'intelligence qui suppose la capacité à contrôler ses sentiments et émotions et ceux des autres, à faire la distinction entre eux et à utiliser cette information pour orienter ses pensées et ses gestes* »

Dans les années 1997, Mayer et Salovey ont proposé une nouvelle définition au concept la définissant comme une « *habileté à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres* »

La définition la plus récente, qui est aussi la plus généralement acceptée, selon Mayer, Caruso, & Salovey, 1999 est la suivante : « *L'intelligence émotionnelle est un ensemble de compétences inter reliées qui permet aux gens de traiter efficacement et avec précision des informations émotionnellement pertinentes* » (COULON, and LAFITTE, 2016)

Par comparaison, Goleman définit l'intelligence émotionnelle de manière plus large, y compris des compétences telles que l'optimisme, la conscience en soi, la motivation, l'empathie et les relations sociales (Singh, 2008). Il l'a défini comme « *la capacité de gérer ces émotions et ses propres sentiments qui doivent être guidés de manière appropriée et efficace afin de coopérer avec les autres membres d'un groupe, dans la réalisation d'objectifs mutuels* » Il affirme que l'intelligence émotionnelle se développe tout au long de la vie, qu'il est acquise et pas déterminée par la génétique (Martina, et al., 2015), contrairement à Mayer et Salovey, qui confirment qu'une partie de l'intelligence émotionnelle serait innée et l'autre issue des expériences de la vie (LAUNET and PERES-COURT, 2014)

Un peu plus tard, (Bar-On, 1997) développe une vision plus large de l'intelligence émotionnelle. Il la définit comme « *une capacité générale ou un ensemble d'habiletés mentales permettant de percevoir, assimiler, comprendre et réguler les émotions* » Son modèle identifie cinq grands domaines de compétences, Il s'agit des *compétences intra personnelles, interpersonnelles, l'adaptabilité, la gestion du stress et de l'humeur générale* (Pavard and Loarer, 2009).

Tableau 2 : Définition de l'intelligence émotionnelle

Auteurs	Définition de l'IE	Source
Minarova (2014)	Une partie essentielle de la compétence d'un manager. Elle perçoit également l'intelligence émotionnelle comme une clé de voûte de la maturité sociale en affirmant que le haut niveau de compétence des managers est une condition préalable essentielle au succès d'une entreprise dans l'accomplissement de sa mission et vision.	(Martina, et al., 2015)
Van Rooy et Viswesvaran (2004)	« L'ensemble des capacités (verbales et non verbales) qui permettent à une personne de générer, reconnaître, exprimer, comprendre et évaluer ses propres émotions et celles des autres. Afin de guider la réflexion et l'action face à la demande environnementale »	(O'BOYLE <i>et al.</i> , 2011)
Cooper et Sawaf (1997)	« L'intelligence émotionnelle est la capacité à utiliser, sentir et comprendre efficacement la puissance et la perception rapide	(Altındağ and Köseadağı, 2015)



	des émotions »	
Wong and Law (2002) and Mayer et al. (1999)	« La capacité à percevoir avec précision, à évaluer et à exprimer des émotions ; la capacité d'accéder et / ou de générer des sentiments lorsqu'ils facilitent la pensée; la capacité de comprendre les émotions et les connaissances émotionnelles; et la capacité de réguler les émotions pour favoriser la croissance émotionnelle et intellectuelle ».	(Sony and Mekoth, 2016)
(Lubit 2004)	« La capacité de comprendre ce que les gens pensent et ressentent, sachant comment les persuader et les motiver et comment résoudre les conflits et forger la coopération parmi les compétences les plus importantes des dirigeants et des managers qui réussissent »	(Richards and Barry, 2010)

« Source : Auteurs »

2. Les mesures de l'intelligence émotionnelle

Suite à l'apparition du terme « Intelligence Emotionnelle ». Trois modèles proposés respectivement par Mayer et Salovey, Goleman, et Bar-On s'avère plus prédominants :

1) Le modèle d'habiletés de Mayer-Salovey qui définit ce concept comme la capacité de percevoir, de comprendre, d'utiliser les émotions pour faciliter la pensée et de les gérer d'une manière qui améliore les relations sociales. (Salovey *et al.*, 2004)

2) Les modèle mixtes de :

- Goleman qui le considère comme un assortiment de compétences émotionnelles et sociales regroupées autour de 4 grandes compétences (La conscience de soi, la gestion de soi, la conscience des autres et la gestion des relations) (MERSINO, 2013).

- Bar-On¹ qui décrit l'IE comme un ensemble de compétences, d'aptitudes et de comportements émotionnels et sociaux interreliés qui ont un impact sur le comportement de la personne.

