République Algérienne Démocratique et Populaire Ministère d'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Management Tlemcen

En vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion

Spécialité : Management et stratégies des entreprises

L'influence de l'intelligence émotionnelle sur la performance des employés.

Cas d'un échantillon issu des secteurs (bancaire, industriel, enseignement) de la wilaya de Tlemcen

Présenté par : SAIDI Zineb

Soutenu le : 28 / 06 / 2025

Devant le jury composé de :

Nom prénom	Grade	Qualité
M. BOUSSADIA Hichem	M.C.A	Président
M. CHENINI Moussa	Professeur	Encadrant
Mme. AHMED BELBACHIR Wafaa	M.C.A	Examinatrice

Année universitaire : 2024 -2025

Remerciements

Avant toute chose, je rends grâce à Allah, Le Tout-Puissant, pour m'avoir accordé la force, la patience et la persévérance nécessaires à l'aboutissement de ce travail. Sans Sa volonté, rien de tout cela n'aurait été possible.

Je tiens ensuite à exprimer ma profonde gratitude à mon encadrant, M. CHENINI Moussa, pour son accompagnement constant, ses conseils judicieux, ses remarques pertinentes et ses encouragements tout au long de ce mémoire, mais aussi durant l'ensemble de mon parcours de cycle supérieur. Son soutien m'a été d'un grand réconfort dans les moments de doute.

Je remercie également toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire à travers leur collaboration lors de mes stages ou leur participation à l'étude.

Je tiens ainsi à remercier sincèrement M. SAIDI Djawed de la CNEP pour son accueil chaleureux, son courage et son soutien précieux. Ma reconnaissance va également à Mme SELKA Fatima, ma tutrice de stage, à Mme BESSEGHIR, ainsi qu'à M. GHRAIR Ismail, dont le partage d'expérience a apporté une réelle valeur ajoutée à cette étude.

Du côté de BNP Paribas, je remercie vivement M. SAIDI Boumedyen pour son accueil, sa disponibilité et son aide.

Je tiens également à exprimer ma gratitude à M. OTMANI Omar du CPA, pour son aide précieuse et sa disponibilité.

J'adresse aussi ma gratitude à M. RAHMOUN Otmane, pour sa générosité et l'opportunité qu'il m'a offerte en m'ouvrant les portes de son entreprise, ainsi qu'à Mme ZERGA Sabaa, directrice de l'Institut ICOL, pour son accueil bienveillant et son partage d'expériences enrichissantes. Je n'oublie pas non plus Mlle MESLOULI Radjaa, psychologue clinicienne au sein du même institut, que je remercie sincèrement.

Enfin, je tiens à remercier tous mes enseignants, depuis le primaire jusqu'à aujourd'hui. Grâce à leur dévouement, leurs encouragements et leur présence bienveillante, j'ai pu progresser, apprendre et surmonter les obstacles qui se sont dressés sur mon chemin.

À toutes et à tous, je vous dis merci du fond du cœur.

Dédicaces

À mes parents bien-aimés,
socle de ma vie, source inépuisable d'amour, de force et de prière…
À ceux qui m'ont donné la vie, et le courage de la continuer.
Qu'Allah vous protège et vous comble de Ses bénédictions.

À mon frère Abderrahman Youcef et à ma sœur Meryem Batoul,
merci pour votre affection, votre bienveillance et votre soutien.

À mes amies chères, Manel SELADJI, Nadia TAZOUTA, Sanaa BRAHIMI,
et spécialement à Nourhane ROUIGUEB,
qui m'a soutenue avec une générosité sans faille tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Aux martyrs de Gaza,
à tous les étudiants et étudiantes de Gaza privés de leur droit fondamental à l'éducation,
à toute âme libre qui s'est levée et s'est battue pour la justice, la dignité et les principes humains.
Cette pensée vous est dédiée, avec tout le respect et l'honneur que vous méritez !

Sommaire :

Remerciements I
Dédicaces II
Sommaire : III
Liste des tableaux : IV
Liste des figures : V
Liste des abréviations : VI
Introduction générale 1
Chapitre 01 : État de l'art sur l'intelligence émotionnelle. 1
Introduction : 11
Section 01 : Fondements théoriques de l'intelligence émotionnelle. 12
Section 02 : Mesure de l'intelligence émotionnelle en milieu organisationnel. 31
Section 03 : Apports de l'intelligence émotionnelle en milieu organisationnel. 38
Conclusion : 50
Chapitre 02 : Cadre théorique de la performance des employés. 51
Introduction : 51
Section 01 : Fondements conceptuels de la performance au travail. 52
Section 02 : Déterminants de la performance des employés. 62
Section 03 : Mesure et évaluation de la performance au travail 76
Conclusion : 85
Chapitre 03 : L'influence de l'intelligence émotionnelle sur la performance des employés. 86
Introduction : 86
Section 01 : Présentation de l'approche méthodologique adoptées. 87
Section 02 : Analyse des résultats de l'étude quantitative. 108
Section 03 : Analyse des résultats de l'étude qualitative. 138
Conclusion : 163
Conclusion générale : 164
Bibliographie : 170
Annexes : 182
Tables des matières : 191
Résumé: 197

LISTE DES TABLEAUX

Liste des tableaux:

Tableau 1: Comparaison entre Intelligence Cognitive et Intelligence Émotionnelle. 15
Tableau 2: Compétences de l'intelligence émotionnelle de Goleman (2001). 21
Tableau 3: Synthèse des modèles de l'IE. 27
Tableau 4: L'évolution des définitions du leadership. 39
Tableau 5: Synthèse des indicateurs clés en gestion stratégique des ressources humaines. 79
Tableau 6: Échelle de mesure de la performance individuelle au travail d'après Koopmans (2014). 83
Tableau 7: Détail des organisations enquêtées et des données de participation. 92
Tableau 8: Structuration des construits et des items. 94
Tableau 9: Répartition de l'échantillon selon le secteur d'activité. 96
Tableau 10: Récapitulatif des types d'échantillonnage mobilisés selon la nature de l'étude. 97
Tableau 11: Fiche d'identité de la CNEP-Banque (Réseau Administratif de Tlemcen). 97
Tableau 12: Fiche d'identité du CPA (Agence de Tlemcen – centre-ville). 99
Tableau 13: Fiche d'identité de BNP Paribas (centre d'affaires de Tlemcen). 101
Tableau 14:Fiche d'identité de la Société Larbi Rahmoun et Fils -L'Exquise- 102
Tableau 15: Répartition par genre. 104
Tableau 16: Niveaux de qualification basés sur l'expérience. 105
Tableau 17: Structure sociodémographique des participants selon la génération, le genre, le niveau hiérarchique et le secteur d'activité. 106
Tableau 18:Présentation des managers. 107
Tableau 19: Coefficients de détermination (R-carré) des construits de Performance FOC. 112
Tableau 20: Évaluation initiale de la fiabilité interne et de la validité convergente des FOC. 113
Tableau 21: Fiabilité Interne et Validité Convergente des FOC (Après Ajustements). 113
Tableau 22: Validité discriminante - Ratio HTMT des corrélations (FOC). 115
Tableau 23: Validité discriminante - Critère de Fornell-Larcker (FOC). 116
Tableau 24: Taille de l'effet (f^2) des composantes de l'IE sur les dimensions de la Performance. 117
Tableau 25: Statistiques de colinéarité des indicateurs (VIF) des construits de premier ordre. 118
Tableau 26: Coefficients de Cheminement β, Statistiques T et Valeurs p pour les Relations FOC-FOC (Bootstrapping). 121
Tableau 27: Coefficient de Détermination (R-carré) pour la Performance des employés (SOC). 124
Tableau 28: Fiabilité interne et validité convergente des construits de second ordre (SOC). 125
Tableau 29: Validité Discriminante des Construits de Second Ordre (SOC). 126
Tableau 30: Taille de l'Effet (f^2) des dimensions de l'IE sur la Performance des employés. 127
Tableau 31: Statistiques de Colinéarité (VIF) des Indicateurs (LVS des FOC) pour les Construits de Second Ordre (SOC). 128
Tableau 32: Résultats du Bootstrapping pour les Relations Structurelles (SOC). 129
Tableau 33: Coefficient de détermination (R-carré) pour la Performance des employés. 132
Tableau 34: Indicateurs de fiabilité interne et de validité convergente (TOC et SOC). 132
Tableau 35: Validité Discriminante – Ratio HTMT. 133
Tableau 36: Validité Discriminante – Critère de Fornell-Larcker. 133
Tableau 37: Taille de l'Effet (f^2) de l'IE globale. 133
Tableau 38: Statistiques de Colinéarité (VIF) des Indicateurs (LVS) du Modèle de Troisième Ordre. 134
Tableau 39: Résultat du Bootstrapping pour l'Hypothèse H1 (IE Globale -> Performance). 135

LISTE DES FIGURES

Liste des figures :

Figure 1:Circuits cérébraux de la peur et du traitement émotionnel. 14
Figure 2: Échelles de l'inventaire du quotient émotionnel (EQ-I®)..... 24
Figure 3: Convergence de l'IE avec la pyramide de Maslow et les deux facteurs d'Herzberg. 30
Figure 4: Les compétences fondamentales de l'intelligence émotionnelle..... 35
Figure 5: Modèle de Gilbret (1980). 53
Figure 6: Un modèle général de la motivation. 65
Figure 7: Composantes de la culture d'entreprise selon Deal et Kennedy. 69
Figure 8: Design séquentiel explicatif des méthodes mixtes. 88
Figure 9: Le modèle conceptuel de la recherche. 90
Figure 10: Diagramme en anneau de la répartition d'âge par génération. 104
Figure 11: Histogramme de la répartition par niveau hiérarchique. 105
Figure 12: Modèle de mesure des construits de premier ordre (PLS-SEM). 110
Figure 13: Modèle des Relations Structurelles entre les Construits de Premier Ordre (FOC) 121
Figure 14: Modèle de mesure des construits de second ordre (PLS-SEM). 123
Figure 15: Modèle Structurel des Construits de Second Ordre (SOC) –Boostrapping-. 129
Figure 16:Modèle de la relation entre l'Intelligence Émotionnelle globale (TOC) et la Performance des employés (SOC). 131
Figure 17: Modèle de Troisième Ordre-Bootstrapping-. 134
Figure 18:Diagramme de comparaison 'Intelligence Émotionnelle' et 'Performance des employés' – codes et relation- 140
Figure 19: Diagramme de comparaison 'Intelligence Émotionnelle' et 'Performance des employés' – codes ; relation et cas encodés- 141
Figure 20: Diagramme hiérarchique de la comparaison par nombre de référence d'encodage. 143
Figure 21: Nuage de mots de l'entretien avec M. Ghrair Ismail. 144
Figure 22: Graphique d'encodage de l'entretien avec M. Ghrair Ismail. 146
Figure 23: Nuage de mots de l'entretien avec M. Rahmoun Otmane. 148
Figure 24: Graphique d'encodage de l'entretien avec M. Rahmoun Otmane. 150
Figure 25: Nuage de mots de l'entretien avec Mme. Zerga Sabaa. 152
Figure 26: Graphique d'encodage de l'entretien avec Mme. Zerga Sabaa-..... 153
Figure 27: Graphique 3D de la matrice de croisement. 156
Figure 28: Dendrogramme – Regroupement par similarité de mots-. 157
Figure 29: Graphique circulaire -Regroupement par similarité de mots-. 158
Figure 30: Nuage de mots de l'ensemble des entretiens semi-directifs. 159

LISTE
DES
ABREVIATIONS

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
IE	Intelligence émotionnelle
IC	Intelligence cognitive
MSEIT	Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test (test d'intelligence émotionnelle)
EQ-i	Emotional Quotient Inventory (test psychométrique de Bar-On)
TEIQue	Trait Emotional Intelligence Questionnaire (questionnaire psychométrique)
WLIS	Workplace Learning and Innovation Survey (autre test psychométrique)
ESAI	Emotional Skills and Abilities Inventory (inventaire des compétences émotionnelles)
GENOS	Genos Emotional Intelligence Inventory (évaluation psychométrique de l'IE)
WEIP-3	Workgroup Emotional Intelligence Profile – Version 3 (profil d'IE en milieu de travail)
QVT	Qualité de vie au travail
KPI	Key Performance Indicator (indicateur clé de performance)
RH	Ressources humaines.
PIT	Performance individuelle au travail
CS	Conscience de soi
M.S	Maîtrise de soi
EMP	Empathie
MOT	Motivation
C.sos	Compétence sociale
Prod	Productivité
Qua.T	Qualité de travail
Effi	Efficience

Introduction générale

Introduction :

La perception de l'humain dans le contexte professionnel a beaucoup évolué, allant du Taylorisme qui le voit comme une pièce mécanique simple aux théories du management des ressources humaines contemporaines qui valorisent le capital humain, désormais perçu comme le rouage indispensable de la performance globale.

Mais à l'ère où les machines apprennent à penser, où les données dictent nos choix, ces théories semblent parfois négligées dans la course effrénée pour rester compétitives face au progrès technologique.

Il devient donc essentiel de replacer l'humain au cœur de nos préoccupations, comme le souligne Peter Drucker : « *L'actif le plus précieux d'une entreprise du 20e siècle était son équipement de production. L'actif le plus précieux d'une institution du 21e siècle, qu'elle soit commerciale ou non, sera ses travailleurs du savoir et leur productivité* » (Drucker, 1999). Dans la même idée, Gary Hamel insiste : « *on ne peut pas construire une organisation capable de s'adapter sans des personnes elles-mêmes adaptables — et les individus ne changent que lorsqu'ils y sont contraints, ou lorsqu'ils le désirent réellement* » (Hamel, 2007).

Dans cette orientation, l'intelligence émotionnelle émerge comme une capacité qui aligne les atouts cognitifs et psychologiques. Cette capacité a connu une évolution remarquable depuis son apparition dans les années 90 dans les travaux de Salovey et Mayer, en passant par Daniel Goleman considéré comme le pionnier de cette théorie qui l'a définie comme :

« *L'intelligence émotionnelle est la capacité à reconnaître nos propres émotions et celles des autres, à nous motiver, à maîtriser nos émotions en nous-mêmes, et dans nos relations* » (Goleman, 1995), Des travaux plus récents, comme ceux de Wong et Law (2002), ont adapté ce concept au contexte organisationnel, allant jusqu'à développer un test psychométrique rigoureux pour évaluer le quotient émotionnel des employés.

Dans cette dynamique, nous observons que les organisations modernes deviennent de plus en plus attentives aussi bien à leur environnement interne qu'à leur environnement externe. Elles prennent conscience que le bien-être, l'engagement et l'épanouissement des employés sont des leviers puissants de performance durable.

Les managers et les professionnels des ressources humaines cherchent ainsi à intégrer des approches fondées sur la reconnaissance des dynamiques positives au sein du travail, capables de créer un climat motivant et soutenant. Parmi ces pratiques, l'intelligence émotionnelle occupe une place croissante,

attirant de plus en plus l'attention des décideurs pour ce qu'elle apporte concrètement en matière de cohésion, d'adaptabilité et de performance individuelle et collective.

Comme le souligne Daniel Goleman (1998), « *les recherches montrent que, pour tous types d'emplois, l'intelligence émotionnelle est deux fois plus déterminante dans la performance exceptionnelle que l'intelligence cognitive et les compétences techniques réunies »,* soulignant ainsi son rôle clé dans les environnements professionnels actuels.

- **Études antérieures :**

Études algériennes :

- **Ben Gharbal Amel (2023) :**

- الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني وفعالية الذات الأكاديمية : دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر –

Réalisée auprès de 272 enseignants à l'Université Mohamed Khider de Biskra, cette étude démontre une forte corrélation entre intelligence émotionnelle, adaptation au contexte universitaire et efficacité professionnelle. Elle souligne la nécessité d'intégrer l'IE dans la formation pédagogique pour renforcer la performance dans l'enseignement supérieur (بن غربال، 2023).

- **Hdid Ghazal & Talbi Abdelghani (2023) :**

- أثر الذكاء العاطفي على الالتزام الوظيفي : دراسة ميدانية على خزينة ولاية البيض–

Cette étude quantitative, menée auprès de 50 employés, met en évidence une influence positive de l'intelligence émotionnelle sur l'engagement professionnel. Elle suggère que les compétences émotionnelles améliorent la loyauté, la motivation et l'implication des agents du secteur public (حديد و طالبي، 2023).

- **Chafika Bouguerra & Kareche Nadjet (2022) *:***

- L'intelligence émotionnelle, un trait de leadership influençant la performance de l'entreprise Cas d'étude: HENKEL Algérie- – *Étude de cas Henkel Algérie-*.

Cette étude qualitative menée chez Henkel Algérie analyse comment les compétences émotionnelles des leaders influencent la performance de l'entreprise. À travers des entretiens semi-directifs et des observations, elle montre que le leadership émotionnellement intelligent favorise l'implication des employés, la stabilité interne et un climat propice à la performance collective (Chafika & KARECHE , 2022).

- **Mimoune Nassima (2022) :**

-أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين في بريد الجزائر المسيلة –

Basée sur un échantillon de 32 employés, cette recherche quantitative montre que les dimensions de l'intelligence émotionnelle (empathie, conscience de soi, gestion émotionnelle) sont significativement

liées à la performance individuelle. Elle met en avant le rôle de l'IE dans la motivation et l'efficacité dans le secteur public algérien (ميمون، 2022).

- **Zaghdoude Asma (2020) :**

- أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي - دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع بسكرة –

Cette étude démontre que les cinq dimensions de l'intelligence émotionnelle selon Goleman (conscience de soi, maîtrise de soi, motivation, empathie, gestion des relations) influencent positivement la performance. L'étude repose sur les réponses de 44 employés et recommande la valorisation de l'IE dans les entreprises publiques (زغدود، 2020).

- **Bouzid Baa Saliha (2019) :**

- Le rôle de l'intelligence émotionnelle dans la réussite scolaire et professionnelle-.Dans cette étude, l'auteure propose une revue de littérature autour de l'intelligence émotionnelle, en s'intéressant à ses définitions, ses outils de mesure, et son influence sur la réussite. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une étude de terrain, l'étude met en évidence l'impact transversal de l'intelligence émotionnelle sur la performance, que ce soit en milieu scolaire ou professionnel, et souligne son importance croissante dans le développement des compétences humaines (BOUZID BAA, 2019).

- **Études arabes :**
- **Sara Sayed Al-Derini (2024) (Égypte) :**

- تأثير الذكاء العاطفي على رشاقة القوى العاملة: بالتطبيق على العاملين بقطاعات نظم وتكنولوجيا المعلومات بالشركة المصرية للاتصالات. –

Cette étude égyptienne réalisée auprès de 291 employés du secteur IT examine le rôle de l'IE dans le développement de l'agilité professionnelle. Les résultats montrent que l'intelligence émotionnelle renforce l'adaptabilité cognitive et comportementale des employés dans des environnements en mutation rapide, améliorant ainsi leur performance (السيد الدريني، 2024).

- **Sara bint Abdurrahman Al-Ramihi (2024) (Qatar) :**

- أثر استخدام الذكاء العاطفي على أداء موظفي الجهات الحكومية بدولة قطر (دراسة حالة اللجنة الأولمبية القطرية)- .

Cette recherche a porté sur 712 employés. Elle démontre que les compétences émotionnelles sont un déterminant majeur de la performance professionnelle, influençant positivement l'engagement, la satisfaction au travail et la qualité des interactions dans un cadre institutionnel structuré (الرميحي، 2024).

- **Naeem Ali Albihany & Saeed Ahmed Al-Zahrani (2024) (Arabie Saoudite) :**

- دور الذكاء العاطفي والمتغيرات الديموغرافية في تحسين الأداء الوظيفي لدى رواد الأعمال. -

Menée auprès de 163 entrepreneurs, cette étude saoudienne révèle que l'intelligence émotionnelle a un impact positif significatif sur la performance entrepreneuriale. Elle montre également que certaines

variables démographiques modèrent cette relation, suggérant que l'IE doit être intégrée dans les programmes de développement entrepreneurial (البيحاني& 2024 ,الزهراني).

- **Houda TAHRI & Mohamed AL MAACHE (2023) (Maroc) :**

-L'importance de l'intelligence émotionnelle pour la réussite des équipes dans les PME marocaines -.

Cette étude marocaine a été menée auprès de 328 PME via un questionnaire. Elle examine le lien entre les dimensions intra et interpersonnelles de l'intelligence émotionnelle et la performance des équipes. Les résultats confirment l'impact positif de l'IE sur la performance, en mettant en évidence l'importance de la qualité des interactions et de la communication au sein des équipes (TAHRI & AL MAACHE, 2023).

- **Ibtisam bint Yahya bin Amer Al-Aouissia (2022) (Oman) :**

أثر الذكاء العاطفي على الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة التقنية والعلوم التطبيقية الكليات التقنية في-- سلطنة عمان.

Cette étude quantitative menée auprès de 259 employés universitaires à Oman explore le lien entre intelligence émotionnelle, engagement organisationnel et performance. À l'aide du logiciel SPSS, l'analyse statistique a révélé une relation positive significative entre les dimensions de l'IE (conscience de soi, maîtrise de soi, gestion des émotions internes) et les deux variables dépendantes. L'étude confirme l'importance de l'IE pour améliorer la performance dans le secteur de l'enseignement supérieur (العويسية، 2022).

- **Rula Y. Ghboun, Ashraf M. Abu Khayran & Mohammad A. Shuibat (2020) (Palestine) :**

- أثر الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت اللحم- .

Cette étude palestinienne, menée auprès de 140 directeurs d'école, explore la relation entre IE et leadership éducatif. Les résultats montrent une corrélation modérée mais significative entre un niveau élevé d'intelligence émotionnelle et de meilleures compétences de leadership, notamment en matière de communication, d'empathie et de gestion des équipes (2020 ،رولا يوسف وآخرون).

- **Études internationales :**
- **Reis da Silva Tiago Manuel Horta (2025) (Portugal) :**

Cultivating Wellbeing and Happiness in the Workplace: The Role of Emotional Intelligence in Fostering a Positive Organisational Culture.

Dans cette étude, l'auteur explore comment l'intelligence émotionnelle contribue à instaurer une culture organisationnelle positive axée sur le bien-être et le bonheur au travail. À partir d'une approche qualitative et réflexive, l'étude met en évidence que des leaders dotés d'un haut niveau d'IE favorisent

la confiance, la coopération et l'enthousiasme collectif. L'intelligence émotionnelle y est présentée comme un levier stratégique de durabilité et de performance humaine (Reis da Silva, 2025).

- **García del Castillo-López Álvaro & Pérez Domínguez María (2024) (Espagne) :**

Employees' Emotional Intelligence and Job Satisfaction : The Mediating Role of Work Climate and Job Stress.

Cette étude examine le lien entre intelligence émotionnelle, satisfaction au travail, climat organisationnel et stress professionnel. À l'aide d'une méthode quantitative basée sur un questionnaire distribué à 314 employés du secteur public espagnol, les auteurs montrent que l'intelligence émotionnelle influence indirectement la satisfaction au travail via la réduction du stress et l'amélioration du climat. L'IE agit ainsi comme un facteur protecteur et stabilisateur dans l'environnement professionnel (García del Castillo-López & Domínguez, 2024).

- **Xiao Wu, Liu Quanliang, Yao Huanli & Banerjee Srikrishna (2023) (Chine) :**

The Role of Emotional Intelligence in Leadership and Team Dynamics.

Cette étude explore l'influence de l'intelligence émotionnelle sur le leadership et les dynamiques d'équipe dans des environnements professionnels multiculturels. Les auteurs ont adopté une approche mixte, combinant questionnaires structurés et entretiens semi-directifs, auprès de responsables d'équipes dans les secteurs technologique et éducatif. Les résultats révèlent que l'IE améliore la qualité des interactions, réduit les tensions et favorise un style de leadership participatif et mobilisateur (Xiao et al., 2023).

- **LANIE Wèzou, TANKPE Tanko Awoki & AGATE Mandassimi (2022) (Togo) :**

Influence de l'intelligence émotionnelle des entrepreneurs dans la prise de décision d'investissement dans les PME innovantes au Togo.

Cette étude explore l'effet de l'intelligence émotionnelle des entrepreneurs sur leurs décisions d'investissement. En se basant sur un échantillon de dirigeants de PME togolaises, l'article démontre que les compétences émotionnelles telles que la conscience de soi, la maîtrise des émotions et l'empathie influencent positivement la capacité à prendre des décisions rationnelles et stratégiques en situation d'incertitude (LANIE et al., 2022).

- **Sergey B., Boris K. & Nadiia R. (2019) (Ukraine) :**

Modeling of Empathy, Emotional Intelligence and Transformational Leadership to the Project Success.

Cette étude propose un modèle mathématique reliant empathie, intelligence émotionnelle et leadership transformationnel à la réussite des projets. Les auteurs ont utilisé des données collectées auprès de chefs de projets en contexte technologique pour valider leur modèle. Les résultats montrent que l'intelligence émotionnelle, couplée à l'empathie, agit comme un catalyseur du leadership efficace, influençant positivement la performance des projets (Sergey et al., 2019).

- **Rezvani Azadeh, Barrett Rowena & Khosravi Pouria (2019) (Australie) :**

Investigating the relationships among team emotional intelligence, trust, conflict and team performance.

Cette étude examine les relations entre l'intelligence émotionnelle collective, la confiance, les conflits et la performance des équipes. Réalisée auprès de 346 membres d'équipes projet dans le secteur IT australien, elle démontre que l'intelligence émotionnelle d'équipe favorise la confiance mutuelle et réduit les conflits, contribuant ainsi à améliorer la performance globale. L'étude propose un modèle intégratif des dynamiques émotionnelles en contexte collaboratif (Rezvani et al., 2019).

- **Problématique de l'étude :**

À la lumière de ce qui précède, notre étude s'articule autour de la problématique centrale suivante :

Comment et à quel degré l'intelligence émotionnelle globale influence-t-elle la performance des employés dans le contexte organisationnel de la wilaya de Tlemcen ?

Afin de répondre de manière rigoureuse à cette problématique, il convient de l'éclairer à travers les sous-questions suivantes :

- Dans quelle mesure la dimension intra-personnelle de l'intelligence émotionnelle influence-t-elle la performance des employés au sein des organisations implantées dans la wilaya de Tlemcen ?
- Comment la dimension interpersonnelle de l'intelligence émotionnelle agit-elle sur la performance des employés dans leur environnement professionnel ?
- Quelles composantes de l'intelligence émotionnelle contribuent spécifiquement à l'amélioration de la productivité, de la qualité du travail et de l'efficience des employés ?

- **Hypothèses de l'étude :**

Pour mieux répondre à notre problématique de recherche et d'encadrer empiriquement notre étude, nous avons formulé un ensemble d'hypothèses principales et secondaires, incluant à la fois des hypothèses nulles et alternatives :

H_0 : L'intelligence émotionnelle globale n'influence pas positivement la performance des employés.

- **$H_{0.1}$:** La dimension intra-personnelle de l'intelligence émotionnelle n'influence pas positivement la performance des employés.

- **$H_{0.2}$:** La dimension interpersonnelle de l'intelligence émotionnelle n'influence pas positivement la performance des employés.
- **$H_{0.3}$:** Aucune des composantes de premier ordre de l'intelligence émotionnelle exerce une influence sur aucune des dimensions de premier ordre de la performance des employés.

H_1 : L'intelligence émotionnelle globale influence positivement la performance des employés.

- **$H_{1.1}$:** La dimension intra-personnelle de l'intelligence émotionnelle influence positivement la performance des employés.
- **$H_{1.2}$:** La dimension interpersonnelle de l'intelligence émotionnelle influence positivement la performance des employés.
- **$H_{1.3}$:** Au moins une des composantes de premier ordre de l'intelligence émotionnelle exerce une influence sur au moins une des dimensions de premier ordre de la performance des employés.

- **Importance de l'étude :**

Dans un monde où l'intelligence artificielle, le Big Data et la transformation digitale accaparent l'attention des décideurs, on risque de négliger que le véritable levier du succès organisationnel reste le capital humain. Or, la performance individuelle ne repose pas uniquement sur les compétences techniques, mais également sur la capacité à comprendre, gérer et maîtriser ses propres émotions ainsi que celles des autres, pour naviguer en toute sécurité dans un contexte professionnel en constante évolution.

C'est précisément à ce niveau que l'intelligence émotionnelle devient un outil stratégique pour les managers et les professionnels des ressources humaines. Notre étude vise à mettre en lumière l'influence de cette compétence sur la performance des employés, dans un contexte algérien, en mobilisant une approche mixte. Ce choix méthodologique permet d'examiner cette relation de manière complémentaire, à la fois à travers l'expérience des employés et à travers la perception des managers.

Cette double lecture contribue non seulement à confirmer l'existence d'un lien entre intelligence émotionnelle et performance, mais aussi à comprendre les dynamiques émotionnelles à l'œuvre dans les organisations algériennes. Ce travail ambitionne ainsi d'éclairer les pratiques RH locales et d'encourager une meilleure intégration de l'intelligence émotionnelle dans les politiques de gestion du capital humain.

- **Objectifs de l'étude :**

Objectif général :

- Examiner l'influence de l'intelligence émotionnelle sur la performance des employés au sein d'un échantillon d'entreprises algériennes, à travers une approche mixte.

Objectifs spécifiques :

- Identifier le niveau d'intelligence émotionnelle des employés algériens.
- Tester l'influence statistique de cette variable sur la performance.
- Comprendre la perception des managers vis-à-vis de cette capacité.
- Analyser comment elle est mobilisée (ou pas) dans les pratiques RH.

- **Raisons du choix du sujet :**

Notre choix repose sur les raisons suivantes :

- L'intelligence émotionnelle reste un concept encore peu exploré dans le contexte professionnel algérien.
- Les études existantes sont souvent limitées à des échantillons restreints ou à des approches unidimensionnelles.
- L'approche mixte utilisée dans cette étude permet de combler ces lacunes en croisant perceptions quantitatives et témoignages qualitatifs.
- Le sujet est d'actualité dans un monde professionnel en constante mutation, où les soft skills prennent de plus en plus de valeur.
- En tant qu'étudiants, cette étude nous permet de mieux comprendre le terrain professionnel et d'adapter notre bagage académique aux réalités du travail.

- **Cadre méthodologique de l'étude :**

Pour explorer et étudier de manière rigoureuse la thématique de l'intelligence émotionnelle et son influence sur la performance des employés, nous avons adopté une méthodologie structurée en deux volets :

Approche théorique :

Nous avons procédé à une revue approfondie de la littérature afin de :

- Comprendre les fondements de l'intelligence émotionnelle (conceptualisation, pionniers, outils de mesure, applications en milieu professionnel) ;
- Clarifier les dimensions de la performance, ses niveaux d'analyse et ses différentes formes, avec une attention particulière portée à la performance individuelle.

Approche empirique mixte :

- **Étude quantitative** :

Un questionnaire a été administré à 135 employés de la wilaya de Tlemcen, issus de trois secteurs clés : bancaire, industriel et enseignement. Les items sont inspirés de tests psychométriques validés pour l'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle et de la littérature spécialisée sur la performance. Les données ont été traitées à l'aide du logiciel SmartPLS 4, permettant de tester les hypothèses formulées.

- **Étude qualitative** :

Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de trois managers, chacun représentant l'un des secteurs étudiés. Chaque entretien a duré environ 30 minutes. L'analyse a été réalisée avec le logiciel NVivo 15, dans l'objectif de confirmer, expliquer et enrichir les résultats de l'étude quantitative.

- **Délimitation de la recherche :**

La présente étude s'inscrit dans un cadre clairement déterminé, à la fois sur le plan scientifique, géographique et temporel, afin de cerner au mieux son sujet d'analyse.

- **Sur le plan scientifique**, elle vise à explorer et à confirmer le lien entre l'intelligence émotionnelle et la performance des employés, en mobilisant des approches théoriques récentes et en adoptant une approche méthodologique mixte (quantitative et qualitative).
- **Sur le plan géographique**, l'étude a été menée au sein d'organisations implantées dans la wilaya de Tlemcen, relevant de trois secteurs clés : le secteur bancaire, le secteur industriel et le secteur de l'enseignement.
- **Sur le plan temporel**, la période de collecte et d'analyse des données s'est étendue sur les mois d'avril et mai 2025.

- **Structure du mémoire :**

Ce mémoire est structuré en trois chapitres principaux. Le premier chapitre est consacré à l'état de l'art sur l'intelligence émotionnelle. Il regroupe les fondements théoriques du concept, ses cadres d'émergence, ses liens avec le management, ainsi que les différents outils et tests psychométriques utilisés pour l'évaluer en milieu organisationnel. Il met également en évidence ses principaux apports dans le monde professionnel, notamment en matière de leadership, de gestion des conflits, de cohésion d'équipe et de bien-être au travail.

Le deuxième chapitre porte sur le cadre théorique de la performance des employés. Il aborde les différentes définitions de la performance, ses modèles et typologies, tout en explorant les déterminants individuels et organisationnels, ainsi que les méthodes d'évaluation et les indicateurs clés.

Enfin, le troisième chapitre présente l'étude empirique menée, avec une description de la méthodologie utilisée, une analyse des résultats quantitatifs à l'aide du logiciel SmartPLS 4 et une analyse qualitative basée sur des entretiens étudiés via le logiciel NVivo 15, afin d'approfondir la compréhension du lien entre intelligence émotionnelle et performance des employés.

Chapitre 01 : État de l’art sur l’intelligence émotionnelle.

- **Section 01 : Fondements théoriques de l’intelligence émotionnelle.**
- **Section 02 : Mesure de l'intelligence émotionnelle en milieu organisationnel.**
- **Section 03 : Apports de l’intelligence émotionnelle en milieu organisationnel.**

Introduction :

Au fil des dernières décennies, l'intelligence émotionnelle (IE) s'est progressivement imposée comme une notion incontournable pour appréhender les comportements humains ainsi que les facteurs de performance dans les environnements professionnels contemporains. Dans un monde de travail en perpétuelle transformation, marqué par la complexité accrue des interactions et la valorisation des compétences relationnelles, la capacité à reconnaître, comprendre, réguler et mobiliser les émotions tant personnelles que celles d'autrui représente désormais un enjeu crucial.

Compte tenu de l'intérêt croissant que suscite ce concept et de la richesse des travaux qui lui sont consacrés, il apparaît nécessaire de proposer une synthèse rigoureuse et structurée des connaissances actuelles. Ainsi, notre étude consacre ce chapitre théorique à l'intelligence émotionnelle en présentant un état de l'art approfondi, mettant l'accent sur son application dans les environnements organisationnels, dans le but d'offrir une vision claire, cohérente et intégrée de ce champ d'étude.

Dans ce chapitre, nous allons adopter une approche structurée en trois sections complémentaires. La première s'attardera sur les fondements théoriques de l'intelligence émotionnelle, en abordant son émergence, ses définitions, ses modèles de conceptualisation fondés par les chercheurs pionniers dans ce domaine de recherche, depuis les travaux de Mayer et Salovey en 1997 jusqu'à ceux de Wong et Law en 2002 ainsi que son ancrage dans les théories du management. La deuxième section sera consacrée aux principales approches de mesure de l'intelligence émotionnelle en contexte professionnel. Enfin, la troisième section explorera les apports et les implications de l'intelligence émotionnelle dans le fonctionnement des organisations.

Ce chapitre représente un socle théorique fondamental qui offre une vision panoramique du pivot de notre étude, l'intelligence émotionnelle, et permet de comprendre sa pertinence dans le domaine du management.

Section 01 : Fondements théoriques de l'intelligence émotionnelle.

Cette section vise à explorer les fondements théoriques de l'intelligence émotionnelle, en retraçant son évolution conceptuelle et en examinant les principaux modèles qui ont jalonné son développement. Comprendre ces bases théoriques est essentiel pour appréhender son rôle dans l'amélioration de la performance des employés, thème central de ce mémoire.

Nous commencerons par clarifier les concepts clés liés à l'intelligence émotionnelle, en distinguant notamment l'intelligence cognitive de l'intelligence émotionnelle. Ensuite, nous retracerons le contexte historique et les cadres conceptuels qui ont permis l'émergence de l'IE, en mettant en lumière les contributions des principaux chercheurs et les modèles qu'ils ont proposés.

Enfin, nous analyserons la convergence de l'intelligence émotionnelle avec les théories classiques du management, montrant ainsi son intégration progressive dans les pratiques organisationnelles modernes.

Cette exploration théorique fournira un socle solide pour comprendre comment l'IE peut influencer la performance des employés, question qui sera approfondie dans les sections suivantes de ce travail.

1. Définitions des concepts:

Dans cette partie, dont l'objectif est de définir clairement ces trois concepts, nous aborderons dans un premier temps l'étymologie de chaque terme. Ensuite, nous proposerons trois définitions distinctes pour chacun : une définition à caractère philosophique, une seconde d'ordre scientifique, et enfin une troisième en lien avec notre domaine d'étude, le management.

1.1 Intelligence:

Étymologie du mot : « Intelligence » dérive du nom latin « intelligentia », lui-même issu du verbe « intellegere ». Ce dernier, qui se traduit par « comprendre, saisir, apprécier », est composé du préfixe « inter » et du verbe « legere », qui signifie « ramasser », « recueillir » ou « choisir ». C'est au sens de « faculté de comprendre » qu'« intelligence » est entré dans la langue française au XIIe siècle (Mafart, 2018).

Selon Emmanuel Kant (1787), on mesure l'intelligence d'un individu à la quantité d'incertitudes qu'il est capable de supporter.

Selon P. Achard et J.-P. Bernat (1998), qui ont consacré plusieurs travaux à la question de l'intelligence, celle-ci se définit comme l'aptitude à analyser des problèmes complexes ainsi que la capacité à synthétiser et à élaborer des schémas innovants (Ennakra & Alaoui, 2021, p. 421).

En 1960, H.A. Simon a défini l'activité d'intelligence comme « *la première phase du processus décisionnel* ».

Cette étape consiste à explorer et analyser l'environnement pour identifier les situations nécessitant une prise de décision. Elle repose sur la collecte et l'interprétation des informations, permettant ainsi aux décideurs d'anticiper les enjeux et d'orienter leurs actions stratégiques de manière éclairée (Simon, 1960, p. 3).

