



Focus sur le management émotionnel dans le milieu professionnel : le pouvoir des émotions au service de la performance des ressources humaines- Une revue de la littérature

KARIM Atika¹ et GASSEM Wafaa²

1. Docteur en Science de Gestion
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion – Settat
Université Hassan I – Settat
Maroc

2. Docteur en Science de Gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales-MOHAMMEDIA
Université Hassan II-Mohammedia
Maroc

Résumé : Les émotions étaient rarement considérées comme constructives ou capable de stimuler des comportements favorables à la performance. On ne peut pas nier que certaines émotions puissent diminuer les performances des collaborateurs en particulier lorsqu'elles ne sont pas gérées efficacement. La réussite d'une entreprise dépend de sa capacité de contrôler les émotions de ses collaborateurs. Dans cette perspective plusieurs recherches ont mis en évidence l'importance cruciale des émotions pour la motivation, l'engagement et la performance des employés. Mais malgré les progrès réalisés dans la compréhension de l'impact des émotions sur la performance des RH, les recherches empiriques sont nécessaires pour approfondir notre compréhension de la relation entre les émotions et la performance. Notre problématique serait d'étudier « **comment les émotions influencent la performance des ressources humaines ?** », en partant de la proposition qui stipule qu'il existe un lien fort entre les émotions et la performance des ressources humaines. Cet article explore l'impact des émotions sur la performance des RH en s'appuyant sur la littérature scientifique et en soulignant la nécessité de faire une étude qualitative future auprès des responsables RH pour approfondir notre compréhension de la relation entre le duo émotion-Performance RH.

Mots- clés : Emotion, Intelligence émotionnelle, Performance, Management, Milieu professionnel

Summary: Emotions were rarely considered to be constructive or capable of stimulating performance-enhancing behaviour. It cannot be denied that certain emotions can diminish employee performance, particularly when they are not managed effectively. A company's success depends on its ability to control its employees' emotions. With this in mind, a number of studies have highlighted the crucial importance of emotions for employee motivation, commitment and performance. But despite the progress made in understanding the impact of emotions on HR performance, empirical research is needed to deepen our understanding of the relationship between emotions and performance. Our problem would be to study "**how emotions influence HR performance**", starting from the proposition that there is a strong link between emotions and HR performance.

This article explores the impact of emotions on HR performance, drawing on the scientific literature and highlighting the need for a future qualitative study of HR managers to deepen our understanding of the relationship between the emotion-HR performance duo.

Key words: Emotion, Emotional intelligence, Performance, Management, Professional environment

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.12549742>

1 Introduction

Comme tout autre domaine d'activité, le travail est un lieu ayant des caractéristiques émotionnelles riches (Ashkanasy, Härtel, & Zerbe, 2000; Fineman, 1993; Putman & Mumby, 1993), « *c'est une scène de la production de différentes émotions, car les relations employé/dirigeant-responsable ou employé/employé sont particulièrement chargées d'émotions pouvant provoquer un conflit ou des émotions négatives, ce qui peuvent avoir des effets très négatifs sur l'efficacité du groupe de travail* » ⁽¹⁾. Sans aucun doute certaines émotions puissent diminuer les performances des collaborateurs, en particulier lorsqu'elles ne sont pas gérées efficacement. L'augmentation de contacts humains surtout dans le cadre professionnel, entraîne une mobilisation émotionnelle de plus en plus forte, c'est la raison qui nous permet de dire que les émotions font partie intégrante de la vie professionnelle.

Les émotions sont des processus qui nous permettent de nous adapter aux changements environnementaux et aux enjeux sociaux. Les gestionnaires et les chercheurs en gestion ont intérêt à mieux comprendre les émotions et leurs conséquences.

Quant aux objectifs, la plupart des recherches qualitatives ont pour objectif d'expliquer et comprendre (Allard-Poesi et Marechal, 1999), notre recherche a comme principal objectif :

- ✓ Statuer sur le pouvoir des émotions au service de la performance des ressources humaines.
- ✓ Confirmer l'importance des émotions dans le milieu professionnel.

Dans ce cadre notre travail vise donc à étudier la problématique suivante : **comment les émotions influencent la performance des ressources humaines ?**

A l'issue de ce travail de recherche nous estimons que « **les émotions influencent la performance des ressources humaines de manière significative** ».

Cette proposition sera discutée à travers une revue de littérature qui fera l'objet de cet article, et analysée à travers une étude qualitative envisagée que nous allons exposer dans une autre publication future ; la modalité méthodologique pour y répondre pourrait être la suivante : Des entretiens menés auprès des personnes occupant des postes de responsabilité (managers, dirigeants, responsables des ressources humaines) afin de déterminer, selon elles, l'influence des émotions sur la performance des ressources humaines et sur celle de l'entreprise.