3) Le modèle de traits de Pertides et furhman, qui conceptualise l'IE comme un trait de personnalité, théoriquement disposés en quatre composants conceptuels. Ceux-ci

¹ Consulté (<http://www.reuvenbaron.org/wp/the-bar-on-model/the-ei-conceptual-aspect/>)

comprennent (le bien-être, le contrôle de soi, l'émotivité et la sociabilité) (Karim and Weisz, 2010)

L'approche mixte regroupe les capacités relatives aux émotions, aux traits de personnalité, aux facteurs motivationnels et à d'autres concepts, (Côté *et al.*, 2010). Le modèle de Mayer met en avant l'IE comme une habileté cognitive. À la différence des modèles précédents, celui de Petrides et Furnham envisage l'intelligence émotionnelle comme une caractéristique de la personnalité qui est spécifiquement liée à l'affect. (Cherniss, 2010)

2.1. Le modèle d'habiletés de Mayer-Salovey

La première conceptualisation de l'IE selon ce modèle revient à Peter Salovey et Jhon Mayer, qui ont développé deux tests différents de l'IE. Tout d'abord, ils ont élaboré l'échelle d'intelligence émotionnelle multifactorielle (MEIS), qui comprend plus de 402 items et prend de 1 à 2 heures à compléter, (Carvalho *et al.*, 2016). Il comportait des sous-échelles de faible fiabilité et quelques problèmes de procédures de notation, (Conte, 2005).

Deuxièmement, Mayer, Salovey et Caruso (2002) ont élaboré le test d'intelligence émotionnelle (MSCEIT), dans le but d'améliorer les qualités psychométriques du MEIS tout en raccourcissant la durée de la batterie à environ 30 minutes, (Salovey *et al.*, 2004)

Le test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT) contient 141 items, et évalue l'intelligence émotionnelle avec huit sous-échelles regroupés en quatre branches (Salovey *et al.*, 2004) :

Percevoir les émotions : La perception émotionnelle c'est l'habileté à identifier et à déchiffrer ses émotions et celles des autres tels qu'ils sont exprimés dans les expressions faciales.

Utiliser les émotions pour faciliter la pensée : Cette deuxième branche de l'intelligence émotionnelle se concentre sur la façon dont l'émotion affecte le système cognitif.

Comprendre les émotions : La compétence la plus fondamentale à ce niveau concerne la capacité à comprendre ses émotions et celles des autres, cela signifie d'être capable d'étiqueter et d'identifier les messages véhiculés avec des mots

Gérer les émotions : La régulation des émotions, se décline en la capacité à bien gérer et réguler ses propres émotions et celles d'autrui.

2.2. Les modèles mixtes :

L'approche mixte soutenue par Goleman et Baron, incorpore une large gamme de caractéristiques de la personnalité et d'autres traits de caractère pour décrire l'IE. (Carvalho *et al.*, 2016). Ce courant est à l'origine de nombreuses critiques, parce qu'il semble incarner une large conceptualisation de l'émotion et de l'intégration de multiples aspects liés à la personnalité. (Joseph and Newman, 2010)

2.2.1 : le modèle de Bar-On²

Reuven Bar-On est l'un des premiers chercheurs à avoir proposé l'expression du quotient émotionnel pour mesurer l'intelligence émotionnelle. Selon lui, l'intérêt est d'identifier les traits et les compétences qui aident les gens à s'adapter aux exigences sociales et émotionnelles de la vie. (Cherniss, 2010), Il a développé le test qui a conduit à la publication de l'Inventaire du quotient émotionnel Bar-On (Emotional Quotient Inventory, EQ-i) en 1997. L'instrument psychométrique le plus ancien publié qui visait à mesurer l'IE (Gagnon, 2009). L'EQ-i est une mesure d'auto-évaluation de 133 items qui prend environ 30 minutes à compléter (Conte, 2005).

Ce modèle reste plus complet, car il intègre les 2 dimensions, intra personnelle et interpersonnelle, qui correspondent globalement aux 2 axes de Goleman.

L'EQ-i comprend cinq échelles :

- 1) la capacité de comprendre les émotions ainsi que d'exprimer nos sentiments ;
- 2) la capacité de comprendre les sentiments des autres et d'établir des relations avec eux ;
- 3) la capacité de gérer et de contrôler nos émotions afin qu'elles travaillent pour nous et non contre nous ;
- 4) la capacité de gérer le changement et de résoudre les problèmes de nature intrapersonnelle et interpersonnelle ;
- 5) la capacité de créer une humeur positive et d'être motivé par soi-même.