Dans son ouvrage *« The New Science of Management Decision »,* Simon décrit cette activité comme une phase essentielle où les dirigeants consacrent une grande partie de leur temps à observer l'environnement économique, technique, politique et social afin de repérer de nouvelles conditions exigeant une décision. Ce travail d'intelligence précède toute action concrète et vise à transformer des signaux dispersés en problématiques clairement définies (Simon, 1960, p. 03).

En somme, cette première phase du processus décisionnel n'est pas un simple exercice d'observation ; elle est une démarche proactive qui conditionne la pertinence des choix futurs en structurant la compréhension de l'environnement (Simon, 1960, p. 03).

1.2 Émotions:

Étymologie : Le terme "émotion" trouve son origine au XVe siècle, où il désignait un "trouble moral"**,** avant d'évoluer au XVIe siècle vers un sens plus large. Issu du verbe "émouvoir"**,** lui-même dérivé de l'ancien français "motion"**,** ce mot reflète à la fois une agitation intérieure et une réaction spontanée face à un événement imprévu (Dictionnaire-de-l'Académie-française, 2025).

L'émotion se manifeste sous deux formes principales : d'une part, un mouvement populaire spontané résultant d'un bouleversement collectif, et d'autre part, une réaction affective intense et momentanée**,** qu'elle soit positive ou négative, souvent accompagnée de signes physiques tels que le rougissement ou le tremblement (Dictionnaire-de-l'Académie-française, 2025).

Par extension, le concept d'émotion s'applique également à des expériences esthétiques ou spirituelles, comme en témoignent les émotions littéraires, musicales ou créatrices, capables de susciter une résonance profonde chez un individu ou un public (Dictionnaire-de-l'Académie-française, 2025).

Selon William James (1884) ; "*l'émotion est la perception des changements corporels provoqués par un stimulus*" (James, 1884, p. 188).

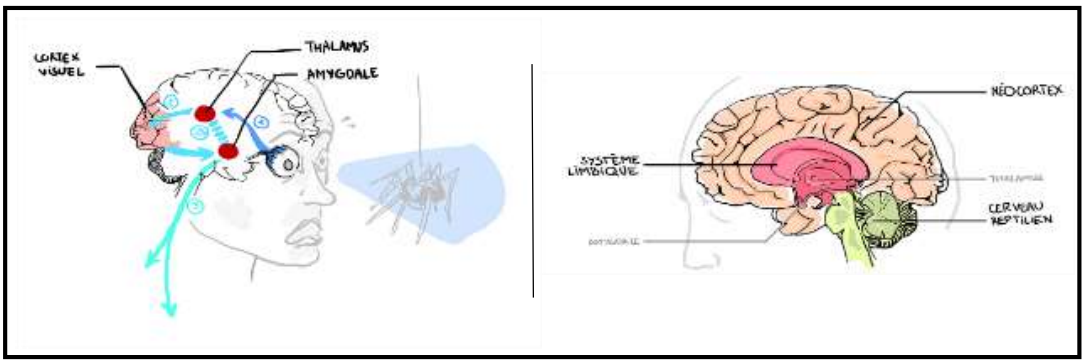
Pour James, une émotion se manifeste uniquement lorsque l'individu prend conscience des modifications physiologiques de son organisme, telles que l'accélération du rythme cardiaque ou la sudation, en réponse à un stimulus externe.

Cette conception fonde la théorie James-Lange, selon laquelle les émotions découlent directement des réactions physiologiques et ne les précèdent pas (James, 1884, p. 190).

Les émotions sont des réponses biologiques et comportementales inscrites dans des programmes neurobiologiques innés, qui aident l'individu à s'adapter à son environnement et aux interactions sociales. Elles modulent la perception et l'évaluation des expériences (positives ou négatives) et orientent les processus cognitifs et l'apprentissage en guidant les comportements les plus adaptés (Vannotti, 2002).

Selon les travaux de Paul Ekman, six émotions de base sont universellement partagées : (la joie, la tristesse, la colère, la peur, le dégout et la surprise). Leurs expressions faciales sont reconnues à travers toutes les cultures, témoignant de leur caractère inné. Ces émotions sont présentes chez tous les êtres humains, indépendamment de leur origine ou de leur environnement (Junier, 2022, p. 07).

Figure 1:Circuits cérébraux de la peur et du traitement émotionnel.



Source : (Dubourg, 2019)**.**

La Figuren°01 illustre le traitement cérébral des émotions, notamment de la peur. Un stimulus sensoriel est d'abord relayé par le thalamus vers l'amygdale, qui joue un rôle central dans l'évaluation émotionnelle. Le cortex visuel et le cortex préfrontal interviennent ensuite pour affiner l'analyse et réguler la réponse. Le schéma distingue aussi trois grandes zones cérébrales : le système limbique (émotions), le néocortex (raisonnement) et le cerveau reptilien (comportements primitifs), montrant leur interaction dans la gestion des émotions (Dubourg, 2019).

Hartel et al. (2005), dans leur ouvrage intitulé Emotions in Organizational Behavior, mentionnent que les émotions en organisation sont une ressource essentielle au travail, influençant la dynamique organisationnelle et la prise de décision.

Elles sont souvent considérées comme des « actifs invisibles » qui façonnent les interactions et les processus cognitifs des employés.

Contrairement à la vision traditionnelle qui oppose cognition et émotion, les émotions participent activement aux mécanismes de connaissance et d'apprentissage au sein des organisations (Hartel et al., 2005).

1.3 Intelligence émotionnelle (IE):

L'intelligence et les émotions sont profondément liées et jouent un rôle essentiel dans la manière dont nous comprenons et analysons le comportement humain. L'intelligence, au sens traditionnel, désigne notre capacité à réfléchir, à résoudre des problèmes et à nous adapter face à des situations parfois complexes (Alhanout, 2018, p. 13).

Les émotions, quant à elles, correspondent à des réponses psychophysiologiques déclenchées par des stimuli internes ou externes, exerçant une influence déterminante sur la perception, le jugement et les interactions sociales (Alhanout, 2018, p. 13).

Les fondateurs du concept d'intelligence émotionnelle (IE), Mayer et Salovey, ont proposé une première définition en 1990, dans laquelle ils la décrivent comme « *la capacité à être attentif à ses propres émotions et à celles des autres, et d'utiliser l'information qu'elles véhiculent pour orienter la pensée et l'action* » (Alhanout, 2018, p. 06).

Quelques années plus tard, en 1997, ils enrichissent cette définition en précisant que l'intelligence émotionnelle est « *la capacité à percevoir, évaluer et exprimer avec exactitude les émotions ; la capacité à accéder à des sentiments ou à les générer lorsqu'ils facilitent la pensée ; la capacité à comprendre les émotions et les connaissances émotionnelles ; et la capacité à réguler les émotions afin de favoriser le développement émotionnel et intellectuel* » (Mayer & Salovey, 1997, p. 10).

1.4 Distinction entre Intelligence Cognitive IC et Intelligence Émotionnelle IE :

À la base de l'analyse de l'article *" What Cognitive Intelligence Is and What Emotional Intelligence Is Not"* (Brody N. , 2004, pp. 234-238), nous avons établi le tableau suivant, comparant l'intelligence émotionnelle et l'intelligence cognitive :

Tableau 1: Comparaison entre Intelligence Cognitive et Intelligence Émotionnelle.

Caractéristique	Intelligence Cognitive	Intelligence Émotionnelle
Définition	Capacité à raisonner, résoudre des problèmes, traiter l'information et acquérir des connaissances.	Capacité à identifier, comprendre, réguler et utiliser les émotions dans des contextes personnels et interpersonnels.
Évaluation / Mesure	Évaluée à l'aide de tests de performance standardisés (ex. : tests de vocabulaire,	Mesurée par des instruments tels que le MSCEIT, qui évaluent la connaissance des

	matrices progressives) offrant des réponses objectivement mesurables.	émotions, bien que la traduction de cette connaissance en compétences comportementales adaptées fasse l'objet de débats.
Nature du trait	Considérée comme un trait latent relativement stable, avec des corrélations robustes aux indicateurs d'aptitude intellectuelle.	Conçue comme un trait latent dont la structure et les interrelations avec d'autres variables (notamment la personnalité) demeurent complexes et moins définies.
validité prédictive	Fortement prédictive de la réussite académique et professionnelle grâce à son lien étroit avec la résolution de problèmes et l'analyse de situations complexes.	Associée à des résultats sociaux et organisationnels (ex. : leadership, gestion du stress), bien que l'incrément de validité par rapport aux mesures cognitives soit encore sujet à discussion.
Développement et stabilité	Relativement stable dans le temps, malgré des variations possibles dues aux changements liés à l'âge et aux contextes d'évaluation.	La stabilité est moins clairement établie, les mesures actuelles se concentrant souvent sur la connaissance des émotions plutôt que sur la compétence effective en régulation émotionnelle.
Utilité en milieu organisationnel	Essentielle pour l'analyse, la résolution de problèmes et l'adaptation aux environnements complexes, favorisant ainsi la performance dans des contextes analytiques et techniques.	Cruciale pour la gestion des relations interpersonnelles, la cohésion d'équipe et le leadership, contribuant de manière significative à

		l'efficacité organisationnelle, même si son impact opérationnel précis reste à clarifier davantage.

Source : Adapté de (Brody N. , 2004, pp. 234 – 238)**.**

Ce tableau souligne les différences clés entre l'intelligence cognitive et l'intelligence émotionnelle, tant sur le plan théorique que méthodologique. En s'appuyant sur Brody (2004), il met en lumière leurs modes d'évaluation distincts et leur capacité variable à prédire les comportements et performances dans différents contextes, comme le milieu académique, professionnel ou relationnel (Brody N. , 2004, pp. 234-238).

2. Émergence et cadre conceptuel:

2.1. Contexte d'émergence de l'intelligence émotionnelle :

L'intelligence émotionnelle (IE), concept phare de la psychologie contemporaine, a émergé comme une réponse aux limites des modèles traditionnels de l'intelligence, centrés exclusivement sur les capacités cognitives. Bien que popularisé dans les années 1990, ses racines théoriques remontent au début du XX^{e} siècle, traversant un siècle de réflexions sur les liens entre émotions, cognition et réussite humaine (Alhanout, 2018, p. 15).

Dans le cadre de cette présentation chronologique de l'émergence de l'intelligence émotionnelle, nous nous sommes référés à la thèse de Kamel Alhanout (2018), qui offre une synthèse approfondie de multiples études sur le développement de l'intelligence émotionnelle (Alhanout, 2018, p. 15).

- **Les origines théoriques de l'intelligence émotionnelle :**

Dès les années 1920, Edward Thorndike introduit la notion d'« intelligence sociale », définie comme « *la capacité à comprendre et agir sagement avec les autres* » (Thorndike, 1920, p. 229).

Bien que cette idée fût marginale à l'époque, elle ouvre la voie à une vision élargie de l'intelligence. Par la suite, David Wechsler (1958) renforce cette perspective en soulignant que les émotions jouent un rôle central dans l'adaptation sociale, anticipant ainsi la nécessité d'intégrer l'affectivité dans les modèles de l'intelligence (Alhanout, 2018, p. 15).

Dans les années 1980, Howard Gardner révolutionne le champ en proposant sa théorie des intelligences multiples (Gardner H. , 1983) . Il identifie huit formes d'intelligence, dont l'intelligence intra-personnelle (la connaissance de soi) et l'intelligence interpersonnelle (la compréhension des autres) qui jettent les bases de l'IE. Gardner insiste sur leur importance pour la vie sociale et critique les systèmes éducatifs qui négligent ces dimensions (Alhanout, 2018, p. 15).

En 1990, Peter Salovey et John Mayer publient le premier article scientifique dédié à l'IE, la définissant comme « *la capacité à percevoir ses émotions et celles d'autrui, puis à utiliser ces informations pour guider sa pensée et ses actions* » (Salovey & Mayer, 1990).

Leur modèle, ancré dans l'intelligence sociale, identifie quatre compétences clés :

- ✓ Perception émotionnelle : identifier les émotions.
- ✓ Utilisation des émotions : faciliter la cognition.
- ✓ Compréhension émotionnelle : analyser les causes.
- ✓ Régulation émotionnelle : gérer les réponses affectives.

Grâce à une approche empirique reposant notamment sur des tests mesurant la capacité à résoudre des problèmes émotionnels, Salovey et Mayer établissent l'IE comme une aptitude mesurable, distincte du quotient intellectuel (QI) (Mayer et al., Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence, 1990).

- ➢ **L'IE entre science et popularisation :**

Si Salovey et Mayer posent les bases scientifiques de l'IE, c'est Daniel Goleman qui popularise le concept grâce à son best-seller *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (Goleman, 1995).

Goleman (1995) élargit la définition initiale pour y inclure des traits tels que l'empathie, la motivation et la gestion du stress, soulignant ainsi le rôle déterminant de l'IE dans la réussite professionnelle et personnelle.

Cependant, cette popularisation a également suscité des critiques. Certains chercheurs comme Locke (2005) dénoncent un manque de rigueur conceptuelle, notamment en confondant traits de personnalité et compétences mesurables, tandis que d'autres soulignent le risque de commercialisation excessive, réduisant l'IE à de simples outils de développement personnel (Brody N. , 2004, pp. 109-111).

- ➢ **L'IE dans le contexte scientifique contemporain :**

Les récentes avancées en neurosciences, telles que mises en lumière par les recherches de Joseph LeDoux et de Damasio, démontrent que les émotions et la cognition interagissent à travers des circuits cérébraux communs.

Ces découvertes confirment que les émotions jouent un rôle crucial dans le processus de prise de décision, remettant en question la distinction classique entre la « raison » et l'« émotion ». Ainsi,

l'intelligence émotionnelle est désormais considérée comme un phénomène multidimensionnel qui intègre à la fois des processus cognitifs et affectifs (Lacroux, 2022, p. 121).

- **Défis et perspectives futures :**

Malgré son succès, l'IE reste un concept en évolution. Les débats persistent sur : Malgré son succès, l'IE reste un concept en évolution. Les débats persistent sur :

- ✓ Sa mesure : Les tests auto-rapportés (ex : EQ-i) Vs. Les tests de performance (ex : MSCEIT) reflètent-ils la même réalité ?
- ✓ Son universalité : Les normes culturelles influencent-elles la perception et l'expression des émotions ? (Alhanout, 2018, p. 17).

Des travaux pionniers, de Thorndike à la médiatisation par Goleman, illustrent le tournant paradigmatique opéré par l'IE en unifiant cognition et émotion. Bien que sa popularité ait parfois supplanté l'exigence de rigueur scientifique, les progrès en neurosciences et en psychologie sociale confirment sa contribution essentielle à la compréhension de la complexité humaine.

Pour l'avenir, il sera crucial d'articuler de manière équilibrée la recherche empirique et les applications éthiques, afin d'éviter autant les simplifications excessives que les interprétations abusives.

2.2 Développement des modèles de l'intelligence émotionnelle :

La littérature scientifique explore deux approches de l'intelligence émotionnelle : l'approche par habilité (modèle capacitaire) et l'approche mixte.

Selon les partisans de l'approche par habilité, l'intelligence émotionnelle est considérée comme une forme d'intelligence ou de compétence liée aux émotions, étroitement liée aux compétences cognitives et distincte des traits de personnalité (Alhanout, 2018, p. 17).

Les défenseurs de l'approche mixte admettent que l'intelligence émotionnelle constitue une capacité cognitive, mais ils argumentent qu'elle ne peut être catégorisée comme une forme d'intelligence. Selon cette perspective, elle pourrait être considérée comme une fusion d'intelligence, de traits de personnalité et d'états émotionnels (Salovey & Mayer, 1990, p. 188).

2.2.1 Le modèle de Mayer et Salovey (1997):

- **Définition et composantes du modèle :**

Il est primordial d'analyser l'évolution de la notion d'intelligence émotionnelle telle que définie par Peter Salovey et John Mayer. Leur contribution significative a joué un rôle crucial dans la

clarification et l'enrichissement de ce concept au cours de leurs recherches (Ferry & Sans, 2015, p. 150).

En 1990, Peter Salovey et John Mayer ont décrit l'intelligence émotionnelle comme « *la capacité de gérer ses émotions, de les différencier et d'utiliser ces informations pour orienter sa réflexion et ses comportements »* (Salovey & Mayer, 1990, p. 189)**.**

En 1997, Mayer et Salovey ont apporté des précisions à leur définition de l'intelligence émotionnelle en identifiant quatre composantes distinctes.

Ces composantes comprennent la capacité à reconnaître et à communiquer les émotions, la capacité à utiliser les émotions pour améliorer les processus de réflexion, la capacité à comprendre et à analyser les émotions, ainsi que la capacité à réguler les émotions (Salovey & Mayer, 1997, p. 10).

- **Outils de mesure:**

Les modèles capacitaires évaluent l'intelligence émotionnelle à l'aide de tests de performance. Divers outils ont été développés pour évaluer les différentes compétences de l'IE. Parmi les plus connus, on trouve le Test d'Intelligence Emotionnelle de Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT) pour les adultes et sa version pour les adolescents (MSCEIT-YV) (Alhanout, 2018, pp. 17-18).

Ces tests sont qualifiés de tests de performance, car ils sollicitent les individus à résoudre des tâches liées à quatre compétences distinctes : la perception des émotions, l'utilisation des émotions pour faciliter la réflexion, la compréhension des émotions et la gestion des émotions.

D'une durée d'environ 45 minutes et comportant 141 items, ces tests fournissent à la fois des scores pour chacune des quatre compétences et un score global (Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, s.d.).

- ✓ Perception de l'émotion : Désigne la capacité à reconnaître et interpréter ses propres émotions ainsi que celles des autres est essentielle pour les traiter de la même manière que toute autre information sensorielle.
- ✓ Utilisation de l'émotion : Renvoie à l'aptitude à mobiliser les émotions pour faciliter divers processus cognitifs, comme la résolution de problèmes, la prise de décision ou la créativité.
- ✓ Compréhension de l'émotion : Correspond à la faculté d'analyser la complexité des émotions, de saisir leurs causes, leurs nuances et leurs évolutions, afin de mieux anticiper leurs conséquences.
- ✓ Gestion de l'émotion **:** Concerne la capacité à réguler et intégrer ses émotions de manière adaptative, favorisant l'évolution personnelle et l'efficacité dans les interactions

interpersonnelles (Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, s.d.).

- **Contributions et critiques:**

Ce modèle a posé les bases de la recherche scientifique sur l'IE et a influencé de nombreux travaux ultérieurs. Cependant, il est parfois critiqué pour son approche trop théorique et son manque d'outils d'évaluation pratiques et standardisés.

2.2.2 Modèle de Goleman –modèle par competence-

- **Définition et composantes du modèle :**

La popularisation de la notion d'intelligence émotionnelle a été attribuée à Daniel Goleman à travers la publication de son ouvrage "L'intelligence émotionnelle" en 1995.

Dans cet ouvrage, il la décrit comme la capacité à acquérir des compétences pratiques basées sur cinq éléments clés : la conscience de soi, la motivation, la maîtrise de soi, l'empathie et la gestion des relations humaines (Bentaleb & Limany, 2021, p. 208).

Après avoir popularisé le concept d'intelligence émotionnelle et avoir été soumis à de nombreuses critiques, Daniel Goleman (2000) présente une version révisée de son modèle.
À l'instar de Mayer et Salovey (1997), Goleman considère l'intelligence émotionnelle comme une capacité cognitive et affective distincte du quotient intellectuel. Cependant, il souligne que la simple possession de cette capacité ne garantit pas son utilisation effective. En revanche, elle favorise le développement de compétences émotionnelles telles que l'empathie et la confiance en soi (Cherniss & Goleman, 2001).

Ces compétences émotionnelles sont à la base de performances accrues dans le milieu professionnel. Ainsi, le modèle de Goleman vise à identifier ces compétences émotionnelles qui reflètent les capacités cognitives de l'individu (Cherniss & Goleman, 2001).

Tableau 2: Compétences de l'intelligence émotionnelle de Goleman (2001).

	Compétences personnelles	**Autres compétences sociales**
Conscience	**Connaissance de soi** 1. Conscience émotionnelle 2. Auto-évaluation précise 3. Confiance en soi	**Conscience sociale** 1. Empathie 2. Souci du service 3. Compréhension organisationnelle
Maitrise	**Maitrise de soi** 1. Contrôle de soi 2. Fiabilité	**Gestion des relations** 1. Développer les autres 2. Influence

	3. Conscience 4. Adaptabilité 5. Motivation 6. Initiative	3. Communication 4. Gestion des conflits 5. Leadership 6. Catalyseur du changement 7. Etablissement de relation 8. Travail d'équipe et collaboration

Source : (Bentaleb & Limany, 2021, p. 208).

- **Outils de mesure:**

Dans le modèle de l'intelligence émotionnelle proposé par Daniel Goleman, l'évaluation s'inscrit dans une approche mixte plutôt que dans un modèle strictement capacitaire. En effet, Goleman intègre non seulement des compétences émotionnelles telles que la conscience de soi et la maîtrise de soi, mais également des éléments liés à la motivation et aux relations interpersonnelles (Steven & Wolff, 2005, p. 01).

Pour évaluer ces différents aspects, Goleman privilégie des méthodes telles que l'auto-évaluation et le feedback à 360 degrés. Ces dispositifs permettent de recueillir une vision globale et nuancée des compétences émotionnelles d'un individu, en tenant compte de perceptions croisées (collègues, supérieurs, collaborateurs) (Muyia, 2009, p. 695).

Loin de se limiter à une simple mesure des compétences émotionnelles, cette approche intègre également des traits de personnalité et des compétences comportementales en contexte professionnel (Steven & Wolff, 2005, p. 02).

Dans cette perspective, l'Emotional Competence Inventory (ECI), un outil développé sur la base des travaux de Goleman, constitue une référence en entreprise.

Conçu comme un instrument d'évaluation à 360 degrés, il vise à mesurer les compétences émotionnelles des individus et des équipes, à partir des dimensions identifiées dans l'ouvrage Working with Emotional Intelligence (Steven & Wolff, 2005, pp. 02-03).

- **Contributions et critiques:**

Daniel Goleman a rendu l'intelligence émotionnelle plus accessible en mettant en avant son importance dans le succès professionnel et le leadership. Son modèle élargit le champ de l'intelligence émotionnelle au-delà des seules compétences cognitives, en y incluant des aspects tels que la motivation, la gestion du stress et les compétences sociales.

Malgré sa contribution à la popularisation de ce concept, son approche a été critiquée pour son manque de rigueur scientifique et la difficulté à mesurer de manière précise les compétences qu'elle englobe (Landy, 2005, p. 415).

2.2.3 Modèle de Bar-On 1997:

- **Définition et composantes du modèle :**

L'auteur Reuven Bar-On (1997) a proposé une définition de l'intelligence émotionnelle qui la décrit comme un ensemble de compétences émotionnelles et sociales. Ces compétences influencent la manière dont une personne interagit avec elle-même et autrui, ainsi que sa capacité à gérer les pressions et les exigences de son environnement (Bentaleb & Limany, 2021, p. 208).

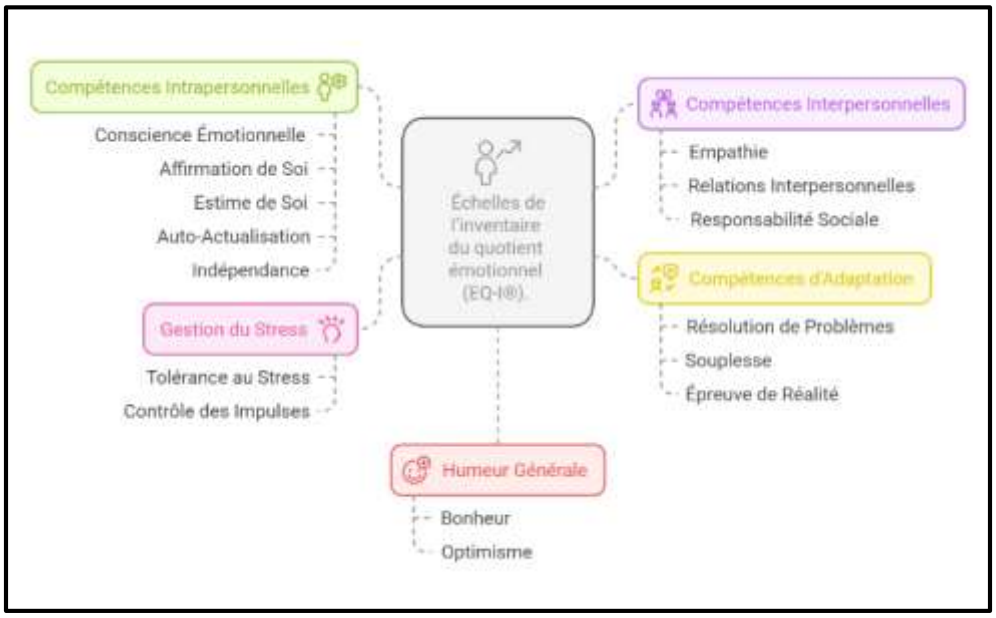
En 1996, Bar-On a conçu la première évaluation scientifiquement validée de l'intelligence émotionnelle. Cette évaluation comprend un test qui évalue cinq domaines clés : l'intelligence intrapersonnelle, l'intelligence interpersonnelle, l'adaptabilité, la gestion du stress et l'humeur générale (Bentaleb & Limany, 2021, p. 208).

- **Outils de mesure:**

À présent, nous allons présenter le modèle de Bar-On (2000), qui a été soumis à une validation internationale dans sept pays différents, avec la participation de plus de 22000 individus. Ce modèle est connu sous le nom de "l'inventaire du quotient émotionnel" (EQI®) et se compose de cinq éléments constitutifs (Kotzé & Venter , 2011, p. 414).

Ces cinq échelles de mesure seront utilisées dans l'étude de cas pratique et sont résumées dans la figure n°02 ci-dessous :

Figure 2: Échelles de l'inventaire du quotient émotionnel (EQ-I®)



Source : Adapté de (Kotzé & Venter , 2011, p. 415)

- **Contributions et critiques:**

L'Emotional Quotient Inventory (EQ-i) est l'un des premiers outils psychométriques largement utilisés pour mesurer l'intelligence émotionnelle (IE). Toutefois, certains chercheurs remettent en question sa validité conceptuelle, soulignant qu'il inclut des traits de personnalité qui ne relèvent pas strictement de l'intelligence émotionnelle (Petrides & Furnham, 2000, p. 315).

2.2.4 Modèle de Petrides & Furnham –modèle par traits- 2001 :

- **Définition et composantes du modèle :**

Petrides & Furnham, dans leur article, définissent l'intelligence émotionnelle de type « trait » comme « *une constellation de perceptions affectives de soi situées aux niveaux inférieurs des hiérarchies de la personnalité* » (Petrides et al., 2007, p. 26).

La définition mentionnée met en avant une distinction avec une approche basée sur les capacités, qui évaluerait des compétences spécifiques à travers des tests de performance.

L'intelligence émotionnelle se concentre plutôt sur la manière dont les individus perçoivent et évaluent leur propre fonctionnement émotionnel.

En d'autres termes, il s'agit d'un aspect de la personnalité qui englobe les croyances, les attitudes et les dispositions personnelles par rapport aux émotions. Bien que ces perceptions affectives soient considérées comme étant à un niveau relativement bas dans la hiérarchie de la personnalité, elles

jouent un rôle crucial dans la gestion quotidienne des émotions, les interactions sociales et la résolution des défis émotionnels (Petrides et al., 2007, p. 27).

Ainsi, l'approche de Petrides & Furnham met en lumière le caractère subjectif de l'intelligence émotionnelle, en soulignant l'impact significatif de ces auto-évaluations sur le comportement émotionnel et social, ainsi que sur la qualité des interactions humaines.

Le modèle comprend plusieurs composantes clés (Azghandi et al., 2007, p. 157), notamment :

- ✓ **Conscience de soi** : la capacité à reconnaître et à comprendre ses propres émotions.
- ✓ **Gestion des émotions** : l'aptitude à réguler et à maîtriser efficacement ses émotions.
- ✓ **Empathie** : la capacité à comprendre et à partager les sentiments des autres.
- ✓ **Compétences sociales** : l'aptitude à interagir et à communiquer efficacement avec autrui.
- ✓ **Optimisme** : une vision positive de la vie et la capacité à maintenir un état d'esprit positif.

➢ **Outils de mesure:**

L'un des outils les plus couramment employés pour évaluer le modèle de Petrides et Furnham est le Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue).

Ce questionnaire d'auto-évaluation vise à mesurer les différentes composantes de l'intelligence émotionnelle en tant que trait, telles que la conscience de soi, la gestion des émotions, l'empathie, les compétences sociales et l'optimisme.

Des études ont validé ce questionnaire auprès de diverses populations, incluant des adolescents et des adultes, mettant en évidence sa forte cohérence interne et sa validité convergente.

En complément du TEIQue, d'autres instruments basés sur ce modèle ont été élaborés pour des groupes spécifiques, comme le TEIQue-ASF destiné aux adolescents.

Ces outils ont été appliqués dans différents contextes tels que l'éducation, le monde professionnel et la recherche clinique, démontrant ainsi leur polyvalence et leur utilité (Shamshikova & Penkina, 2023, p. 169).

➢ **Contributions et critiques:**

Le modèle de Petrides et Furnham a eu un impact significatif dans le domaine de l'intelligence émotionnelle en proposant un cadre théorique complet qui met l'accent sur l'intelligence émotionnelle en tant que trait de personnalité.

Ce modèle a permis d'approfondir la compréhension du rôle de l'intelligence émotionnelle dans divers contextes tels que l'éducation, le leadership et la santé mentale.

De plus, il a inspiré le développement d'outils de mesure et d'autres cadres conceptuels (Pérez-González & Saklofske, 2020, p. 2).

Cependant, ce modèle a également fait l'objet de critiques importantes. Certains chercheurs soulignent que ce modèle chevauche d'autres concepts de la personnalité, tels que les traits du Big Five, remettant en question sa capacité à apporter des perspectives uniques sur le fonctionnement émotionnel.

De plus, la dépendance aux mesures auto-rapportées est pointée du doigt, car les individus ne fournissent pas toujours des évaluations précises de leurs compétences émotionnelles (Kanesan & Fauzan, 2019, p. 44).

Malgré les débats en cours, le modèle de Petrides et Furnham reste une ressource précieuse. Il offre une perspective unique sur la façon dont les individus perçoivent et interagissent avec leur environnement émotionnel.

De plus, il contribue de manière significative aux recherches et aux applications pratiques dans le domaine de l'intelligence émotionnelle (Kanesan & Fauzan, 2019, p. 45).

2.2.5 Modèle de Wong & Law -modèle par habiletés- 2002 :

- **Définition et composantes du modèle :**

Le modèle d'intelligence émotionnelle de Wong et Law (WLEIS) constitue un cadre théorique largement reconnu, qui conçoit l'intelligence émotionnelle (IE) comme un ensemble de compétences pouvant être développées et renforcées.

Ce modèle se distingue par son emphase sur l'application pratique de l'IE dans divers contextes tels que le leadership, l'éducation et la performance en milieu professionnel.

Le modèle d'intelligence émotionnelle de Wong et Law repose sur une structure à quatre facteurs, définissant l'intelligence émotionnelle comme un ensemble de compétences (Balgiu et al., 2024, p. 16). Ces facteurs influent:

- ✓ Évaluation des émotions personnelles (Self-Emotion Appraisal - SEA) : la capacité à reconnaître et à comprendre ses propres émotions.
- ✓ Évaluation des émotions d'autrui (Others' Emotion Appraisal - OEA) : l'aptitude à identifier et à interpréter les émotions des autres.
- ✓ Utilisation des émotions (Use of Emotion - UOE) : la faculté de mobiliser les émotions pour faciliter la performance et atteindre des objectifs.
- ✓ Régulation des émotions (Regulation of Emotion - ROE) : la compétence permettant de réguler et de gérer efficacement ses propres émotions (Balgiu et al., 2024, p. 17) .

Ce modèle s'inscrit dans la continuité théorique de Mayer et Salovey (1997), qui définissent l'intelligence émotionnelle comme un ensemble d'aptitudes interconnectées pouvant être développées par la pratique et la formation (Balgiu et al., 2024, p. 16).

- **Outils de mesure:**

Le Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS), développé en 2002, est un instrument concis destiné à mesurer l'intelligence émotionnelle (IE) dans le contexte professionnel. Il s'appuie sur la définition de Mayer et Salovey (1997), qui conçoivent l'IE comme un ensemble de compétences interreliées, incluant la perception, l'expression et la régulation des émotions, ainsi que leur utilisation pour favoriser la pensée et la croissance intellectuelle (Wong & Law, 2002).

Initialement, l'échelle comprenait 36 items (9 par dimension). Une analyse fondée sur la modélisation par équations structurelles (SEM) a mis en évidence une structure en quatre facteurs principaux, correspondant aux dimensions théoriques de l'IE. Pour optimiser les propriétés psychométriques de l'outil, seuls 16 items ont été retenus (4 par dimension) (Acosta-Prado et al., 2022, p. 09).

Le WLEIS se distingue par une fiabilité interne élevée, avec des coefficients alpha allant de 0,83 à 0,90, ainsi qu'une validité jugée satisfaisante. Il s'impose ainsi comme un outil robuste et pertinent pour l'évaluation de l'intelligence émotionnelle, tant dans le cadre de la recherche que dans les environnements professionnels (Acosta-Prado et al., 2022, p. 12).

- **Contributions et Critiques:**

Le modèle de Wong & Law est apprécié pour sa simplicité et son efficacité dans les études sur le leadership et la performance au travail.

Néanmoins, des critiques ont été formulées concernant la subjectivité des auto-évaluations et la complexité à différencier l'intelligence émotionnelle des compétences sociales générales (Joseph & Newman, 2010, p. 54).

Tableau 3: Synthèse des modèles de l'IE.

Modèle	Année	Approche	Composantes clés	Outils de mesure
Modèle de Mayer &	1990	Capacitaire	Perception de l'émotion. Utilisation de l'émotion. Compréhension de l'émotion. Gestion de l'émotion.	**MSCEIT** (Mayer-Salovey-Caruso Emotional

Salovey				Intelligence Test).
Modèle de Goleman	1995	Mixte	La conscience de soi. La motivation. La maîtrise de soi. L'empathie. La gestion des relations humaines.	ECI (**Emotional Competence Inventory**) instrument d'évaluation à 360 degrés.
Modèle de Bar-On	1997	Mixte	L'intelligence intra-personnelle. L'intelligence interpersonnelle. L'adaptabilité. La gestion du stress et l'humeur générale.	L'inventaire du quotient émotionnel (EQI®).
Modèle de Petrides & Furnham	2001	Mixte (basé sur les traits)	Conscience de soi. Gestion des émotions. Empathie. Compétences sociales. Optimisme.	Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue).
Modèle de Wong & Law	2002	Capacitaire	Évaluation des émotions personnelles (SEA). Évaluation des émotions d'autrui (OEA). Utilisation des émotions (UOE). Régulation des émotions (ROE).	**WLEIS** (Wong and Law Emotional Intelligence Scale).

Source : Établi par les auteurs.

3. Convergence de l'IE avec les théories du management :

La convergence de l'intelligence émotionnelle (IE) avec les théories de Maslow (La pyramide des besoins 1943) et Herzberg (1957) révèle des synergies entre la gestion des émotions et les mécanismes motivationnels en milieu professionnel.

Cette convergence soulève des perspectives innovantes pour optimiser la performance organisationnelle, tout en interrogeant les limites des approches traditionnelles. Plusieurs travaux soulignent que l'IE améliore les relations interpersonnelles, la prise de décision et le leadership, répondant ainsi aux besoins psychologiques et motivationnels des individus (Beke, 2024, p. 1).

3.1. IE et la hiérarchie des besoins de Maslow :

La théorie de Maslow identifie cinq niveaux de besoins humains, allant des besoins physiologiques jusqu'à l'accomplissement de soi. En expliquant sa théorie, Maslow (1943) souligne que : « *les besoins les plus fondamentaux doivent généralement être satisfaits avant que des besoins de niveau supérieur puissent apparaître clairement*» (Maslow, 1943, p. 375).

L'intelligence émotionnelle (IE) joue un rôle central dans la satisfaction de ces besoins, en particulier dans un contexte professionnel. Elle favorise la résilience face à l'insécurité, renforce les liens sociaux, et permet aux leaders de mieux soutenir le développement personnel et la motivation des collaborateurs, contribuant ainsi à leur épanouissement et à la performance organisationnelle (Ihensekien & Joel, 2023, p. 43).