Le choix du positionnement épistémologique est une étape cruciale pour mener notre recherche, en effet cette recherche a comme principale objectif d'expliquer et de comprendre, dans un premier temps à travers une revue de la littérature qui sera complétée par une étude qualitative, notre travail se positionne donc du point de vue épistémologique dans le courant interprétativiste qui permet de comprendre, interpréter et expliquer une réalité, ainsi ce paradigme « *s'attache à comprendre le monde tel qu'il est, à comprendre la nature fondamentale du monde social au niveau de l'expérience subjective* » (Burrell et Morgan, 1988, Pourtois et Desmet, 1988 :27-28) cité par (Thiéart et al, 2007, p.23).

Notre étude qualitative sera réalisée à travers des entretiens semis ou centré directifs auprès des dirigeant, manager et directeur ou responsables des ressources humaines.

Ce papier abordera les émotions en lien avec la performance dans le cadre du travail, il est composé de trois points, le premier point exposera les différentes recherches sur les émotions, le deuxième point mettra la lumière

⁽¹⁾ Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *academy of management journal*, 45(4), 757-767.

sur le concept de la performance des ressources humaines et le troisième point fera le zoom sur le lien entre l'intelligence émotionnelle et la performance RH.

2 Cadre théorique et conceptuel

2.1 Comprendre les émotions : Définition, types et fonctions

De nos jours, l'émotion est définie comme un état de conscience émotionnel complexe, accompagné de troubles physiologiques (James, 1884 ; Janet, 1926). Elle est déclenchée en nous par un événement interne ou externe qui affecte notre bien-être (Frijda, 1986 ; Lazarus, 1999 ; Scherer, Schorr, & Johnstone, 2001) et possède une durée dans le temps spécifique (Ekman, 1999). Parmi les premiers à avoir abordé le sujet des émotions, le philosophe René DESCARTES a réussi à distinguer six émotions simples : l'admiration, l'amour, la haine, le désir, la joie et la tristesse. Pour SARTRE, « L'émotion constitue un moyen d'existence de la conscience ». Cependant, il était nécessaire d'attendre la théorie Darwinienne en 1872 qui établit les premiers postulats qui auront une influence déterminante sur les études sur les émotions. Deux éléments sont essentiels et étroitement liés selon Darwin (1872) : les émotions sont universelles et adaptatives. Plus tard, de nombreux chercheurs tels que Paul EKMAN, Carroll IZARD, Alan FRIDLUND, puis Sylvan TOMPKINS ont cherché à prouver l'universalité de certaines expressions émotionnelles considérées comme essentielles pour l'individu.

Selon le psychologue fondamentaliste FRIJDA (2006), les émotions sont provoquées par des événements significatifs et sont évaluées en fonction de leur pertinence (FRIJDA, 1986). Selon ce même auteur, dans de récentes recherches (2001), les émotions sont considérées comme des "états motivationnels" uniques, marquants et plus importants pour la conduite et la construction de la vie.

William James, dans son article théorique le plus connu sur l'émotion intitulé « What is an emotion? » (1884), a développé une théorie de l'émotion qui a eu un impact considérable ; il propose l'idée que la réaction corporelle serait la cause et non la conséquence de l'émotion. Il est important de souligner que la recherche sur les émotions se distingue par la présence de multiples recherches.

Face à certains événements affectifs (TEA), chaque personne réagit émotionnellement (Cartwright & Panchal, 2001 ; Probst, 2003), en effet ces événements peuvent avoir des effets émotionnels aussi bien sur l'entreprise que sur les équipes (Pirola-Merlo, et al., 2002).

L'émotion que vit un individu dans le cadre du travail ne se limite pas nécessairement à celui-ci. Ce mécanisme est appelé « contagion émotionnelle » pour décrire le partage des pensées, d'idées, de connaissances entre les individus (Cannon-Bowers & Salas, 2001 ; Moreland, Argote, & Krishnan, 1996). Elle est définie comme étant le transfert conscient ou inconscient des émotions d'un individu à un autre ou à un groupe d'individus (Barsade, 2002 ; Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1993 ; Schoenewolf, 1990). Il existe deux types de transferts : un transfert primaire (l'empathie émotionnelle) dit inconscient (Barsade, 2002) et un transfert conscient appelé la comparaison sociale, là le récepteur cherche simplement à imiter les émotions exprimées par son supérieur hiérarchique ou collègue, soit pour lui ressembler, soit pour que l'autre ait une bonne image de lui (Barsade, 2002). En effet, les émotions sont donc contagieuses (Barsade, 2002) : « le fait de voir une personne vivre des émotions suffit parfois à nous faire partager ses émotions jusqu'à un certain point »⁽²⁾. Par exemple, le fait de voir le chef arriver le matin avec un sourire, cela crée un sentiment positif chez les collaborateurs. Il est donc dans une position qui lui permet d'induire un état émotionnel particulier chez les autres. Les dirigeants sont donc censés de soigner les mots à utiliser pour discuter avec leurs collaborateurs.