² Ibid

Selon le modèle Bar-On, chacune de ces cinq composantes regroupe 15 sous-échelles, définies ci-dessous, qui ont été confirmées par une série d'analyses factorielles :

1. ESTIME DE SOI
2. Conscience émotionnelle
3. Affirmation / Expression de soi émotionnelle
4. Indépendance
5. Empathie
6. Responsabilité sociale
7. Relations interpersonnelles
8. Tolérance au stress
9. Contrôle des impulsions
10. Tests de réalité
11. Flexibilité
12. Résolution de problèmes
13. Autoréalisation
14. Optimisme
15. Bonheur / Bien-être

2.2.2. Le modèle de Goleman

Daniel Goleman, psychologue et journaliste scientifique pour le New York Times, a donné à travers ses livres et articles une reconnaissance mondiale au concept d'intelligence émotionnelle. Il englobe les compétences sociales et émotionnelles liées à des performances exceptionnelles sur le lieu de travail. (KOTSOU, 2008)

Boyatzis-Goleman et ses collègues ont développé plusieurs instruments de mesure «multirater» ou «360 degrés» de l'IE, conçus pour évaluer les compétences et les

comportements qui est historiquement, le plus connu mais aussi le plus simple à retenir. Les principales mesures sont l'inventaire des compétences émotionnelles (ECI) et l'inventaire des compétences émotionnelles et sociales (ESCI). (Cherniss, 2010)

Tableau 3 : Les 4 compétences émotionnelles selon Daniel Goleman

	Soi (Compétences personnelles)	Autres (Compétence sociales)
Reconnaissance	<p>Conscience de soi</p> <ul style="list-style-type: none"> -Être à l'écoute de ses émotions -Chercher à progresser -Avoir confiance en ses ressources personnelles 	<p>Conscience des autres</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ecouter attentivement les autres -Posséder le sens du service -Décrypter les enjeux stratégiques
Régulation	<p>La gestion de soi</p> <ul style="list-style-type: none"> -Contrôler ses impulsions -Faire preuve d'intégrité -Faire preuve de conscience professionnelle -Accueillir favorablement le changement -Viser l'excellence -Prendre des initiatives 	<p>Gestion des relations</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aider les autres à progresser -Influencer les autres -Communiquer efficacement -Anticiper et gérer les conflits -Inspirer et guider les autres -Provoquer le changement -Entretenir un réseau de qualité -Contribuer au travail d'équipe

« Source : Goleman's Framework of Emotional Competencies (MERSINO, 2013) »

2.3. Le modèle de traits :

À la différence des modèles précédents, Le modèle le plus récent à émerger est celui de Petrides et Furnham qui envisage l'intelligence émotionnelle comme un trait de la personnalité, (KOTSOU, 2008).

Le modèle est mesuré avec un instrument d'auto-évaluation de 153 items connu sous le nom de questionnaire d'intelligence émotionnelle de trait (TEIQue) (Cherniss, 2010), qui comprend quatre composantes conceptuelles liées aux émotions : bien-être, sociabilité, maîtrise de soi et émotivité, (Cherniss, 2010). Chacune de ces cinq composantes regroupe 15 facettes, (Petrides, 2010) définis ci-dessous :

(Adaptabilité, assertivité, expression des émotions, gestion des émotions des autres, perception émotionnelle de soi et des autres, régulation des émotions, faible impulsivité, gestion des relations, estime de soi, affirmation de soi, conscience des autres, gestion du stress, empathie, bonheur et optimisme).

D'autres mesures méritent d'être mentionnées, même si elles sont moins connues que les autres. Nous pouvons mentionner :

SREIT, c'est un test d'auto-évaluation de 33 items développé par Schutte et ses collègues (1998) qui comporte une mesure unidimensionnelle de l'IE, basée sur le modèle d'habileté de Salovey et Mayer (1990). Il a déjà démontré une bonne fiabilité et a été prouvé comme étant prédictif de divers résultats (Shi and Wang, 2007)

WLEIT, C'est un test d'auto-évaluation de 16 items développé Wong et Law (2002), répartis sur quatre sous-échelles, la compréhension des émotions chez soi, la perception et compréhension des émotions chez les autres, la régulation des émotions et l'utilisation des émotions (Carvalho *et al.*, 2016)

3. Comparabilité entre les mesures d'intelligence émotionnelle

Les études sur l'IE montrent que nous pouvons classer deux théories majeures de l'intelligence émotionnelle (le modèle d'habileté et les modèles mixtes) et deux styles de mesure (Performance et auto-évaluation) qui ont été largement utilisées par les chercheurs.

Plusieurs chercheurs ont mené un débat académique sur la validité des critères de ces différents modèles et sur la méthode idéale pour mesurer l'intelligence émotionnelle.