3.2 IE et la théorie des deux facteurs d'Herzberg :

Herzberg distingue deux catégories de facteurs : les « facteurs de motivation » (intrinsèques) et les « facteurs d'hygiène » (extrinsèques) (Herzberg et al., 1959, pp. 112-120):

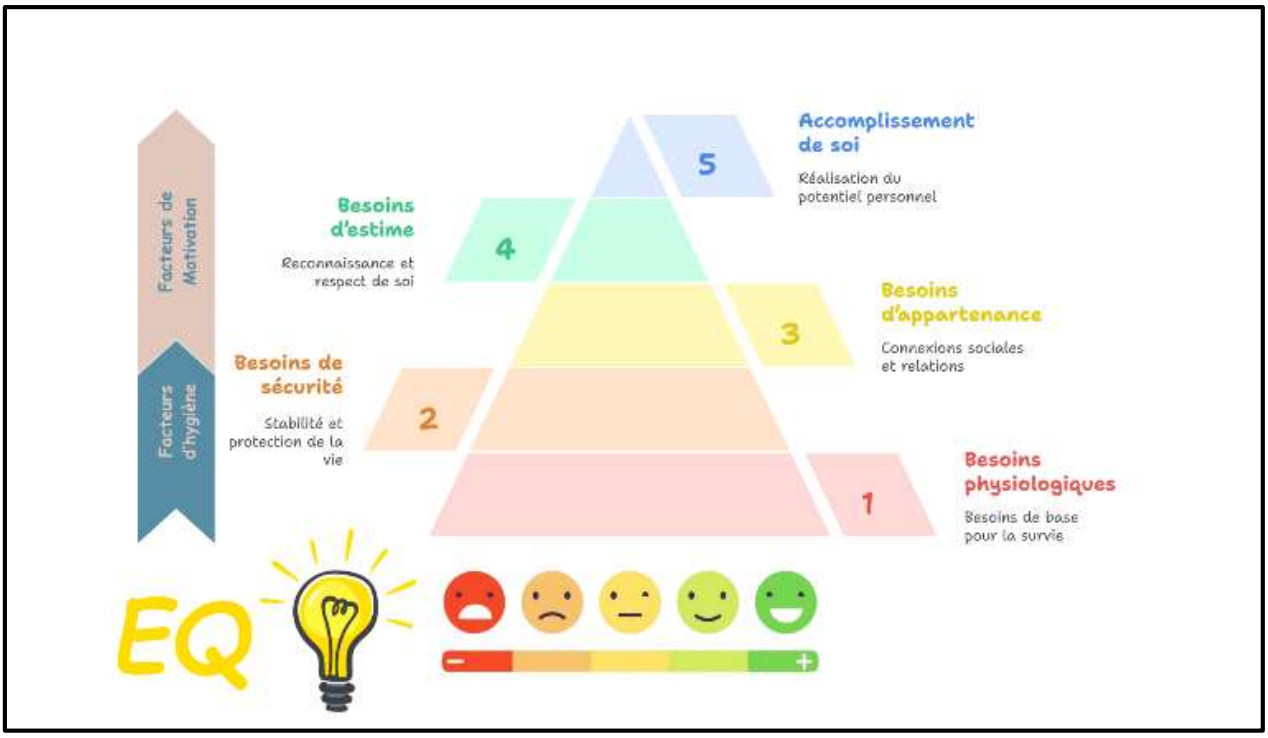
- Facteurs de motivation : L'IE facilite le feedback constructif, responsabilisation (gestion de l'anxiété face aux défis) ; la reconnaissance et l'encouragement (détection des signaux non verbaux), renforçant ainsi la motivation interne des employés.
- Facteurs d'hygiène : L'IE permet de mieux gérer les éléments contextuels comme : les relations interpersonnelles (prévention des conflits) ; les conditions de travail (adaptation au stress) ; la politique salariale (gestion des attentes).

Malgré l'intérêt croissant pour l'IE, certaines critiques mettent en avant le fait que les pratiques managériales classiques ne prennent pas suffisamment en compte l'aspect émotionnel.

Cette lacune peut entraîner un décalage entre le leadership exercé et les besoins réels des employés, ce qui souligne l'importance d'une approche équilibrée.

En effet, il est essentiel d'intégrer à la fois les aspects émotionnels et rationnels du management pour favoriser la motivation et la satisfaction au travail (Beke, 2024, p. 07).

Figure 3: Convergence de l'IE avec la pyramide de Maslow et les deux facteurs d'Herzberg.



Source : Adapté de (Ihensekien & Joel, 2023, p. 43)**.**

La convergence de l'IE avec les théories de Maslow et Herzberg illustre l'évolution du management vers une prise en compte des dimensions émotionnelles et cognitives. Cependant, cette intégration requiert un équilibre entre empathie et rigueur organisationnelle, comme le suggère la WLEIS dans son application aux contextes professionnels (Wong & Law, 2002).

Il est avantageux pour les organisations d'investir dans la formation de leurs dirigeants aux compétences émotionnelles, tout en continuant à valoriser les mécanismes institutionnels classiques.

En guise de conclusion, cette section a examiné l'évolution de la conceptualisation de l'intelligence émotionnelle (IE), depuis les travaux novateurs de Mayer & Salovey (1990) jusqu'aux contributions plus récentes de Goleman (1995), Bar-On (1997), Petrides & Furnham (2001) et Wong & Law (2002). L'exploration des divers modèles a mis en évidence l'existence de deux approches principales : l'approche capacitaire et l'approche mixte.

En examinant la convergence entre l'IE et les théories du management, telles que la pyramide des besoins de Maslow et la théorie des deux facteurs d'Herzberg, une meilleure compréhension de son rôle dans la motivation et la performance en milieu professionnel a été renforcée.

Section 02 : Mesure de l'intelligence émotionnelle en milieu organisationnel.

La mesure de l'intelligence émotionnelle dans un contexte professionnel, dans le but de la développer, est au centre des intérêts des organisations.

À cette fin, divers tests psychométriques ont été développés pour évaluer les compétences émotionnelles chez les employés dans un contexte professionnel.

La section suivante traite des principaux instruments de mesure de l'intelligence émotionnel dans le monde du travail. Elle donne les types d'évaluations, techniquement connues sous le nom de la théorie, la structure, la méthode de passation, et l'utilité des tests.

Enfin, une synthèse des implications de ces instruments psychométriques pour les organisations sera proposée. En effet, au-delà de leur fonction purement évaluative, ces outils constituent de véritables leviers stratégiques pour le développement du leadership, le renforcement de l'engagement des collaborateurs, l'amélioration des dynamiques d'équipe et plus largement, la promotion d'une culture organisationnelle fondée sur l'intelligence émotionnelle.

1. Aperçu des principaux outils d'évaluation de l'intelligence émotionnelle :

L'intelligence émotionnelle (IE), comprise comme un ensemble d'aptitudes relatives à la perception, la compréhension, l'utilisation et la gestion des émotions propres et de celles d'autrui, est de plus en plus reconnue comme un déterminant significatif de la performance individuelle et collective au sein des organisations contemporaines (Shah & Sah, 2024, p. 01).

Face à cet intérêt croissant, les entreprises cherchent à identifier et à développer ces compétences chez leurs collaborateurs. Pour ce faire, elles s'appuient sur divers instruments psychométriques conçus pour évaluer l'IE (Shah & Sah, 2024, p. 01).

Il convient de distinguer deux grandes catégories d'outils d'évaluation de l'IE. D'une part, les tests basés sur les capacités (ability-based models), tels que le Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT), évaluent l'IE comme une forme d'aptitude cognitive, mesurant la capacité à raisonner à propos des émotions (Brackett et al., 2011, p. 90).

D'autre part, les tests basés sur les traits ou modèles mixtes (trait-based or mixed models), dont l'Emotional Quotient Inventory (EQ-i) de Bar-On est un exemple représentatif, appréhendent l'IE de manière plus large, intégrant des dispositions personnelles, des compétences sociales et des facteurs de bien-être perçus par l'individu lui-même (Dulewicz et al., 2003, p. 409) .

Remarque : Pour en savoir plus sur ces outils**,** nous renvoyons à la **section n°01**, dans laquelle chaque instrument de mesure est présenté en détail, accompagné de son cadre théorique et de son modèle d'évaluation.

2. Tests psychométriques pour mesurer l'intelligence émotionnelle dans le milieu de travail :

Si les précédentes approches générales fournissent des indications précieuses, les organisations privilégient souvent des outils spécifiquement conçus ou adaptés pour mesurer la manifestation de l'IE en situation de travail et son lien direct avec des indicateurs de performance pertinents.

Cette partie se propose d'examiner trois tests psychométriques particulièrement répandus et pertinents dans le contexte organisationnel : l'Inventaire des Compétences Émotionnelles et Sociales (ESCI), l'évaluation GENOS de l'IE et le Profil d'Intelligence Émotionnelle de Groupe (WEIP).

2.1 L'inventaire des compétences émotionnelles et sociales (ESCI - Emotional and Social Competency Inventory) :

- **Fondements et objectifs :**

L'ESCI s'inscrit dans la lignée des travaux influents de Daniel Goleman et Richard Boyatzis sur l'intelligence émotionnelle et sociale en tant que compétences observables et développables, essentielles à la réussite professionnelle, notamment dans les fonctions de leadership.

Remarque : le test psychométrique ESCI est une version mise à jour et améliorée de l'ESC. Il est basé sur le modèle de Goleman, mais a été co-développé par le Hay Group et Richard Boyatzis.

Son objectif principal n'est pas de fournir un score unique d'IE, mais d'évaluer un éventail de compétences spécifiques qui sous-tendent la performance efficace au travail (Jelača et al., 2022, p. 08). Il vise à identifier les forces et les axes de développement d'un individu sur ces compétences précises.

- **Structure et compétences évaluées :**

L'ESCI est généralement structuré autour de quatre grands domaines (ou clusters), eux-mêmes subdivisés en compétences spécifiques (Watkin, 2000, pp. 89-90) :

- ✓ **Conscience de Soi** : comprend typiquement la conscience émotionnelle de soi (reconnaître ses propres émotions et leur impact) (Watkin, 2000, p. 89).
- ✓ **Maîtrise de Soi** : regroupe des compétences comme la maîtrise émotionnelle de soi (gérer les émotions et impulsions perturbatrices), l'adaptabilité (flexibilité face au changement), l'orientation vers la réussite (recherche de l'excellence) et l'optimisme (persévérance face aux obstacles) (Watkin, 2000, p. 90).
- ✓ **Conscience Sociale :** inclut principalement l'empathie (percevoir les sentiments et perspectives des autres) et le sens de l'organisation (comprendre les courants émotionnels et les relations de pouvoir au sein d'un groupe) (Watkin, 2000, p. 90).

- ✓ **Gestion des Relations** : couvre un large éventail de compétences interpersonnelles telles que l'influence (capacité à persuader), le développement des autres (coaching et mentorat), l'inspiration (guider et motiver), la gestion des conflits (négocier et résoudre les désaccords) et le travail d'équipe et la collaboration (construire des relations et coopérer) (Watkin, 2000, p. 90).

- ➢ **Méthodologie d'évaluation :**

L'ESCI est presque systématiquement administré via une méthodologie de Feedback 360 degrés. L'individu s'autoévalue sur chaque compétence, et des évaluateurs choisis dans son entourage professionnel (supérieur(s), pairs, subordonnés, parfois clients ou partenaires) fournissent également leur évaluation sur la base des comportements observés.

Les questions portent généralement sur la fréquence ou l'efficacité avec laquelle l'individu manifeste les comportements associés à chaque compétence (Korn ferry, 2025).

- ➢ **Résultats et applications :**

Le rapport ESCI met en évidence les écarts entre l'auto-perception et la perception des autres, révélant ainsi les points forts reconnus, les points forts potentiellement sous-estimés (forces cachées), les axes de développement identifiés par soi-même et les autres, et les "angles morts" (domaines où l'individu se perçoit plus positivement que son entourage).

Cette richesse d'informations est un puissant catalyseur pour la prise de conscience et constitue la base pour élaborer des plans de développement personnalisés et ciblés.

L'ESCI est largement utilisé dans le développement du leadership, le coaching exécutif, et l'amélioration de la performance managériale (Watkin, 2000, p. 91).

2.2 Test d'évaluation de l'intelligence émotionnelle GENOS (GENOS EI) :

- ➢ **Fondements et objectifs :**

L'initiative Genos a vu le jour en août 2002 grâce à l'Université de Swinburne, avec pour objectif de commercialiser le tout premier modèle australien de mesure de l'intelligence émotionnelle.

Ce projet novateur a été élaboré par le Dr Ben Palmer en collaboration avec le professeur Con Stough. L'approche GENOS EI est spécifiquement conçue pour le contexte professionnel (Perf Homme, 2021).

Son objectif est de mesurer dans quelle mesure (how well) et à quelle fréquence (how often) les individus mettent en œuvre des comportements qui témoignent de leur intelligence émotionnelle au travail. L'accent est mis sur l'application pratique de l'IE dans les interactions et les tâches quotidiennes (Perf Homme, 2021).

- **Structure et compétences évaluées :**

Le modèle GENOS repose sur l'évaluation de six compétences émotionnelles clés : la conscience de soi, la conscience des autres, l'authenticité, le raisonnement émotionnel, la gestion de soi et l'influence positive (Perf Homme, 2021).

Chacune de ces compétences est déclinée en sept items spécifiques, conçus pour mesurer avec précision à la fois la fréquence et la qualité des comportements observables en contexte professionnel. Cette double évaluation permet d'appréhender avec finesse non seulement l'intensité comportementale, mais également la maturité émotionnelle dans l'action (Perf Homme, 2021).

- **Méthodologie d'évaluation:**

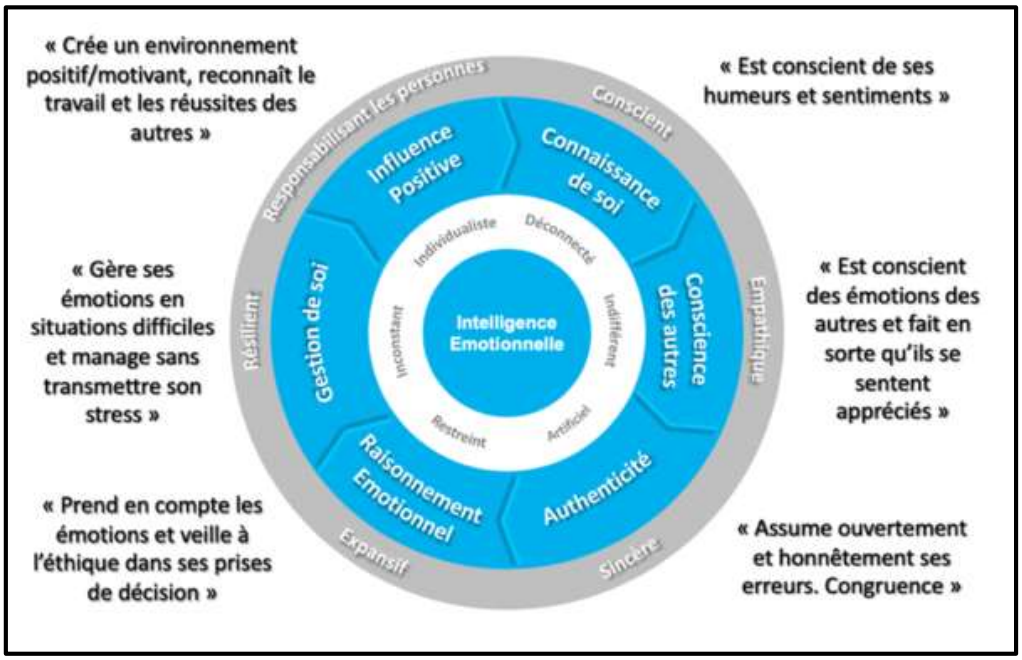
GENOS EI utilise également une approche multi-évaluateurs, typiquement en format 180° (soi + supérieur) ou 360° (soi, supérieur, pairs, subordonnés), en plus de l'auto-évaluation. Les questionnaires demandent aux répondants d'évaluer la fréquence de comportements spécifiques observables liés à chaque compétence (par exemple, "Prend le temps de comprendre les préoccupations des autres", "Reste calme sous pression") (Genos International, 2024).

- **Résultats et applications :**

Les rapports GENOS sont réputés pour leur clarté et leur orientation pratique. Ils fournissent des scores pour chaque compétence, souvent comparés à des normes, et mettent en évidence les écarts entre l'auto-évaluation et les évaluations externes. Surtout, ils proposent des stratégies de développement concrètes et contextualisées pour améliorer chaque compétence dans l'environnement de travail.

GENOS est fréquemment employé dans le développement du leadership, l'amélioration de la performance des équipes de vente, le renforcement du service client, et les initiatives visant à améliorer le bien-être et l'engagement des employés (Genos International, 2024).

Figure 4: Les compétences fondamentales de l'intelligence émotionnelle.



Source : (Genos International, 2024)

2.3 Le profil d'intelligence émotionnelle de groupe (WEIP-3 - Workgroup Emotional Intelligence Profile) :

- **Fondements et objectifs :**

Se démarquant des instruments focalisés sur l'individu, le Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP) a été spécifiquement développé pour évaluer l'intelligence émotionnelle dans le contexte des équipes ou groupes de travail (Jordan et al., 2002, p. 195).

Les concepteurs, Jordan, Ashkanasy, et Härtel, sont partis du constat que l'expression de l'intelligence émotionnelle pouvait être contingente à la situation et qu'une mesure générique risquait de ne pas capturer adéquatement les dynamiques propres au milieu professionnel (Jordan et al., 2002, p. 198).

L'objectif initial était donc de créer un outil permettant de profiler l'intelligence émotionnelle des individus au sein de leurs équipes de travail (Jordan et al., 2002, p. 195).

Bien que mesurant les perceptions et capacités individuelles dans ce contexte spécifique, l'approche préconisée par les auteurs implique souvent l'agrégation des scores individuels (par exemple, par la moyenne) pour obtenir une indication du niveau d'intelligence émotionnelle moyen de l'équipe, considéré comme pertinent pour prédire certains aspects de la performance collective comme l'efficacité des processus et la focalisation sur les objectifs (Jordan et al., 2002, p. 205).

- **Structure et dimensions évaluées :**

La version détaillée et validée dans l'étude fondatrice est le WEIP-3. Son développement s'est appuyé initialement sur le modèle de Salovey et Mayer (1990), avant d'être substantiellement affiné pour s'aligner sur leur modèle révisé de 1997, qui conçoit l'IE comme une aptitude cognitive structurée en quatre branches (Jordan et al., 2002, pp. 195 - 202).

L'analyse factorielle exploratoire menée par Jordan et ses collaborateurs sur les items du WEIP-3 a révélé une structure à sept facteurs distincts, qui mesurent des aspects spécifiques de l'IE en contexte de travail d'équipe (Jordan et al., 2002, p. 203) :

a. La conscience de ses propres émotions (awareness of own emotions).
b. La capacité à discuter de ses propres émotions (ability to discuss own emotions).
c. L'utilisation de ses propres émotions pour faciliter la pensée (use of own emotions to facilitate thinking).
d. La capacité à reconnaître les émotions des autres (ability to recognise others' emotions).
e. La capacité à détecter les fausses expressions émotionnelles chez les autres (ability to detect false displays of emotion in others).
f. La préoccupation empathique (empathetic concern).
g. La capacité à gérer les émotions des autres (ability to manage others' emotions).

Ces sept facteurs ont ensuite été regroupés en deux échelles plus larges (Jordan et al., 2002, p. 203):

- ✓ La Capacité à Gérer ses Propres Émotions (regroupant les facteurs a-c).
- ✓ La Capacité à Gérer les Émotions des Autres (regroupant les facteurs d-g).

- **Méthodologie d'évaluation :**

Le WEIP-3 se présente sous la forme d'un questionnaire d'auto-évaluation utilisant une échelle de type Likert en sept points (allant de 1 = fort désaccord à 7 = fort accord) (Jordan et al., 2002, p. 202).

Les items sont conçus pour mesurer l'expérience émotionnelle ressentie et les comportements adoptés par l'individu dans le cadre de ses interactions avec les membres de son équipe. Par exemple, des items typiques incluent : « *Je peux expliquer les émotions que je ressens aux membres de l'équipe* », « *Quand je suis frustré(e) par des membres de l'équipe, je peux surmonter ma frustration* », ou encore « *Je peux écouter les membres de l'équipe sans les juger* ».

Pour obtenir une mesure au niveau de l'équipe, les scores individuels des membres sont généralement agrégés, le plus souvent en calculant la moyenne (Jordan et al., 2002, pp. 199 - 205).

- **Résultats et applications :**

L'étude de validation a montré que le WEIP-3 possède une bonne validité convergente et discriminante, se distinguant d'autres construits psychologiques comme certaines facettes de la personnalité ou les approches purement rationnelles de l'intelligence (Jordan et al., 2002, pp. 203-205).

L'étude a montré que le niveau moyen d'intelligence émotionnelle d'une équipe, mesuré par le WEIP-3, prédit significativement sa performance, notamment sa capacité à se concentrer sur ses objectifs. Elle met également en évidence une évolution dans le temps : les équipes avec un faible score initial d'IE ont vu leurs performances s'améliorer progressivement, jusqu'à atteindre celles des équipes à haut niveau d'IE (Jordan et al., 2002, pp. 202-207).

Ces résultats suggèrent, selon les auteurs, que le WEIP-3 pourrait être un outil utile pour les organisations afin d'identifier les équipes potentiellement moins performantes sur le plan émotionnel et de cibler des interventions (formation, coaching d'équipe) là où elles pourraient avoir le plus d'impact (Jordan et al., 2002, pp. 202 - 207).

3. Synthèse des implications pour les organisations :

L'utilisation rigoureuse des outils d'évaluation de l'IE, qu'ils soient centrés sur l'individu (ESCI, GENOS) ou sur le groupe (WEIP-3) offrent des perspectives précieuses pour les organisations. Ces démarches permettent non seulement de mesurer, mais aussi de comprendre comment les compétences émotionnelles se traduisent en comportements concrets et impactent la performance (Boyatzis et al., 2001, p. 45).

Les informations recueillies grâce à ces instruments sont fondamentales pour :

- **Optimisation des programmes de développement du leadership :**

En identifiant précisément les forces et les axes d'amélioration des (futurs) leaders en matière d'IE, les organisations peuvent concevoir des parcours de développement plus ciblés et efficaces (Watkin, 2000, p. 91).

- **Renforcement de l'engagement et du bien-être des collaborateurs :**

Une meilleure compréhension de l'IE individuelle et collective aide à identifier les leviers pour améliorer les relations interpersonnelles, la gestion du stress et la satisfaction au travail, facteurs clés de l'engagement (Jordan et al., 2002, p. 214).

- **Amélioration de la collaboration et de la performance des équipes :**

Des outils comme le WEIP permettent de diagnostiquer et d'intervenir sur les dynamiques émotionnelles collectives pour favoriser un climat de confiance et une collaboration plus fluide (Jordan et al., 2002, p. 214).

- **Cultivation d'une culture organisationnelle positive :**

En valorisant et en développant l'intelligence émotionnelle à tous les niveaux, les organisations peuvent instaurer une culture plus empathique, résiliente et propice à l'innovation et à la performance durable.

L'évaluation de l'intelligence émotionnelle (IE) en milieu organisationnel repose sur des outils spécialisés comme l'ESCI, le GENOS EI et le WEIP-3, qui permettent d'analyser à la fois les compétences individuelles et collectives. Utilisés de manière stratégique, ces outils contribuent au développement de l'IE, renforçant la performance, le bien-être, et la résilience des équipes et des organisations (Boyatzis et al., 2001, p. 45).

En arrivant à la fin de cette section, nous comprenons que la mesure de l'intelligence émotionnelle en milieu professionnel représente un véritable défi. Elle repose sur le choix d'un instrument adapté et d'un modèle capable d'offrir des résultats fiables, pertinents, et suffisamment solides pour servir de base à une stratégie de développement efficace de cette compétence au sein des organisations.

Section 03 : Apports de l'intelligence émotionnelle en milieu organisationnel.

Si les sections précédentes ont abordé la conceptualisation et la mesure de l'intelligence émotionnelle (IE), il convient désormais d'examiner en profondeur ses retombées concrètes au sein des structures professionnelles.

Cette troisième section se propose ainsi d'analyser les apports multiples de l'IE en milieu organisationnel.

Nous commencerons par étudier son influence déterminante sur le leadership. Ensuite, nous élargirons notre champ d'analyse à l'impact de l'IE sur des processus organisationnels essentiels tels que la prise de décision, la gestion constructive des conflits et le renforcement de la cohésion d'équipe.

Enfin, nous mettrons en lumière les effets bénéfiques de l'intelligence émotionnelle sur le bien-être global au sein de l'organisation et sur l'amélioration de la qualité de vie au travail, soulignant ainsi son importance cruciale pour des environnements professionnels à la fois performants et humainement soutenables.

L'objectif est de démontrer que l'intelligence émotionnelle, loin d'être un simple atout individuel, constitue un levier stratégique majeur pour la vitalité, l'efficience et la résilience organisationnelle.

1. Influence de l'intelligence émotionnelle sur le leadership :

1.1 Définitions, fonctions et styles de leadership :

1.1.1 Définitions du leadership :

Le concept de leadership, aux multiples dimensions, a fait l'objet de diverses définitions au cours du siècle dernier. Cette diversité s'explique par la complexité inhérente du phénomène, qui, comme le démontrent les études historiques, a progressé en parallèle avec les contextes sociaux, politiques et académiques (Northouse, 2022, p. 48).

Bien que le leadership soit intuitivement compris par la plupart, parvenir à une définition précise demeure un défi pour chercheurs et praticiens.

Depuis plus d'un siècle, alors que le leadership est examiné sous l'angle académique, ses définitions n'ont cessé d'évoluer, façonnées par des facteurs variés – des dynamiques internationales et politiques aux perspectives propres à chaque discipline (Northouse, 2022, p. 48). Dans une œuvre majeure, Rost (1991) a examiné des documents datant de 1900 à 1990 et identifié plus de 200 définitions distinctes, offrant ainsi un aperçu succinct de cette évolution (Northouse, 2022, p. 48) :

Tableau 4: L'évolution des définitions du leadership.

Années	**Définition**
1900–1929	Les définitions des premières décennies du XXe siècle mettaient l'accent sur le contrôle et la centralisation du pouvoir, avec une thématique de domination. Par exemple, lors d'une conférence sur le leadership en 1927, ce dernier fut défini comme « *la capacité d'imposer la volonté du leader à ceux qui le suivent et d'engendrer obéissance, respect, loyauté et coopération* » (Moore, 1927, p. 124).
1930s	L'accent se déplaça vers les traits de personnalité, le leadership étant alors perçu comme une influence plutôt que comme une simple domination.

	Il fut considéré comme l'interaction entre les traits d'un individu et ceux d'un groupe, reconnaissant que l'influence était bidirectionnelle.
1940s	Hemphill, en 1949, a souligné que le leadership se caractérise par le comportement d'un individu lorsqu'il dirige des activités collectives, établissant ainsi les fondements de l'approche groupale. Par ailleurs, Copeland (1942) distinguait déjà clairement le leadership fondé sur la persuasion de celui reposant sur la coercition.
1950s	Trois axes principaux dominèrent : la théorie du groupe (ce que font les leaders en groupe), le développement de relations visant des objectifs communs, et l'efficacité, mesurée par la capacité d'influencer l'efficacité globale du groupe.
1960s	En dépit d'un contexte international tumultueux, la définition dominante fut celle d'un comportement influençant les personnes vers des objectifs partagés, comme le décrivit Seeman (1960) (1960, p. 53).
1970s	L'approche comportementale organisationnelle s'imposa, et le leadership fut perçu comme « *l'initiation et le maintien de groupes pour atteindre des objectifs collectifs* » (Rost, 1991, p. 59). La définition de Burns (1978) introduisit la notion de processus réciproque, mobilisant ressources et valeurs dans un contexte de compétition et de conflit.
1980s	Dans les années 1980, le leadership devient un sujet central des débats académiques et sociétaux. Les définitions de cette période s'articulent autour de quatre axes : la capacité à mobiliser les suiveurs, l'influence non coercitive qui distingue le leadership du management, l'importance des traits personnels valorisés par le mouvement de l'excellence (Thomas & Waterman, 1982) , et la notion de leadership transformationnel introduite par Burns (1978). Ces approches, à la fois multiples et complémentaires, reflètent la complexité et l'évolution continue du concept.

1990s	Le débat entre leadership et management se précisa, avec une focalisation accrue sur le rôle des suiveurs. Des approches telles que le leadership de service, le followership et le leadership adaptatif mirent en exergue l'importance des interactions et de l'autonomie des suiveurs dans le processus de leadership.
XXIe siècle	De nouvelles approches morales du leadership émergèrent, incluant le leadership authentique, éthique, spirituel, discursif, humble et inclusif. Ces modèles mettent l'accent sur la communication, l'authenticité, la diversité et l'humilité dans les pratiques de leadership. Après des décennies de divergences, les chercheurs s'accordent sur un point : il est impossible d'adopter une définition unique du leadership, tant les significations varient en fonction des influences mondiales et des différences générationnelles. L'essence du leadership demeure un concept en perpétuelle évolution.

Source : adapté de (Northouse, 2022, pp. 48-57)**.**

Après ce panorama des différentes définitions qui se sont succédé au fil du temps, Peter G. Northouse, dans la 9e édition de son ouvrage *Leadership : Theory and Practice*, définit le leadership ainsi : « *le leadership est un processus par lequel un individu influence un groupe d'individus afin d'atteindre un objectif commun* » (Northouse, 2022, p. 58).

1.1.2 Fonctions du leadership :

Les fonctions du leadership s'articulent autour de trois axes fondamentaux qui permettent de conduire le changement, d'harmoniser les actions des individus et de stimuler l'engagement collectif (Northouse, 2022, p. 59).

Ces fonctions jouent un rôle crucial dans la direction d'une organisation vers l'accomplissement de ses objectifs partagés, tout en favorisant une atmosphère positive et collaborative (Northouse, 2022, p. 59).

1.1.3 Styles de leadership:

Dans ses travaux fondamentaux, Kurt Lewin a mis en lumière trois styles de leadership, lesquels se déclinent comme suit :

- **Leadership autoritaire (ou autocratique) :**

Ce style se caractérise par une centralisation extrême du pouvoir décisionnel, où un leader autoritaire impose ses décisions aux membres du groupe sans réellement les consulter. Bien que ce mode de gestion puisse être efficace en cas de crise nécessitant des décisions rapides, il a tendance à restreindre la créativité et l'engagement des collaborateurs (Billig, 2014, p. 04) .

- **Leadership démocratique :**

Le leadership démocratique se distingue de l'approche autoritaire par son fondement sur l'implication active des membres du groupe dans les prises de décision.

Le leader assume le rôle de facilitateur en encourageant le dialogue, la libre circulation des idées et la décision collective (Billig, 2014, p. 04).

Cette méthode favorise non seulement une cohésion d'équipe renforcée, mais elle contribue également à accroître la satisfaction et la motivation des individus en les engageant dans l'élaboration de la direction stratégique du groupe (Billig, 2014, p. 04) .

- **Leadership laisser-faire:**

Le style de leadership laissez-faire se caractérise par une implication minimale du leader dans la gestion quotidienne. En accordant une grande autonomie aux membres du groupe, ce style permet à chacun de mettre en œuvre pleinement ses compétences, au sein d'un environnement où la supervision directe est limitée.

Cependant, le manque de directives explicites peut parfois entraîner un défaut de coordination et d'orientation, ce qui peut limiter l'efficacité collective si les membres ne bénéficient pas d'une autonomie adéquate (Billig, 2014, p. 05).

Ces trois approches, bien que contrastées, illustrent la complexité du phénomène de leadership et représentent des paradigmes classiques. Elles démontrent comment, selon le contexte et les objectifs organisationnels, diverses formes d'influence peuvent être mobilisées pour orienter et dynamiser un groupe. En outre, il convient de mentionner l'existence d'autres styles de leadership, parmi lesquels :

- **Leadership transformationnel:**

Caractérisé par sa capacité à inspirer et à motiver les employés en vue d'atteindre une vision commune, est unanimement reconnu pour son efficacité à travers diverses cultures. Toutefois, sa mise en œuvre peut varier selon les contextes culturels (Najihah, 2024, p. 12).

Par exemple, dans les cultures individualistes, les leaders transformationnels tendent à valoriser la créativité et l'innovation individuelles, tandis que, dans les cultures collectivistes, ils

privilégient davantage l'harmonie de groupe et la réalisation d'objectifs partagés (Najihah, 2024, p. 12).

- **Leadership transactional:**

Fondé sur un système de récompenses conditionnelles aux performances, ce style de leadership se révèle particulièrement efficace dans des environnements stables et prévisibles. Il est fréquemment privilégié dans des cultures caractérisées par une forte aversion à l'incertitude, telles que l'Allemagne et le Japon, où la hiérarchie et la prévisibilité sont des valeurs centrales (Najihah, 2024, p. 12).

Toutefois, dans des contextes dynamiques et propices à l'innovation, son efficacité tend à s'amenuiser face au leadership transformationnel, qui favorise une plus grande adaptabilité aux mutations complexes (Najihah, 2024, p. 13).

- **Servant leadership:**

Accordant une priorité absolue au bien-être et au développement des collaborateurs, ce style de leadership est particulièrement bien accueilli dans les cultures valorisant l'égalitarisme et la responsabilité sociale.

Il se distingue par son efficacité à renforcer l'implication active et la confiance des équipes, notamment au sein d'organisations fondées sur une éthique rigoureuse et un fort ancrage communautaire (Najihah, 2024, p. 20).

1.1.4 Styles de leadership d'après Goleman:

Dans le cadre des diverses perspectives sur les styles de leadership, Daniel Goleman (2000, pp. 78-90), l'un des pionniers de l'intelligence émotionnelle, propose une typologie qui met en évidence le lien entre intelligence émotionnelle et efficacité managériale.

Son modèle, basé sur six styles de leadership, repose sur la capacité d'un leader à adapter son approche en fonction du contexte et des besoins de son équipe., identifie six styles de leadership :

- ✓ Style coérsive : caractérisé par une autorité forte et une prise de décision centralisée, il est particulièrement efficace en situation de crise (Goleman, 2000, p. 82).
- ✓ Style visionnaire : repose sur une inspiration charismatique et une orientation stratégique à long terme (Goleman, 2000, p. 83).
- ✓ Style affiliatif : axé sur l'harmonie et la motivation collective, il vise à restaurer la cohésion au sein d'une équipe fragilisée (Goleman, 2000, p. 84).
- ✓ Style démocratique : met l'accent sur la prise de décision collective, bien qu'il puisse ralentir le processus décisionnel (Goleman, 2000, p. 85).

- ✓ Style chef de file : fixe des standards élevés et mène par l'exemple ; un mode de gestion efficace dans les équipes hautement compétentes, mais pouvant générer du stress (Goleman, 2000, p. 86).
- ✓ Style mentor ou coach : s'attache au développement des individus, encourageant leur autonomie et leur progression à long terme (Goleman, 2000, p. 86).

Ces styles ne sont pas exclusifs et un leader efficace est capable de naviguer entre eux en fonction des situations rencontrées. La flexibilité et l'intelligence émotionnelle constituent ainsi des compétences clés pour maximiser l'impact du leadership (Goleman, 2000, p. 87).

1.1.5 Le rôle de l'intelligence émotionnelle dans l'efficacité du leadership :

Définie comme la capacité à identifier, comprendre, réguler et influencer ses propres émotions ainsi que celles des autres, l'intelligence émotionnelle influence directement les styles de leadership, qui déterminent la manière dont les leaders interagissent avec leurs équipes, prennent des décisions et mobilisent leurs collaborateurs (Gardner & Stough, 2002, p. 68).

L'intelligence émotionnelle joue un rôle essentiel dans l'efficacité du leadership, en permettant aux dirigeants de naviguer à travers des dynamiques sociales complexes, de tisser des relations solides et de prendre des décisions éclairées (Gardner & Stough, 2002, p. 68).

La relation entre l'intelligence émotionnelle et les styles de leadership a d'ailleurs été largement étudiée à travers divers contextes, englobant différentes industries, cultures et environnements organisationnels (Gardner & Stough, 2002, p. 69).

1.1.6 Intelligence émotionnelle et leadership transformationnel :

Le leadership transformationnel, qui repose sur l'inspiration et la motivation des employés, est particulièrement corrélé à un haut niveau d'intelligence émotionnelle. En effet, les leaders dotés de cette compétence sont mieux préparés à comprendre les besoins émotionnels de leur équipe, à communiquer efficacement et à instaurer un climat de travail positif (Gardner & Stough, 2002, p. 70).

Une étude réalisée dans le secteur manufacturier de l'Uttarakhand, en Inde, a démontré que l'intelligence émotionnelle influençait positivement la performance organisationnelle par le biais du leadership transformationnel, soulignant ainsi l'importance de développer cette compétence chez les dirigeants pour favoriser le succès des organisations (Pateriya & Prasad, 2023, p. 2223).

1.1.7 Intelligence émotionnelle et leadership transactionnel :

Le leadership transactionnel, axé sur les tâches et la gestion par récompenses et sanctions, peut être efficace lorsqu'il est exercé par des leaders ayant une intelligence émotionnelle élevée, leur

permettant de gérer les relations de manière constructive, malgré une efficacité perçue comme inférieure à celle du leadership transformationnel (Gardner & Stough, 2002, p. 69).

Par exemple, une étude menée dans le secteur public roumain a révélé une corrélation positive entre le leadership transactionnel et l'intelligence émotionnelle, notamment en ce qui concerne l'adaptabilité et les compétences interpersonnelles (Stanescu & Cicei, 2012, p. 119).

1.1.8 Intelligence émotionnelle et leadership laissez-faire :

Une recherche menée dans le secteur des petites et moyennes entreprises en Namibie a mis en évidence une corrélation positive entre l'intelligence émotionnelle et le leadership laissez-faire, indiquant que des dirigeants capables de créer un climat de confiance et d'autonomie favorisent une satisfaction et une productivité accrues des employés (Nyathi & Shihomeka, 2023, p. 348).

En somme, l'intelligence émotionnelle influence de manière significative l'efficacité des styles de leadership, notamment transformationnel, mais aussi transactionnel et laissez-faire.

Son développement chez les leaders est essentiel pour améliorer la performance organisationnelle, ce qui en fait un levier stratégique dans les programmes de formation au leadership (Gardner & Stough, 2002, p. 73).

2. L'impact de l'IE sur la prise de décision, la gestion des conflits et la cohésion d'équipe :

L'intelligence émotionnelle favorise un environnement de travail harmonieux en améliorant la gestion des émotions, la communication, la résolution des conflits et la cohésion d'équipe, ce qui renforce la performance, la prise de décision et la collaboration au sein des organisations.

2.1 L'impact de l'intelligence émotionnelle sur la prise de décision :

L'intelligence émotionnelle joue un rôle crucial dans l'amélioration des processus de prise de décision au sein des organisations. Les leaders et les individus dotés d'un haut QE sont mieux équipés pour naviguer dans des paysages émotionnels complexes, qui accompagnent souvent les décisions stratégiques.

Cette influence peut être mieux comprise à travers plusieurs dimensions clés, telles que :

- **Compréhension des dynamiques émotionnelles:**

Un haut QE permet aux individus de reconnaître et de gérer leurs propres émotions, ainsi que celles des autres, conduisant à une prise de décision plus informée et équilibrée (Raghvendra, 2024, p. 1411).

- **Communication améliorée:**

L'intelligence émotionnelle favorise une communication efficace, essentielle pour recueillir des perspectives variées et prendre des décisions éclairées.

Cela est particulièrement visible dans des environnements à enjeux élevés, tels que le leadership militaire, où les leaders émotionnellement intelligents cultivent la confiance et la résilience (Kumar & Kumar, 2024, p. 39).

- **Prise de décision stratégique:**

La recherche indique que l'IE influence positivement les décisions stratégiques en favorisant les compétences en leadership relationnel (Alharbi & Alnoor, 2022, p. 416).