Nombreuses sont les études qui ont révélé que les émotions exprimées publiquement et de manière non verbale sont contagieuses (Barsade, 2002 ; Sy, et al., 2005 ; Totterdell, 2000). Alain LIEURY (1962) de son côté rapporte une de ces expériences. Au sein d'un groupe de personnes, « des compères simulent soit la colère soit la gaieté. Les sujets, interrogés plus tard sur ce qu'ils ressentent, attribuent leur état physiologique à l'ambiance spécifique qu'ils viennent de rencontrer : l'émotion qu'ils ressentent est en fait celle des compères. Les auteurs montrent ainsi l'importance de modèles cognitifs qui modulent ou déterminent l'interprétation de ces réactions physiologiques »⁽³⁾.

⁽²⁾ Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current directions in psychological science*, 2(3), 96-100.

⁽³⁾ Alain Lieury. (1962). Étude Schachter et Singer.

Dans le cadre du travail, c'est le sentiment d'ensemble qui est le plus important ⁽⁴⁾ et l'état d'esprit général est le fruit de ces contagions, les responsables se trouvent donc dans l'obligation de gérer et contrôler les émotions des collaborateurs pour garantir une bonne conduite de l'entité. LECERF-THOMAS. B, (2014) ⁽⁵⁾ déclare que la prise en compte des émotions est un facteur clé de réussite d'une organisation. Et notre performance dépend fortement de nos états émotionnels. Les émotions jouent donc un rôle significatif dans la performance humaine.

La contagion, issue de l'émotion, est un point critique au sein de l'entreprise, elle doit donc être prise au sérieux, parce qu'elle peut être instigatrice de coûts non négligeables pour l'entreprise en termes d'absentéisme, de performance, de climat organisationnel, s'il s'agit d'une contagion négative. L'ensemble influence chaque membre de l'équipe. Donc les managers et les dirigeants sont censés d'accorder une grande importance aux émotions dans la communication, en régulant les états émotionnels des collaborateurs, les homogénéiser et créer un climat émotionnel stable au sein de son équipe (Scherer & Tran, 2001 ; Tran, 1998). Le concept du climat émotionnel a été attribué à de Rivera (1992), et transposé par la suite dans la toile de l'entreprise par Prince, (2003), qui constate que le climat émotionnel est une source de performance influençant la créativité.

Le métier de dirigeant et du manager implique aujourd'hui la compréhension de notre fonctionnement, la régulation des émotions des collaborateurs (Pirola-Merlo, et al, 2002), l'expression publique d'émotions positives (Caruso & Salovey, 2004) et la création d'un climat émotionnel propice au travail (Sy, Côté, & Saavedra, 2005), il implique donc de nouvelles compétences managériales centrées autour de l'émotion. On trouve notamment parmi ces compétences, ce qu'on appelle l'intelligence émotionnelle.

2.2 Le concept de la performance et sa mesure

La performance a été analysée depuis longtemps comme un concept unidimensionnel, mesuré par le seul profit, dans ce cadre sa mesure ne vise que la création de valeur pour les actionnaires. Ensuite elle devient un concept multidimensionnel du fait que l'entreprise se considère comme un lieu de rencontre des motivations de toutes les parties prenantes, qui n'ont pas tous la même perception de la performance, La perception change si on se place du point de vue des salariés, des dirigeants, et des clients. Dès lors le concept possède donc plusieurs significations. Pour un salarié, elle pourra être le climat de travail ; pour un manager ou dirigeant, elle pourra être la compétitivité ou la rentabilité ; et pour un client, la qualité des services rendus. Cette diversité des acteurs qui composent l'entreprise fait de la performance un concept indéterminé (Jean-Yves Saulquin, Guillaume Schier, 2007). La performance RH est une composante cruciale de la performance globale.