En surface, les échelles d'auto-évaluation ont reçu plus de soutien psychométrique, ils sont moins coûteux, plus simples à administrer et prennent beaucoup moins de temps que les tests de performance. Cependant, les mesures d'autoévaluation restent problématiques du fait que, les gens aient de la difficulté à bien percevoir leur niveau d'intelligence émotionnelle et peuvent être influencées par un effet de désirabilité. (Brackett, et al., 2011)

Ainsi, les gens tendent à simuler des réponses et déclarent avoir des capacités plus élevées qu'ils ne le croient et enfin les gens ne peuvent pas savoir avec certitude si leurs capacités sont supérieures à celles de leurs collègues. (Côté and Miners, 2006)

Deux mesures fondées sur la performance ont pris de l'importance : la Multifacet Emotional Intelligence Scale (MEIS) et le Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT), qui ont prouvé des problèmes concernant la validité des méthodes de notation (expert et consensus). Et sur une multitude de recherches sur la validité du MSCEIT, certaines recherches ont fait preuve d'un manque de fiabilité élevé dans ses mesures, (Palmer *et al.*, 2005). Par ailleurs, d'autres recherches ont montré que le MSCEIT © V2.0 est à la fois fiable et valide (Rode *et al.*, 2008). Et plusieurs mesures fondées sur l'auto-évaluation ont été utilisées par les chercheurs, telles que, le WLEIT et le SREIT, le WLEIT avait déjà présenté des preuves psychométriques adéquates dans les études précédentes. Par exemple, une étude de Bitmiş et Ergeneli (2013) citée dans (Carvalho *et al.*, 2016) ont étudié la validité conceptuelle du WLEIS auprès d'un échantillon d'infirmières en Turquie et ont confirmé la validité de l'échelle, ainsi, que le SREIT qui a prouvé une fiabilité élevée et une validité discriminante (Côté *et al.*, 2010)

4. Performance et intelligence émotionnelle, quelle relation ?

Au cours des dix dernières années, un grand nombre de travaux sont dévolus à mesurer la performance au travail et ont montré que l'intelligence émotionnelle est associée à de multiples résultats positifs dans la vie des organisations (Lyons and Schneider, 2005 ; Dhani and Sharma, 2017 ; Masa'deh, 2016 ; Srivastava and Nair, 2010 ; (Obradovic *et al.*, 2013) Carmeli, 2003 ; O'BOYLE et al., 2011 ; Rozell, Pettijohn and Parker, 2006 ; Pastor, 2014 ; Darvishmotevali, Altinay and De Vita, 2018 ; Wong and Law, 2002 ; Shamsuddin and Rahman, 2014).

Les émotions positives influencent les relations interpersonnelles, aident à augmenter nos capacités à affronter des événements difficiles, à résoudre efficacement les problèmes. Ils contribuent à un fonctionnement organisationnel optimal par l'effet de contagion émotionnelle, dans la mesure où, un manager ou un chef d'équipe avec des compétences émotionnelles élevées par son authenticité, sa culture d'acceptation des émotions, son attention aux expressions positives, sa capacité à gérer les conflits, à résoudre les problèmes, à prendre les bonnes décisions et son esprit de partage et d'ouverture va être en mesure d'influencer les émotions des membres de son équipe et de l'organisation toute entière (KOTSOU, 2008).

Dans la même veine, l'émotion positive engendrée par les employés crée aussi des impressions favorables dans l'esprit des clients, et peuvent par la suite entraîner des résultats positifs (Ashkanasy and Daus, 2005). Les employés ont vraiment besoin de cette intelligence pour gérer leurs propres émotions et celles des clients afin de présenter la meilleure prestation de services.

Dans une étude menée sur les employés et superviseurs. Les résultats montrent que les employés émotionnellement intelligents sont plus créatifs dans leur performance grâce à la prédiction de l'incertitude environnementale. Ils sont mieux habiles à comprendre et gérer leurs émotions et celles des autres, et à comprendre les causes et solutions des conflits engendrés avec leurs clients (Darvishmotevali, et al., 2018). Ainsi, d'après plusieurs études effectuées dans 40 sociétés pour évaluer l'importance des compétences émotionnelles chez les professionnels. Goleman met en évidence que les compétences émotionnelles des dirigeants sont deux fois plus importantes pour l'atteinte de la performance que ne le sont les compétences intellectuelles et donc, l'intelligence émotionnelle s'est révélée deux fois plus importante que l'intelligence intellectuelle (GOLEMAN, 1995), et plus les gens montent dans l'entreprise, plus l'intelligence émotionnelle devient cruciale, d'après une étude sur 211 managers, les managers appartenant au plus haut niveau de hiérarchie avaient un niveau significativement plus élevé d'intelligence émotionnelle (Chauhan and Chauhan, 2007).