Les managers ayant un haut niveau de QE sont plus efficaces dans la prise de décision, la communication et le leadership, ce qui se traduit par des équipes plus cohésives et productives (Alharbi & Alnoor, 2022, p. 417).

- **Complexité des tâches et prise de décision :**

Dans des tâches de plus grande complexité, l'intelligence émotionnelle modère la relation entre les conflits liés aux tâches et aux relations, influençant indirectement les performances de prise de décision. Cela souligne l'importance de l'IE dans la gestion de scénarios de prise de décision complexes (Troth, 2009, p. 27).

2.2 L'IE au service de la gestion des conflits et de la cohésion d'équipe :

L'intelligence émotionnelle (IE) présente des avantages significatifs dans le domaine de la gestion des conflits et de la cohésion d'équipe. Elle permet aux individus d'acquérir les compétences essentielles pour gérer de manière constructive les différends interpersonnels, favorisant ainsi un climat de travail plus harmonieux.

Ces apports de l'intelligence émotionnelle se manifestent concrètement à travers plusieurs mécanismes :

- **Résolution constructive des conflits:**

Une IE élevée permet aux personnes d'identifier, de maîtriser et d'exprimer leurs émotions de manière efficace, ce qui favorise des interactions interpersonnelles de qualité et renforce la résilience face au stress professionnel. Cette approche conduit à des réactions plus constructives lors de situations conflictuelles (Kumar & Kumar, 2024, p. 39).

- **Atténuation des effets négatifs des conflits :**

L'intelligence émotionnelle collective contribue à réduire l'impact négatif des conflits liés aux tâches sur l'efficacité des équipes ainsi que celui des conflits interpersonnels sur la cohésion du groupe. Ce constat souligne l'importance de l'IE pour maintenir des dynamiques d'équipe positives, même en période de tensions (Xiao et al., 2023, p. 10).

- **Promotion de la confiance et de la collaboration :**

L'IE favorise l'établissement d'un climat de confiance au sein des équipes, condition sine qua non pour une résolution efficace des conflits. En augmentant la confiance et en diminuant les sources de friction, l'IE participe de manière significative à l'amélioration des performances collectives (Rezvani et al., 2019, p. 126).

- **Gestion des conflits intergénérationnels:**

Dans les environnements de travail multigénérationnels, l'intelligence émotionnelle aide les responsables des ressources humaines à appréhender et satisfaire les besoins émotionnels propres aux employés de divers âges, facilitant ainsi une communication efficiente et une résolution harmonieuse des différends (Cahyono N. D., 2024, p. 08).

- **L'empathie:**

L'empathie, pilier central de l'intelligence émotionnelle, joue un rôle déterminant dans ce processus. Elle correspond à la capacité de comprendre avec justesse les émotions d'autrui et d'établir un lien authentique avec leur ressenti.

Cette aptitude permet aux membres d'une équipe de percevoir les émotions des autres, favorisant ainsi des relations sincères, apaisées et propices à la collaboration (Sergey et al., Modeling of Empathy, Emotional Intelligence and Transformational Leadership to the Project Success, 2019, p. 211).

Dans un contexte organisationnel, les leaders empathiques sont mieux à même de percevoir les besoins, les préoccupations et les tensions latentes chez leurs collaborateurs, ce qui leur permet d'intervenir de manière préventive et apaisée en cas de conflit (Sergey et al., Modeling of Empathy, Emotional Intelligence and Transformational Leadership to the Project Success, 2019, p. 212).

Cette capacité relationnelle favorise non seulement une communication plus ouverte, mais contribue également à instaurer un climat de confiance mutuelle. En comprenant véritablement les émotions en jeu, le leader peut désamorcer les malentendus, proposer des solutions équitables et faciliter la réconciliation (Sergey et al., Modeling of Empathy, Emotional Intelligence and Transformational Leadership to the Project Success, 2019, p. 213).

Par ailleurs, Dimitrova et Wiium (2021, pp. 03-16) l'empathie est étroitement liée à la gestion des relations interpersonnelles, en ce sens qu'elle permet de créer et de maintenir des liens solides et positifs au sein du groupe.

Enfin, les leaders faisant preuve d'une empathie authentique créent un environnement où les membres se sentent écoutés, respectés et valorisés. Cette dynamique favorise la coopération, réduit

les tensions internes et renforce la cohésion d'équipe, conditions indispensables pour une performance collective durable et harmonieuse (Xiao et al., 2023, pp. 3-4).

3. Effets de l'IE sur le bien-être organisationnel et la qualité de vie au travail.

L'intelligence émotionnelle contribue fortement à la qualité de vie au travail (QVT) en favorisant la satisfaction professionnelle, un bon équilibre vie pro/perso et des relations positives. Elle aide à mieux gérer le stress et à créer des dynamiques de travail saines, améliorant ainsi le bien-être et la performance globale. Cette influence de l'intelligence émotionnelle sur la qualité de vie au travail peut être explorée à travers les dimensions suivantes :

3.1 Articulation entre bien-être organisationnel et intelligence émotionnelle :

L'intelligence émotionnelle favorise le bien-être organisationnel en permettant une meilleure gestion du stress et des relations interpersonnelles, tant sur le plan individuel que collectif.

Une étude récente met en lumière l'effet médiateur du climat organisationnel et du stress perçu, révélant une association significative entre un haut niveau d'IE, un environnement psychosocial plus sain et une diminution des ressentis liés à la pression professionnelle — deux facteurs déterminants de la satisfaction au travail (García del Castillo-López & Domínguez, 2024, p. 07).

De manière plus profonde, l'intelligence émotionnelle contribue activement à la consolidation du tissu relationnel au sein des équipes. Elle encourage le développement d'un sentiment d'appartenance et d'un vécu professionnel valorisant, participant ainsi à la construction d'un cadre de travail à la fois résilient et porteur de sens (Reis da Silva, 2025, p. 20).

3.2 Qualité de vie au travail et intelligence émotionnelle :

La Qualité de Vie au Travail (QVT) s'impose aujourd'hui comme un concept structurant des politiques organisationnelles modernes, englobant des dimensions multiples qui dépassent largement la seule satisfaction professionnelle.

Fondée sur les travaux pionniers de Walton (1975), la QVT s'articule autour de huit piliers essentiels : une rémunération équitable, un environnement garantissant la sécurité physique et psychologique, l'actualisation continue des compétences, la progression de carrière, adossée à une sécurité socio-économique, la cohésion sociale interne, le respect des droits éthiques, l'harmonisation des temps de vie, ainsi qu'une prise en compte de la finalité sociétale du travail (Agarwal et al., 2024, p. 1429).

Ce cadre conceptuel pose les bases d'un modèle de travail orienté vers l'épanouissement intégral de l'individu dans son cadre professionnel (Agarwal et al., 2024, p. 1430).

Dans un contexte où les attentes des salariés évoluent vers une quête de sens, d'épanouissement personnel et de reconnaissance, les organisations ne peuvent plus se limiter à une approche

transactionnelle. Elles doivent désormais intégrer des stratégies favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, la valorisation des compétences émotionnelles et des relations humaines bienveillantes (Agarwal et al., 2024, p. 1430).

Diverses études ont confirmé l'existence d'une relation synergique entre la qualité de vie au travail et la productivité des employés. Selon les recherches de l'OCDE, un environnement professionnel favorable peut entraîner une augmentation de la productivité pouvant atteindre 20% (Sow, 2023).

Une étude réalisée au sein de l'entreprise Hindustan Unilever Limited a d'ailleurs mis en évidence l'impact significatif de l'intelligence émotionnelle sur la satisfaction professionnelle et l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, suggérant que le développement ciblé de cette compétence pourrait constituer un levier efficace d'amélioration de la qualité de vie au travail (Gurumoorthi & Pougajendy, 2023, p. 05).

En somme, l'intelligence émotionnelle se présente comme un levier essentiel de synergie entre bien-être organisationnel et qualité de vie au travail (QVT). En favorisant une meilleure régulation du stress, en enrichissant la qualité des interactions interpersonnelles et en cultivant un sentiment d'épanouissement personnel, elle agit comme un méta-catalyseur d'un environnement professionnel à la fois résilient, éthique et performant.

Cette dynamique renforce la performance individuelle des employés, comme l'ont démontré les différentes études citées dans cette section — des résultats que nous espérons retrouver dans notre propre investigation.

Conclusion :

Au terme de ce premier chapitre de notre mémoire, nous avons dressé un état de l'art approfondi de la variable indépendante de notre étude : l'intelligence émotionnelle (IE). Dans la première section, nous avons exploré en profondeur ses fondements théoriques, en commençant par la définition de ses concepts clés, puis en abordant son contexte d'émergence. Nous avons mis en lumière la transition conceptuelle de l'intelligence sociale à l'intelligence émotionnelle.

Ensuite, nous avons présenté sa conceptualisation à travers les différents modèles issus des études en psychologie humaine et en psychologie du travail. Nous avons commencé par le modèle de Salovey & Mayer qui a posé la pierre angulaire de ce concept, puis nous avons évoqué sa popularisation par Daniel Goleman, jusqu'au modèle Wong & Law, qui se distingue par son emphase sur l'application pratique de l'IE dans divers contextes tels que le leadership, l'éducation et la performance en milieu professionnel.

Par le biais de cet aperçu, nous avons présenté l'essentiel de chaque modèle, notamment leurs définitions, composantes principales, leur nature (capacitaire ou mixte), ainsi que les outils de mesure qui leur sont associés, afin de bien cerner chaque approche. À la fin de la première section, nous avons tenté de mettre en lumière la convergence de l'intelligence émotionnelle avec les théories du management malgré la rareté de la littérature dans cette approche.

En passant à la deuxième section, nous avons présenté un panorama sur les trois principaux tests psychométriques destinés à l'application dans le contexte organisationnel. La sélection des tests a été effectuée dans le but de rapprocher la mesure de l'intelligence émotionnelle dans le milieu du travail afin de mieux délimiter le cadre de notre étude.

La dernière section de ce chapitre a été consacrée à une tentative de mise en avant des apports et contributions de l'intelligence émotionnelle dans le fonctionnement des organisations modernes.

En clôturant ce chapitre, nous avons acquis une base théorique solide qui nous a permis de mieux comprendre les différents aspects de la variable indépendante de notre étude.

Chapitre 02 : Cadre théorique de la performance des employés.

- **Section 01 : Fondements conceptuels de la performance au travail.**
- **Section 02 : Déterminants de la performance des employés.**
- **Section 03 : Mesure et évaluation de la performance au travail.**

Introduction :

Historiquement, la gestion des ressources humaines s'est inscrite dans une logique instrumentale, où l'humain était perçu comme un simple rouage de la machine productive, une vision héritée du taylorisme.

Au fil des évolutions des théories managériales et des sciences sociales, la perception de l'individu au sein de l'organisation a progressivement changé, reconnaissant son potentiel et surtout sa valeur en tant que capital humain stratégique.

Dans ce deuxième chapitre, dédié au cadre théorique de la deuxième variable de notre étude, nous avons cherché à comprendre en profondeur la manière dont la performance des employés a été pensée, discutée et problématisée dans la littérature scientifique.

Tout cadre théorique rigoureux constitue un socle pour situer la recherche dans son contexte épistémologique et pour cerner l'évolution du concept. C'est dans ce même esprit que nous avons construit ce chapitre.

Nous avons structuré notre travail en trois sections complémentaires, la première aborde les fondements conceptuels de la performance au travail, en mettant l'accent sur les multiples définitions, les modèles explicatifs, ainsi que les typologies par dimension et par niveau d'analyse.

La deuxième est consacrée aux déterminants de la performance, aussi bien individuels qu'organisationnels, sans oublier les interactions qui les lient.

Enfin, la troisième section traite des modalités de mesure et d'évaluation de cette la performance individuelle, un exercice délicat mais indispensable pour garantir l'amélioration - comme Peter Drucker indique « *nous ne pouvons pas améliorer ce que nous ne pouvons pas mesurer* ».

Au terme de ce chapitre, nous serons ainsi mieux armés pour comprendre tout ce qui est nécessaire autour de la performance individuelle des employés, tant sur le plan théorique que pratique, et cela nous permettra d'aborder notre analyse empirique avec un regard à la fois critique et éclairé.

Section 01 : Fondements conceptuels de la performance au travail.

La performance est un concept largement abordé dans les recherches académiques en psychologie, en ressources humaines et en sciences sociales. Malgré cette attention particulière, l'accent est beaucoup plus mis sur sa mesure que sur sa conceptualisation théorique.

Pour cette raison, nous trouvons plus de tentatives de définition que de définitions complètes qui couvrent tous les aspects de ce concept, en passant par ses concepts voisins (tels que la productivité et le résultat) et ses composantes.

Dans cette première section, nous allons tenter de présenter les modèles les plus connus de la performance, ainsi que ses typologies par dimension (stratégique, économique/financière, commerciale, organisationnelle, concurrentielle et globale) et par niveau d'analyse (individuel, collectif et organisationnel).

1. Définitions et portée du concept de performance :

Pour bien présenter la performance, nous allons commencer par ses définitions de manière globale. Ensuite, nous aborderons ses différents modèles et typologies.

1.1 Approche étymologique et sémantique:

L'analyse du sens du mot « performance » montre bien qu'il est polysémique. En fait, on ne comprend vraiment son sens précis qu'en répondant à des interrogations fondamentales :

Performance de quoi ? Pour qui ? Dans quel but ?

Ces questions permettent de situer l'usage du mot et d'appréhender ses multiples facettes (Gnaoui & Moutahaddib, 2024, p. 525).

Le concept de performance émerge au XIVe siècle, issu du verbe anglais « to perform ». Ce dernier véhiculait déjà les notions d'accomplissement, de réalisation ou de résultat. C'est au XVIIe siècle que le terme « performance » est attesté en français, conservant cette acception première d'«*un accomplissement ou Résultat réel* » (Gnaoui & Moutahaddib, 2024, p. 525).

Étymologiquement, selon Larousse, le mot « performance » se définit comme suivant « *résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un, une machine, un véhicule (souvent pluriel) : Améliorer ses performances »* (Larousse, s.d.).

La première fois que nous voyons la notion de performance apparaître dans un titre d'ouvrage de gestion, c'est en 1979. Par la suite, nous remarquons qu'elle est de plus en plus utilisée par les chercheurs (BESSIRE, 1999, p. 128).

Si nous nous intéressons à l'évolution du sens du mot, nous constatons qu'en 1867, dans le domaine sportif, "performance" voulait dire « *un résultat exceptionnel ou un exploit* ». Plus tard, en 1929, la

psychologie adopte cette notion, et sa signification n'a cessé d'évoluer pendant le 20ème siècle (Gnaoui & Moutahaddib, 2024, p. 525).

Si nous prenons la performance dans son sens le plus large, elle fait référence à l'accomplissement d'une action, à un résultat obtenu, ou à la manière dont une tâche est exécutée. Cependant, quand nous regardons le contexte des organisations ou le milieu académique, nous voyons que sa conceptualisation est plus complexe et nuancée. Plusieurs auteurs ont essayé de cerner la notion de performance (Tantardini & Kroll, 2016, p. 83).

Souvent, nous remarquons qu'ils la distinguent de concepts voisins comme le résultat ou la productivité.

- **Résultat : Aboutissement des actions**

Le résultat représente l'output concret d'une activité, mesuré par des indicateurs spécifiques. Dans les systèmes éducatifs, il peut s'agir du taux de réussite aux examens ; en logistique, du pourcentage de livraisons respectant les délais. Toutefois, un résultat élevé ne garantit pas une performance optimale s'il est obtenu au prix d'un gaspillage de ressources ou d'externalités négatives (Tantardini & Kroll, 2016, p. 83).

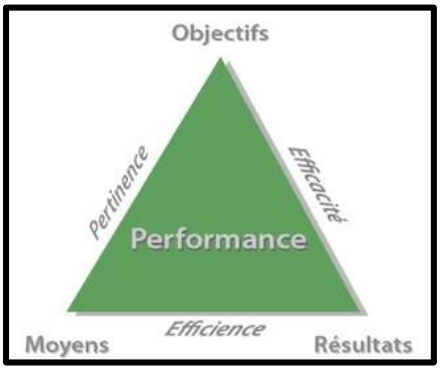
- **Productivité : Adéquation Moyens-Objectifs**

Selon Vincent, la définition la plus générale de la productivité est sans doute la suivante : « *la productivité est le rapport entre une production et l'ensemble des facteurs qui ont permis de l'obtenir* » (VINCENT, 1959, p. 36).

1.2 Composantes de la performance -triangle de Gilbert (1980) - :

Selon le modèle rationnel où la notion de la performance est relative à la réalisation des objectifs de l'organisation, Gilbert (1980) a défini trois composantes de la performance en les présentant dans son fameux triangle :

Figure 5: Modèle de Gilbret (1980).



Source : (Jacquet, 2011, p. 4).

1.2.1 Efficacité:

Dans un premier temps, nous identifions le segment qui relie les objectifs aux résultats. Ce lien est ce qui caractérise ce que nous appelons l'efficacité.

Essentiellement, l'efficacité nous permet d'évaluer si l'organisation a réellement réussi à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Si les résultats obtenus correspondent étroitement aux objectifs initiaux, nous pouvons conclure que l'organisation a été efficace (Jacquet, 2011, p. 4).

1.2.2 Efficience:

Ensuite, nous observons le segment qui relie les résultats aux moyens. Cette corrélation définit l'efficience.

L'efficience concerne les moyens par lesquels les résultats ont été atteints. Plus précisément, il permet de déterminer si l'organisation a atteint ses objectifs de manière efficace tout en utilisant un minimum de coûts, de temps ou d'autres ressources. Une organisation efficiente est donc une organisation qui maximise l'utilisation de ses ressources pour atteindre ses résultats (Jacquet, 2011, p. 4).

1.2.3 Pertinence :

Enfin, il existe le segment qui relie les ressources aux objectifs. Ce lien est synonyme de pertinence. La pertinence incite à s'interroger sur la sélection des ressources elles-mêmes : l'organisation a-t-elle choisi les outils, les stratégies et les ressources appropriés pour avoir une opportunité viable d'atteindre les objectifs prévus ? (Jacquet, 2011, p. 4).

Si les ressources utilisées ne sont pas adaptées aux objectifs, même une efficacité ou une efficience élevées auront un impact moindre. Gilbert décrit ce cadre comme une « boucle courte ». Cela signifie qu'il présente une description relativement simple, mais clairement claire, de l'approche rationnelle de la performance (Jacquet, 2011, p. 4).

2. Modèles fondamentales de la performance :

La notion de performance en entreprise, loin d'être monolithique, a fait l'objet de nombreuses conceptualisations. Au fil des décennies, divers modèles théoriques ont été proposés pour en saisir les contours et les mécanismes.

Ces modèles, qui ont évolué depuis les années 1970 jusqu'aux approches contemporaines, offrent des cadres d'analyse précieux pour comprendre comment les organisations atteignent leurs objectifs et créent de la valeur (Gnaoui & Moutahaddib, 2024, pp. 528-530).

2.1 Les modèles pionniers des années 1970 :

Les années 1970 ont vu l'émergence des premières tentatives structurées de modélisation de la performance organisationnelle. Ces travaux initiaux ont jeté les bases d'une réflexion plus approfondie sur les multiples facettes de ce concept.

Scott, entre 1977 et 1979, a proposé une typologie distinguant trois modèles fondamentaux de la performance (Gnaoui & Moutahaddib, 2024, p. 528) :

- ✓ **Le modèle rationnel :** celui-ci met l'accent sur la productivité et l'efficience de l'entreprise, considérant la performance comme la capacité à atteindre des objectifs clairement définis avec un minimum de ressources.
- ✓ **Le modèle naturel :** cette perspective suggère que la performance est influencée par des facteurs humains, tels que le moral et l'engagement des employés.
- ✓ **Le modèle systémique :** il envisage la performance en termes d'adaptabilité de l'organisation à son environnement et de sa capacité à acquérir et allouer efficacement les ressources nécessaires à son fonctionnement (Gnaoui & Moutahaddib, 2024, p. 528).

Dans cette même période, Cameron (1978) a enrichi le débat en soulignant l'importance cruciale de la satisfaction des acteurs internes et externes pour la pérennité d'une entreprise opérant dans un environnement complexe (Cameron, 1978, pp. 611-616).

Selon cet auteur, la survie et le développement de l'organisation dépendent de sa capacité à préserver cette satisfaction. Il a identifié quatre approches fondamentales pour appréhender la performance, qui recoupent et complètent en partie la vision de Scott :

- ✓ **L'approche par les objectifs** : similaire au modèle rationnel de Scott.
- ✓ **L'approche par les ressources nécessaires** : en lien avec le modèle systémique.
- ✓ **L'approche par le processus interne** (ou processus de décision).
- ✓ **L'approche par la satisfaction des acteurs**, qui constitue un élément central du modèle naturel de Scott (Cameron, 1978, pp. 624-625).

Peu après, Seashore (1979) a également contribué à définir la performance en s'appuyant sur trois modèles. Il a repris les concepts du modèle des objectifs et du modèle naturel, mais y a ajouté un troisième modèle axé sur le processus de décision. Ce dernier est considéré comme essentiel pour améliorer la précision de la collecte, du traitement et du stockage de l'information au sein de l'organisation, éléments clés pour une prise de décision éclairée et, in fine, pour la performance (RAHMOUNI & LAHDAB, 2023, p. 390).

En se référant à Campbell (1977), on note que ce chercheur a mis en lumière l'importance du capital humain. Dans le cadre de son modèle, il insiste sur le besoin d'analyser l'ensemble des dimensions comportementales qui affectent la performance. Cela comprend les compétences humaines et la façon dont elles sont gérées, une communication efficace, un esprit de collaboration et les pratiques managériales (RAHMOUNI & LAHDAB, 2023, p. 391).

2.2 L'évolution des modèles dans les années 1990 :

Les années 1990 ont été marquées par une complexification des modèles de performance, reflétant une prise de conscience accrue de la multiplicité des facteurs influençant le succès des entreprises. Morin (1994) a proposé un nouveau cadre d'analyse, identifiant quatre approches distinctes pour définir la performance (Gnaoui & Moutahaddib, 2024, p. 529) :

- ✓ Une approche politique : elle considère la performance comme une notion subjective, dont la définition peut varier selon la perspective et les intérêts de chaque acteur impliqué.
- ✓ Une approche économique : cette vision se concentre sur l'efficience économique, c'est-à-dire l'optimisation du rapport entre les quantités produites et les ressources utilisées sur une période donnée.
- ✓ Une approche sociale : elle valorise le capital humain comme un déterminant clé de la performance.
- ✓ Une approche systémique : semblable à celle de Scott, elle lie la performance à la qualité des produits et services, facteurs essentiels pour assurer la rentabilité et la pérennité de l'entreprise sur un marché concurrentiel.

Parallèlement, Jallais et alii (1994) ont développé le « Goal Achievement Model » (Modèle d'Atteinte des Objectifs). Ce modèle vise à expliquer et décrire les processus par lesquels les individus ou les organisations parviennent à réaliser leurs objectifs (Habibi & Guati, 2022, p. 505).

Il distingue plusieurs types d'objectifs dont la réalisation contribue à la performance globale :

- ✓ L'objectif Social : axé sur l'amélioration de la situation des ressources humaines.
- ✓ L'objectif financier : permettant d'évaluer la rentabilité par rapport aux dépenses engagées.
- ✓ L'objectif de communication : concernant l'impact sur l'image et la réputation de l'entreprise auprès de ses parties prenantes.
- ✓ L'objectif commercial : lié à la conquête et au maintien de parts de marché.

Enfin, Tchankam (2000), s'appuyant sur une synthèse de nombreux travaux antérieurs, a mis en lumière la diversité des perceptions associées au concept de performance (Gnaoui & Moutahaddib, 2024, p. 529).

Il a identifié plusieurs facettes couramment évoquées, telles que l'efficience, l'efficacité, la productivité, la rentabilité, la qualité organisationnelle, l'implication des employés, l'efficience commerciale et la créativité (Diene et al., 2015).

2.3 Vers un modèle contemporain:

Les modèles plus récents de la performance tendent à intégrer des préoccupations sociétales et environnementales, reconnaissant que la réussite durable d'une entreprise ne peut se limiter à ses seuls résultats financiers.

Cette perspective contemporaine met l'accent sur la responsabilité sociale et environnementale (RSE) de l'entreprise.

L'objectif est d'adopter un ensemble de pratiques respectueuses des principes du développement durable, contribuant au bien-être des parties prenantes et à la préservation de l'environnement. Dans cette optique, la notion de performance devient indissociable de celle de responsabilité (Gnaoui & Moutahaddib, 2024, p. 530).

Berland et Dohou (2007) ont souligné que l'engagement des entreprises dans le développement durable et la RSE leur permet de concilier responsabilité et performance. Cette approche suggère la nécessité de mesurer la performance de l'entreprise dans sa globalité, en tenant compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux (Dohou & Berland, 2007, pp. 6-7).

3. Typologies de la performance :

Dans l'étude de la performance, deux grandes méthodologies permettent d'en distinguer les typologies : l'une s'appuie sur les différentes dimensions de la performance, tandis que l'autre repose sur les niveaux d'analyse.

3.1 Typologies de la performance par dimension :

Cette approche se concentre sur les différents domaines ou aspects spécifiques de l'activité et des résultats de l'entreprise. Pesqueux (2004) considère d'ailleurs la performance comme un "attracteur étrange" capable d'absorber diverses traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou sociale (Boustil, 2022, p. 259).

3.1.1 Performance stratégique:

Souvent qualifiée de performance à long terme, la performance stratégique est cruciale pour la pérennité de l'entreprise. Elle traduit la capacité d'une organisation à définir et atteindre ses objectifs stratégiques majeurs, en lien avec son positionnement concurrentiel et sa faculté à créer de la valeur durable pour ses clients (Marmuse, 1997).

Selon Enasraoui (2017), les facteurs de cette performance permettent de maintenir une distance avec les concurrents et de garantir la pérennité (Ennesraoui, 2017, p. 445).

Cette vision stratégique utilise souvent un "système d'excellence" comme indicateur (Boustil, 2022, p. 262).

3.1.2 Performance financière et économique :

Traditionnellement, la performance financière et économique a constitué la pierre angulaire de l'évaluation d'entreprise. Selon Chakravarthy (1986), elle est souvent mesurée par des indicateurs tels que la rentabilité, la profitabilité ou la productivité (Gnaoui & Moutahaddib, 2024, p. 533).

Elle peut être définie comme la capacité de l'entreprise à assurer sa pérennité et à atteindre ses objectifs, ce qui se traduit notamment par la rentabilité des investissements, la maîtrise des coûts et l'efficacité dans l'utilisation des actifs (Boustil, 2022, p. 263).

Pour Boustil, une entreprise performante est celle qui crée de la valeur pour l'actionnaire (shareholder). Toutefois, bien que cette perspective permette une lecture aisée du pilotage de l'entreprise, elle ne suffit plus, à elle seule, à garantir sa compétitivité (Boustil, 2022, pp. 261-263).

3.1.3 Performance commerciale :

Également appelée performance marketing, elle est étroitement liée à la satisfaction des clients, laquelle constitue un facteur déterminant de rentabilité et de stabilité financière (Boustil, 2022, p. 263).

Elle se mesure par des critères quantitatifs (part de marché, profit, chiffre d'affaires) et qualitatifs (capacité à innover, satisfaction et fidélisation des clients, réputation) (Ennesraoui, 2017, p. 446).

3.1.4 Performance sociale ou humaine :

Cette dimension se réfère aux incidences de la politique sociale sur l'attitude des salariés et au niveau de satisfaction des individus participant à la vie de l'organisation (Martory & Crozet, 1993, p. 142).

Elle est un facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations et se mesure par des critères tels que (Ennesraoui, 2017, p. 446):

- ✓ La nature des relations sociales.
- ✓ L'importance des conflits.
- ✓ Le niveau de satisfaction des salariés.
- ✓ Le turn-over.

En s'appuyant sur les apports de Maslow, la conception sociale de la performance met l'accent non seulement sur l'atteinte des objectifs organisationnels, mais également, et surtout, sur la satisfaction des besoins des différentes catégories socio-professionnelles (Boustil, 2022, p. 261).

3.1.5 Performance organisationnelle :

Elle a pour objectif d'évaluer la performance globale de l'entreprise et se mesure à travers sa capacité à répondre à une diversité d'objectifs, tels que la proposition d'offres à valeur ajoutée, la motivation du personnel, ainsi que la contribution au bien-être de la société (Barabel & Meier, 2006, p. 358).

Elle concerne la manière dont l'entreprise est structurée et gérée pour atteindre ses objectifs (Boustil, 2022, p. 263).

Pour Jacquet la performance organisationnelle peut être vue comme un enchaînement entre allocation et récupération de ressources (Jacquet, 2011, p. 2).

3.1.6 Performance concurrentielle :

Boustil (2022, p. 262),dans son article, met en évidence cette dimension spécifique en soulignant que l'atteinte d'un résultat dépend étroitement de la nature des systèmes concurrentiels, des modes de compétition, ainsi que de l'intensité de la rivalité entre les forces en présence

Les entreprises doivent disposer d'un système de veille stratégique et d'intelligence économique pour comprendre leur environnement et anticiper les mouvements des concurrents (Robbins et al., 2011, p. 142).

3.1.7 Performance globale (sociétale ou durable) :

L'évolution des attentes a conduit à une redéfinition de la notion de performance, en y intégrant la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) à l'égard de l'ensemble de ses parties prenantes « stakeholders », et non plus uniquement des actionnaires « shareholders » (Boustil, 2022, p. 262).

Cette performance globale, qui émerge avec l'apparition du développement durable (Dohou & Berland, 2007, p. 6), représente la contribution de l'entreprise aux objectifs de ce développement et implique l'intégration des objectifs économiques, environnementaux et sociaux (Quairel, 2006, p. 1).

- ✓ Performance sociétale : elle fait référence à l'implication de l'entreprise dans les sphères environnementale, humanitaire et culturelle, et postule que la pérennité de la performance nécessite de prendre en compte les intérêts des employés, des territoires, des clients, de l'environnement naturel ainsi que des générations à venir (Boustil, 2022, p. 264).
- ✓ Performance environnementale (ou écologique) : définie par l'ISO, elle concerne les résultats mesurables du système de management environnemental en lien avec la maîtrise des aspects environnementaux de l'entreprise (Boustil, 2022, p. 264).

3.2 Typologies de la performance par niveau d'analyse :

Cette classification s'intéresse à l'échelle à laquelle la performance est considérée.

3.2.1 Performance individuelle :

Selon Campbell (1977), la performance individuelle est le socle de la performance globale. Elle se rapporte à la contribution de chaque employé, à ses compétences, sa motivation et son alignement avec les objectifs de l'entreprise (Habibi & Guati, 2022, p. 505).

Motowidlo (2003) définit la performance individuelle comme : « la *performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée »* (Charles-Pauvers et al., 2007, p. 98).

D'abord, la performance d'un employé est un ensemble de ses actions et comportements valorisés par l'entreprise sur une période.

Elle peut varier selon les tâches et le temps, mais une évaluation globale est possible. Essentiellement, la performance n'est pas le résultat en soi, mais une qualité du comportement – la valeur attendue par l'organisation des actions de l'individu contribuant à ses objectifs (productivité, qualité, etc.) (Charles-Pauvers et al., 2007, p. 99).

Cette perspective a l'avantage de ne pas se focaliser uniquement sur les résultats, qui peuvent être affectés par des facteurs externes à l'employé. Elle reconnaît plutôt la contribution et l'effort, même si les résultats ne sont pas toujours atteints pour des raisons indépendantes de sa volonté.

Bien que cette vision de la performance comme propriété du comportement soit encore débattue, elle constitue une avancée pour mieux comprendre ses déterminants psychologiques individuels et favorise une analyse multidimensionnelle des comportements au travail (Charles-Pauvers et al., 2007, p. 99).

Pour les tenants de l'école des relations humaines, le rôle effectif de l'individu est central dans la réalisation des objectifs de performance de l'entreprise (Boustil, 2022, p. 261).

3.2.2 Performance collective (d'équipe, de groupe) :

Si la performance individuelle constitue une pierre angulaire, de nombreuses tâches en entreprise, par leur nature même, exigent une collaboration étroite. C'est ici qu'intervient la notion de performance collective.

Elle ne se résume pas à la simple addition des contributions individuelles, mais évalue les résultats atteints par un groupe de personnes – que ce soit une équipe formelle, un département, ou même une communauté de pratique – œuvrant de concert vers des objectifs partagés. Comme le souligne Martory (2004) , il est pertinent de distinguer le niveau de l'individu de celui du groupe dans l'analyse de la performance humaine (Habibi & Guati, 2022, p. 506).

La réussite d'une performance collective repose sur une alchimie complexe. La synergie entre les membres, la qualité de la coordination des actions, l'efficacité de la communication et la complémentarité des compétences au sein du groupe sont des facteurs déterminants (Godé et al., 2016, p. 74).

Historiquement, la place du collectif n'a pas toujours été valorisée de la même manière, certaines approches privilégiant l'excellence organisationnelle à travers des processus et routines standardisés, ou une perspective plus individualiste centrée sur les compétences et le talent isolé.

Cependant, face à des environnements de plus en plus compétitifs, marqués par une pression à l'innovation et des interdépendances complexes, l'importance accordée aux collectifs de travail (équipes, réseaux, communautés) est redevenue une réponse pertinente (Godé et al., 2016, p. 74).

La place du collectif, en tant que niveau d'analyse distinct entre l'individu et l'organisation, est d'ailleurs réintégrée dans des approches conceptuelles dites « multi-niveaux » (Godé et al., 2016, p. 74).

L'étude de la performance collective devient particulièrement cruciale dans les "contextes extrêmes" – caractérisés par une forte évolutivité, incertitude et risque (Godé et al., 2016, p. 73). Michaux (2003), dans sa thèse de doctorat, explique que dans ce type de situations, la capacité d'un collectif à « produire un résultat commun et co-construire des solutions » constitue le cœur même de la performance (Michaux, 2003).

Pourtant, comme le relèvent Godé et al. (2016, p. 74), le « *savoir agir ensemble* » reste parfois le « *parent pauvre des sciences de gestion* », malgré son rôle de maillon clé.

Pour Godé et Lebraty (2015), comprendre les mécanismes concrets à l'œuvre, notamment en termes de processus décisionnels, de coordination et de régulation des émotions, est donc un enjeu majeur. Il s'agit de décortiquer comment les collectifs s'organisent pour être performants, comment ils construisent et pérennisent leur capacité à gérer l'imprévu et à faire face aux tensions (Godé et al., 2016, p. 74).

3.2.3 Performance organisationnelle (de l'entreprise) :

Ce niveau concerne la performance de l'entreprise dans sa totalité, résultant de l'agrégation des performances individuelles et collectives. Elle est souvent évaluée à travers les différentes dimensions de performance (financière, stratégique, etc.) appliquées à l'échelle de l'organisation entière.

Comme le souligne De La Villarmois (2001), la performance, à ce niveau, est un concept difficile à appréhender au vu de ses dimensions multiples (Boustil, 2022, pp. 259-262).

La distinction des typologies de performance par dimension et par niveau offre un cadre d'analyse précieux pour décrypter un concept fondamentalement pluriel. L'évolution des attentes sociétales et la complexité croissante de l'environnement économique ont conduit à un élargissement significatif de la notion, passant d'une vision initialement financière et unidimensionnelle à une approche globale et multicritérielle (Boustil, 2022, p. 258).

En arrivant à la fin de cette section, intitulée « Fondements conceptuels de la performance au travail », qui représente le socle pour les sections qui suivront, nous avons exploré en détail les différentes définitions de la « performance » du point de vue de plusieurs auteurs et chercheurs, malgré la divergence des approches et l'absence d'unanimité sur ce concept.

Également, nous avons présenté l'évolution de ses modèles depuis les années 70 jusqu'aux modèles contemporains.

Comme dernier point, nous avons abordé les typologies de la performance en distinguant deux critères de classification : par dimension et par niveau d'analyse. Comprendre ces différentes facettes et les

niveaux auxquels elles s'appliquent est indispensable pour toute organisation désireuse de mettre en place des stratégies de mesure et de pilotage alignées avec ses ambitions de réussite durable et sa responsabilité envers l'ensemble de ses parties prenantes.

Section 02 : Déterminants de la performance des employés.

Après avoir exploré les fondements théoriques de la performance - définitions, modèles et typologies - il est temps d'examiner ses déterminants. Ces derniers sont cruciaux pour comprendre l'influence de la performance et son pilotage.

Cette seconde section abordera donc les déterminants de la performance au travail, en se focalisant sur la performance individuelle, variable dépendante de notre étude.

1. Déterminants individuels :

Avant de débuter cette partie, il convient de nous remémorer la définition de Motowidlo (2003), qui conçoit la performance individuelle comme : « *la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* ». Cette définition de la performance individuelle nous dit plusieurs notions clés.

Premièrement, la performance d'un employé, c'est l'ensemble de ses actions sur une période donnée, par exemple s'il atteint ses objectifs ou s'il est doué pour ses tâches.

Deuxièmement, il s'agit des comportements que l'entreprise apprécie et attend de ses salariés. Donc, un employé peut être super performant sur certains points et moins sur d'autres, et sa performance peut aussi monter et descendre. Mais à n'importe quel moment, on peut évaluer tous ces comportements pour avoir une note globale de sa performance (Charles-Pauvers et al., 2007, p. 99).

Pour traiter des déterminants de la performance individuelle des employés, notre sélection s'est portée sur les facteurs considérés comme les plus significatifs : les traits de personnalité, les émotions au travail, la motivation, la satisfaction et l'engagement.

1.1 Les capacités individuelles :

Ce premier ensemble de capacités concerne ce que l'individu est intrinsèquement et ce qu'il apporte avec lui au travail.

1.1.1 Les traits de personnalité :

Notre personnalité, c'est un peu notre "façon d'être" de manière générale et assez stable. Les chercheurs se sont beaucoup intéressés à comment ces traits peuvent influencer notre performance.

Un modèle très connu est celui des "Big Five" hérité des travaux de Tupes et Christal dans les années 1960 (Barrick & Mount , 1991). Il décrit cinq grandes dimensions :

- ✓ L'extraversion : être sociable ou réservé.
- ✓ La stabilité émotionnelle : être calme ou anxieux.