Le concept de la performance a suscité de nombreux débats dans la littérature (Bouquin H, Bescos P.L, Bourguignon A, Lorino P, Lebas, Bessière, Rugman, Verbeke, 2002. Penrose (1959, Charreaux et Desbrières, 1998, Waddock, Graves, 1997, Orlitzky et al., 2003). De plus, c'est un sujet traité par plusieurs disciplines scientifiques, chacun selon sa propre manière (Bourguignon, 1995). En dehors de la sphère de l'entreprise, la performance désigne les résultats obtenus (Mazouz et Tardif, 2006). La racine du mot performance est latine mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification (KHEMAKHEM Abdellatif, 1986). Le terme français et anglais sont proches et signifient l'accomplissement et le succès (Gauzente, 2000).

Les termes productivité, efficacité et performance sont utilisés dans plusieurs études théoriques (Pinder, 1984 ; Katzell et Thompson, 1990) et empiriques (Blau, 1993) comme étant très proches. Selon Morin et al. (1994) la productivité est un terme purement économique, tandis que le concept d'efficacité sert à évaluer le succès organisationnel (Pradhan, Kumar, Singh et Mishra, 2004 ; Brassard, 1996 ; Morin, Savoie et Beaudin, 1994), alors que la performance est utilisée pour mesurer le travail individuel.

Morin et al. (1994-1996) représentent quatre dimensions de la performance organisationnelle à savoir : la pérennité de l'organisation, l'efficacité économique, la valeur des ressources humaines et la légitimité auprès des groupes externes. Ils insistent sur l'équilibre entre toutes les dimensions. Toutefois, en pratique les indicateurs associés à l'efficacité économique et à la pérennité sont privilégiés par rapport aux autres dimensions, puisqu'ils sont fiables, mesurables et fondés sur une base pécuniaire, mais ne donnent pas une idée claire sur la réalité de l'entreprise, donc la conciliation entre les différentes typologies de performance, notamment la performance

⁽⁴⁾ Lecerf-Thomas, B. (2014). Neurosciences et management: le pouvoir de changer. Editions Eyrolles. P. 107.

⁽⁵⁾ Lecerf-Thomas, B. (2014). Neurosciences et management: le pouvoir de changer. Editions Eyrolles. P. 115

économique, la performance financière et la performance sociale (Performance des RH), est nécessaire (Charreaux et Desbrières, 1998, Waddock, Graves, 1997, Orlitzky et al., 2003).

Le tableau ci-dessous résume les dimensions, critères et exemples d'indicateurs de performance organisationnelle ⁽⁶⁾ :

Tableau 1 : Les dimensions, critères et exemples d'indicateurs de performance organisationnelle

<u>Pérennité</u>	<u>Efficiace</u>
<p><u>Qualité des produits et services</u> : ampleur avec laquelle un produit ou un service correspond aux normes de qualité et aux exigences de la clientèle. <u>Indicateurs</u> : nombre de retours, nombre de plaintes, etc.</p> <p><u>Rentabilité</u> : ampleur avec laquelle certains indicateurs financiers se comparent favorablement avec ceux du secteur et ceux du passé. <u>Indicateurs</u> : performance du capital investi, marge de bénéfice, etc.</p> <p><u>Compétitivité</u> : Ampleur avec laquelle l'organisation conserve et conquiert des marchés. <u>Indicateurs</u>: revenus par secteur, valeur des exportations, etc.</p>	<p><u>Economie</u> : ampleur avec laquelle l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées pour produire une quantité similaire tout en assurant le bon fonctionnement du programme. <u>Indicateurs</u> : rotation des inventaires, rotation des comptes clients, taux de rebuts, réduction du gaspillage, etc.</p> <p><u>Productivité</u> : Quantité ou qualité des biens et des services produits par rapport à la quantité de ressources utilisées pour leur production durant une période donnée. <u>Indicateurs</u> : rotation de l'actif immobilisé, taux d'activités/coûts de production et taux d'activités/temps de production, etc.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Valeurs des ressources humaines</u></p> <p><u>Mobilisation des employés</u> : ampleur de l'intérêt manifesté par les employés pour leur travail et pour leur organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs. <u>Indicateurs</u> : roulement, absentéisme, etc.</p> <p><u>Climat de travail</u> : ampleur avec laquelle l'expérience du travail est évaluée positivement par les employés. <u>Indicateurs</u> : participation aux activités sociales, congés de maladie, accidents de travail, nombre de grèves, jours perdus par arrêt de travail, qualité des relations de travail, etc.</p> <p><u>Performance des employés</u> : qualité ou quantité de production par employé ou par groupe. <u>Indicateurs</u> : revenus par employé, bénéfice net avant impôt par employé, etc.</p> <p><u>Développement des employés</u> : ampleur avec laquelle les compétences du personnel s'améliorent. <u>Indicateurs</u> : pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation, transfert des apprentissages, mobilité des employés, etc.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Légitimité auprès des groupes externes</u></p> <p><u>Satisfaction des bailleurs de fonds</u> : ampleur avec laquelle les bailleurs de fonds estiment que leurs fonds sont utilisés de façon rentable. <u>Indicateurs</u> : bénéfice par action, ratio de fond de roulement, ratio d'endettement, etc.</p> <p><u>Satisfaction de la clientèle</u> : jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins. <u>Indicateurs</u> : retards de livraison, rejets, montant des ventes, fidélité de la clientèle, développement de marchés, etc.</p> <p><u>Satisfaction des organismes régulateurs</u> : ampleur avec laquelle l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités. <u>Indicateurs</u> : pénalités, respect des lois, etc.</p> <p><u>Satisfaction de la communauté</u> : appréciation que fait la communauté des activités et des effets de l'organisation. <u>Indicateurs</u> : nombre d'emplois, pratiques de conciliation travail-famille, implication communautaire, protection de l'environnement, etc.</p>