Tableau 4 : Etude relatant l'impact de l'intelligence émotionnelle sur la performance

Directions	Auteurs	Titre	Echantillon	Résultats
Positive IE → P	(Shamsuddi n and Rahman, 2014)	The Relationship between Emotional Intelligence and Job Performance of Call Centre Agents	Call center Les agents	Il existe des liens solides et une relation forte et positive entre les deux variables (intelligence émotionnelle et performance). Un niveau élevé d'intelligence émotionnelle est associé à un niveau élevé de performance professionnelle des répondants.
Aucun lien IE → P	(Wong and Law, 2002)	The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study	Université managers et subordonnés	L'intelligence émotionnelle du leader exerce des effets positifs sur les résultats du travail des suiveurs. Les résultats de cette étude suggèrent que même s'il peut être intéressant d'avoir des dirigeants et des employés avec un niveau élevé d'intelligence émotionnelle élevée, car ces employés ont tendance à être plus satisfaits au travail, il est toujours important de veiller à ce que les niveaux d'intelligence émotionnelle correspondent aux exigences du poste. Wong et Law ont étudié l'impact de l'intelligence émotionnelle des managers sur le comportement de leurs subordonnés, mais n'ont trouvé aucun lien avec la performance.
Positive IE → P	(Darvishmo tevali, et al., 2018)	EI and creative performance Looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence	Industrie hôtelière	Les résultats de cette étude contribuent à la reconnaissance de l'importance de l'IE dans la performance des employés en général et dans la performance créative en particulier. Conformément aux résultats de cette étude, La Performance créative est en effet touchée par l'IE, à la fois directement et indirectement, par le biais de la prédiction de l'incertitude environnementale. Une intelligence émotionnelle élevée renforce les compétences communicationnelles, ce qui aide les employés à réfléchir de façon plus créative à la meilleure façon d'atteindre les objectifs de l'entreprise.
Positive IE → P	(Pastor, 2014)	Leadership and emotional intelligence: the effect on performance and attitude	Industrie	Il a été obtenu une relation positive et significative entre le niveau d'intelligence émotionnelle et la performance professionnelle des dirigeants. Lorsque les dirigeants identifient et contrôlent leurs émotions, ils sont mieux placés à résoudre les problèmes de manière plus souple et de prendre les bonnes décisions. Il a été obtenu une corrélation positive et significative entre le niveau d'intelligence émotionnelle et les performances professionnelles des subordonnés. Une



				intelligence émotionnelle élevée engendre le maintien de relations interpersonnelles plus fortes et plus solides, contribue à une meilleure coopération entre les membres du groupe, ce qui a des effets sur les résultats du travail, permet de faciliter la génération d'idées créatives pour la résolution de conflits et de désaccords, il peut également assurer la coopération et la confiance au sein de l'organisation.
Positive IE → P	(Rozell, et al., 2006)	Emotional intelligence and dispositional affectivity as predictors of performance in salespeople	Secteur medical Vendeurs	L'intelligence émotionnelle influe sur une myriade de variables liées au milieu de travail, notamment la performance, la satisfaction au travail, l'absentéisme, l'engagement organisationnel et le leadership Il existe une relation positive entre la performance et l'intelligence émotionnelle. Le fait que l'intelligence émotionnelle est liée de manière significative à la performance commerciale peut avoir des implications précieuses pour les recruteurs, les formateurs et les managers. Le constat que l'intelligence émotionnelle est liée à la performance est remarquable. Plus précisément, cette étude montre que la performance des vendeurs pourrait être améliorée par des compétences en intelligence émotionnelle.
Positive IE → P	(O'BOYLE et al., 2011)	The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis	Données des archives	Les méta-analyses combinant les résultats de nombreuses études indiquent que, sur le lieu de travail, les employés les plus émotionnellement intelligents affichent de meilleures performances au travail. De plus, les analyses ont montré que, lorsqu'il s'agissait de prévoir la performance au travail, les trois modèles de l'IE présentaient une importance relative considérable.
Positive IE → P	(Carmeli, 2003)	The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes	Secteur public managers seniors	L'intelligence émotionnelle était positivement et significativement liée à la satisfaction au travail, les individus émotionnellement intelligents sont susceptibles de démontrer une satisfaction globale plus élevée au travail. Ainsi, les cadres supérieurs ont qui une grande intelligence émotionnelle, ont tendance à développer un fort engagement affectif (attachement émotionnel) envers l'organisation pour laquelle ils travaillent.
Positive IE → P	(Obradovic et al., 2013)	Project Managers' Emotional Intelligence - A Ticket to Success	10 grandes entreprises serbes Managers	Les résultats suggèrent que plus le niveau d'intelligence émotionnelle d'un chef de projet est élevé, plus son succès professionnel est élevé. Ce succès professionnel supérieur est évalué par le niveau d'éducation et la position des gestionnaires dans la hiérarchie organisationnelle.