- ✓ L'amabilité : être coopératif ou plus direct.
- ✓ La droiture ou conscienciosité : être organisé et persévérant ou plus négligent.
- ✓ L'ouverture intellectuelle : être curieux ou plus conventionnel (Charles-Pauvers et al., 2006, p. 7).

Parmi ces traits, la droiture est souvent vue comme le meilleur indicateur de la performance au travail, un peu comme une "variable de trait de personnalité orientée vers la motivation" que les chercheurs attendaient. Quel que soit le métier, être consciencieux semble vraiment aider (Barrick et al., 2001, p. 21).

La Stabilité Émotionnelle est aussi importante, surtout pour bien performer en général et en équipe. L'Extraversion et l'Ouverture Intellectuelle seraient plus liées à la capacité à apprendre et à s'intégrer (Charles-Pauvers et al., 2006, p. 8).

Motowidlo, Borman et Schmit (1997) n'a pas un effet direct sur la performance. Elle influence plutôt nos « adaptations spécifiques » – c'est-à-dire notre manière d'apprendre, de percevoir et d'interpréter les situations – lesquelles ont, à leur tour, un impact sur notre travail (Charles-Pauvers et al., 2006, p. 9).

1.1.2 Les émotions et humeurs au travail :

Durant une journée de travail classique, nous passons tous par des hauts et des bas : un petit moment de joie après une bonne nouvelle, du stress qui monte avant une réunion importante, ou cette frustration tenace lorsque rien ne se passe comme prévu.

Ces émotions, bien que parfois discrètes, ont un impact réel sur notre expérience au travail. Mais attention à ne pas tout confondre : une émotion, c'est souvent vif, ponctuel, lié à un événement précis. L'humeur, elle, est plus diffuse, plus durable — comme une toile de fond qui influence nos réactions sans que nous en ayons toujours conscience (Garcia-Prieto et al., 2005, pp. 197-198).

Ces ressentis peuvent influencer notre façon de penser (notre motivation, par exemple) et donc notre performance. Des affects positifs peuvent booster la créativité, faciliter les décisions, et améliorer nos relations avec les autres (Charles-Pauvers et al., 2006, p. 10).

Selon Wright et Cropanzano (2000), expliquent que notre bien-être psychologique général joue un rôle dans notre performance au travail. Et l'inverse est tout aussi vrai : lorsque nous atteignons nos objectifs ou que nous faisons du bon travail, cela peut renforcer notre sentiment de satisfaction. De la même manière, être dans un bon état d'esprit, se sentir bien dans sa peau, peut réellement nous aider à mieux performer. C'est une dynamique à double sens, où l'épanouissement et la performance se nourrissent mutuellement. (Charles-Pauvers et al., 2006, p. 11).

1.1.3 Les compétences :

Avoir les compétences nécessaires reste évidemment essentiel. Campbell (1990) propose d'ailleurs un modèle qui met en lumière plusieurs dimensions de la performance, directement liées à ces compétences On y trouve :

- ✓ Les compétences techniques spécifiques au poste.
- ✓ Les compétences non spécifiques (polyvalence, adaptabilité).
- ✓ La communication écrite et orale.
- ✓ Efforts au travail.
- ✓ Discipline personnelle.
- ✓ Aide aux collègues et à l'équipe.
- ✓ Supervision**.**
- ✓ Management et administration (Saoussany & Asbayou, 2018, p. 360).

Dans leur article *Motivation and Job Performance*, Rubina, Gorbatov et Savchenko (2008) identifient les compétences comme l'un des trois facteurs majeurs qui influencent la performance au travail, aux côtés de l'effort fourni et des conditions dans lesquelles nous exerçons notre activité. Ces trois éléments agissent en synergie, et lorsqu'ils sont réunis, ils peuvent véritablement faire la différence dans nos résultats professionnels (Dlimi et al., 2024, p. 823).

Selon Saoussany et Asbayou (2018, p. 363), disposer de bonnes connaissances et maîtriser les savoir-faire constitue une base indispensable à la performance.

1.1.4 Les moteurs internes : motivation, satisfaction et engagement

Une fois que nous disposons des capacités individuelles - personnalité, émotions, compétences - encore faut-il un moteur pour activer et maintenir cet ensemble en mouvement. C'est précisément là qu'interviennent la motivation, la satisfaction et l'engagement.

- ➢ **La motivation :**

Depuis longtemps, la question de la performance au travail intéresse les chercheurs, surtout depuis Taylor et Fayol. Taylor, par exemple, voyait les travailleurs comme peu motivés naturellement. Donc, selon lui, il fallait les surveiller et les pousser à faire des efforts. Mais cette vision des choses n'est pas restée figée.

Dans les années 1920-1930, des chercheurs ont commencé à réaliser que l'aspect humain dans l'entreprise était finalement super important.

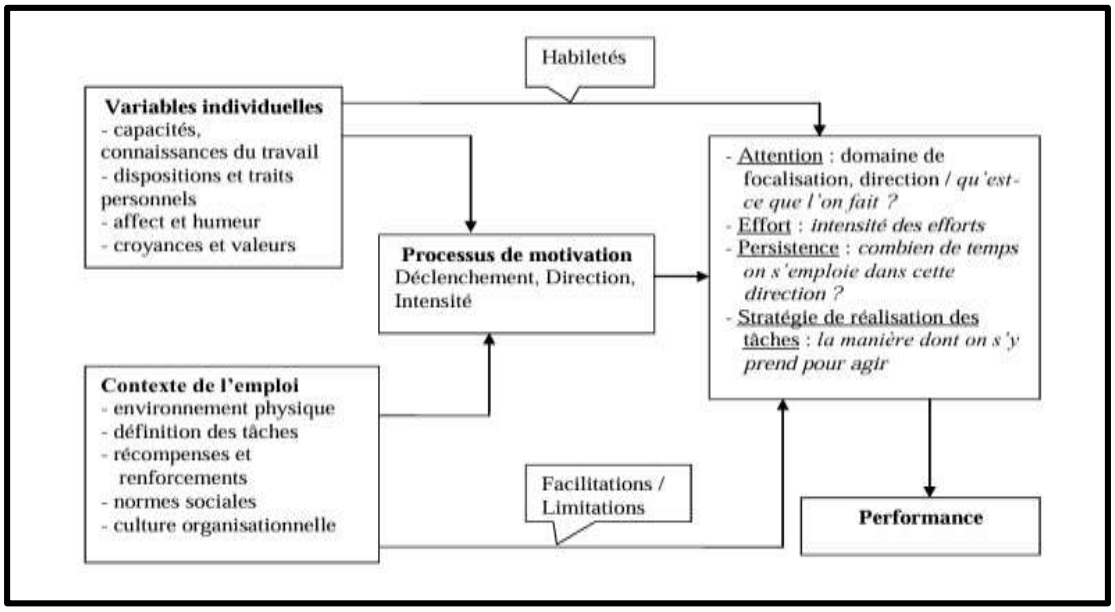
L'expérience de Mayo, par exemple, (celle de l'effet Hawthorne) et les études de Lewin sur les groupes ont bien mis en lumière que la motivation des employés ou leur satisfaction au travail pouvaient vraiment jouer sur leur performance (Charles-Pauvers et al., 2006, p. 11).

En somme, ce n'est plus juste une question de contrôle, mais aussi de comprendre ce que ressentent les gens au travail (Charles-Pauvers et al., 2006, p. 11).

Plusieurs théories nous aident à comprendre ce qui motive les gens au travail :

- ✓ L'importance des objectifs : En se référant à la théorie des buts de Locke, des objectifs clairs, stimulants mais atteignables, assortis d'un retour sur la progression, sont très motivants. (Dlimi et al., 2024, p. 824).
- ✓ La confiance en ses capacités (auto-efficacité) : Si nous pensons que nous sommes capables de réussir, nous allons plus facilement nous investir (Charles-Pauvers et al., 2006, p. 13).
- ✓ Le contexte et les compétences : Comme le montre le modèle de Mitchell et Daniels (2003)-voir Figure n°06-, la motivation seule ne suffit pas.
- ✓ Elle interagit avec nos capacités ("habiletés") et ce que l'environnement nous permet ou nous empêche de faire ("facilitations/limitations").

Figure 6: Un modèle général de la motivation.



Source : (Mitchell & Daniels, 2003, p. 226).

- **La satisfaction au travail:**

Etre satisfait de son travail, c'est important. On a longtemps cru que "des employés heureux sont des employés productifs". Mais la recherche a montré que le lien entre satisfaction et performance n'est pas si direct (Charles-Pauvers et al., 2006, p. 16).

Une étude importante de Iaffaldano et Muchinsky (1985) avait même trouvé une corrélation assez faible.

Plus récemment, d'autres études, comme celle de Judge et al. (2001), ont montré un lien un peu plus fort (une corrélation moyenne de 0,30), surtout pour les métiers plus complexes (Charles-Pauvers et al., 2006, p. 17).

Donc, même si la satisfaction ne cause pas directement une super performance, elle y contribue, et un manque de satisfaction peut clairement nuire. Dlimi et al. (2024, p. 824), rappellent d'ailleurs que la motivation influe directement sur la satisfaction et l'engagement.

- **L'engagement (ou implication) :**

L'engagement est défini comme " *un élément important de la gestion contemporaine des ressources humaines*" (Trudel et al., 2005, p. 408).

Meyer et Allen (Meyer & Allen, 1991, p. 67) le présentent comme "*Un état psychologique qui caractérise la relation qu'a un employé avec son organisation et qui a un impact sur sa décision de demeurer membre de l'organisation*".

Vigan, Godonou et Tidjani (2014) proposent d'analyser l'engagement organisationnel à travers trois dimensions principales (Vigan et al., 2014, pp. 3-4) :

- ✓ L'implication affective : s'attacher émotionnellement

Selon Mayer et Allen (1991), l'implication affective correspond au fait qu'un employé se sente véritablement appartenir à l'entreprise, qu'il y soit attaché sur le plan émotionnel (Vigan et al., 2014, p. 3).

Un salarié ayant un fort engagement affectif choisit de rester dans l'entreprise parce qu'il en a envie - il est fier d'en faire partie et s'y sent bien-.

- ✓ L'implication normative : le sentiment du devoir

Cette dimension représente en quelque sorte le côté moral de l'engagement. Elle correspond au sentiment d'obligation et de responsabilité qu'un employé ressent envers son entreprise, et qui le pousse à y rester (Meyer & Allen, 1991).

Un employé qui ressent un fort engagement normatif reste dans son entreprise par loyauté.

- ✓ L'implication calculée (ou de continuité) : Rester par intérêt

Ici, l'engagement est davantage rationnel. L'employé est motivé par le besoin de conserver les avantages liés au fait de rester dans l'entreprise. Cela peut s'expliquer par le manque d'opportunités d'emploi ailleurs ou par la conscience que beaucoup d'efforts personnels seraient perdus s'il venait à la quitter (Vigan et al., 2014, p. 3).

Selon Mowday, Steers et Porter (1979), l'implication affective a été beaucoup étudiée, partant de l'idée que des employés très attachés à leur entreprise seraient plus performants. En théorie, cela semble logique.

Cependant, en pratique, le lien avec la performance "dans la tâche" (c'est-à-dire faire son travail technique) est souvent assez faible (Mathieu & Zajac, 1990). En revanche, ce lien est un peu plus net avec ce qu'on appelle les "comportements de citoyenneté organisationnelle" (comme aider ses collègues ou défendre l'entreprise).

Des facteurs comme l'ancienneté (on est souvent plus impliqué au début), le type de poste, ou même la relation avec son chef direct peuvent modifier la donne (Charles-Pauvers et al., 2006, pp. 20-23).

Charles-Pauvers et al. (2006, p. 9), mentionnent que les traits de personnalité et les aptitudes cognitives, combinés aux expériences, font varier les "adaptations spécifiques" qui influencent la performance.

Même si ces facteurs individuels sont cruciaux, il ne faut pas oublier que l'individu travaille dans un contexte. Charles-Pauvers et al. (2006, p. 3) rappellent que si l'on assimile la performance seulement aux résultats de l'individu, on risque d'ignorer les facteurs contextuels (qualité des équipements, décisions stratégiques, situation du marché).

2. Déterminants organisationnels:

Après avoir exploré ce qui vient de l'individu lui-même, il est temps de s'intéresser aux déterminants de l'environnement professionnel. L'entreprise, avec sa culture, son style de management, et les moyens qu'elle met à la disposition de ses employés, a un impact considérable.

Dans cette partie, nous allons donc nous concentrer sur deux facteurs issus de l'organisation : sa culture et le style de leadership des managers et voir comment ils peuvent favoriser ou freiner la progression de la performance individuelle.

2.1 La culture d'entreprise :

Le concept de culture d'entreprise a vu le jour dans les années quatre-vingt, dans le champ managérial. Depuis son apparition, les chercheurs n'ont cessé de l'étudier et d'en explorer les différentes facettes.

Dans cette partie, nous allons présenter une diversité de ses définitions, ses principales composantes, et enfin, sa relation avec la performance des employés.

2.1.1 Définitions de la culture d'entreprise :

Selon Keesing (1974), la culture est « *un ensemble de compétences ou capacités et de principes partagés par un groupe dans ses aspects les plus généraux, mais qui peut comprendre des variations correspondant aux spécificités individuelles* » (Zerrouki, 2011, p. 118).

Cette perspective met en avant le partage au sein d'un groupe tout en reconnaissant la place de l'individu.

Sathe (1985), s'inscrivant dans une lignée d'anthropologues et de chercheurs, note que la culture est ce « *quelque chose qui coordonne et intègre le comportement humain dans un groupe ou dans une société* ». Ici, l'accent est mis sur la fonction de cohésion et d'intégration de la culture (Zerrouki, 2011, p. 118).

Dans une perspective plus orientée vers la signification, Pettingrew (1979) définit la culture comme « *un système de significations accepté publiquement et collectivement par un groupe donné, à un moment donné* » (Laflamme, 1994, p. 30).

Cette définition souligne le caractère partagé et contextuel des significations qui fondent la culture.

Enfin, E.H. Schein (1985), une référence majeure dans le domaine, propose une vision dynamique et processuelle. Pour lui, « *la culture se construit selon un processus d'apprentissage collectif en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise* » (Gardère & Gardère, 2003).

Cette approche intègre la notion de temps et le rapport à l'histoire de l'organisation, soulignant que la culture est une réponse apprise aux défis d'adaptation externe et d'intégration interne.

Selon Schein, la culture d'entreprise correspond à un ensemble de valeurs fondamentales partagées par les membres d'un groupe, développées au fil du temps en réponse aux défis internes et externes. Ces valeurs, jugées efficaces, sont ensuite transmises aux nouveaux arrivants comme repères pour comprendre et aborder les situations à venir (Zerrouki, 2011, p. 119).

D'autres auteurs insistent sur le rôle des représentations et des valeurs. Nadine Lemaître, par exemple, définit la culture d'entreprise comme « *un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise* » (Dupriez & Simons, 2002, p. 87).

Cela implique une adhésion à une vision commune de l'entreprise, de son rôle et de sa mission.

Aktouf la conçoit comme « *un système de valeurs partagées et de croyances en interaction avec la population d'une entreprise, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôle pour produire des normes de comportement* » (Pinot, 2006, p. 217).

Maurice Thévenet voit la culture d'entreprise comme « *un ensemble de références partagées dans l'organisation et construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise. C'est aussi un mode de description de l'entreprise* » (Pesqueux, 2004, p. 170).

Cette perspective met en lumière le caractère historique et évolutif de la culture, ainsi que sa fonction descriptive.

Il ressort de ces différentes approches que la culture d'entreprise est un construit complexe, un "ciment social" qui se fonde sur une histoire partagée et régule les comportements par des normes, qu'elles soient explicites ou implicites. Elle est à la fois un produit de l'interaction humaine et un guide pour l'action (Zerrouki, 2011, p. 121).

Ces différentes définitions, bien que variées, convergent sur l'idée que la culture d'entreprise est un ensemble d'éléments partagés – que ce soient des significations, des valeurs, des croyances ou des manières de faire – qui se construisent avec le temps et qui donnent une identité propre à chaque organisation.

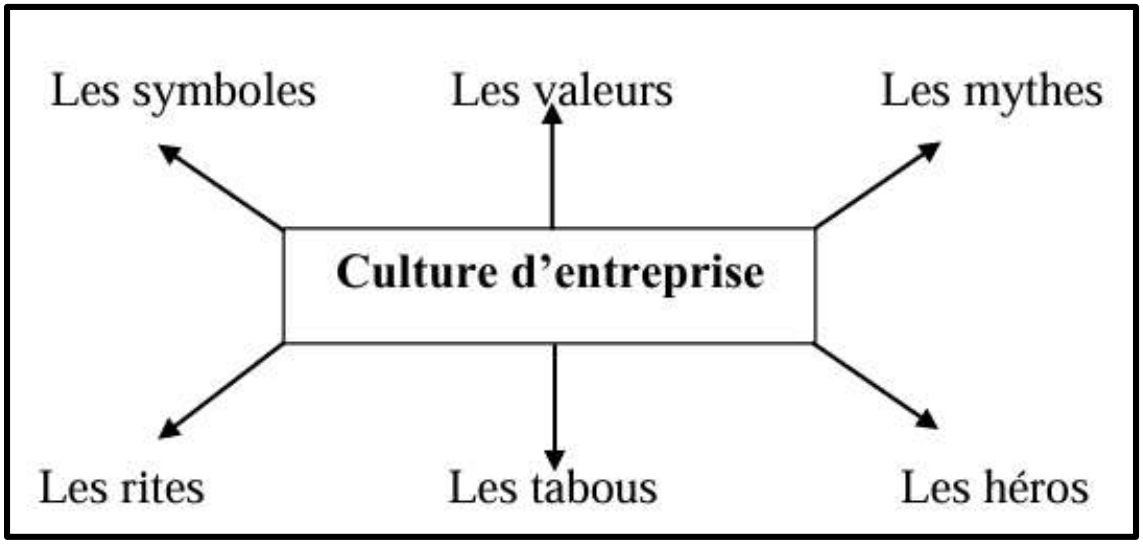
Pour mieux saisir cette notion, il est utile de se pencher sur les éléments concrets qui la composent.

2.1.2 Composantes de la culture d'entreprise :

Si la culture d'entreprise est un concept un peu abstrait, elle se manifeste concrètement à travers différents éléments. Comprendre ces composantes aide à mieux cerner la culture spécifique d'une organisation.

Deal et Kennedy (1982) suggèrent que la culture d'entreprise est *« un ensemble de valeurs, de symboles, de héros, de rites et d'histoires qui influencent le comportement des individus au travail»* (Laflamme, 1994, p. 31).

Figure 7: Composantes de la culture d'entreprise selon Deal et Kennedy.



Source : (Zerrouki, 2011, p. 125)

Explorons ces éléments plus en détail :

- **Les valeurs :**

Les valeurs sont au cœur de la culture d'entreprise. Ce sont essentiellement des croyances partagées sur ce qui est important, ce qui est bien ou mal, et elles guident les attitudes et les actions des salariés.

Une définition souvent citée est celle de Milton Rokeach, qui voit une valeur comme « *une conviction profonde en vertu de laquelle un mode de vie ou un but donné à l'existence est personnellement ou socialement préférable à un mode ou un but opposé* ». Au fond, les valeurs sont le socle de l'identité de l'entreprise et visent à canaliser l'énergie collective (Borins & Sandford, 2001) .

- **Les mythes :**

Les mythes sont des récits, souvent un peu idéalisés, basés sur des événements réels du passé de l'entreprise.

Ils ont une fonction importante : ils communiquent et stabilisent le système de représentations et de valeurs au sein de l'organisation. Ces histoires peuvent expliquer des succès, des échecs, ou des moments clés, et contribuent à la cohésion et au contrôle social (Dupriez & Simons, 2002, p. 88).

On distingue plusieurs types de mythes :

- ✓ Les mythes rationalisateurs qui expliquent les événements passés et justifient les actions futures.
- ✓ Les mythes de valorisation qui introduisent des hiérarchies ou des distinctions (le bien/le mal, l'ancien/le nouveau).
- ✓ Les mythes d'identification qui mettent en scène des personnages et créent des oppositions (nous/eux, moi/l'entreprise).
- ✓ Les mythes de dualité qui expriment les tensions entre la réalité de l'entreprise et les valeurs des employés (Zerrouki, 2011, pp. 126-127).

Ces légendes, souvent associées au passé de l'entreprise ou à des figures marquantes comme le fondateur, servent à renforcer les valeurs communes (Dupriez & Simons, 2002, p. 88).

- **Les héros :**

Les héros de l'entreprise sont souvent les fondateurs ou des dirigeants qui ont marqué son histoire par leurs actions, leur charisme ou leurs inventions (Magakam et al., 2003, p. 152).

Ils incarnent les valeurs de l'entreprise et servent de modèles de comportement. Leur histoire et leurs caractéristiques (éducation, expérience, croyances) aident à comprendre les bases de la culture.Que ces

personnalités soient encore présentes ou appartiennent au passé, elles représentent une certaine image de la culture et influencent les méthodes de management et de promotion.

Des figures comme Bill Gates (Microsoft) ou, plus localement, les fondateurs de grandes entreprises nationales, peuvent ainsi devenir des "héros" culturels (Zerrouki, 2011, p. 129).

- **Les rites :**

Les rites sont des pratiques régulières, ayant un caractère sacré ou symbolique, qui obéissent à certaines règles, qu'elles soient formelles ou informelles. Toute organisation a ses rituels : réunions hebdomadaires, célébrations d'anniversaires, pots de départ, cérémonies de remise de prix, ou même la manière de prendre le café ensemble (Zerrouki, 2011, p. 127).

Selon Moscovici, « *les rites sont des activités de tous les jours, systématiques et programmées dans la compagnie qui ont pour fonction de développer le sentiment d'appartenance, de donner de l'importance aux événements qui véhiculent les valeurs pivots et de fixer la culture* ».

Concrètement, ils se manifestent dans les comportements, les repas ou les célébrations (Zerrouki, 2011, pp. 127-128).

- **Les symboles :**

Les symboles sont les expressions visibles de la culture organisationnelle. Ils se manifestent à travers des éléments concrets comme le logo de l'entreprise, le port d'un uniforme ou d'un badge, l'agencement des bureaux, ou encore le style vestimentaire attendu. Ces manifestations traduisent l'ambiance interne et révèlent, de manière implicite, les valeurs et repères qui structurent la culture de l'organisation (Zerrouki, 2011, p. 128).

Le langage est aussi un symbole très expressif : un jargon spécifique, des expressions typiques, le style de communication (lettres, emails), ou même les procédures de contrôle, tout cela fait partie des symboles qui facilitent la circulation de l'information et la prise de décision (Dupriez & Simons, 2002, p. 88).

- **Les tabous :**

Dans la culture d'entreprise, les tabous représentent les sujets ou comportements tacitement interdits ou évités, car perçus comme sensibles ou contraires aux valeurs collectives. Ils peuvent concerner, par exemple, la remise en question de l'autorité, certains sujets liés à la rémunération ou encore les échecs passés (Zerrouki, 2011, p. 130).

Ces silences partagés jouent un rôle important dans la régulation des relations internes et la préservation de l'harmonie apparente.

On voit donc que la culture d'entreprise n'est pas juste une idée en l'air. Elle se voit, se sent, et se vit à travers des éléments bien concrets comme les valeurs qu'on affiche, les histoires qu'on se raconte, les "stars" de l'entreprise qu'on admire, les habitudes qu'on a et les symboles qu'on utilise tous les jours. Tous ces éléments, des plus visibles aux croyances les plus cachées, forment ensemble l'identité unique de chaque entreprise et guident la manière dont les gens y travaillent.

2.1.3 Comment la culture influence la performance individuelle ?

Une culture d'entreprise forte et positive peut être un vrai moteur pour la performance des employés.

- ✓ Motivation et Engagement :

Lorsque les valeurs de l'entreprise sont en adéquation avec celles partagées au sein d'un groupe, un sentiment d'appartenance se développe, ce qui favorise une motivation et un engagement accrus. Une culture valorisant la reconnaissance, l'autonomie et le développement personnel tend ainsi à stimuler naturellement les collaborateurs.

Les chercheurs s'accordent à reconnaître l'influence positive de la culture organisationnelle sur l'attitude de l'organisation et l'amélioration de ses processus, avec un impact direct sur la performance et l'engagement des employés (Tuffaha, 2020, p. 19).

- ✓ Cohérence et Clarté :

Une culture claire donne des repères. Elle aide à comprendre ce qui est attendu, comment prendre des décisions, et comment interagir avec les autres. Cela réduit l'incertitude et permet de concentrer son énergie sur les tâches à accomplir (Zerrouki, 2011, p. 133).

- ✓ Adaptation et innovation :

Certaines cultures organisationnelles favorisent la créativité, la prise d'initiative et l'apprentissage continu. Dans ce type d'environnement, l'adaptabilité des employés et leur capacité à proposer des idées nouvelles sont renforcées, ce qui constitue un levier important pour la performance à long terme. (Tuffaha, 2020, p. 18).

Cahyono et Wening confirment que la culture organisationnelle a un impact positif sur la performance des employés car une culture positive encourage les employés à effectuer leurs tâches selon des standards définis et motive l'atteinte de résultats optimaux (Cahyono & Wening, 2023, p. 1904).

- ✓ Bien-être et climat social :

Une culture qui favorise le respect, la confiance et de bonnes relations entre collègues contribue à un climat social positif, ce qui réduit le stress et améliore le bien-être, facteurs importants pour une performance durable (Zerrouki, 2011, p. 174).

2.2 Styles de leadership :

Pour en savoir davantage sur les définitions du leadership, ses fonctions et ses styles, il convient de se référer à la troisième section du premier chapitre, intitulée « Apports de l'intelligence émotionnelle en milieu organisationnel », et plus précisément au premier titre : « Influence de l'intelligence émotionnelle sur le leadership ».

Pour cette raison, nous allons nous pencher directement sur la manière dont le leadership influence la performance individuelle.

2.2.1 Comment le leadership influence la performance individuelle ?

Le rôle du leadership dans le succès d'une organisation et, plus spécifiquement, dans la performance de ses employés, est un sujet largement étudié. Les recherches montrent que la manière dont les dirigeants guident et interagissent avec leurs équipes peut avoir un impact significatif sur la productivité et l'efficacité individuelle.

- ✓ Donner une direction claire et des objectifs compris :

Un leadership efficace se distingue par sa capacité à offrir une direction claire. Quand les attentes sont bien définies et que le sens du travail est compris, les employés sont plus engagés et performants. Cela réduit l'ambiguïté et oriente mieux les efforts. (Cahyono & Wening, 2023, p. 1894).

- ✓ L'impact positif des styles de leadership efficaces :

Les études confirment qu'un style de leadership approprié a généralement un effet positif et significatif sur la performance des employés.

Des styles comme le leadership transformationnel ou démocratique, par exemple, sont souvent cités pour leur capacité à motiver les subordonnés et à améliorer leur performance (Cahyono & Wening, 2023, p. 1894).

Prasetyo et al. Dans leurs étude concluent que le style de leadership appliqué à l'hôpital RSD dr. Soebandi a un impact positif sur l'amélioration de la performance des employés (Prasetyo et al., 2024, p. 3087).

- ✓ Influence sur la motivation et la volonté d'agir :

Le leadership ne consiste pas seulement à donner des instructions. Il repose aussi sur la capacité à influencer la motivation des employés à accomplir leurs tâches.

Certains auteurs, comme Robbins et Judge (2011), rappellent que le vrai leadership amène les collaborateurs à suivre une direction, même lorsque celle-ci ne correspond pas toujours à leurs préférences personnelles. Un bon leadership peut donc transformer la simple exécution en un engagement plus profond (Prasetyo et al., 2024, p. 3090).

- ✓ Le leadership comme levier d'amélioration continue :

Les recherches impliquent que les organisations devraient se concentrer sur le développement de styles de leadership efficaces pour améliorer la performance de leurs employés (Cahyono & Wening, 2023, p. 1894).

Cela suggère que le leadership n'est pas seulement un état de fait, mais une compétence qui peut être cultivée et améliorée, avec des retombées directes sur les résultats individuels.

En somme, un leadership de qualité, qui sait orienter, motiver et influencer positivement ses équipes, apparaît comme un déterminant crucial de la performance individuelle des employés.

En résumé, l'organisation, à travers sa culture et son mode de gouvernance, exerce une influence déterminante sur la performance individuelle. Une culture porteuse de sens et un leadership mobilisateur peuvent favoriser l'engagement, stimuler la motivation et renforcer l'efficacité au travail.

À l'inverse, un climat délétère ou un encadrement mal adapté peuvent freiner les dynamiques positives. Mieux cerner ces déterminants organisationnels devient alors un levier essentiel pour toute structure souhaitant conjuguer performance et bien-être professionnel.

3. Interactions entre déterminants individuels et organisationnels :

Après avoir cerné ce qui relève de l'individu – ses compétences, sa motivation, sa personnalité – et ce qui dépend du cadre de travail – comme la culture d'entreprise ou la manière dont l'organisation est dirigée –, une chose devient évidente : ces deux aspects ne fonctionnent pas séparément.

C'est bien l'interaction entre les deux qui façonne, au quotidien, les conditions dans lesquelles la performance peut émerger ou au contraire se freiner.

3.1 L'individu dans son milieu de travail :

L'objectif de cette partie est de montrer comment le contexte organisationnel façonne l'expression des facteurs individuels.

- ✓ L'expression de la personnalité façonnée par le contexte :

Charles-Pauvers et al. (2006, p. 9), rappellent que les traits de personnalité n'agissent pas toujours de façon directe sur la performance. Leur impact passe souvent par des ajustements spécifiques, façonnés par l'environnement et les expériences que chacun traverse.

Dans cette logique, LePine et Van Dyne (2001) montrent qu'un même trait peut être un atout dans certains contextes… et un frein dans d'autres. Tout dépend des situations : c'est le cadre qui permet de savoir si un comportement va réellement favoriser la performance ou non (Charles-Pauvers et al., 2006, p. 9).

Kotter, lui, donne un exemple parlant : une entreprise qui valorise la prise d'initiative donne naturellement plus d'espace à une personne proactive pour s'exprimer et exceller. À l'inverse, un environnement plus rigide pourrait freiner ce même élan (Zerrouki, 2011, p. 149).

- ✓ La motivation influencée par l'environnement organisationnel :

Même la personne la plus intrinsèquement motivée peut voir son élan freiné par un mauvais management, un manque de reconnaissance, ou une culture d'entreprise délétère. Inversement, un leadership inspirant et une culture positive peuvent galvaniser la motivation.

Le modèle de Mitchell et Daniels (2003) illustre bien que le processus motivationnel est influencé par le « contexte de l'emploi » (définition des tâches, récompenses, normes sociales, culture organisationnelle) (Charles-Pauvers et al., 2006, p. 15).

La théorie de la fixation des objectifs de Locke insiste aussi sur le fait que les objectifs doivent être acceptés et soutenus par l'encadrement pour être réellement motivants (Zerrouki, 2011, p. 100).

- ✓ L'utilisation des compétences dépendante des ressources et de l'autonomie :

En se référant au modèle de Hackman et Oldham, avoir des compétences est une chose, pouvoir les utiliser en est une autre. Si l'entreprise ne fournit pas les bons outils, les bonnes informations, ou si elle n'accorde pas suffisamment d'autonomie, même les employés les plus compétents peuvent sous-performer (Saoussany & Asbayou, 2018, p. 364).

3.2 L'adéquation personne-environnement :

L'idée centrale ici est que la performance est souvent meilleure lorsque les caractéristiques de l'individu sont en adéquation avec les exigences et les caractéristiques de son environnement de travail.

- ✓ L'impact de la culture et du leadership sur la perception de l'équité et du soutien :

Charles-Pauvers et al. (2006, pp. 36-33), en abordant les notions de contrat psychologique, de justice et de soutien, soulignent que certains facteurs contextuels — comme la justice organisationnelle ou le soutien perçu de l'organisation — interagissent fortement avec des attitudes individuelles telles que la satisfaction ou l'engagement, qui influencent directement la performance.

Ces éléments sont eux-mêmes souvent façonnés par la culture d'entreprise et le style de leadership (Charles-Pauvers et al., 2006, pp. 36-43).

- ✓ Le contrat psychologique comme interface :

Le contrat psychologique, c'est un peu ce qui se joue en coulisses : toutes ces attentes non dites mais bien présentes entre un employé et son entreprise.

Quand ce contrat semble rompu — par exemple, si l'on promet du développement ou de la reconnaissance sans vraiment les offrir — cela peut sérieusement entamer la motivation, la satisfaction ou même pousser à envisager un départ.

Et justement, ce contrat, même s'il n'est pas écrit noir sur blanc, est fortement influencé par la culture de l'organisation et par la manière dont elle est dirigée (Charles-Pauvers et al., 2006, p. 37).

Pour conclure cette section, où nous avons pris le temps d'examiner de près les multiples leviers de la performance au travail, certaines idées fortes méritent d'être retenues.

Dans un premier temps, nous avons mis en lumière les facteurs individuels, comme la personnalité, les émotions, la motivation ou encore les compétences, qui influencent directement l'engagement et l'efficacité d'un individu dans son travail.

Mais ces éléments personnels ne s'expriment jamais dans le vide : le contexte organisationnel joue un rôle tout aussi déterminant.

La culture de l'entreprise, les styles de leadership, façonnent les comportements et les performances des salariés.

Ce qu'il faut retenir, c'est que la performance est le fruit d'une interaction constante entre ce que l'individu apporte et ce que l'environnement lui permet d'exprimer.

C'est cette dynamique, faite d'allers-retours, d'influences croisées et d'ajustements réciproques, qui rend l'analyse du travail humain à la fois complexe et passionnante.

Section 03 : Mesure et évaluation de la performance au travail

Une fois que nous avons exploré ce qu'est la performance individuelle et ce qui l'influence, une question cruciale se pose pour les entreprises : comment la mesurer et l'évaluer concrètement ?

Cette étape est fondamentale, non seulement pour juger du travail accompli, mais aussi pour identifier les points forts, les axes d'amélioration, et pour prendre des décisions éclairées en matière de gestion des ressources humaines.

Cependant, mesurer la performance des employés n'est pas une mince affaire, car c'est un concept complexe et multidimensionnel, comme nous l'avons vu. Cette section va donc se pencher sur les différentes facettes de la mesure et de l'évaluation de la performance individuelle au travail.

1. Approches d'évaluation de la performance :

La démarche d'évaluation de la performance individuelle, encadrée par le service du personnel ou la direction des ressources humaines, a connu une évolution significative au sein des organisations. Elle est passée d'une simple notation administrative à une analyse plus approfondie des résultats obtenus par chaque collaborateur (Boudjana & Messaid, 2020, p. 13).

Historiquement enracinée dans le fonctionnement des organisations et leur rapport aux individus, l'évaluation s'impose comme un pilier central des politiques de gestion des ressources humaines.

Elle représente un processus structuré visant à porter un jugement sur la performance passée et actuelle d'un salarié, tout en appréciant son potentiel futur dans le contexte professionnel qui est le sien (Boudjana & Messaid, 2020, p. 13).

Son objectif est de concilier les intérêts et attentes de l'entreprise avec ceux des employés (Boudjana & Messaid, 2020, p. 8).

De nombreux chercheurs en management ainsi que des praticiens de la fonction de gestion des ressources humaines ont consacré leurs recherches à la mesure et à l'évaluation de la performance des employés. Dans un premier temps, ces recherches ont principalement mis l'accent sur des méthodes purement objectives.

Comme le soulignent Charles-Pauvers et al. (2006, p. 03), les techniques de mesure de la performance individuelle ont beaucoup porté sur l'évaluation par les supérieurs ou sur des indices de productivité et de qualité.

Cependant, étant donné que la performance est étroitement liée à l'humain, la tâche s'est révélée plus complexe. C'est pourquoi des approches complémentaires, davantage subjectives, ont été proposées afin de mieux en apprécier toutes les dimensions.

1.1 L'approche objective :

Les entreprises cherchent souvent à s'appuyer sur des critères objectifs pour évaluer la performance. Il peut s'agir de données chiffrées comme les quantités produites, les chiffres de vente, le respect des délais ou encore le nombre d'erreurs (Saoussany & Asbayou, 2018, p. 365), ainsi que de l'accomplissement des objectifs prédéfinis et des résultats réellement obtenus (Boudjana & Messaid, 2020, p. 10).

L'avantage de ces mesures est leur apparente neutralité et la facilité de comparaison. Cependant, selon Campbell (1990), même ces critères « objectifs » peuvent impliquer des jugements subjectifs dans leur définition et leur interprétation (Saoussany & Asbayou, 2018, p. 365).

1.2 L'approche subjective :

Biron, Farndale et Paauwe (2011) expliquent que, même si les critères objectifs permettent une évaluation chiffrée de la performance, ils ne suffisent pas à en saisir toute la complexité. En effet, de nombreux aspects du travail — tels que les comportements, l'engagement, l'esprit d'équipe ou encore la qualité des interactions — échappent à une simple mesure quantitative.

C'est pourquoi l'approche subjective, fondée sur le jugement humain, notamment celui du supérieur hiérarchique, occupe une place essentielle dans le processus d'évaluation. Bien qu'elle puisse introduire certains biais, elle permet d'appréhender des dimensions autrement invisibles de la performance.

Comme le souligne Motowidlo (2003, p. 39), la performance est « *la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes comportementaux discrets qu'un individu effectue* ».

Cette « valeur attendue » intègre nécessairement une part d'appréciation, de perception et d'interprétation, ce qui justifie pleinement le recours à une approche subjective dans l'évaluation des performances en milieu organisationnel (Saoussany & Asbayou, 2018, p. 359).

1.3 Vers une approche combinée:

Face aux limites de chaque approche, la tendance est de combiner des éléments objectifs et subjectifs, et d'adapter les méthodes au contexte spécifique de l'emploi et de l'organisation.

L'évaluation à 360°, qui recueille les feedbacks de différentes sources (supérieurs, collègues, subordonnés, clients), est une tentative pour enrichir et nuancer l'évaluation (Charles-Pauvers et al., 2006, p. 03).