Source : Sylvie Saint-Onge et Michel Magnan, 2007

Toutes les formes de la performance interagissent et évoluent conjointement vers le haut ou vers le bas. Dans cette perspective Preston et O'Bannon, 1997, souligne que la performance sociale influe sur la performance

⁽⁶⁾ St-Onge, S., & Haines, V. (2007). Gestion des performances au travail: bilan des connaissances. De Boeck. P. 19

financière en l'augmentant ou en la diminuant, l'idée que la performance individuelle des salariés influe sur la performance financière et économique est un fait acquis chez les chercheurs et les praticiens.

Dans notre travail de recherche nous focaliserons plutôt notre attention sur l'approche sociale de la performance, qui met l'accent sur la dimension humaine de l'organisation, elle est issue des apports de l'école des relations humaines. Elle intègre aussi bien le climat et les conditions de travail et le bien-être. Elle est fondée sur un constat très significatif qui suppose que le fait d'atteindre les objectifs sociaux permet la réalisation des objectifs financiers et économiques.

Dans la littérature la notion de ressource est un élément fondamental pour atteindre la performance. Elles désignent les éléments nécessaires au fonctionnement optimal de l'entreprise (Wernerfelt, 1984 ; Grant, 1991 ; Arrègle, 1995, 1996 ; Véry et Arrègle, 1997 ; Moingeon et al., 1998). Wernerfelt, (1984) définit les ressources d'une entreprise comme étant « les actifs tangibles ou intangibles, qui sont attachés à l'entreprise ». En effet la théorie de la ressource considère que les RH d'une entreprise constituent un avantage compétitif. Pour que cet avantage émerge des RH, quatre facteurs doivent être réunis (Wright et McMahan, 1992) :

- ✓ Les RH doivent créer de la valeur dans le processus de production de la firme ;
- ✓ Les ressources humaines doivent être considérées comme une ressource rare ;
- ✓ La combinaison des investissements en capital humain au sein de la firme ne soit pas facilement imitable ;
- ✓ Les ressources humaines ne doivent pas être sujettes à un remplacement facile par une avancée technologique.

Les mesures de la performance sont, dans la plupart des cas, des évaluations de rendement effectuées par le supérieur (Dorfman et al., 1986 ; Barrick et al., 2002; Blau, 1986; Campbell, 2007). En effet la performance peut être mesurée par les résultats (Bernardin et Beatty, 1984 ; Blau, 1993; Klehe et Anderson, 2007; Locke et Latham, 1984; Rau, Goa et Wu, 2008; Tauer et Harackiewicz, 2004), là la performance est définie comme étant « l'ensemble des résultats générés par l'individu au cours d'une activité pendant une certaine période de temps ».

Dans ce cas le superviseur peut être amené à évaluer le niveau de performance de ses collaborateurs ; élevé, moyenne ou faible, (Roy et Gosselin, 2006). Elle peut être également mesurée par les comportements (1994; Motowidlo, 2003 ; Campbell et al., 1996; McCloy et al.; Viswesvaran et Ones, 2000). Là le superviseur peut évaluer les actions de ses employés durant une période de temps (Eisenberger et al., 1999 ; Motowidlo, 2003).

D'après PERETTI, (2005-1994), l'évaluation de la performance est un outil important pour le salarié dans la mesure où elle permet d'avoir un retour d'information sur son travail et ses efforts, elle permet également d'identifier les forces et les faiblesses aussi bien sur le niveau du savoir ; savoir-faire et savoir être, motiver et accompagner le salarié dans l'évolution de sa carrière.