Positive IE → P	(Srivastava and Nair, 2010)	Emotional Intelligence & Managerial Effectiveness: Role of Rational Emotive Behaviour	Plusieurs industries Managers	L'étude révèle que l'IE dans son ensemble semble être un indicateur significatif de l'efficacité managériale. Hormis l'atteinte des résultats, tous les autres facteurs d'efficacité managériale sont prédits par l'intelligence émotionnelle. Cela permet de conclure qu'un niveau élevé d'Intelligence Émotionnelle peut conduire à une efficacité managériale élevée.
Positive IE → P	(Masa'deh, 2016)	the role of emotional intelligence in enhancing organizational effectiveness : the case of information technology managers in Jordan	Sociétés actionnaires publiques It managers	L'étude actuelle a révélé que la gestion de l'émotion, la prise de conscience de ses émotions et celles des autres avaient des effets positifs importants sur l'efficacité organisationnelle.
Positive IE → P	(Dhani and Sharma, 2017)	Effect of Emotional Intelligence on Job Performance of IT employees: A gender study	Industrie informatique Managers	Il a été constaté que pour les hommes interrogés, l'Intelligence Emotionnelle est positivement corrélée avec la performance au travail Il a été constaté que pour les femmes interrogées, l'Intelligence Emotionnelle est positivement corrélée avec la performance au travail
Positive IE → P	(Lyons and Schneider, 2005)	The influence of emotional intelligence on performance	Étudiants de premier cycle en psychologie	Pour les hommes, la compréhension des émotions était significativement liée à des réponses mathématiques plus précises et à un discours plus efficace et de meilleure qualité. Pour les femmes, la compréhension des émotions était lié au fait de faire moins d'erreurs pendant la tâche. La compréhension des émotions améliore la performance.

« Source : Auteurs »

Certaines études suggèrent que l'intelligence émotionnelle et la performance organisationnelle sont étroitement liées et que l'intelligence émotionnelle prédit le succès au travail, montrant que l'intelligence émotionnelle est un prédicateur significatif de l'efficacité managériale et que Les employés avec un niveau d'IE élevé sont plus habiles à utiliser leurs émotions pour faciliter le succès au travail (p. ex. Wong & Law 2002).

D'autres études ont laissé entendre que l'intelligence émotionnelle (QE) est un meilleur indicateur de la performance managériale que le quotient intellectuel (QI). Selon (GOLEMAN, 1995) le succès d'un manager serait plus lié à la composante émotionnelle qu'à la composante cognitive. C'est donc l'intelligence émotionnelle qui permet aux collaborateurs de donner le meilleur d'eux-mêmes.

Les leaders, managers et dirigeants se trouvaient alors, face à un réel défi, celui de pallier aux insuffisances du management classique ou l'intelligence intellectuelle était la facette de la performance et passer à un management plus collaboratif et participatif, ou le quotient émotionnel prime sur tous les autres facteurs. Le constat que l'intelligence émotionnelle est liée à la performance est donc remarquable. Même si les critiques opposées aux liens entre l'intelligence émotionnelle et la performance semblent importants, du fait, que la production scientifique dans ce sens se révèle plutôt maigre et peu concluante.

Conclusion

Désormais, L'IE est devenue un sujet moderne cherchant à s'imposer dans les pratiques organisationnelles. D'après les résultats des revues bibliographiques, les émotions sont nos meilleurs alliés professionnels, ils forment l'épine dorsale de l'organisation et permettent de développer des relations interpersonnelles fortes, durables et positives, de prédire le succès au travail mieux que les compétences intellectuelles. Aujourd'hui, les pratiques de management classique ont été modifiées donnant place au développement des compétences émotionnelles des employés et responsables.

L'objectif ultime de cet article aura été de mettre en évidence l'importance de la prise de conscience des émotions par les différentes parties prenantes de l'organisation. Salariés, managers, dirigeants se trouvaient face à un réel défi, celui de pallier les insuffisances du management classique ou l'intelligence intellectuelle était la facette de la performance et de passer à un management plus collaboratif et participatif ou l'intelligence émotionnelle prime sur tous les autres facteurs. L'entreprise a donc intérêt à ne pas négliger et bannir les émotions de ses collaborateurs.