L'important est que le processus d'évaluation soit perçu comme juste et transparent par les employés (Boudjana & Messaid, 2020, p. 17).

2. Indicateurs clés de performance (KPIs) individuelle :

La quête d'une mesure fiable et pertinente de la performance individuelle demeure une préoccupation centrale dans le champ du management des ressources humaines. Comme le souligne Jacquet (2011, p. 1), la question de savoir « comment mesurer la performance ? » est au cœur des débats, tant académiques que professionnels.

Pour y répondre, les entreprises s'appuient de plus en plus sur les Key Performance Indicators (KPIs), des indicateurs clés permettant d'évaluer de manière tangible les résultats et les comportements attendus.

Toutefois, l'évaluation de la performance reste un sujet controversé, notamment en raison de la complexité du concept et de sa diversité d'interprétations selon les contextes.

Depuis les premiers modèles d'évaluation mis en place à la fin des années 1990, de nombreuses échelles de mesure ont été développées (Prowse & Prowse, 2009).

Néanmoins, celles-ci demeurent souvent spécifiques à certains secteurs d'activité, ce qui limite leur portée universelle. Bien que ces outils se soient multipliés depuis 1998, ils peinent encore à refléter de manière transversale la performance individuelle au travail, tous métiers confondus (Sabir, 2024, p. 243).

2.1 Indicateurs clés en gestion stratégique des ressources humaines :

Avant d'aborder spécifiquement les indicateurs utilisés pour évaluer la performance individuelle des employés, il est essentiel de s'intéresser d'abord aux principaux indicateurs clés en gestion stratégique des ressources humaines.

Ces derniers constituent en effet le cadre général dans lequel s'inscrivent les pratiques d'évaluation du personnel, en alignant les objectifs individuels sur les priorités organisationnelles.

Tableau 5: Synthèse des indicateurs clés en gestion stratégique des ressources humaines.

KPIs	Définition	Approche d'évaluation
Indicateurs de performance	Métriques conçues pour évaluer l'efficacité opérationnelle et la productivité du capital humain, souvent alignées sur des objectifs spécifiques (ex: projets réalisés, OKR atteints).	Dépendant de l'objectif spécifique (ex: Nombre de projets achevés / Période / Collaborateur ; Suivi de la réalisation des *Objectives and Key Results* (OKR)).
Taux de Turnover	Mesure la fluidité du capital humain, quantifiant la proportion de collaborateurs quittant l'organisation sur une période donnée par rapport à l'effectif moyen. Indicateur révélateur de la capacité de rétention ainsi que des éventuels problèmes de management ou de satisfaction.	$\left(\frac{\text{Nombre de départs sur la période}}{\text{Effectif moyen sur la période}}\right) \times 100$
Temps de Recrutement (Time to Hire)	Indicateur temporel mesurant la durée totale du processus d'acquisition de talents, depuis l'identification du besoin jusqu'à l'embauche effective du nouveau collaborateur.	Calcul de la durée (en jours/semaines) entre l'ouverture du poste et l'acceptation de l'offre par le candidat.

Coût par Recrutement (Cost per Hire)	Mesure l'efficience économique du processus de recrutement, agrégeant l'ensemble des dépenses directes et indirectes engagées pour pourvoir un poste vacant.	Coût total des activités de recrutement (internes et externes) / Nombre total de recrutements effectués sur la période.
Indicateurs de Formation & Développement	Quantifient l'investissement organisationnel dans le développement des compétences et son déploiement (ex: efforts de formation continue pour maintenir la compétitivité).	Exemples: • Nombre moyen d'heures de formation / Collaborateur / Période. En calculant le nombre total d'heures de formation formelle suivies par l'ensemble des collaborateurs durant la période considérée, puis en divisant ce total par le nombre moyen de collaborateurs présents sur la même période. • Pourcentage de l'effectif ayant suivi une formation spécifique.
Indice de Satisfaction / Bien-être	Évaluation du degré de contentement et d'épanouissement des collaborateurs vis-à-vis de leur environnement professionnel. Corrélé à la productivité et à la réduction de l'absentéisme.	Généralement évalué via des enquêtes standardisées (baromètres internes), quantifiant le score moyen ou la distribution des réponses relatives à divers aspects de l'expérience employé.
Indicateurs de Diversité & Inclusion	Métriques évaluant la représentation des différents groupes démographiques au sein de l'organisation et potentiellement l'inclusivité du climat. Associés à une performance financière accrue.	Exemples: Pourcentage de femmes aux postes de direction ; Analyse de la diversité ethnique à différents niveaux hiérarchiques.

Taux d'Absentéisme	Mesure la proportion de temps de travail perdu en raison d'absences (hors congés planifiés) par rapport au temps de travail théorique total. Indicateur de bien-être et d'engagement.	(Nombre total d'heures ou jours d'absence / Nombre total d'heures ou jours théoriques de travail) x 100

Source : Adapté de (Adonis Éducation, 2024, pp. 13-16)**.**

Les indicateurs de performance en ressources humaines (RH) sont considérés comme des outils stratégiques fondamentaux pour assurer une gouvernance efficace des organisations modernes (Adonis Éducation, 2024, p. 09).

Ces instruments de mesure jouent un rôle crucial dans l'évaluation approfondie des divers aspects de la gestion du capital humain. En fournissant des données quantitatives objectives, ces indicateurs offrent aux dirigeants un soutien factuel pour superviser la performance, améliorer les processus RH et guider les actions vers une amélioration continue de l'efficacité organisationnelle (Adonis Éducation, 2024, p. 11).

À la lumière de cet aperçu des indicateurs clés en gestion des ressources humaines, considérés comme fondamentaux, nous allons à présent recentrer notre attention sur ceux qui permettent d'évaluer spécifiquement la performance individuelle des employés.

2.2 Les indicateurs de la performance individuelle d'après Koopmans et al. (2011) :

La performance individuelle au travail étant un construit latent, elle ne peut être mesurée de manière directe. S'appuyant sur les quatre grandes dimensions de la performance, Koopmans et al. (2011), qui, à partir d'une revue rigoureuse de 17 modèles génériques et 18 modèles spécifiques, ont identifié quatre grandes dimensions structurantes de la performance individuelle au travail, chacune assortie d'indicateurs précis (Koopmans et al., 2011) :

- **Performance dans la tâche:**

Les indicateurs de performance dans la tache couvrent plusieurs aspects clés, tels que : la réalisation des tâches assignées, la quantité et la qualité du travail fourni, les compétences professionnelles, la maîtrise des connaissances liées au poste et leur actualisation continue.

Ils incluent également la précision dans l'exécution, la capacité à planifier, organiser et administrer, à prendre des décisions, résoudre des problèmes, communiquer efficacement à l'oral comme à l'écrit, ainsi qu'à assurer le suivi et le contrôle des ressources (Saoussany & Asbayou, 2018, p. 366).

- **Performance contextuelle:**

Cette dimension regroupe les comportements qui ne sont pas formellement exigés par la description du poste, mais qui contribuent significativement à l'efficacité de l'organisation et au climat de travail.

Elle inclut la réalisation de tâches supplémentaires, l'effort volontaire, l'initiative, l'enthousiasme, ainsi qu'une attention constante au devoir.

S'y ajoutent des qualités telles que l'ingéniosité, la persévérance, la motivation, le dévouement, la proactivité et la créativité. Elle englobe également la coopération, l'aide aux autres, la politesse, la communication efficace, les relations interpersonnelles harmonieuses, et un engagement organisationnel fort (Saoussany & Asbayou, 2018, p. 366).

- **Performance adaptative:**

La performance adaptative renvoie à la capacité d'un individu à faire face efficacement aux changements, aux imprévus et aux situations nouvelles dans son environnement professionnel.

Elle valorise l'aptitude à générer des idées novatrices, à ajuster ses objectifs et ses plans en fonction des circonstances, ainsi qu'à assimiler rapidement de nouvelles tâches ou technologies.

Elle englobe également la flexibilité, l'ouverture aux autres, la compréhension interculturelle, la résilience face aux défis, la maîtrise de soi en situation de stress, ainsi que la capacité à analyser rapidement et à agir de manière appropriée (Saoussany & Asbayou, 2018, p. 366).

- **Comportements contreproductifs:**

Les comportements contre-productifs désignent l'ensemble des attitudes et actions négatives qui nuisent au bon fonctionnement de l'organisation. Ils se manifestent par des comportements hors tâche, une fréquence excessive de pauses, l'absentéisme, les retards, ou encore des erreurs dans l'exécution des tâches.

Ils incluent également des conduites inappropriées telles que les plaintes injustifiées, les bavardages malveillants, les conflits entre collègues, le non-respect des règles de sécurité, l'abus de privilèges, ou encore des actes plus graves comme l'agression ou le vol (Saoussany & Asbayou, 2018, p. 366).

Cette conception, initialement formulée par Borman et Motowidlo (1993), puis enrichie par Koopmans (2014) par l'ajout de la dimension du « comportement contre-productif », a été largement mobilisée dans de nombreux travaux antérieurs. Elle est aujourd'hui reconnue comme l'une des conceptualisations les plus complètes de la performance individuelle au travail (PIT).

Il convient toutefois de souligner que certains auteurs considèrent la performance adaptative comme une sous-dimension de la performance contextuelle (Sabir, 2024, p. 251).

Le tableau ci-dessous présente l'échelle de mesure de la performance individuelle au travail élaborée par Koopmans (2014).

Celle-ci s'articule autour des quatre grandes dimensions précédemment évoquées, chacune illustrée par des items représentatifs :

Tableau 6: Échelle de mesure de la performance individuelle au travail d'après Koopmans (2014).

Dimension	**Items**
La performance dans la tâche.	1. Je réussis à planifier mon travail pour qu'il soit rendu à temps. 2. Je garde toujours à l'esprit les résultats que je dois obtenir dans mon travail. 3. J'arrive à séparer les problèmes principaux des problèmes secondaires au travail. 4. Je réussis à bien effectuer mon travail avec un minimum de temps et d'efforts.
La performance contextuelle1.	5. Je prends des responsabilités supplémentaires. 6. Je commence moi-même de nouvelles tâches, lorsque mes anciennes sont terminées. 7. Je veille à maintenir mes compétences et mes connaissances professionnelles à jour. 8. Je réussis à trouver des solutions créatives à de nouveaux problèmes. 9. Je continue à chercher de nouveaux défis dans mon travail. 10. Je participe activement aux réunions de travail.
Le comportement contre-productif.	11. Je ne me plains jamais de questions sans importance au travail. 12. Je me concentre sur les aspects positifs d'une situation de travail, plutôt que sur les aspects négatifs. 13. Je parle avec des collègues des aspects positifs de mon travail. 14. Je parle avec des personnes extérieures à l'organisation des aspects positifs de mon travail.

Source : (Sabir, 2024, p. 251)**.**

Bien qu'elle demeure un concept multidimensionnel, intrinsèquement lié à l'humain et à la complexité de ses comportements, la performance individuelle peut être appréhendée de manière plus fiable et précise lorsqu'elle s'appuie sur des modèles éprouvés, combinés à une approche d'évaluation mixte et contextualisée.

3. Enjeux organisationnels:

La mesure et l'évaluation de la performance individuelle ne sont pas une fin en soi. Elles s'inscrivent dans une démarche plus large de gestion des ressources humaines et soulèvent plusieurs enjeux pour l'organisation.

3.1 Alignement avec les objectifs stratégiques et RH :

L'évaluation de la performance doit servir les objectifs de l'entreprise. Comme le souligne Campbell (1999), « *la performance individuelle doit être en cohérence avec la vision et les priorités de l'organisation pour maximiser son impact sur les résultats globaux* » (Dlimi et al., 2024, p. 823).

Les systèmes d'évaluation sont donc un outil pour s'assurer que les contributions individuelles vont dans le sens de la stratégie globale (Dlimi et al., 2024, p. 825).

Ils permettent aussi d'identifier les besoins en formation et en développement des compétences, de gérer les carrières, et de prendre des décisions éclairées en matière de promotions ou de rémunération (Boudjana & Messaid, 2020, p. 14).

- **L'importance cruciale du feedback :**

L'évaluation n'est réellement utile que si elle est suivie d'un feedback constructif. Ce retour d'information permet à l'employé de comprendre ses points forts, ses axes d'amélioration, et les attentes de l'organisation. Kluger et DeNisi (1996), indiquent que « *la communication transparente et le feedback régulier contribuent à une meilleure compréhension des attentes, favorisant ainsi l'ajustement des comportements pour une performance optimale* » (Dlimi et al., 2024, p. 825).

Aguinis (2013) indique qu'un feedback régulier et bienveillant, intégré à un processus de management continu, est plus efficace qu'une évaluation annuelle isolée (Dlimi et al., 2024, p. 824).

- **La reconnaissance et les récompenses comme leviers de motivation :**

La manière dont la performance est reconnue et récompensée a un impact direct sur la motivation et l'engagement des employés.

Selon Pfeffer et Sutton (2006), « *les systèmes de reconnaissance et de récompense ont un impact significatif sur la performance individuelle en renforçant les comportements souhaités* » (Dlimi et al., 2024, p. 824).

Il ne s'agit pas seulement de récompenses financières. La reconnaissance du travail bien fait, la valorisation des efforts, les opportunités de développement, et un sentiment d'équité dans le système de récompense sont tout aussi importants (Boudjana & Messaid, 2020, p. 13).

- **Les enjeux de justice et de perception :**

Pour que le système d'évaluation soit accepté et ait un impact positif, il doit être perçu comme juste par les employés. La subjectivité inhérente à certaines évaluations, le manque de clarté des critères, ou un sentiment d'iniquité dans l'attribution des récompenses peuvent miner la confiance et la motivation (Boudjana & Messaid, 2020, p. 16).

L'article de Charles-Pauvers et al. (2006, pp. 36-42), développe longuement l'importance de la justice organisationnelle (distributive, procédurale, interactionnelle) et de la confiance dans la relation d'échange.

À la fin de cette section, nous sommes arrivés à comprendre qu'évaluer la performance individuelle, ce n'est jamais juste un passage routinier dans le calendrier RH.

Derrière cette démarche, il y a des attentes, des ressentis, parfois même des tensions. C'est un moment où l'entreprise pose un regard sur l'accomplissement d'une personne, et où cette personne, en retour, mesure la reconnaissance que son entreprise lui accorde.

Bien sûr, il faut des outils solides, des indicateurs clairs et adaptés à la fonction, mais ce qui compte le plus, c'est ce que nous en faisons. Une évaluation peut servir à mettre en valeur des réussites, à encourager, à faire grandir — ou, au contraire, à décourager si elle paraît injuste ou déconnectée du terrain. C'est pour cela qu'il faut la penser avec soin : elle peut vraiment renforcer l'engagement, la confiance et l'équilibre dans la relation professionnelle ou au contraire, créer de la distance.

Conclusion :

En guise de conclusion de ce deuxième chapitre, nous avons exploré en profondeur le cadre théorique de la performance individuelle des employés. Ce travail nous a permis de mieux cerner un concept à la fois central et complexe.

Ce chapitre a nécessité un travail d'analyse théorique conséquent. Nous avons constaté que le concept étudié ne fait pas l'unanimité dans la littérature scientifique, bien qu'il soit très utilisé dans les recherches en gestion, notamment pour sa mesure. Par ailleurs, les définitions varient d'un auteur à l'autre, tout comme les indicateurs utilisés pour l'évaluer, rendant le choix de l'approche adéquate parfois flou.

Nous avons structuré notre chapitre autour de trois sections essentielles : d'abord les fondements conceptuels de la performance, ensuite ses principaux déterminants, et enfin les différentes approches de mesure et d'évaluation.

Cette organisation nous a permis d'explorer les principales théories, de confronter les diverses perspectives existantes, et de poser ainsi les bases solides pour mener notre propre étude avec rigueur.

Ce chapitre représente un appui théorique fondamental, nous offrant les outils nécessaires pour aborder la performance individuelle dans toute sa richesse et ses multiples dimensions.

Chapitre 03 : L'influence de l'intelligence émotionnelle sur la performance des employés.

- **Section 01 : Présentation de l'approche méthodologique adoptées.**
- **Section 02 : Analyse des résultats de l'étude quantitative.**
- **Section 03 : Analyse des résultats de l'étude qualitative.**

Introduction :

Dans ce dernier chapitre de notre mémoire, consacré à l'étude empirique, nous nous attacherons à analyser l'influence de l'intelligence émotionnelle sur la performance des employés, à travers le cas de 135 employés issus de trois secteurs différents au niveau de la wilaya de Tlemcen pour l'approche quantitative, ainsi que trois managers représentant ces secteurs dans le cadre de l'approche qualitative.

Ce chapitre, structuré en trois sections, débutera par la présentation de notre approche méthodologique adoptée. Nous justifierons le recours à une approche mixte, en exposant les raisons de ce choix, ainsi que la description détaillée de notre échantillon étudié.

La seconde section sera dédiée à l'analyse des résultats issus de l'approche quantitative, réalisée grâce à l'outil SmartPLS (version 4), avec une attention particulière portée à la validation de nos hypothèses. Nous avons mis en œuvre une série d'indicateurs rigoureux pour assurer la robustesse du modèle, en mobilisant les recommandations méthodologiques les plus reconnues dans ce type d'analyse.

Enfin, la troisième section portera sur l'étude qualitative complémentaire, analysée via le logiciel NVivo 15. À travers cette phase, nous avons cherché à enrichir et approfondir notre compréhension du phénomène en nous appuyant sur les discours de trois managers issus de secteurs clés dans la wilaya de Tlemcen. Cette démarche qualitative nous permettra également de croiser les données obtenues avec les résultats statistiques, afin de dégager des pistes de réflexion plus globales et nuancées.

Section 01 : Présentation de l'approche méthodologique adoptées.

Dans cette première section, nous exposerons l'approche méthodologique que nous avons choisie pour mener notre étude. Nous expliquerons les raisons de ce choix, les outils utilisés pour la collecte des données, ainsi que les caractéristiques de la population étudiée et de l'échantillon retenu.

1. Cadre méthodologique de l'étude :

Le choix du cadre méthodologique constitue une étape cruciale dans toute démarche scientifique, car il conditionne la rigueur et la pertinence des résultats obtenus. Dans le cadre de notre étude, qui vise à expliquer l'influence de l'intelligence émotionnelle sur la performance des employés, en s'appuyant sur un échantillon sélectif (non probabiliste) provenant de différents secteurs au niveau de la wilaya de Tlemcen, nous avons opté pour une approche mixte, dont les détails seront présentés ci-après.

1.1 Type et nature de l'étude :

Notre recherche adopte une approche mixte, combinant des méthodologies quantitative et qualitative. Ce choix stratégique repose sur la conviction que l'étude de l'influence de l'intelligence émotionnelle sur la performance des employés – variables opérationnalisées par autoévaluation – nécessite une investigation multidimensionnelle.

La démarche principale de cette étude est quantitative et à visée principalement causale. Elle a pour objectif de confirmer l'existence d'une influence de l'intelligence émotionnelle sur la performance des employés, de mesurer l'intensité de ce lien, et de tester nos hypothèses de recherche de manière statistique. Pour ce faire, un questionnaire a été administré auprès d'un échantillon diversifié de 135 employés issus des secteurs bancaire, industriel et de l'enseignement, tous localisés dans la wilaya de Tlemcen.

En complément, une étude qualitative de nature exploratoire et d'approfondissement a été menée. Concrétisée par trois entretiens semi-directifs avec des managers représentatifs des secteurs étudiés, cette phase qualitative visait à enrichir et à contextualiser les résultats quantitatifs.

Elle a permis d'explorer leurs perceptions des mécanismes par lesquels l'intelligence émotionnelle influence la performance, d'aller au-delà des chiffres en recueillant des témoignages et des exemples concrets, et ainsi d'affiner notre compréhension des nuances observées.

1.2 Justification du choix de l'approche méthodologique mixte :

L'approche mixte est définie comme : « *un modèle de recherche qui implique de combiner les éléments d'une approche quantitative et d'une approche qualitative (e.g. points de vue quantitatif et qualitatif, collecte des données, analyse des données, technique d'inférences) à des fins de compréhension et de corroboration* » (Johnson et al., 2007, p. 123).

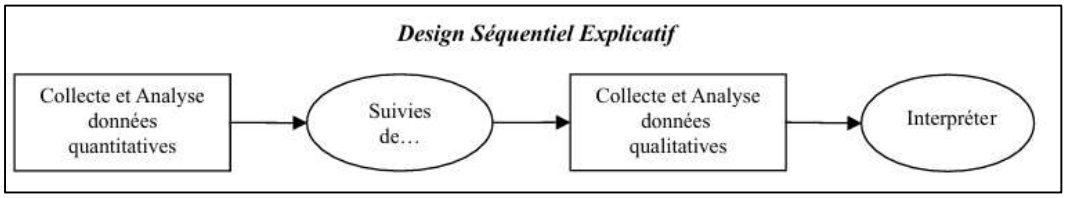
Les atouts de cette méthode résident, d'une part, dans la diversité de ses designs, et d'autre part, dans les stratégies méthodologiques qu'elle permet de mettre en œuvre. Il n'existe donc pas une seule approche mixte, mais plusieurs, que les chercheurs peuvent adopter en fonction de la nature de leur sujet, qu'il soit sensible ou non (Condomines & Hennequin, 2013, p. 18).

Creswell et Plano-Clark (2011) identifient six types de designs permettant de combiner données quantitatives et qualitatives :

- ✓ Design convergent parallèle : utilisation simultanée des données qualitatives et quantitatives pour interpréter les résultats.
- ✓ Design séquentiel explicatif : analyse qualitative pour approfondir les résultats d'une étude quantitative.
- ✓ Design séquentiel exploratoire : exploration qualitative avant la mise en place d'une enquête quantitative.
- ✓ Design intégré : approche globale combinant plusieurs méthodes pour une compréhension approfondie.
- ✓ Design transformatif : utilisation en recherche-action pour observer les impacts et transformations.
- ✓ Design multiphase : série d'études successives pour affiner la problématique et les méthodes employées (Condomines & Hennequin, 2013, p. 19).

Dans notre étude, un design séquentiel explicatif a été adopté pour expliquer et approfondir la compréhension de l'influence de l'intelligence émotionnelle sur la performance des employés au niveau de la wilaya de Tlemcen.

Figure 8: Design séquentiel explicatif des méthodes mixtes.



Source : (Creswell & Plano Clark, 2011, p. 69).

Ce design mixte commence par une phase quantitative analysée via SmartPLS 4, pour tester des hypothèses. Ensuite, des entretiens semi-directifs, analysés via Nvivo 15 viennent compléter ces résultats pour approfondir la compréhension.

Cette approche permet d'obtenir une vision riche et nuancée, grâce à l'enrichissement des données quantitatives par des éclairages qualitatifs. La complémentarité des méthodes quantitative et qualitative nous permet de bénéficier des avantages de chacune tout en palliant leurs limites respectives.

Des travaux récents confirment la pertinence de cette approche. Par exemple, l'étude de Wu Xiao et al. (2023) sur le rôle de l'intelligence émotionnelle dans le leadership et la dynamique d'équipe utilise également une méthodologie mixte pour « *offrir une compréhension complète de la corrélation entre l'intelligence émotionnelle, le leadership et la performance d'équipe* » (Xiao et al., 2023, p. 05).

De même, Doğru (2022), dans sa méta-analyse sur les relations entre l'IE et les résultats des employés, souligne la diversité des approches de l'IE (capacité, auto-évaluation, mixte) et la complexité de ses liens avec divers indicateurs de performance, ce qui justifie implicitement l'utilisation de méthodes variées pour des études contextuelles approfondies (Doğru, 2022).

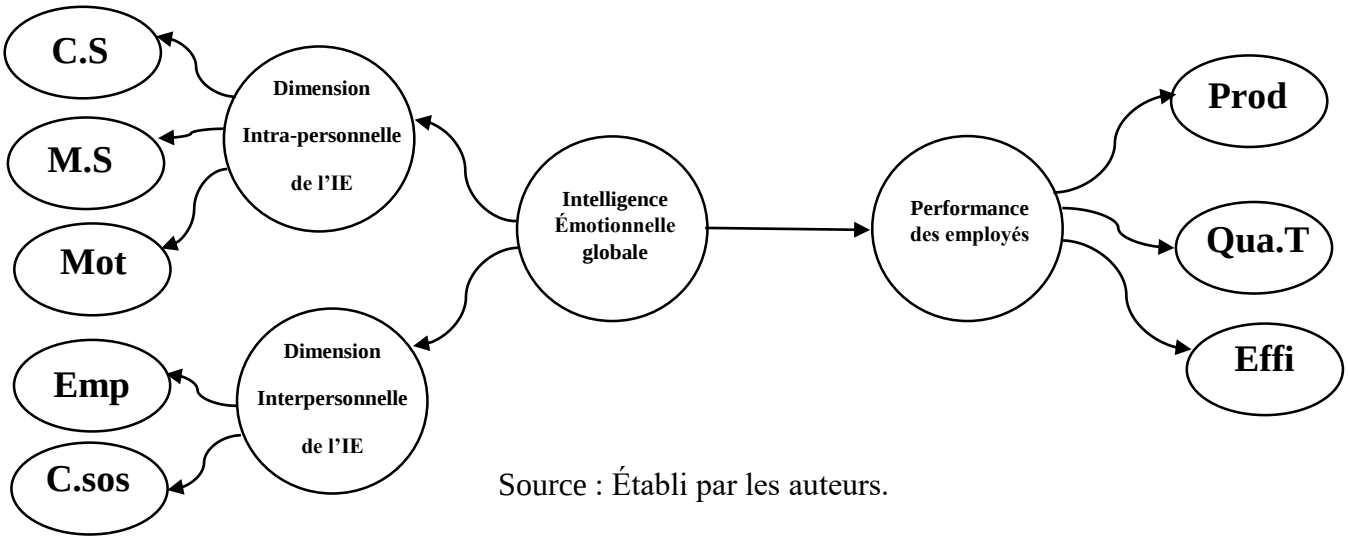
Enfin, dans un contexte voisin, l'étude marocaine de El Ghazi et Cherkaoui (2019) souligne le manque d'études empiriques sur l'impact de l'IE sur la performance des organisations et suggère que les « *méthodologies qualitatives et quantitatives semblent prometteuses pour explorer de quelle manière l'intelligence émotionnelle peut contribuer à la performance organisationnelle* » (EL Ghazi & Cherkaoui, 2019, p. 170).

Bien que notre étude se situe dans le contexte algérien, l'observation d'El Ghazi et Cherkaoui (2019) souligne la pertinence régionale d'une telle approche. Ainsi, la complémentarité des données issues de ces deux volets (quantitatif et qualitatif) enrichit la crédibilité et la profondeur de nos interprétations. Elle nous offre une compréhension plus large et nuancée de la manière dont l'intelligence émotionnelle influence la performance des employés dans le contexte spécifique de la wilaya de Tlemcen, consolidant ainsi notre analyse explicative.

1.3 Le modèle conceptuel de recherche :

Afin de structurer notre investigation et d'orienter nos analyses, nous avons élaboré un modèle conceptuel. Celui-ci illustre les relations que nous postulons entre l'intelligence émotionnelle, conceptualisée comme un construit hiérarchique, et la performance des employés.

Figure 9: Le modèle conceptuel de la recherche.



Source : Établi par les auteurs.

Concernant l'intelligence émotionnelle, notre conceptualisation s'inspire des travaux fondateurs de Goleman (1995) pour l'identification des composantes de l'IE, ainsi que de Bar-On (1997) pour la classification de ces composantes en deux grandes dimensions : intra-personnelle et interpersonnelle.

La combinaison de ces deux approches vise à approfondir la compréhension des aspects les plus influents de l'intelligence émotionnelle. Le modèle de Goleman identifie cinq compétences fondamentales : la conscience de soi, la maîtrise de soi, la motivation (interne), l'empathie et les compétences sociales. De son côté, le modèle de Bar-On propose une évaluation de cinq grands domaines :

- ✓ L'intelligence intra-personnelle, qui inclut la conscience émotionnelle, l'affirmation de soi, l'estime de soi, l'auto-actualisation, etc.
- ✓ L'intelligence interpersonnelle, qui regroupe l'empathie, les relations interpersonnelles et la responsabilité sociale.
- ✓ Ainsi que l'adaptabilité, la gestion du stress et l'humeur générale (Bentaleb & Limany, 2021, p. 208).

Il est important de noter que le modèle de Bar-On a donné lieu au premier test EQ-i scientifiquement validé de mesure de l'intelligence émotionnelle (Pour de plus amples informations concernant ces deux modèles, le lecteur peut se référer au premier chapitre, pages 13 et 14 de notre mémoire).

La combinaison de ces deux approches permet de mieux justifier notre choix de conceptualiser l'intelligence émotionnelle selon une structure hiérarchique. Ce choix est également soutenu par d'autres études antérieures ayant adopté une démarche similaire, notamment celle de Houda Tahri et Mohamed

Al Maache intitulée « L'importance de l'intelligence émotionnelle pour la réussite des équipes dans les PME marocaines » (Tahri & Al Maache, 2023, p. 251).

S'agissant de la performance, nous avons retenu des indicateurs de nature économique pour évaluer la performance individuelle des employés. Cette évaluation, reposant sur l'auto-perception des répondants, peut toutefois engendrer une certaine marge d'erreur, ce qui constitue l'une des limites de notre démarche. C'est précisément pour atténuer cet écart de fiabilité que nous avons choisi de compléter notre étude par une approche qualitative.

Passons maintenant à la présentation des variables :

- **Variable indépendante principale : L'intelligence émotionnelle globale :**

Dans notre modèle, l'intelligence émotionnelle globale est conceptualisée comme un construit de troisième ordre (TOC). Elle se manifeste et est mesurée à travers deux dimensions principales de second ordre :

Dimension intra-personnelle de l'IE (SOC) :

Cette dimension concerne la relation de l'individu avec lui-même, sa capacité à être conscient de ses propres émotions et à les gérer. Elle est, à son tour, composée de trois construits de premier ordre (FOC):

- Conscience de Soi (C.S).
- Maîtrise de Soi (M.S).
- Motivation (Mot).

Dimension interpersonnelle de l'IE (SOC) :

Cette dimension se rapporte à la manière dont un individu gère ses relations avec les autres. Elle est composée de deux construits de premier ordre (FOC) :

- Empathie (Emp).
- Compétences Sociales (C.sos).

- **Variable dépendante principale : La performance des employés :**

Nous entendons par performance des employés l'ensemble des comportements et résultats par lesquels un employé contribue aux objectifs de l'organisation.

Elle est conceptualisée dans notre modèle comme un construit de second ordre (SOC), reflété par trois dimensions clés de premier ordre (FOC).

- Productivité (Prod).
- Qualité du Travail (Qua.T).
- Efficience (Effi).

- **Relation étudiée :**

L'axe central de notre recherche est d'examiner l'influence de l'intelligence émotionnelle globale (et de ses dimensions constitutives, intra-personnelle et interpersonnelle) sur la performance des employés. Ce modèle sert de fondement à la formulation de nos hypothèses de recherche, que nous présenterons dans la partie suivante.

2. Méthodes et instruments de collecte de données :

2.1 Démarche de collecte des données :

À ce jour, et d'après notre revue de la littérature, aucune étude antérieure n'a spécifiquement examiné l'influence de l'intelligence émotionnelle (IE) sur la performance des employés au niveau de la wilaya de Tlemcen en intégrant une double perspective psychologique et managériale.

Notre recherche vise ainsi à combler ce vide, en se positionnant comme une investigation inédite dans ce contexte spécifique. À cette fin, nous avons personnellement contacté et visité six organisations appartenant à des secteurs d'activité variés — bancaire, industriel et de l'enseignement — parmi lesquelles quatre ont accepté de participer à notre enquête.

La collecte, réalisée en avril-mai 2025, a combiné des questionnaires papier pour les secteurs bancaire et industriel (90 réponses, soit 45 par secteur) et une diffusion électronique ciblée (via LinkedIn notamment) pour le secteur de l'enseignement. Bien que plus de 50 réponses aient été obtenues pour l'enseignement, 45 ont été retenues pour assurer un équilibre sectoriel.

Une sélection rigoureuse a privilégié les participants engagés et ayant bien compris le sujet, afin de garantir la qualité des données malgré une taille d'échantillon modérée.

Le tableau ci-dessous détaille les organisations visitées, celles ayant participé à l'enquête quantitative, ainsi que le nombre de participants et le nombre total d'employés pour chaque entité sélectionnée, et indique également les organisations où des entretiens semi-directifs ont été menés.

Tableau 7: Détail des organisations enquêtées et des données de participation.

Les organisations Visitées	Les organisations sélectionnées	Nombre des participants	Nombre total des employés	Entretien Semi-directifs
Banque : La CNEP (Direction du réseau de Tlemcen n°450)	Banque : La CNEP	14	65	1

Banque : CPA agence 408	Banque : CPA agence 408	20	25	-
Banque : BNP Paribas	Banque : BNP Paribas	11	11	-
CCLS Tlemcen	-	-	-	-
L'exquise	L'exquise	45	84	1
Institut international de coaching et langues.	-	-	-	1

Source : Établi par les auteurs.

2.2 Présentation des outils de la collecte des données :

Pour la collecte des données nécessaires à la réalisation de nos deux études, nous avons conçu un questionnaire à destination des employés dans le cadre de l'étude quantitative. L'élaboration de ce questionnaire s'est appuyée sur des tests psychométriques validés et reconnus dans la littérature scientifique, permettant de mesurer l'intelligence émotionnelle ainsi que la performance individuelle.

En ce qui concerne l'étude qualitative, un guide d'entretien semi-directif a été élaboré spécifiquement à l'intention des managers, afin de recueillir leurs perceptions et expériences.

2.2.1 Questionnaire de l'étude qualitative :

Comme explicité lors de la présentation de notre modèle conceptuel, la conceptualisation de notre variable indépendante principale, l'intelligence émotionnelle (IE), est issue d'une combinaison des travaux de Goleman (1995), qui en définit les cinq composantes fondamentales, et du modèle de Bar-On (1997), qui nous a permis de classifier ces composantes en deux dimensions principales : intra-personnelle et interpersonnelle.

Pour mesurer les construits de premier ordre (FOC) composant l'intelligence émotionnelle et la performance des employés, nous avons attribué quatre items à chacun. L'ensemble de ces 32 items a été mesuré à l'aide d'une échelle de Likert à cinq points (allant de 1 : « Pas du tout d'accord » à 5 : « Tout à fait d'accord »).

Un soin particulier a été apporté à l'adaptation des questions au contexte algérien afin d'en assurer la fiabilité et la rigueur. (Voir annexe : Questionnaire de l'étude quantitative)

En complément de ces échelles, le questionnaire comprenait également une question semi-fermée visant à identifier les émotions pouvant naître chez les employés en cas de critiques injustes, de dévalorisation ou d'humiliation en milieu professionnel. Les réponses à cette question étaient destinées à enrichir l'interprétation des résultats lors de la phase de discussion.

Ainsi qu'une question ouverte offrant aux employés un espace pour formuler des suggestions d'amélioration. Cet apport qualitatif visait à nous aider à formuler des recommandations plus étayées et contextuellement pertinentes.

Tableau 8: Structuration des construits et des items.

Variable indépendante			
T.O.C **Construit** **de troisième ordre**	**S.O.C** **Construits de second ordre**	**F.O.C** **Construits de premier ordre**	**Items**
Intelligence Émotionnelle Globale	Dimension intra-personnelle	Conscience de soi (C.S)	4 Items.
		Maitrise de soi (M.S)	4 Items.
		Motivation (MOT)	4 Items.
	Dimension interpersonnelle	Empathie (EMP)	4 Items.
		Compétences sociales(C.sos)	4 Items.
Variable dépendante			
Construit de second ordre (S.O.C)		**Construit de premier ordre F.O.C**	**Items**
Performance des employés		Productivité (Prod)	4 Items.
		Qualité de travail (Qua.T)	4 Items.
		Efficience (Effi)	4 Items.

Source : Établi par les auteurs.

2.2.2 Guide des entretiens semi-directifs :

Afin de structurer nos entretiens semi-directifs, un guide d'entretien a été élaboré (voir l'annexe : Guide des entretiens semi-directifs). Celui-ci est organisé en trois parties thématiques principales, conçues pour explorer en profondeur les variables centrales de notre étude et leur interaction.

- ✓ La première partie est consacrée à l'exploration de l'« Intelligence Émotionnelle ». Elle comprend une série de questions ouvertes visant à recueillir les perceptions et expériences des managers concernant ce concept, ses différentes composantes, et ses manifestations concrètes dans leur environnement professionnel quotidien.
- ✓ La seconde partie se focalise sur la « Performance des Employés ». Les questions posées dans cette section ont pour objectif de sonder les points de vue des managers sur les facteurs clés qui influencent la performance de leurs équipes, les indicateurs qu'ils utilisent pour l'évaluer, ainsi que les outils et méthodes de mesure qu'ils jugent pertinents.
- ✓ Enfin, la troisième partie est dédiée à l'examen de la relation entre l'Intelligence Émotionnelle et la Performance des Employés. Cette section vise à recueillir les opinions des managers sur l'existence et la nature d'un lien potentiel entre ces deux construits, la manière dont ils perçoivent l'influence de l'intelligence émotionnelle (ou de ses composantes) sur les différents aspects de la performance, et à recueillir des exemples ou des situations illustrant cette interaction.

Chaque entretien a été mené individuellement avec un manager et a eu une durée moyenne d'environ 30 minutes.

3. Présentation de la population et de l'échantillon :

3.1 Méthode d'échantillonnage :

3.1.1 Échantionnage de l'étude quantitative :

La population cible de notre étude est constituée des employés actifs au sein de diverses organisations de la wilaya de Tlemcen. Compte tenu du caractère novateur de notre recherche sur l'intelligence émotionnelle dans ce contexte régional, et face à certaines limitations administratives ainsi qu'à une possible ambiguïté du sujet auprès de certains employés, une approche d'échantillonnage pragmatique et ciblée a été adoptée.

Nous avons ainsi constitué un échantillon final de 135 employés, répartis équitablement entre trois secteurs d'activité jugés représentatifs des dynamiques professionnelles de la wilaya : le secteur bancaire, le secteur industriel et le secteur de l'enseignement. Le tableau suivant détaille la répartition de l'échantillon :

Tableau 9: Répartition de l'échantillon selon le secteur d'activité.