2.3 Le management par l'intelligence émotionnelle, zoom sur le lien entre l'IE et la performance RH

Le lien entre la performance et le volet émotionnel commence à être sérieusement documentés (Zapf, 2002 ⁽⁷⁾ ; Holman, Chissik, & Totterdell, 2002 ⁽⁸⁾ ; Kjellerup, 2000 ⁽⁹⁾). En effet les recherches en sciences de l'organisation, l'ergonomie, la psychologie du travail et la sociologie du travail accordent de plus en plus une grande importance à cette problématique (Ribert-Van de Weerd, 2001, 2002 ; Cahour, 2003). Gérer la dimension émotionnelle est devenu nécessaire dans la mesure où elle influe sur la santé et le bien-être des ressources humaines.

Mayer, Caruso, Salovey (1999, 2000) distinguent deux modèles, celui d'habileté mentale ou d'aptitude (Charbonneau et Nichol, 2002; Mandell et Pherwani, 2003; Van Rooy, Alonso et Viswesvaran, 2005) ⁽¹⁰⁾, portant sur la capacité à traiter l'information affective, et les modèles mixtes considérant l'intelligence émotionnelle comme étant un construit complexe, incluant des facteurs motivationnels et dispositionnels tels que la notion de

⁽⁷⁾ Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human resource management review*, 12(2), 237-268.

⁽⁸⁾ Holman, D., Chissick, C., & Totterdell, P. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers. *Motivation and Emotion*, 26(1), 57-81.

⁽⁹⁾ Kjellerup, N. (2000). The toxic call centre. *S. Bagnara, (2000). Towards tele-work in call centres.*

⁽¹⁰⁾ Cité par Kotzé, M., & Venter, I. (2010). Emotional Intelligence as a Predictor of Leadership Effectiveness in the Work Place: An Empirical Study. *International Journal of the Humanities*, 8(2).

Self-Concept, d'empathie et d'assertivité. (Bar-On, Tranel, Denburg, Bechara, 2003; Goleman, 1995). En effet Mayer et Salovey se positionnent dans le modèle d'habileté mentale, Et définissent l'intelligence émotionnelle comme un ensemble d'intelligences sociales, comprenant la capacité à contrôler ses émotions, à les utiliser pour orienter la pensée, elle inclue trois processus mentaux principaux : exprimer, évaluer et réguler ses émotions et celles des autres.

Selon Bar-On (2005), l'intelligence émotionnelle est un ensemble de compétences sociales et émotionnelles interconnectées, d'aptitudes et de facilitateurs qui permet à une personne de se comprendre et s'exprimer, comprendre les autres et agir avec eux, et faire face aux situations conflictuelles et exigeantes. Ces composantes du fonctionnement émotionnel permettent aux individus de ressentir et d'exprimer des émotions positives et de rester optimistes.

Plusieurs chercheurs ont montré que l'intelligence émotionnelle a un impact positif sur l'adaptation professionnelle (Law *et al.* 2004 ; Cherniss, 2001), leadership (George, 2000, Prati *et al.* 2003), la gestion des équipes (Mayer & Salovey, 1997), et la gestion du changement (Huy, 1999). Mais le grand nombre d'études empiriques portent essentiellement sur l'effet de l'intelligence émotionnelle sur la performance au travail en prouvant un effet positif (Law *et al.* 2004 ; Wong & Law, 2002; Cote & Miners, 2006; Dane, Pratt, 2007; Van Hoorebeke, 2008; Coget, Haag, Bonnefous, 2009). En outre, certains auteurs éprouvent que l'intelligence émotionnelle du manager influe sur la performance de son équipe (Lopes, Côté, & Salovey, 2005 ; Rice, 1999) ⁽¹¹⁾.

Selon Côté, Lopes, & Salovey (2003), Selon Bennis & Goldsmith (1994), le vrai dirigeant est émotionnellement intelligent, ambitieux, compétent et intègre. Aussi, d'après Zaleznik (1977), le très grand dirigeant est celui qui est riche dans son contenu émotionnel et décrit par son équipe comme étant « instinctif ». Neal, J.A. (2008) souligne l'importance de l'intelligence émotionnelle dans la mesure où il permet de garantir le bien-être au travail.

Nous constatons donc que toutes les recherches sur l'intelligence émotionnelle partagent un certain nombre de points communs, toutes les recherches abordent l'aspect intrapersonnel, interpersonnel ou social (Goleman *et al.*, 2003; Bar-On, 2006, Mayer *et al.*, 2000a), elles abordent également la compréhension (empathie), l'autorégulation des émotions et la capacité à faire face aux exigences et aux changements situationnels (Bar-On, 2006; Bar-On *et al.*, 2003; Mayer, Salovey et Caruso, 2000b, Goleman *et al.*, 2003, Livingstone, Nadjiwon et Smithers, 2002), l'accent a été mis également sur l'aptitude à s'automotiver (Bar-On, 2000, Lane, 2000).