Théoriquement, l'intelligence émotionnelle devrait aider les employés à développer des relations interpersonnelles plus solides, et les managers à influencer de manière positive sur l'ambiance de travail et la performance, en inculquant et comprenant les émotions des subalternes. Pour tester cette relation proposée, notre prochain travail se renvoie à l'étude

empirique des variables liant l'intelligence émotionnelle avec la performance organisationnelle, en se penchant de plus près sur les multi dimensionnalités du concept de performance.

Empiriquement, après ce survol historique, nous avons besoin maintenant de recherches empiriques qui testent les idées proposées dans cet article. Compte tenu de la complexité et la multi dimensionnalité des concepts traités et du manque de travaux empiriques pour explorer la notion de l'intelligence émotionnelle dans le contexte marocain, les méthodologies qualitatives et quantitatives semblent prometteuses pour explorer de quelle manière l'intelligence émotionnelle peut contribuer à la performance organisationnelle.

Bibliographies

- Altındağ, E. and Köseadağı, Y. (2015) 'The Relationship Between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, pp. 270–282. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.367.
- Ashkanasy, N. M. and Daus, C. S. (2005) 'Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers', *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 16(1), pp. 76–86.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E. and Salovey, P. (2011) 'Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic, and Workplace Success: Emotional Intelligence', *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), pp. 88–103. doi: 10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x.
- Carmeli, A. (2003) 'The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers', *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), pp. 788–813. doi: 10.1108/02683940310511881.
- Carvalho, V. S. *et al.* (2016) 'Psychometric properties of WLEIS as a measure of emotional intelligence in the Portuguese and Spanish medical students', *Evaluation and Program Planning*, 58, pp. 152–159. doi: 10.1016/j.evalprogplan.2016.06.006.
- Chanlat, J.-F. (2003) 'Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle', *Travailler*, 9(1), p. 113. doi: 10.3917/trav.009.0113.
- Chauhan, S. P. and Chauhan, D. (2007) 'Emotional Intelligence: Does It Influence Decision Making and Role Efficacy?', *Indian Journal of Industrial Relations*, 43(2), pp. 217–238.
- Cherniss, C. (2010) 'Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept', *Industrial and Organizational Psychology*, 3(02), pp. 110–126. doi: 10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x.
- Conte, J. M. (2005) 'A Review and Critique of Emotional Intelligence Measures', *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), pp. 433–440.



- Côté, S. *et al.* (2010) 'Emotional intelligence and leadership emergence in small groups', *The Leadership Quarterly*, 21(3), pp. 496–508. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.03.012.
- Côté, S. and Miners, C. T. H. (2006) 'Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance', *Administrative Science Quarterly*, 51(1), pp. 1–28.
- COULON, G. and LAFITTE, C. (2016) *De l'intelligence économique à l'intelligence émotionnelle dans l'entreprise*. Maxima.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L. and De Vita, G. (2018) 'Emotional intelligence and creative performance: Looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence', *International Journal of Hospitality Management*, 73, pp. 44–54. doi: 10.1016/j.ijhm.2018.01.014.
- Dejoux, C., Ansiau, D. and Wechtler, H. (2006) 'Compétences émotionnelles et capacités d'apprentissage des dirigeants: Le cas d'une entreprise française de service', *Revue internationale de psychosociologie*, XII(28), p. 165. doi: 10.3917/rips.028.0165.
- Dhani, P. and Sharma, T. (2017) 'Effect of Emotional Intelligence on Job Performance of IT employees: A gender study', *Procedia Computer Science*, 122, pp. 180–185. doi: 10.1016/j.procs.2017.11.358.
- Gagnon, M.-E. (2009) 'L'applicabilité du Test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT) chez les personnes âgées: Étude de la compréhension des consignes et des items, de la validité apparente de la cohérence interne et de la distribution des scores', p. 86.
- GAILLIEGUE, D. (2016) *L'intelligence émotionnelle*. L'Harmattan.
- GOLEMAN, D. (1995) *L'intelligence émotionnelle*. J'AI LU.
- GUILBON, G. (2013) *Impact des régulations émotionnelles au travail sur l'épuisement professionnel des soignants en gériatrie*.
- Joseph, D. L. and Newman, D. A. (2010) 'Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model.', *Journal of Applied Psychology*, 95(1), pp. 54–78. doi: 10.1037/a0017286.
- Karim, J. and Weisz, R. (2010) 'Cross-Cultural Research on the Reliability and Validity of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)', *Cross-Cultural Research*, 44(4), pp. 374–404. doi: 10.1177/1069397110377603.
- KOTSOU, I. (2008) *Intelligence émotionnelle et management*. De Boeck.
- LAUNET, M.-E. and PERES-COURT, C. (2014) *La boîte à outils de l'Intelligence émotionnelle*. Dunod.
- Lyons, J. B. and Schneider, T. R. (2005) 'The influence of emotional intelligence on performance', *Personality and Individual Differences*, 39(4), pp. 693–703. doi: 10.1016/j.paid.2005.02.018.