Secteur	Nombre des participants
S. Bancaire	45
S. Industriel	45
S de Enseignement	45

Source : Établi par les auteurs.

La méthode d'échantillonnage retenue pour cette étude est un échantillonnage non probabiliste par quotas.

Ce choix se justifie par la nécessité de s'assurer une représentation équilibrée des trois secteurs clés identifiés, tout en tenant compte des contraintes pratiques de terrain. Les participants ont été sélectionnés en fonction de plusieurs critères : leur appartenance à l'un des secteurs ciblés, leur disponibilité à participer, et leur engagement démontré à fournir des réponses réfléchies après une présentation claire de l'étude.

Cette démarche visait à constituer des sous-échantillons de taille égale (n=45 par secteur) pour faciliter une analyse descriptive équilibrée, bien que l'objectif principal de l'étude ne soit pas une comparaison intersectorielle formelle.

La sélection a également privilégié les employés ayant une bonne compréhension des concepts d'intelligence émotionnelle et de performance, afin de maximiser la qualité et la pertinence des données recueillies.

3.1.2 Échantionnage de l'étude qualitative :

Pour l'étude qualitative, un échantillonnage non probabiliste intentionnel a été retenu. Des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec trois managers, chacun issu de l'un des secteurs d'activité également couverts par l'étude quantitative (bancaire, industriel, enseignement). Le choix de ces participants spécifiques a été délibéré et s'est fondé sur des critères précis : leur position managériale et leur expérience professionnelle significative.

Ces caractéristiques ont été jugées pertinentes pour qu'ils puissent apporter un éclairage riche et approfondi sur la problématique de l'influence de l'intelligence émotionnelle sur la performance, en partageant leurs perceptions et leurs vécus.

Tableau 10: Récapitulatif des types d'échantillonnage mobilisés selon la nature de l'étude.

Type d'étude	Type d'échantillonnage	Nature
Quantitative	Par quotas	Non probabiliste
Qualitative	Raisonné	Non probabiliste

Source : Établi par les auteurs.

3.2 Présentation des organisations ayant participé à l'étude:

Dans cette partie nous exposerons des informations générales sur les organisations ayant participé à notre étude.

3.2.1 Secteur bancaire :

- **CNEP – Direction du Réseau Régional de Tlemcen :**

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance – Banque (CNEP-Banque) est une institution financière publique algérienne créée en 1964, initialement dédiée à la collecte de l'épargne et au financement du logement.

En 1997, dans le cadre de la réforme du secteur bancaire national, la CNEP a changé de statut pour devenir une banque publique sous forme de société par actions**,** lui permettant de diversifier ses produits et services financiers tout en conservant son orientation historique vers le logement.

Présente sur l'ensemble du territoire national grâce à un large réseau d'agences, la CNEP-Banque participe activement à la bancarisation de la population, au financement de projets immobiliers, et au développement de produits conformes à la finance islamique. Elle entretient avec ses clients une relation de partenariat qui repose sur ses valeurs fondamentales **:** Confiance**,** Efficacité**,** Responsabilité**,** Progrès (CNEP-Banque, 2025).

Tableau 11: Fiche d'identité de la CNEP-Banque (Réseau Administratif de Tlemcen).

Élément	Détail
Informations générales	
Nom complet	Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance – Banque.
Abréviation	CNEP-Banque.
Date de création	La banque : 1964.

	Réseau de Tlemcen : 1967.	
Siège social	61, boulevard Souidani Boudjemaa, Chéraga, Wilaya d'Alger.	
Statut juridique	Société par Actions (SPA)	
Localisation du réseau administratif de Tlemcen	Résidence Pomaria, Boulevard Ain Sebaa, Tlemcen.	
Nombre d'agences	224 agences d'exploitation et 15 directions régionales à travers le territoire algérien.	
Chiffre d'affaire (2023)	89 milliards de DZD.	
Résultat net (2023)	19 milliards de DZD.	
Produits et services	• Comptes courants, comptes d'épargne, crédits immobiliers, financements pour promoteurs immobiliers, • Produits de finance islamique (ex. Tamwil MASKANE, Tamwil MAHALLAT, Tamwil ARADI).	
Site web	www.cnepbanque.dz	
Détails de stage		
Nombre d'effectifs du réseau de Tlemcen 450	65	28 femmes
		37 hommes
Période de l'enquête	24 avril – 29 avril 2025	
Nombre des participants	14 employés.	
	01 manager (entretien semi-directif de 35 minutes)	

Source : (Mme Selka, 2025; CNEP-Banque, 2025).

- **CPA – agence de Tlemcen centre-ville - :**

Le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) est une banque publique algérienne créée en 1966 par l'ordonnance n°66-366 du 29 décembre 1966. Initialement, elle a repris les activités de plusieurs banques populaires étrangères.

Le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) est une banque publique algérienne créée en 1966. En 1989, elle devient une Entreprise Publique Économique (EPE) sous forme de Société par Actions (SPA), renforçant ainsi son autonomie de gestion. Agréée par le Conseil de la Monnaie et du Crédit en 1997, le CPA adopte le statut de banque universelle, offrant une gamme diversifiée de produits et services financiers adaptés aux particuliers, professionnels et entreprises.

Présent sur l'ensemble du territoire national à travers un réseau dense d'agences, le CPA place la proximité client, l'innovation, et l'expertise au cœur de sa stratégie. Il se distingue par ses valeurs fondamentales : Modernité, Expertise, Engagement, Proximité (CPA-Bank, 2025).

Tableau 12: Fiche d'identité du CPA (Agence de Tlemcen – centre-ville).

Élément	Détail
Informations générales	
Nom complet	Crédit Populaire d'Algérie.
Abréviation	CPA.
Date de création	1966.
Siège social	02, Boulevard Colonel Amirouche, Alger.
Statut juridique	Société par Actions (SPA).
Localisation de l'agence de Tlemcen – centre-ville-	22, Rue de la Paix, 13000 Tlemcen, Algérie.
Nombre d'agences	165 agences réparties sur l'ensemble du territoire national, dont 108 guichets dédiés à la finance islamique et 22 espaces digitaux.
Chiffre d'affaire (2023)	67,676 milliards de DZD.

<table>
<tr><td>Résultat net (2023)</td><td colspan="2">38 milliards de DZD</td></tr>
<tr><td>Produits et services</td><td colspan="2">• Comptes courants, crédits à la consommation, crédits immobiliers, financements pour PME/PMI.
• Produits de finance islamique (Mourabaha, Moucharaka, Moudaraba, Ijara, Salam, Istisna'a), services de banque en ligne, etc.</td></tr>
<tr><td>Site web</td><td colspan="2">www.cpa-bank.dz</td></tr>
<tr><td colspan="3">Détails de stage</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Nombre d'effectifs de l'agence de Tlemcen – Centre-ville -</td><td rowspan="2">25</td><td>12 femmes.</td></tr>
<tr><td>13 hommes.</td></tr>
<tr><td>Période de l'enquête</td><td colspan="2">04 mai – 08 mai 2025.</td></tr>
<tr><td>Nombre des participants</td><td colspan="2">20 employés.</td></tr>
</table>

Source : (Crédit Populaire d'Algérie, 2024, p. 38; CPA-Bank, 2025).

➢ **BNP Paribas El Djazaïr – centre d'affaires de Tlemcen- :**

BNP Paribas El Djazaïr, filiale à 100 % du groupe BNP Paribas, est présente en Algérie depuis 2002. Banque universelle, elle propose des services de haute qualité et figure parmi les premières banques privées du pays, avec 26 milliards de dinars algériens de fonds propres en 2017.

Avec un réseau de plus de 70 agences et environ 1 500 collaborateurs, elle est certifiée ISO 9001 depuis 2011 pour le commerce international, la monétique, et le leasing. Depuis 2016, son siège social respecte les normes de Haute Qualité Environnementale, soulignant son engagement en faveur du développement durable (BNP Paribas El Djazaïr, 2024).

Tableau 13: Fiche d'identité de BNP Paribas (centre d'affaires de Tlemcen).

Élément	Détail
Informations générales	
Nom complet	Fusion de : • BNP : Banque Nationale de Paris. • Paribas : Banque de Paris et des Pays-Bas.
Abréviation	BNP Paribas El Djazaïr
Date de création	La filiale en Algérie : 2002
Siège social	Quartier d'Affaires de Bab Ezzouar, Lot 1 N°03.I, 16024 Alger.
Statut juridique	Société par Actions (SPA).
Localisation de l'agence de Tlemcen	3 boulevard Abderrahmane Derrar 13000 Tlemcen.
Nombre d'agences	48 agences réparties sur tout le territoire national.
Chiffre d'affaire (2023)	Non disponible
Résultat net (2023)	4,66 milliards de DZD.
Produits et services	• Comptes bancaires : comptes courants, comptes d'épargne. • Cartes bancaires : cartes CIB et Visa. • Services en ligne : banque à distance via le site web et l'application mobile. • Crédits : crédits immobiliers, crédits à la consommation, crédits professionnels. • Leasing : solutions de financement pour l'acquisition de biens d'équipement. • Assurances : produits d'assurance vie, habitation et automobile.
Site web	www.bnpparibas.dz

Détails de stage		
Nombre d'effectifs de l'agence de Tlemcen	11	06 femmes
		05 hommes
Période de l'enquête	23 avril – 27 avril 2025	
Nombre des participants	11 (Toute l'agence de Tlemcen).	

Source : (M.Saidi, 2025; BNP Paribas El Djazaïr, 2024) .

2.2.2 Secteur industriel :

L'Exquise :

Dans le secteur industriel, L'Exquise nous a ouvert ses portes pour réaliser notre étude. La direction de l'entreprise nous a accordé sa confiance en nous permettant de distribuer 56 questionnaires dans tous ses services.

Nous en avons récupéré 50, dont 45 ont été retenus afin d'assurer un équilibre avec les autres secteurs. Par ailleurs, un entretien semi-directif a également été mené avec le PDG.

L'Exquise est une entreprise algérienne spécialisée dans la production et la commercialisation de boissons gazeuses et rafraîchissantes. Fondée en 1928 à Tlemcen, elle allie tradition et modernité pour offrir des produits de qualité, reconnus pour leur goût authentique et leur savoir-faire local. L'entreprise s'engage à satisfaire les consommateurs tout en innovant pour répondre aux exigences du marché national et international (exquise1928, 2025).

Tableau 14:Fiche d'identité de la Société Larbi Rahmoun et Fils -L'Exquise-.

Élément	Détail
Informations générales	
Nom complet	Société Larbi Rahmoun et Fils.
Marque	L'Exquise.
Date de création	1928.
Siège social	Zone Industrielle de Chetouane, 13000, Tlemcen – Algérie

<table>
<tr><td>Statut juridique</td><td colspan="2">Société à Responsabilité Limitée (SARL).</td></tr>
<tr><td>Chiffre d'affaire (2023)</td><td colspan="2">Non disponible.</td></tr>
<tr><td>Résultat net (2023)</td><td colspan="2">Non disponible.</td></tr>
<tr><td>Produits</td><td colspan="2">• Gamme des boissons gazeuses : orange, citron, soda fruit, fraise, tonic, grenadine.
• Gamme des sirops : orange, citron, fraise, grenadine, fruité.</td></tr>
<tr><td>Site web</td><td colspan="2">www.exquise1928.com</td></tr>
<tr><td colspan="3">Détails de stage</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Nombre d'effectifs de l'agence de Tlemcen</td><td rowspan="2">88</td><td>07 femmes.</td></tr>
<tr><td>79 hommes.</td></tr>
<tr><td>Période de l'enquête</td><td colspan="2">28 avril – 07 mai 2025.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Nombre des participants</td><td colspan="2">45 employés.</td></tr>
<tr><td colspan="2">01 manager (entretien semi-directif de 25 minutes)</td></tr>
</table>

Source : (M.Rahmoun, 2025).

3.3 Caractéristiques des participants :

3.3.1 Participants de l'étude quantitative :

Les participants à l'enquête font partie de la population de la wilaya de Tlemcen, issus de trois secteurs différents et appartenant à des organisations distinctes. Afin de mieux cerner leur profil, une partie de notre questionnaire a été consacrée aux caractéristiques sociodémographiques. Ces informations nous permettront d'interpréter plus précisément les résultats obtenus.

- **Le genre (sexe) :**

Le sexe est une donnée démographique essentielle qui nous permet de comprendre la composition de notre échantillon en termes de genre. Elle nous aide à analyser les résultats de notre étude en tenant compte de cette variable importante.

Tableau 15: Répartition par genre.

Genre	Fréquence	Pourcentage
Femme	60	44%
Homme	75	56%
Total	135	100%

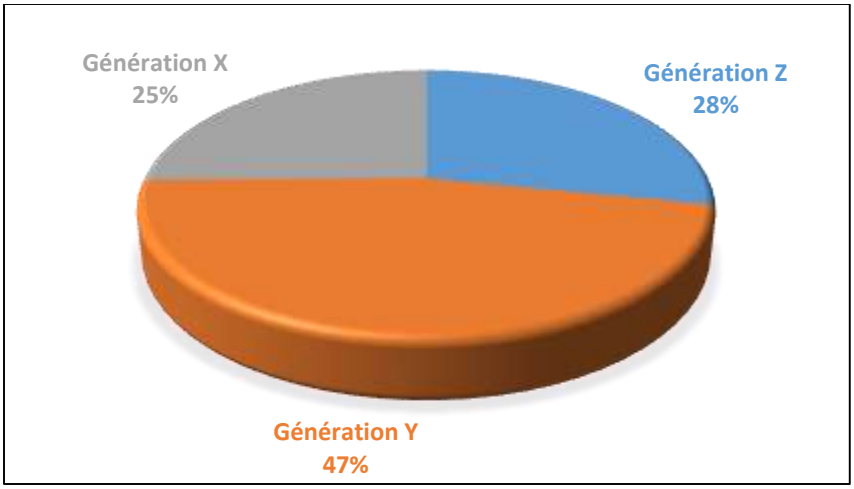
Source : Résultats du logiciel Excel (Version 2016).

- **L'âge (par génération) :**

L'âge constitue une variable sociodémographique clé qui nous permet d'appréhender notre échantillon à travers une lecture générationnelle. Ainsi, les répondants ont été répartis en trois catégories : la Génération Z (20–29 ans), la Génération Y (30–44 ans) et la Génération X (45–60 ans).

Cette segmentation nous permet d'analyser les résultats de l'étude en tenant compte des différences potentielles liées aux caractéristiques propres à chaque génération.

Figure 10: Diagramme en anneau de la répartition d'âge par génération.



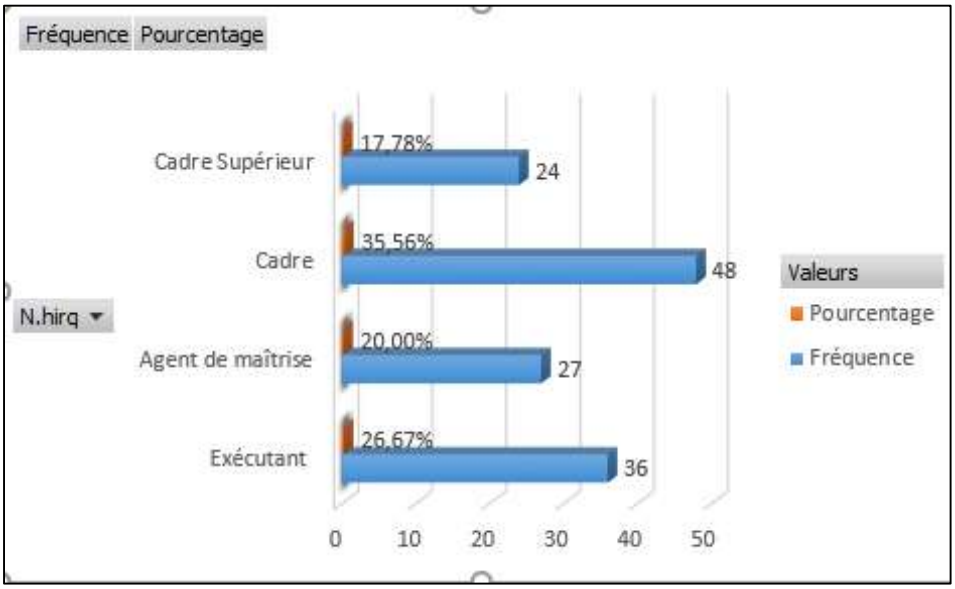
Source : Résultats du logiciel Excel (Version 2016).

- **Niveau Hiérarchique :**

La répartition des participants selon leur niveau hiérarchique montre une diversité représentative des différents échelons organisationnels. Les cadres constituent la majorité de l'échantillon avec **35,56 %**, suivis des exécutants (**26,67 %**), des agents de maîtrise (**20 %**) et enfin des cadres supérieurs (**17,78 %**).

Cette variété permet d'avoir une vision globale et nuancée de la population étudiée dans le cadre de l'analyse de l'intelligence émotionnelle et de son influence sur la performance (Microsoft Corporation, 2016).

Figure 11: Histogramme de la répartition par niveau hiérarchique.



Source : Résultats du logiciel Excel (Version 2016).

- **Qualification par expérience professionnelle :**

La qualification des participants a été répartie en trois niveaux selon leur ancienneté : une qualification de base (moins de 2 ans d'expérience), une qualification intermédiaire (entre 2 et 5 ans) et une qualification avancée (plus de 5 ans). Cette distinction permet de mieux apprécier le lien éventuel entre l'intelligence émotionnelle et la performance en fonction du niveau d'expérience des employés.

Tableau 16: Niveaux de qualification basés sur l'expérience.

Niveaux de qualification	Fréquence	Pourcentage
Q. de base: - 2 ans	23	17,04%
Q. intermédiaire : 2 - 5 ans	15	11,11%
Q. avancée :+ 5 ans	56	41,48%
Expertise	41	30,37%
Total	135	100%

Source : Résultats du logiciel Excel (Version 2016).

Le tableau révèle une nette prédominance des participants ayant une qualification avancée (41,48 %) ou une expertise confirmée (30,37 %), ce qui témoigne d'un échantillon globalement expérimenté. Les qualifications de base et intermédiaire sont moins représentées. Cela confirme la qualité d'un échantillon représentatif, construit selon un échantillonnage non-probabiliste par quotas.

Et pour clôturer cette partie descriptive de notre échantillon de 135 participants, nous avons élaboré un tableau croisé dynamique à l'aide d'Excel (version 2016), offrant une vue détaillée de la structure sociodémographique de l'échantillon (N = 135), en croisant les variables suivantes : génération, genre, niveau hiérarchique et secteur d'activité.

Tableau 17: Structure sociodémographique des participants selon la génération, le genre, le niveau hiérarchique et le secteur d'activité.

Nombre de Qua.pro	Étiquettes de colonnes															
	S. de l'Enseignement				Total	S.industriel				Total	S.Bancaire				Total	Total général
Étiquettes de lignes	Exécutant	A.maîtrise	Cadre	Cadre Sup		Exécutant	A.maîtrise	Cadre	Cadre Sup		Exécutant	A.maîtrise	Cadre	Cadre Sup		
Génération Z	8	2	6		16	6	4	4		14	1	3	4		8	38
Femme	7	1	6		14	2				2	1	3	3		7	23
Homme	1	1			2	4	4	4		12			1		1	15
Génération Y	4	2	3	8	17	6	6	4	4	20	6	1	15	4	26	63
Femme	1	2	3	4	10	2	1			3	3		11	3	17	30
Homme	3			4	7	4	5	4	4	17	3	1	4	1	9	33
Génération X	3	2	5	2	12	2	3	3	3	11		4	4	3	11	34
Femme			1		1	1		2		3		1	1	1	3	7
Homme	3	2	4	2	11	1	3	1	3	8		3	3	2	8	27
Total général	15	6	14	10	45	14	13	11	7	45	7	8	23	7	45	135

Source : Résultats du logiciel Excel (Version 2016).

Ce tableau met en lumière une diversité notable dans la composition de l'échantillon en fonction du secteur d'activité.

- Le secteur industriel se distingue par une plus forte proportion d'hommes dans toutes les générations et une concentration aux niveaux Exécutant et Agent de maîtrise.
- Le secteur bancaire est caractérisé par une forte présence de la Génération Y. Au sein de ce secteur, les femmes sont globalement majoritaires, en particulier dans les Générations Z et Y, tandis que la Génération X y est majoritairement masculine. Nous observons également une concentration importante des employés au niveau Cadre dans ce secteur.
- Le secteur de l'enseignement montre une bonne représentation des Générations Z et Y, avec une présence notable de femmes (surtout en Génération Z et Y aux niveaux Exécutant et Cadre), et un nombre significatif de Cadres Supérieurs.

3.3.2 Profil des managers participants à l'étude qualitative :

Pour la phase qualitative de notre recherche, des entretiens semi-directifs ont été conduits avec trois managers aux profils distincts. Chacun de ces responsables a été sélectionné pour représenter l'un des trois secteurs d'activité ciblés par notre étude (bancaire, industriel et enseignement).

Ces entretiens visaient à recueillir leurs perceptions approfondies sur l'influence de l'intelligence émotionnelle sur la performance des employés dans leurs contextes professionnels respectifs.

Le tableau suivant (Tableau n°18) présente de manière détaillée le profil de chaque manager ayant participé à ces entretiens.

Tableau 18:Présentation des managers.

Manager représentant du secteur bancaire	
Nom	« Ghrair Ismail ».
Genre	Homme.
Génération	Génération X
Poste	Animateur Commercial chez la CNEP Tlemcen.
	Ex-directeur de la direction de la CNEP à Sidi Bel Abbes.
Manager représentant du secteur industriel	
Nom	« Rahmoun Otmane ».
Genre	Homme.
Génération	Baby-Boomers.
Poste	Président Directeur Général
Manager représentant du secteur de l'enseignement	
Nom	« Zerga Sabaa ».
Genre	Femme.
Génération	Génération Y.
Poste	Directrice de l'institut ICOL et de la maternelle TOUCHATOU.

Source : Établi par les auteurs.

Au terme de cette section consacrée à la présentation de notre démarche, l'architecture méthodologique de notre recherche a été clairement établie. Le recours justifié à une approche mixte, combinant un design séquentiel explicatif (quantitatif causal suivi d'un qualitatif d'approfondissement), la définition précise de notre modèle conceptuel et des hypothèses qui en découlent, la description des outils de collecte des données, ainsi que la présentation détaillée des caractéristiques de nos échantillons quantitatif et qualitatif, constituent le socle rigoureux sur lequel reposeront les analyses présentées dans les sections ultérieures de ce mémoire.

Section 02 : Analyse des résultats de l'étude quantitative.

Après avoir exposé notre approche méthodologique et les motivations ayant guidé nos choix, cette deuxième section présente la mise en œuvre de l'analyse quantitative. Celle-ci s'appuie sur la modélisation par équations structurelles (Structural Equation Modeling – SEM), mise en œuvre à l'aide du logiciel SmartPLS 4.

Notre modèle conceptuel adopte une structure hiérarchique, intégrant une variable indépendante de troisième ordre et une variable dépendante de second ordre. L'approche retenue pour le traitement des construits hiérarchiques est celle dite en deux étapes (Two-Stage Approach). Nous présenterons l'approche d'analyse, les résultats obtenus, puis leur interprétation.

1. Cadre méthodologique de l'étude :

1.1 Présentation de l'approche en deux étapes (Two-Stage Approach) :

Dans le cadre de la modélisation des construits hiérarchiques (Higher-Order Constructs – HOCs), l'approche dite en deux étapes (Two-Stage Approach) s'impose comme une méthode rigoureuse et efficace, particulièrement dans les modèles réflectifs-réflectifs. Elle permet de représenter des concepts abstraits et multidimensionnels, tout en assurant une estimation robuste et économiquement viable des paramètres du modèle.

Comme le rappellent Hair et al. (2022), cette approche est particulièrement utile lorsque le construit de plus haut niveau « *reflète plusieurs dimensions sous-jacentes, elles-mêmes mesurées par des indicateurs réflexifs* » (Hair et al., 2022, p. 326).

L'approche en deux étapes offre une solution claire pour estimer progressivement les construits hiérarchiques, en commençant par les dimensions de premier ordre, puis en les intégrant comme indicateurs pour estimer les construits de niveau supérieur.

1.1.1 Description du fonctionnement de l'approche :

L'approche Two-Stage repose sur une logique de hiérarchisation de l'estimation :

- Étape 1 : les construits de premier ordre sont d'abord estimés dans un modèle de mesure classique. Les scores latents (Latent Variable Scores) des construits de second ordre sont alors extraits.
- Étape 2 : ces scores sont ensuite réintroduits comme variables manifestes dans un nouveau modèle, afin d'estimer le construit de troisième ordre.

Cette stratégie a été recommandée par plusieurs auteurs de référence. Par exemple, Sarstedt et al. (2019) indiquent que :

« L'approche en deux étapes permet d'intégrer des construits hiérarchiques sans surcharger le modèle ni compromettre la qualité de l'estimation. Elle est adaptée aux modèles réflectifs-réflectifs, où la cohérence interne est essentielle. » (Sarstedt et al., 2019, p. 199).

De manière similaire, Becker, Klein et Wetzels (2012) soulignent que :

« L'approche Two-Stage est une solution flexible et efficace pour traiter les construits hiérarchiques en PLS-SEM, tout en maintenant la validité discriminante. » (Becker et al., 2012, p. 364).

1.1.2 Justification de l'approche dans cette étude:

Dans le présent travail, l'intelligence émotionnelle globale IE a été conceptualisée comme un construit de troisième ordre réflectif, intégrant deux dimensions principales (intra- et interpersonnelle), elles-mêmes composées de sous-dimensions.

Cette structuration implique un traitement en plusieurs niveaux, justifiant pleinement l'usage de la méthode Two-Stage.

Comme le résume Hair et al. (2022) : « *l'approche en deux étapes est idéale lorsqu'un construit de haut niveau est défini par des dimensions qui sont elles-mêmes définies par des indicateurs. Elle réduit la complexité tout en conservant une représentation fidèle du construit* » (Hair et al., A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), 2022, p. 327).

2. Analyse des résultats obtenus via SmartPLS 4:

Il convient à présent de s'intéresser aux résultats obtenus à partir des différentes étapes de l'analyse. Cette partie a pour objectif de :

- Présenter les résultats issus du logiciel SmartPLS 4, en suivant une logique progressive : d'abord les construits de premier ordre, puis ceux de deuxième et troisième ordre, conformément à l'approche hiérarchique adoptée.
- Interpréter les indicateurs statistiques obtenus, tels que les coefficients de fiabilité, les charges factorielles, la validité convergente et discriminante, ainsi que la qualité globale du modèle.

Cette étape est essentielle, car elle permet de valider empiriquement notre modèle conceptuel de la recherche et d'examiner nos hypothèses d'étude.

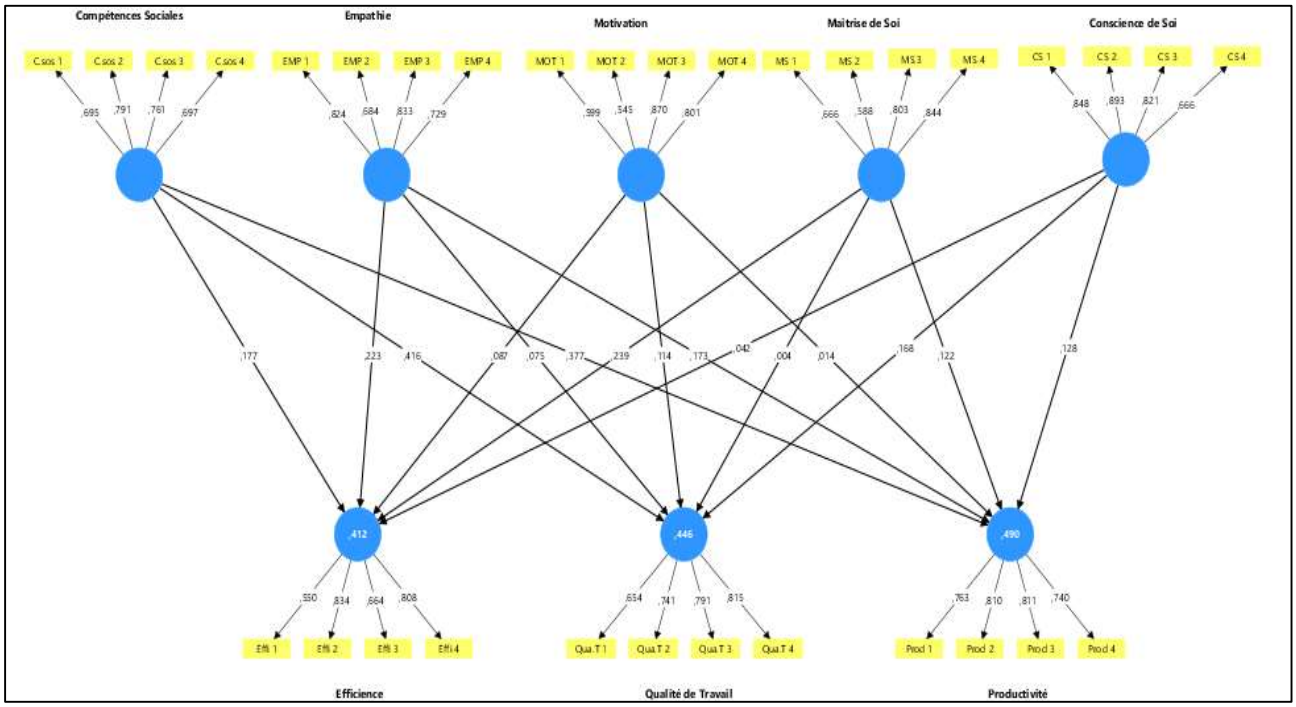
2.1 Étape 1 : Évaluation du modèle de mesure – Construites de premier ordre (FOC) :

Dans cette sous-section, nous procédons à l'évaluation de la qualité des mesures associées aux construits de premier ordre. Cette étape est essentielle pour s'assurer que les indicateurs (items du questionnaire) mesurent de manière fiable et valide les concepts latents qu'ils représentent, et ce, dans le cadre du test des hypothèses H0.3 et H1.3. L'analyse s'appuie sur les recommandations méthodologiques de Hair et al. (2017; 2022), ainsi que sur d'autres références majeures en modélisation PLS-SEM.

2.1.1 Présentation du modèle PLS-SEM :

La Figure 12 ci-dessous illustre ce modèle tel qu'estimé par l'algorithme PLS-SEM dans SmartPLS 4. Elle présente les cinq construits de l'intelligence émotionnelle (Conscience de Soi, Maîtrise de Soi, Motivation, Empathie, Compétences Sociales) et les trois construits de la performance des employés (Productivité, Qualité du Travail Efficience,) chacun étant mesuré par ses indicateurs respectifs (items du questionnaire).

Figure 12: Modèle de mesure des construits de premier ordre (PLS-SEM).



Source : Résultats du logiciel SmartPLS 4.

La Figure 12 représente les résultats du calcul initial de l'algorithme PLS-SEM pour notre modèle de mesure des construits de premier ordre. Les valeurs numériques affichées sur les flèches reliant chaque construit latent (cercles bleus) à ses indicateurs manifestes (rectangles jaunes) correspondent aux charges factorielles externes (outer loadings). Ces charges indiquent la contribution de chaque item à la mesure de son construit.

- Par exemple, pour le construit de la « Conscience de Soi » voit ses indicateurs CS1 à CS4 charger à 0.848, 0.893, 0.821 et 0.666.
- La « Maîtrise de Soi » est mesurée par MS1 à MS4 avec des charges de 0.666, 0.588, 0.803 et 0.844.
- Pour la « Motivation », les items MOT1 à MOT4 ont des charges de 0.800, 0.545, 0.870 et 0.801.
- Concernant l'« Empathie », les indicateurs EMP1 à EMP4 affichent des charges de 0.624, 0.684, 0.833 et 0.729.
- Enfin, « Compétences Sociales », les indicateurs C.sos1, C.sos2, C.sos3 et C.sos4 présentent respectivement des charges de 0.690, 0.791, 0.761 et 0.697.

Du côté des construits de performance :

- La « Productivité » est mesurée par Prod1 à Prod4 avec des charges de 0.763, 0.810, 0.811 et 0.740.
- La « Qualité du Travail » est mesurée par Qua.T1 à Qua.T4 avec des charges de 0.654, 0.741, 0.791 et 0.815.
- L'« Efficience » est mesurée par Effi1 à Effi4 avec des charges de 0.550, 0.834, 0.664 et 0.808.

Les valeurs à l'intérieur des cercles bleus des construits de performance (« Efficience » : 0.412, « Qualité du Travail » : 0.446, « Productivité » : 0.490) représentent les coefficients de détermination (R^2). Ces R^2 indiquent la proportion de la variance de chaque construit de performance qui est expliquée par l'ensemble des cinq construits de l'intelligence émotionnelle dans ce modèle de premier ordre.

Cette représentation visuelle des charges factorielles et des R^2 constitue la première étape de l'évaluation de notre modèle de mesure. L'analyse détaillée de la fiabilité et de la validité de ces construits sera abordée dans les sections suivantes, en s'appuyant sur ces résultats initiaux.

2.1.2 Critères de qualité :

- **R-carré :**

Le tableau suivant présente les coefficients de détermination (R-carré et R-carré ajusté) pour les trois construits endogènes de performance (Efficience, Productivité, Qualité du Travail) dans notre modèle de mesure de premier ordre. Le R-carré indique la proportion de la variance d'un construit endogène qui est expliquée par ses prédicteurs dans le modèle.

Tableau 19: Coefficients de détermination (R-carré) des construits de Performance FOC.

	R-carré	R-carré ajusté
Efficience	0,412	0,389
Productivité	0,490	0,470
Qualité de Travail	0,446	0,425

Source : Résultats du logiciel SmartPLS 4.

L'analyse des coefficients de détermination (R^2) révèle le pouvoir explicatif des cinq composantes de l'intelligence émotionnelle sur les différentes dimensions de la performance des employés, au niveau de ce modèle de premier ordre.

- Pour l'Efficience, le R^2 est de 0,412 (R^2 ajusté = 0,389), indiquant que 41,2% de sa variance est expliquée par les construits de l'IE.
- La Productivité affiche le R^2 le plus élevé avec 0,490 (R^2 ajusté = 0,470), signifiant que 49% de sa variance est expliquée.
- Enfin, pour la Qualité du Travail, le R^2 est de 0,446 (R^2 ajusté = 0,425), ce qui indique que 44,6% de sa variance est expliquée.

Selon (Hair et al., 2017), des valeurs de R^2 autour de 0,25, 0,50, et 0,75 peuvent être interprétées respectivement comme faibles, modérées, et substantielles. Dans notre cas, les R^2 obtenus pour l'Efficience (0,412), la Qualité du Travail (0,446) et la Productivité (0,490) se situent à des niveaux proches de modérés.

Cela suggère que, collectivement, les composantes de l'intelligence émotionnelle, telles que modélisées à ce stade, apportent une contribution notable à l'explication de la variance des différentes facettes de la performance des employés.

Le R-carré ajusté, qui tient compte du nombre de prédicteurs, confirme cette tendance avec des valeurs légèrement inférieures mais toujours significatives.

- **Fiabilité et validité du construit :**

Fiabilité interne des construits (FOC) :

L'évaluation de la fiabilité interne vise à s'assurer que les items utilisés pour mesurer un même construit sont cohérents entre eux. Nous avons utilisé trois indicateurs principaux : l'Alpha de Cronbach, et deux mesures de fiabilité composite, rho_A (Jöreskog) et rho_C (Dillon-Goldstein), cette dernière étant généralement considérée comme la plus appropriée en PLS-SEM (Hair et al., A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), 2022). Le Tableau n°17 ci-dessous présente les résultats initiaux de ces indicateurs pour chaque construit de premier ordre.

Tableau 20: Évaluation initiale de la fiabilité interne et de la validité convergente des FOC.

	alpha de Cronbach	**Fiabilité composite (rho_a)**	**Fiabilité composite (rho_c)**	**Variance moyenne extraite (AVE)**
Compétences Sociales	0,720	0,732	0,826	0,543
Conscience de Soi	0,827	0,862	0,884	0,659
Efficience	**0,687**	0,720	0,810	0,523
Empathie	0,768	0,774	0,853	0,593
Maitrise de Soi	0,710	0,763	0,819	0,536
Motivation	0,705	0,786	0,803	0,514
Productivité	0,788	0,791	0,862	0,611
Qualité de Travail	0,744	0,755	0,839	0,567

Source : Résultats du logiciel SmartPLS 4.

L'examen initial de la fiabilité interne (Tableau n°20) révèle que la majorité de nos construits présentent des valeurs satisfaisantes pour l'Alpha de Cronbach et la Fiabilité Composite (rho_C), généralement supérieures ou égales au seuil recommandé de 0,70 (Hair et al., 2017; Nunnally & Bernstein, 1994) .

Toutefois, le construit « Efficience » affiche un Alpha de Cronbach de 0,687, ce qui est légèrement inférieur à ce seuil. L'analyse des charges factorielles individuelles avait indiqué que l'item « Effi1 » de ce construit présentait une charge de 0,550, ce qui est inférieur au seuil idéal de 0,70.

Afin d'améliorer la fiabilité interne du construit « Efficience », cet item a été retiré de l'analyse, conformément aux recommandations de Hair et al. (2017) qui suggèrent de supprimer les indicateurs avec des charges factorielles faibles si cela améliore la fiabilité composite.

Le Tableau n°21 ci-après présente les indicateurs de fiabilité et de validité convergente après cette suppression.

Tableau 21: Fiabilité Interne et Validité Convergente des FOC (Après Ajustements).

	alpha de Cronbach	**Fiabilité composite (rho_a)**	**Fiabilité composite (rho_c)**	**Variance moyenne extraite (AVE)**
Compétences Sociales	0,720	0,736	0,826	0,543
Conscience de Soi	0,827	0,862	0,884	0,659
Efficience	**0,700**	0,716	0,835	0,631
Empathie	0,768	0,773	0,853	0,593

Maitrise de Soi	0,710	0,761	0,819	0,537
Motivation	0,705	0,786	0,804	0,515
Productivité	0,788	0,791	0,862	0,611
Qualité de Travail	0,744	0,755	0,839	0,567

Source : Résultats du logiciel SmartPLS 4.