Adopter un mode de management en intégrant les émotions, permet de gérer le stress avec une grande souplesse, transformer les situations conflictuelles en opportunités, et donc créer une meilleure relation avec les collaborateurs, chose qui impacte positivement la performance individuelle, collective et organisationnelle. Une personne est performante non seulement grâce à ses compétences intellectuelles mais aussi en dévoilant son côté émotionnelle (Brundin & Melin, 2006; Kisfalvi & Pitcher, 2003), en effet c'est l'intelligence émotionnelle qui fait la différence entre un dirigeant et un dirigeant d'exception, ce dernier est capable de gérer les situations et les problématiques émotionnelles difficiles, chose qui influe inévitablement sur la performance globale (Bennis & Goldsmith, 1994; Bennis & Peters, 2000; Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002; Zaleznik, 1977), autrement dit les dirigeants et managers qui utilisent consciemment leurs intelligence émotionnelle sont qualifiés performants, dans le même sens Christophe Haag et Hervé Laroche (2009) déclarent qu'il existe une très grande différence entre les dirigeants très émotionnellement intelligents et les dirigeants peu émotionnellement intelligents.

Le management par l'intelligence émotionnelle a donc des bénéfices considérables en termes de productivité et de performance. Les managers sont amenés à adopter différentes stratégies et pratiques, permettant de rendre le travail plus attrayant (Zapf, 2002). Ils doivent être à l'écoute des émotions de leurs collaborateurs d'une part, contrôler les émotions qu'ils expriment au travers de leurs attitudes, et évaluer l'effet émotionnel qu'ils provoquent chez leurs collaborateurs d'autre part. Ainsi ils ont besoin de savoir gérer les émotions, quel est le rôle des émotions dans la motivation et comment elles peuvent être utiles quand il s'agit de diriger l'énergie collective vers un but qui n'est rien d'autre que la performance de l'entreprise. L'intelligence émotionnelle du manager est considérée comme une ressource mobilisable pour réguler les émotions de ses subordonnés dans les situations difficiles.

⁽¹¹⁾ Cité par Dejoux, C., Dherment-Férère, I., Wechtler, H., Ansiau, D., & Bergery, L. (2011). Intelligence émotionnelle et processus de décision. *Gestion 2000*, 28(3), 67-81.

Comprendre, gérer et contrôler les émotions sont les compétences au cœur de l'intelligence émotionnelle, qui vise le développement sur deux pôles : pour soi et avec les autres. Le tableau ci-dessous met l'accent sur les quatre domaines de l'intelligence émotionnelle (GOLEMAN, 1997) ⁽¹²⁾.

Tableau 2 : les composantes de l'intelligence émotionnelle

La conscience de soi-même	C'est la capacité à identifier ses émotions quand elles surviennent et reconnaître leur impact dans nos décisions. Cette compétence est la clé de la conscience et de la compréhension de soi.
La maîtrise de soi-même	C'est la capacité à contrôler ses émotions et les rendre appropriées à la situation ;
La conscience sociale	C'est la capacité de ressentir, de comprendre et de réagir aux émotions des autres, de faire preuve d'empathie et de s'intégrer socialement ;
La gestion de la relation	C'est la capacité à inspirer, influencer, développer les autres ; c'est aussi créer du lien, de la collaboration et gérer les conflits.

Source : GOLEMAN D. (1997). L'Intelligence émotionnelle, Paris, Éditions Robert Laffont

Daniel GOLEMAN s'attache à démontrer que le quotient émotionnel (QE) prédit la réussite encore mieux que le Quotient intellectuel (QI), notamment dans le monde des affaires, l'intelligence émotionnelle constitue donc en nous l'aptitude maîtresse, soit celle qui est à la base de toutes les autres. À titre d'exemple, elle bloque ou amplifie notre capacité de penser, de planifier, de viser un but ou de résoudre un problème. Nos performances intellectuelles prennent leurs origines dans la zone émotionnelle. Selon GOLEMAN l'influence de nos émotions sur notre vie et, notamment, sur nos performances ou nos échecs est très sensible.

3 Conclusion et perspectives

L'objectif de ce travail de recherche est de montrer l'importance de la prise en compte des émotions dans la sphère de l'entreprise. Il s'agit précisément de comprendre l'influence des émotions dans la performance de l'entreprise.