- Martina, M., Denisa, M. and Mariana, S. (2015) 'Emotional Intelligence of Managers', *Procedia Economics and Finance*, 26, pp. 1119–1123. doi: 10.1016/S2212-5671(15)00939-9.
- Masa'deh, R. (2016) 'The Role of Emotional Intelligence in Enhancing Organizational Effectiveness: The Case of Information Technology Managers in Jordan', *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 09(06), pp. 234–249. doi: 10.4236/ijcns.2016.96022.
- MERSINO, A. (2013) *Emotional Intelligence for Project Managers*. Amacom.
- MIKOLAJCZAK, M. (2014) *Les compétences émotionnelles*. Dunod.
- O'BOYLE, E. H. *et al.* (2011) 'The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis', *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), pp. 788–818.
- Obradovic, V. *et al.* (2013) 'Project Managers' Emotional Intelligence – A Ticket to Success', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, pp. 274–284. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.03.034.
- Olivier, H., Karim, M. and Bruno, S. (no date) 'L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE : QUELLE INNOVATION POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ?', in, p. 18.
- Palmer, B. R. *et al.* (2005) 'A psychometric evaluation of the Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test Version 2.0', *Intelligence*, 33(3), pp. 285–305. doi: 10.1016/j.intell.2004.11.003.
- Pastor, I. (2014) 'Leadership and Emotional Intelligence: The Effect on Performance and Attitude', *Procedia Economics and Finance*, 15, pp. 985–992. doi: 10.1016/S2212-5671(14)00658-3.
- Pavard, A. and Loarer, E. (2009) 'Intelligence émotionnelle en situation de recrutement : une étude de validité incrémentielle auprès de candidats à l'entrée en Master professionnel', *Psychologie du Travail et des Organisations*, 15(2), pp. 151–166. doi: 10.1016/S1420-2530(16)30180-7.
- Petrides, K. V. (2010) 'Trait Emotional Intelligence Theory', *Industrial and Organizational Psychology*, 3(02), pp. 136–139. doi: 10.1111/j.1754-9434.2010.01213.x.
- Richards, Y. and Barry, M.-L. (2010) 'THE RELEVANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN PROJECT MANAGEMENT FOR THE AVIATION INDUSTRY', 7, p. 15.
- Rode, J. C. *et al.* (2008) 'An examination of the structural, discriminant, nomological, and incremental predictive validity of the MSCEIT© V2.0', *Intelligence*, 36(4), pp. 350–366. doi: 10.1016/j.intell.2007.07.002.

- Rozell, E. J., Pettijohn, C. E. and Parker, R. S. (2006) 'Emotional Intelligence and Dispositional Affectivity as Predictors of Performance in Salespeople', *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(2), pp. 113–124.
- Salovey, P. *et al.* (2004) 'Emotional Intelligence', in Manstead, A. S. R., Frijda, N., and Fischer, A. (eds) *Feelings and Emotions*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 321–340. doi: 10.1017/CBO9780511806582.019.
- Salovey, P. and Mayer, J. D. (1990) 'EMOTIONAL INTELLIGENCE', p. 27.
- Samad, H. A. (2014) 'EMOTIONAL INTELLIGENCE THE THEORY AND MEASUREMENT OF EQ', p. 6.
- Shamsuddin, N. and Rahman, R. A. (2014) 'The Relationship between Emotional Intelligence and Job Performance of Call Centre Agents', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, pp. 75–81. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.03.650.
- Shi, J. and Wang, L. (2007) 'Validation of emotional intelligence scale in Chinese university students', *Personality and Individual Differences*, 43(2), pp. 377–387. doi: 10.1016/j.paid.2006.12.012.
- Singh, K. (2008) 'Emotional intelligence & work place effectiveness', *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(2), pp. 292–302.
- Sony, M. and Mekoth, N. (2016) 'The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, pp. 20–32. doi: 10.1016/j.jretconser.2015.12.003.
- Srivastava, N. and Nair, S. K. (2010) 'Emotional Intelligence & Managerial Effectiveness: Role of Rational Emotive Behaviour', *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(2), pp. 313–327.
- Wong, C.-S. and Law, K. S. (2002) 'The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study', *The Leadership Quarterly*, p. 32.