Comme nous avons vu, de nombreux auteurs se sont intéressés à l'étude des émotions en relation avec la prise de décisions, le leadership, la motivation, la gestion du changement, la performance, etc..... Il ressort de ces réflexions théoriques que les émotions constituent à la fois des freins et des leviers de la performance des RH au sein de l'entreprise.

L'émotion devient alors une question cruciale dans le sens où la charge émotionnelle émanant du cadre professionnel peut avoir une influence sur l'individu, ses comportements, sa performance, sa santé et sa sécurité. La mesure, ou la caractérisation de cette charge émotionnelle, pourrait être considérée comme une donnée utile pour mieux comprendre le travail et ses effets sur l'homme. De ce fait nous constatons que les émotions ne peuvent être évacuées de la pratique professionnelle (Velkovska, Zouinar, 2012; Boujut, 2005; Fernandez, Lézé, Marche, 2006). Elles font partie des sujets d'études foisonnants dans la mesure où elles peuvent apporter des éléments intéressants sur notre fonctionnement. En effet la prise en compte de la réalité émotionnelle dans le contexte de travail pourrait donner une orientation nouvelle et efficace au management dans les années à venir.

En effet la littérature nous a permis de constater l'existence de fortes corrélations entre les émotions et la performance, chose que nous allons discuter empiriquement dans notre étude qualitative future.

⁽¹²⁾ GOLEMAN D. (1997). L'Intelligence émotionnelle, Paris, Éditions Robert Laffont.

REFERENCES

- [1] Alain Lieury. (1962). Étude Schachter et Singer.
- [2] Averill, J. R., Chon, K. K., & Hahn, D. W. (2001). Emotions and creativity, East and West. *Asian Journal of Social Psychology*, 4(3), 165-183.
- [3] Bar-On, R., Handley, R., & Fund, S. (2006). The impact of emotional intelligence on performance. Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups, 3-19
- [4] BENNIS, N. M., KARIM, A., FARIDI, M., & RAFIQ, S. (2017). LES EMOTIONS EN LIEN AVEC LA MOTIVATION AU TRAVAIL.
- [5] Dejoux, C., Dherment-Férère, I., Wechtler, H., Ansiau, D., & Bergery, L. (2011). Intelligence émotionnelle et processus de décision. *Gestion 2000*, 28(3), 67-81.
- [6] Ekman, P. (1999). Basic Emotion. In T. Dagleish & T. Power (Eds.), *The Handbook of Cognition and Emotion* (pp. 45-60). Sussex, U.K.: John Wiley & Sons.
- [7] Garcia-Prieto, P., Tran, V., & Wranik, T. (2005). Les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions: une clé pour comprendre le vécu émotionnel au travail. *Comportement organisationnel*, 1, 196-222.
- [8] Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* (No. halshs-00355220).
- [9] GOLEMAN D. (1997). *L'Intelligence émotionnelle*, Paris, Éditions Robert Laffont.
- [10] Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current directions in psychological science*, 2(3), 96-100.
- [11] Holman, D., Chissick, C., & Totterdell, P. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers. *Motivation and Emotion*, 26(1), 57-81.
- [12] Kjellerup, N. (2000). The toxic call centre. S. Bagnara,(2000). *Towards tele-work in call centres*.
- [13] Kotzé, M., & Venter, I. (2010). Emotional Intelligence as a Predictor of Leadership Effectiveness in the Work Place: An Empirical Study. *International Journal of the Humanities*, 8(2).
- [14] Lecerf-Thomas, B. (2014). *Neurosciences et management: le pouvoir de changer*. Editions Eyrolles. P. 107.
- [15] Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *academy of management journal*, 45(4), 757-767.
- [16] Niedenthal, P. M., Krauth-Gruber, S., & Ric, F. (2009). *Comprendre les émotions : perspectives cognitives et psycho-sociales* (Vol. 1). Editions Mardaga.
- [17] Scherer, K. R. (1984). Les émotions : fonctions et composantes [Emotions: Functions and components]. *Cahiers de Psychologie Cognitive/Current Psychology of Cognition*, 4(1), 9-39. Allard-Poesi, F. Marechal (1999), «Construction de l'objet de recherche». *Méthode de Recherche en Management*, Paris: Dunod, 34-56
- [18] Scherer, K. R., Schorr, A., & Johnstone, T. (Eds.). (2001). *Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research*. Oxford University Press.
- [19] St-Onge, S., & Haines, V. (2007). *Gestion des performances au travail: bilan des connaissances*. De Boeck. P. 19
- [20] Thiétart, R. A. (2007-2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod, Paris.
- [21] Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human resource management review*, 12(2), 237-268.