Après suppression de l'item « Effi1 », le Tableau n°18 montre que tous les construits de premier ordre satisfont désormais aux critères de fiabilité interne. Les valeurs de l'Alpha de Cronbach sont toutes égales ou supérieures à 0,70, allant de 0,700 « Efficience » à 0,827 (Conscience de Soi).

De manière plus significative pour PLS-SEM, les coefficients de Fiabilité Composite (rho_C), qui ne sont pas affectés par le nombre d'items et tiennent compte des différentes charges factorielles, sont tous robustes et dépassent largement le seuil de 0,70. Ils varient de 0,804 (Motivation) à 0,884 (Conscience de Soi).

Les valeurs de rho_A se situent également à des niveaux satisfaisants (généralement > 0,70), confirmant la forte cohérence interne de l'ensemble de nos mesures de premier ordre.

Validité convergente (FOC) :

La validité convergente évalue dans quelle mesure les indicateurs d'un construit spécifique mesurent bien ce même concept sous-jacent. Elle est principalement appréciée par la Variance Moyenne Extraite (AVE). Une valeur d'AVE supérieure à 0,50 est requise, indiquant que le construit explique en moyenne plus de 50% de la variance de ses indicateurs (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2017).

En se référant au Tableau n°18 (après ajustements), nous constatons que tous nos construits de premier ordre présentent une AVE supérieure au seuil de 0,50. Les valeurs s'échelonnent de 0,515 « Motivation » à 0,659 « Conscience de Soi ». Par exemple, l'AVE pour 'Efficience' est maintenant de 0,631, et pour « Compétences Sociales » de 0,543.

Ces résultats, combinés aux charges factorielles externes satisfaisantes et aux indicateurs de fiabilité interne robustes, attestent d'une bonne validité convergente pour toutes nos échelles de mesure de premier ordre.

- **Validité discriminante (FOC) :**

Après avoir établi la fiabilité et la validité convergente de nos construits, il est essentiel de vérifier leur validité discriminante. Celle-ci garantit que chaque construit mesure un concept empiriquement distinct des autres construits présents dans le modèle.

Une bonne validité discriminante est cruciale pour éviter les problèmes de multi-colinéarité entre les construits et pour assurer la spécificité des relations structurelles qui seront testées ultérieurement. Nous

avons évalué la validité discriminante à l'aide de deux approches recommandées : le ratio Hétérotrait-Monotrait des corrélations (HTMT) et le critère de Fornell-Larcker.

Ratio Hétérotrait-Monotrait (HTMT) :

Le ratio HTMT est un critère moderne et plus conservateur pour évaluer la validité discriminante (Henseler et al., 2015). Il estime la corrélation réelle entre deux construits si elle était mesurée parfaitement. Pour établir la validité discriminante, les valeurs du HTMT entre deux construits doivent être inférieures à un certain seuil. Un seuil strict de 0,85 est souvent préconisé, bien que des valeurs allant jusqu'à 0,90 puissent être acceptées si les construits sont conceptuellement très proches.

Tableau 22: Validité discriminante - Ratio HTMT des corrélations (FOC).

	Compétences Sociales	Conscience de Soi	Efficience	Empathie	Maitrise de Soi	Motivation	Productivité	Qualité de Travail
Compétences Sociales								
Conscience de Soi	0,827							
Efficience	0,716	0,590						
Empathie	0,881	0,789	0,769					
Maitrise de Soi	0,772	0,667	0,738	0,801				
Motivation	0,558	0,640	0,573	0,754	0,735			
Productivité	0,847	0,661	0,793	0,743	0,668	0,487		
Qualité de Travail	0,853	0,690	0,793	0,688	0,578	0,539	0,847	

Source : Résultats du logiciel SmartPls 4.

L'examen du Tableau n°22, présentant les valeurs du ratio HTMT, nous permet d'évaluer la distinction entre nos construits de premier ordre. Nous observons que la majorité des valeurs se situent en dessous du seuil strict de 0,85. Par exemple, le HTMT entre « Conscience de Soi » et « Efficience » est de 0,590, et entre « Motivation » et « Productivité » de 0,487, indiquant une bonne distinction.

Quelques valeurs se rapprochent ou dépassent légèrement ce seuil strict, sans toutefois excéder le seuil plus permissif de 0,90. C'est le cas pour « Empathie » et « Compétences Sociales » (0,881), ainsi que « Qualité de Travail » et « Compétences Sociales » (0,853).

Étant donné la proximité conceptuelle de l'empathie et des compétences sociales, ou de la qualité du travail comme résultat de ces compétences, ces valeurs restent acceptables dans le cadre des recommandations de Henseler et al. (2015).

Globalement, le critère HTMT suggère une validité discriminante satisfaisante pour nos construits.

Critère de Fornell-Larcker :

Le critère de Fornell-Larcker (1981) est une approche plus traditionnelle. Il stipule que la racine carrée de la Variance Moyenne Extraite (AVE) pour chaque construit doit être supérieure aux corrélations que ce construit entretient avec tous les autres construits du modèle.

Tableau 23: Validité discriminante - Critère de Fornell-Larcker (FOC).

	C.sos	CS	EMP	Effi	MOT	MS	Prod	Qua.T
C.sos	**0,737**							
CS	0,664	**0,812**						
EMP	0,665	0,644	**0,770**					
Effi	0,531	0,479	0,567	**0,723**				
MOT	0,437	0,525	0,592	0,454	**0,717**			
MS	0,584	0,542	0,616	0,552	0,567	**0,732**		
Prod	0,654	0,563	0,589	0,612	0,417	0,525	**0,782**	
Qua.T	0,630	0,555	0,530	0,596	0,431	0,449	0,660	**0,753**

Source : Résultats du logiciel SmartPLS 4.

Le Tableau n°23 présente les résultats selon le critère de Fornell-Larcker. Pour chaque construit, la valeur sur la diagonale (racine carrée de son AVE, tirée du Tableau n°21 après ajustements) est comparée aux corrélations avec les autres construits (valeurs dans la même colonne et ligne).

Nous constatons que, pour tous les construits, la racine carrée de l'AVE est supérieure à toutes ses corrélations avec les autres construits. Par exemple, pour « Compétences Sociales » (C.sos), sa valeur de 0,737 est supérieure à 0,664 (corrélation avec CS), 0,665 (corrélation avec EMP), etc. De même, pour « Productivité » (Prod), sa valeur de 0,782 est supérieure à toutes les autres valeurs de sa colonne et de sa ligne.

L'application conjointe du ratio HTMT et du critère de Fornell-Larcker confirme une validité discriminante adéquate pour nos construits de premier ordre.

Ces résultats indiquent que nos échelles de mesure capturent bien des concepts distincts, ce qui renforce la robustesse de notre modèle de mesure global.

2.1.3 Évaluation de la taille de l'effet (f^2) des prédicteurs FOC sur les dimensions de la performance FOC :

Outre la significativité des relations, il est important d'évaluer la taille de l'effet (effect size) de chaque construit exogène (prédicteur) de l'intelligence émotionnelle sur les construits endogènes (dépendants) de la performance.

Le F-carré (f^2) est un indicateur couramment utilisé à cette fin en PLS-SEM. Il mesure la contribution relative d'un prédicteur à l'explication d'une variable dépendante spécifique.

Selon Cohen (1988), des valeurs de f² de 0,02, 0,15, et 0,35 peuvent être interprétées respectivement comme des effets de taille faible, moyenne, et forte.

Tableau 24: Taille de l'effet (f²) des composantes de l'IE sur les dimensions de la Performance.

	Compétences Sociales	**Conscience de Soi**	**Effi**	**Empathie**	**Maitrise de Soi**	**Motivation**	**Prod**	**Qua.T**
Compétences Sociales			0,023				0,121	0,136
Conscience de Soi			0,001				0,015	0,023
Effi								
Empathie			0,034				0,023	0,004
Maitrise de Soi			0,049				0,015	0,000
Motivation			0,007				00,000	0,013
Prod								
Qua.T								

Source : Résultats du logiciel SmartPLS 4.

Le Tableau n°24 présente les valeurs de f² évaluant la taille de l'effet de chaque composante de premier ordre de l'intelligence émotionnelle sur les trois dimensions de la performance des employés.

Concernant l'Efficience (Effi) :

- L'Empathie (f² = ,034) et la Maîtrise de Soi (f² = ,049) présentent les effets les plus notables sur l'Efficience, qui peuvent être qualifiés de faibles mais non négligeables.
- Les Compétences Sociales (f² = ,023) ont également un effet faible.
- L'effet de la Conscience de Soi (f² = ,001) et de la Motivation (f² = ,007) sur l'Efficience est très faible, voire négligeable.

Concernant la Productivité (Prod) :

- Les Compétences Sociales (f² = ,121) exercent l'effet le plus important sur la Productivité, se rapprochant d'une taille d'effet moyenne.
- L'impact de la Conscience de Soi (f² = ,015), de l'Empathie (f² = ,023) et de la Maîtrise de Soi (f² = ,015) est faible.
- L'effet de la Motivation (f² = ,000) sur la Productivité est négligeable.

Concernant la Qualité du Travail (Qua.T) :

- Les Compétences Sociales (f² = ,136) ont également un effet substantiel sur la Qualité du Travail, proche d'une taille d'effet moyenne.
- La Conscience de Soi (f² = ,023) et la Motivation (f² = ,013) ont un effet faible.

- L'effet de l'Empathie (f^2 = ,004) et de la Maîtrise de Soi (f^2 = ,000) sur la Qualité du Travail est négligeable.

En résumé, les Compétences Sociales se distinguent comme la composante de l'IE ayant la contribution relative la plus importante (effets faibles à proches de la moyenne) sur la Productivité et la Qualité du Travail.

L'Empathie et la Maîtrise de Soi montrent une certaine influence sur l'Efficience. Les autres effets sont généralement faibles à négligeables à ce niveau d'analyse des FOC.

Ces résultats indiquent que, bien que plusieurs composantes de l'IE puissent avoir des relations significatives avec la performance (ce que les coefficients de chemin indiqueront), leur importance relative en termes de contribution à l'explication de la variance des dimensions de la performance varie.

2.1.4 Évaluation de la colinéarité des indicateurs (VIF) pour les FOC :

L'évaluation de la colinéarité entre les indicateurs (items) au sein de chaque construit de premier ordre a été réalisée en examinant les valeurs du Facteur d'Inflation de la Variance (VIF).

Ce critère permet de s'assurer qu'aucun indicateur n'est excessivement redondant avec les autres indicateurs mesurant le même concept, ce qui pourrait affecter la stabilité des estimations du modèle de mesure.

Tableau 25: Statistiques de colinéarité des indicateurs (VIF) des construits de premier ordre.

	VIF
C.sos 1	1,335
C.sos 2	1,488
C.sos 3	1,358
C.sos 4	1,363
CS 1	1,990
CS 2	2,363
CS 3	1,818
CS 4	1,412
EMP 1	1,802
EMP 2	1,339
EMP 3	1,882
EMP 4	1,369
Effi 2	1,781
Effi 3	1,165
Effi 4	1,712
MOT 1	1,324
MOT 2	1,316
MOT 3	1,573
MOT 4	1,443

MS 1	1,317
MS 2	1,207
MS 3	1,483
MS 4	1,590
Prod 1	1,699
Prod 2	1,760
Prod 3	1,998
Prod 4	1,364
Qua.T 1	1,297
Qua.T 2	1,375
Qua.T 3	1,568
Qua.T 4	1,658

Source : Résultats du logiciel SmartPLS 4.

Le Tableau n°25 présente les valeurs VIF pour chaque indicateur de nos construits de premier ordre. Selon les recommandations de Hair et al. (2017; 2022), les valeurs VIF pour les indicateurs devraient idéalement être inférieures à 3, et en tout cas inférieures à 5, pour indiquer l'absence de problèmes de multicolinéarité critiques entre les items d'un même construit. Des valeurs supérieures pourraient suggérer qu'un indicateur est fortement expliqué par les autres indicateurs du même construit, indiquant une redondance.

L'examen des résultats montre que toutes les valeurs VIF de nos indicateurs sont largement inférieures au seuil critique de 3, et a fortiori à celui de 5. Par exemple :

- Pour les indicateurs du construit « Compétences Sociales » (C.sos 1 à C.sos 4), les VIF varient de 1,335 à 1,488.
- Pour le construit « Conscience de Soi » (CS 1 à CS 4), les VIF s'échelonnent de 1,412 à 2,363 (pour CS2).
- Pour les indicateurs du construit « Empathie » (EMP 1 à EMP 4), les VIF se situent entre 1,339 et 1,882.
- De même, les indicateurs des construits « Efficience » (Effi 2, Effi 3, Effi 4 - en supposant que Effi1 a été retiré pour cette analyse de colinéarité ou qu'il avait un VIF acceptable), « Motivation », « Maîtrise de Soi », « Productivité », et « Qualité du Travail » présentent tous des valeurs VIF bien en deçà des seuils préoccupants. La valeur la plus élevée observée dans l'ensemble est de 2,363 pour l'indicateur CS2.

Ces résultats confirment l'absence de problèmes de multicolinéarité entre les indicateurs au sein de chaque construit de premier ordre.

Cela signifie que chaque item apporte une contribution relativement unique à la mesure de son construit latent, et que les estimations des charges factorielles externes sont susceptibles d'être stables et fiables.

Cette absence de colinéarité au niveau des indicateurs renforce la qualité de notre modèle de mesure.

2.1.5 Analyse des influences directes entre les composantes de premier ordre (FOC) :

Après avoir validé la qualité des mesures de nos construits de premier ordre, il est pertinent d'examiner les relations structurelles directes existant entre ces composantes fondamentales.

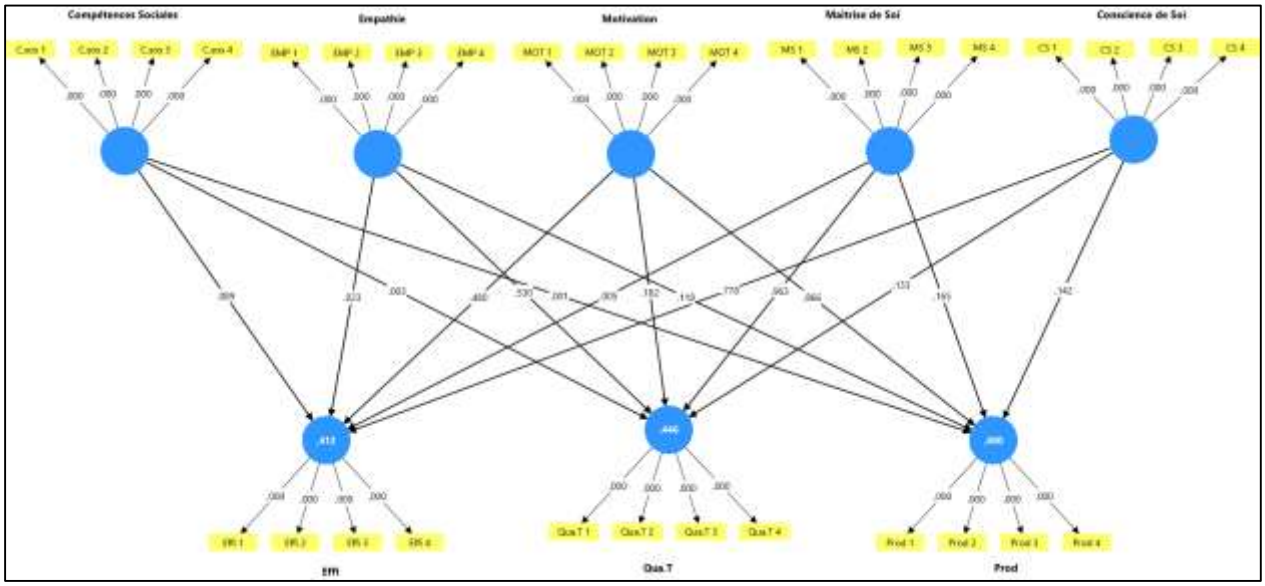
Cette analyse préliminaire au niveau des FOC permet d'obtenir une première compréhension des dynamiques d'influence spécifiques avant de procéder à l'agrégation des construits pour le test de nos hypothèses principales relatives aux construits d'ordre supérieur.

Pour déterminer la relation entre ces construits FOC on doit formuler deux hypothèses dites hypothèses de test :

- $H_{0.3}$: Aucune des composantes de premier ordre de l'intelligence émotionnelle n'exerce d'influence statistiquement positive et significative sur aucune des dimensions de premier ordre de la performance des employés à un seuil de signification de 5%.
- $H_{1.3}$: Au moins une des composantes de premier ordre de l'intelligence émotionnelle exerce une influence statistiquement positive et significative sur au moins une des dimensions de premier ordre de la performance des employés à un seuil de signification de 5%.

La Figure n°13 illustre le modèle de premier ordre dont les relations structurelles sont ici examinées. Pour évaluer la significativité des coefficients de cheminement (β), une procédure de Bootstrapping avec 5000 rééchantillonnages a été effectuée via SmartPLS 4.

Figure 13: Modèle des Relations Structurelles entre les Construits de Premier Ordre (FOC) .



Source : Résultats du logiciel SmartPLS 4.

Le Tableau n°26 présente les coefficients de cheminement (β) estimés, les statistiques T, et les valeurs p résultant de la procédure de Bootstrapping pour chaque relation FOC-FOC.

Tableau 26: Coefficients de Cheminement β, Statistiques T et Valeurs p pour les Relations FOC-FOC (Bootstrapping).

	Échantillon original (O) β	**Moyenne de l'échantillon (M)**	**Écart-type (STDEV)**	**Statistiques T (|O/STDEV|)**	**Valeurs P**
Compétences Sociales -> Efficience	0,203	0,192	0,107	1,892	0,059
Compétences Sociales -> Productivité	0,379	0,376	0,109	3,467	0,001
Compétences Sociales -> Qualité de Travail	0,416	0,404	0,139	3,000	0,003
Conscience de Soi -> Efficience	-0,009	-0,015	0,154	0,056	0,955
Conscience de Soi -> Productivité	0,128	0,128	0,087	1,475	0,140
Conscience de Soi -> Qualité de Travail	0,169	0,170	0,112	1,504	0,133
Empathie -> Efficience	0,226	0,229	0,100	2,255	0,024

Empathie -> Productivité	0,173	0,169	0,110	1,575	0,115
Empathie -> Qualité de Travail	0,076	0,088	0,120	0,632	0,528
Maitrise de Soi -> Efficience	0,207	0,211	0,082	2,535	0,011
Maitrise de Soi -> Productivité	0,122	0,128	0,087	1,397	0,162
Maitrise de Soi -> Qualité de Travail	0,005	-0,001	0,088	0,060	0,952
Motivation -> Efficience	0,129	0,146	0,120	1,075	0,282
Motivation -> Productivité	0,010	0,019	0,081	0,119	0,905
Motivation -> Qualité de Travail	0,112	0,121	0,086	1,304	0,192

Source : Résultats du logiciel SmartPLS 4.

L'analyse des relations structurelles directes (Tableau n°26), évaluées au seuil de significativité $\alpha = 0,05$, met en évidence plusieurs influences statistiquement positives et significatives :

- Les Compétences Sociales exercent une influence positive et significative, d'une force modérée à forte**,** sur la Productivité ($\beta = 0,379$, $p = 0,001$) et sur la Qualité du Travail ($\beta = 0,416$, $p = 0,003$). Ces résultats suggèrent un impact substantiel de cette composante de l'IE.
- L'Empathie est positivement et significativement liée à l'Efficience ($\beta = 0,226$, $p = 0,024$), indiquant une influence de force modérée.
- La Maîtrise de Soi montre également une influence positive et significative sur l'Efficience ($\beta = 0,207$, $p = 0,011$), suggérant un effet de force modérée.

Étant donné l'identification de ces liens statistiquement significatifs et positifs, où la valeur p est inférieure à notre seuil α de 0,05, l'hypothèse nulle $H_{0.3}$ est rejetée. Par conséquent, notre hypothèse alternative $H_{1.3}$ est affirmée.

Ces résultats confirment l'existence de relations fondamentales entre les éléments constitutifs de l'IE et de la performance, et justifient ainsi la poursuite de l'analyse aux niveaux hiérarchiques supérieurs pour tester nos hypothèses H1, H1.1, H1.2.

2.2 Étape 2 : Évaluation du modèle de mesure – Construites de deuxième ordre (SOC) :

Conformément à l'approche en deux étapes (Two-Stage Approach) retenue pour la modélisation de nos construits hiérarchiques, cette partie présente l'évaluation du modèle de mesure et du modèle structurel impliquant nos construits de second ordre (SOC).

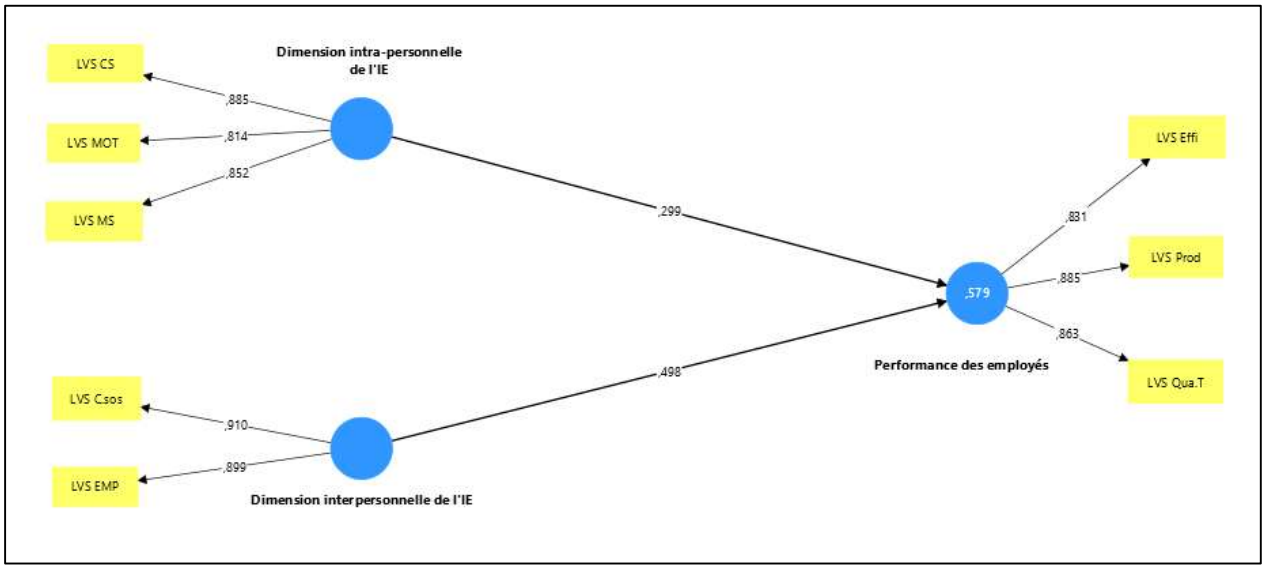
Pour ce faire, les scores des variables latentes (LVS) obtenus à l'issue de l'évaluation des construits de premier ordre (FOC) sont désormais utilisés comme indicateurs manifestes pour mesurer les construits de niveau supérieur : Dimension intra-personnelle de l'IE, Dimension interpersonnelle de l'IE, et Performance des employés.

Cette démarche permet de réduire la complexité du modèle tout en assurant une estimation robuste des relations structurelles qui seront utilisées pour tester nos hypothèses H1.1 et H1.2.

2.2.3 Présentation du modèle PLS-SEM :

La Figure n°14 illustre le modèle de second ordre, résultant de l'algorithme PLS-SEM exécuté dans SmartPLS 4. Ce modèle montre comment les LVS des FOC de l'intelligence émotionnelle chargent sur leurs dimensions SOC respectives (Dimension intra-personnelle de l'IE et Dimension interpersonnelle de l'IE), et comment les LVS des FOC de la performance chargent sur le construit SOC Performance des employés. Il représente également les relations structurelles postulées entre les dimensions de l'IE et la performance.

Figure 14: Modèle de mesure des construits de second ordre (PLS-SEM).



Source : Résultats du logiciel SmartPLS 4.

La Figure n°14 présente le modèle de second ordre. Les rectangles jaunes représentent les scores des variables latentes (LVS) des construits de premier ordre, qui servent ici d'indicateurs pour nos construits de second ordre (cercles bleus). Les valeurs sur les flèches allant des construits SOC vers leurs indicateurs LVS sont les charges factorielles externes (outer loadings).

- Pour la Dimension intra-personnelle de l'IE, les indicateurs LVS CS (Conscience de Soi), LVS MOT (Motivation), et LVS MS (Maîtrise de Soi) présentent respectivement des charges de ,865, ,814, et ,852.
- Pour la Dimension interpersonnelle de l'IE, les indicateurs LVS C.sos (Compétences Sociales) et LVS EMP (Empathie) affichent des charges de ,910 et ,899.
- Pour la Performance des employés, les indicateurs LVS Effi (Efficience), LVS Prod (Productivité), et LVS Qua.T (Qualité du Travail) présentent des charges de ,831, ,885, et ,863.

L'ensemble de ces charges factorielles est élevé (toutes > 0,80), ce qui indique une très forte convergence des LVS des FOC sur leurs construits SOC respectifs, suggérant que ces LVS sont d'excellents indicateurs pour mesurer ces dimensions de second ordre (Hair et al., A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), 2022).

La valeur à l'intérieur du cercle bleu du construit Performance des employés (,579) est le coefficient de détermination (R^2).

Les flèches reliant la Dimension intra-personnelle de l'IE (β = ,299) et la Dimension interpersonnelle de l'IE (β = ,498) à la Performance des employés représentent les coefficients de cheminement qui seront utilisés pour tester nos hypothèses H1.1 et H1.2.

2.2.2. Critères de qualité :

- **R-carré :**

Le coefficient de détermination (R^2) mesure la proportion de la variance du construit endogène Performance des employés (SOC) qui est expliquée par les deux construits prédicteurs SOC de l'intelligence émotionnelle (Dimension intra-personnelle de l'IE et Dimension interpersonnelle de l'IE).

Tableau 27: Coefficient de Détermination (R-carré) pour la Performance des employés (SOC).

	R-carré	R-carré ajusté
Performance des employés	0,579	0,572

Source : Résultats du logiciel SmartPLS 4.

Le Tableau n°27 indique que les dimensions intra-personnelle et interpersonnelle de l'intelligence émotionnelle expliquent 57,9% de la variance du construit de second ordre Performance des employés (R^2 = 0,579 ; R^2 ajusté = 0,572).

Selon les directives de Chin (1998) et Hair et al. (2017), un R^2 de 0,579 peut être considéré comme substantiel, indiquant un bon pouvoir explicatif du modèle à ce niveau d'analyse. Le R-carré ajusté, qui prend en compte le nombre de prédicteurs, confirme cette forte capacité explicative.

Fiabilité et validité des construits :

Après avoir évalué le pouvoir explicatif global du modèle SOC sur la Performance des employés, nous examinons maintenant la qualité de mesure des trois construits de second ordre :
Dimension interpersonnelle de l'IE, Dimension intra-personnelle de l'IE, et Performance des employés (SOC).

Il est crucial de s'assurer que ces construits d'ordre supérieur, mesurés par les scores latents (LVS) des FOC, sont également fiables et valides.

- **Fiabilité interne des construits (SOC) :**

La fiabilité interne évalue la cohérence des indicateurs (LVS des FOC) mesurant un même SOC. La validité convergente vérifie que ces indicateurs convergent effectivement pour mesurer le construit d'ordre supérieur. Ces aspects sont évalués à l'aide de l'Alpha de Cronbach, de la fiabilité composite (rho_A et rho_C), et de la Variance Moyenne Extraite (AVE). Le Tableau n°24 présente ces indicateurs pour nos SOC.

Tableau 28: Fiabilité interne et validité convergente des construits de second ordre (SOC).

	alpha de Cronbach	Fiabilité composite (rho_a)	Fiabilité composite (rho_c)	Variance moyenne extraite (AVE)
Dimension interpersonnelle de l'IE	0,777	0,779	0,900	0,818
Dimension intra-personnelle_de l'IE	0,810	0,827	0,887	0,724
Performance des employés	0,824	0,827	0,895	0,740

Source : Résultats du logiciel SmartPLS 4.

L'examen du Tableau n°28 révèle d'excellentes propriétés psychométriques pour nos trois construits de second ordre :

Les valeurs de l'Alpha de Cronbach pour les trois SOC (0,777 pour Dimension interpersonnelle de l'IE, 0,810 pour Dimension intra-personnelle de l'IE, et 0,824 pour Performance des employés) sont toutes supérieures au seuil de 0,70, indiquant une bonne cohérence interne (Nunnally & Bernstein, 1994).

Les coefficients de Fiabilité Composite (rho_C), considérés comme plus adaptés pour PLS-SEM (Hair et al., 2022), sont également très élevés : 0,900 pour Dimension interpersonnelle de l'IE, 0,887 pour Dimension intra-personnelle de l'IE, et 0,895 pour Performance des employés.

Ces valeurs, largement supérieures à 0,70 (et même à 0,80), attestent d'une forte fiabilité interne. Les valeurs de rho_A confirment également cette tendance.

- **Validité convergente (SOC) :**

La validité convergente, évaluée par la Variance Moyenne Extraite (AVE), doit être supérieure à 0,50 (Hair et al., 2017). Pour nos trois construits de second ordre, les valeurs d'AVE sont excellentes : 0,818 pour la Dimension interpersonnelle de l'IE, 0,724 pour la Dimension intra-personnelle de l'IE, et 0,740 pour la Performance des employés.

Ces valeurs indiquent que chaque construit de second ordre explique une très grande proportion de la variance de ses indicateurs (les LVS des FOC).

Ceci, combiné aux charges factorielles élevées des LVS sur leurs SOC respectifs (observées sur la Figure n°14 du modèle SOC), confirme une forte validité convergente pour ces construits d'ordre supérieur.

En conclusion, les construits de second ordre Dimension interpersonnelle de l'IE, Dimension intra-personnelle de l'IE, et Performance des employés (SOC) présentent des niveaux de fiabilité interne et de validité convergente très satisfaisants.

- **Validité discriminante (SOC) : Critère de Fornell-Larcker**

Pour compléter l'évaluation de la qualité de mesure de nos construits de second ordre (Dimension interpersonnelle de l'IE, Dimension intra-personnelle de l'IE, et Performance des employés), il est impératif de vérifier leur validité discriminante. Ce critère assure que chaque construit de second ordre est empiriquement distinct des autres, c'est-à-dire qu'il capture un concept unique. Nous utilisons ici le critère de Fornell-Larcker (1981).

Tableau 29: Validité Discriminante des Construits de Second Ordre (SOC).

	Dimension interpersonnelle de l'IE	**Dimension intra-personnelle de l'IE**	**Performance des employés**
Dimension interpersonnelle de l'IE	**0,904**		
Dimension intra-personnelle_de l'IE	0,807	**0,851**	
Performance des employés	0,740	0,702	**0,860**

Source : Résultats du logiciel SmartPLS 4.

Le Tableau n°29 présente la matrice de Fornell-Larcker pour nos trois construits de second ordre. Selon ce critère, la validité discriminante est établie si la racine carrée de la Variance Moyenne Extraite

(AVE) de chaque construit (valeurs en diagonale) est supérieure à ses corrélations avec tous les autres construits du modèle (valeurs hors diagonale).

En examinant le tableau :

- Pour la Dimension interpersonnelle de l'IE, la racine carrée de son AVE est de ,904. Cette valeur est supérieure à sa corrélation avec la Dimension intra-personnelle de l'IE (0,807) et avec la Performance des employés (0,740).
- Pour la Dimension intra-personnelle de l'IE, la racine carrée de son AVE est de 0,851. Cette valeur est supérieure à sa corrélation avec la Dimension interpersonnelle de l'IE (0,807) et avec la Performance des employés (0,702).
- Pour la Performance des employés, la racine carrée de son AVE est de 0,860. Cette valeur est supérieure à ses corrélations avec la Dimension interpersonnelle de l'IE (0,740) et la Dimension intra-personnelle de l'IE (0,702).

Puisque la condition est respectée pour chaque construit – la racine carrée de l'AVE (en diagonale) est systématiquement plus élevée que les corrélations inter-construits correspondantes – nous pouvons conclure à une bonne validité discriminante entre nos construits de second ordre.

Cela signifie que Dimension interpersonnelle de l'IE, Dimension intra-personnelle de l'IE, et Performance des employés (SOC) mesurent bien des concepts distincts à ce niveau d'analyse.

2.2.3 Évaluation de la taille de l'effet (f^2) :

Afin d'évaluer l'importance relative de chaque dimension de l'intelligence émotionnelle (construits de second ordre) dans l'explication de la variance de la Performance des employés (SOC), nous avons calculé la taille de l'effet f^2 (F-carré).

Cet indice mesure la contribution de chaque construit exogène à la valeur du R^2 du construit endogène. Selon les conventions de Cohen (1988), des valeurs de f^2 de 0,02, 0,15, et 0,35 sont interprétées comme indiquant respectivement un effet de taille faible, moyenne, et forte.

Tableau 30: Taille de l'Effet (f^2) des dimensions de l'IE sur la Performance des employés.

	Dimension Interpersonnelle de l'IE	**Dimension Intra-personnelle de l'IE**	**Performance des employés**
Dimension Interpersonnelle de l'IE			0,206
Dimension intra-personnelle de l'IE			0,074
Performance des employés			

Source : Résultats du logiciel SmartPLS 4.

Le Tableau n°30 présente les valeurs de f^2 pour les deux dimensions de second ordre de l'intelligence émotionnelle, en tant que prédicteurs de la Performance des employés (SOC).

La Dimension Interpersonnelle de l'IE présente une taille d'effet f^2 de 0,206 sur la Performance des employés. Selon les seuils de Cohen (1988), cette valeur indique un effet de taille moyenne à forte. Cela signifie que la dimension interpersonnelle de l'IE a un impact important et unique sur l'explication de la Performance des employés. Si cette dimension était retirée du modèle, le pouvoir explicatif global (le R^2) du modèle sur la Performance des employés diminuerait de façon substantielle.

La Dimension Intra-personnelle de l'IE a une taille d'effet f^2 de 0,074 sur la Performance des employés. Cette valeur se situe entre un effet faible (0,02) et un effet moyen (0,15), indiquant une contribution faible à modérée. Bien que son impact soit moins prononcé que celui de la dimension interpersonnelle, il reste pertinent.

En conclusion, l'analyse de la taille de l'effet f^2 montre que la Dimension Interpersonnelle de l'IE est le prédicteur le plus influent de la Performance des employés à ce niveau d'analyse des construits de second ordre, avec un effet de taille moyenne à forte.

La Dimension Intra-personnelle de l'IE contribue également, mais dans une moindre mesure, avec un effet de taille faible à modérée. Ces résultats complètent l'information fournie par les coefficients de cheminement et leur significativité.

2.2.4 Évaluation de la colinéarité des indicateurs (VIF) pour les SOC :

Afin de s'assurer qu'il n'y a pas de problème de multicolinéarité entre les indicateurs (scores des variables latentes - LVS - des FOC) qui mesurent nos construits de second ordre (SOC), nous avons examiné les valeurs du Facteur d'Inflation de la Variance (VIF).

Tableau 31: Statistiques de Colinéarité (VIF) des Indicateurs (LVS des FOC) pour les Construits de Second Ordre (SOC).

	VIF
LVS C.sos	1,679
LVS CS	1,882
LVS EMP	1,679
LVS Effi	1,697
LVS MOT	1,675
LVS MS	1,791
LVS Prod	2,058
LVS Qua.T	1,927

Source : Résultats du logiciel SmartPLS 4.

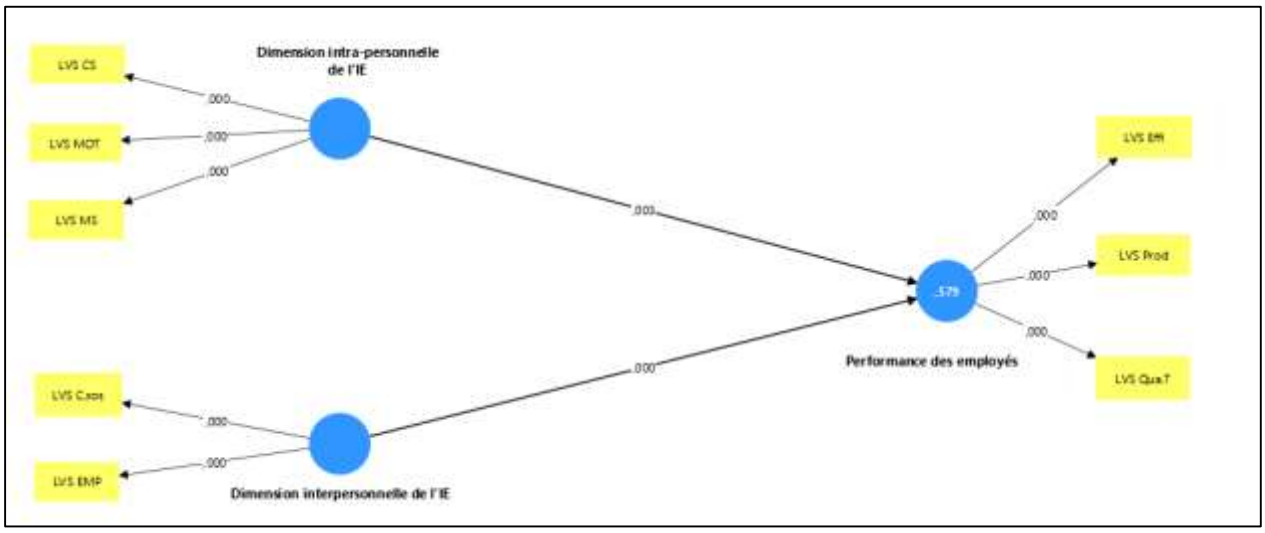
Le Tableau n°31 présente les valeurs VIF pour chaque LVS utilisé comme indicateur des construits de second ordre. Selon Hair et al. (2017), des valeurs VIF inférieures à 3 (ou 5 au maximum) indiquent l'absence de colinéarité problématique.

Toutes les valeurs VIF observées pour nos indicateurs LVS sont largement inférieures au seuil de 3. La valeur la plus élevée est de 2,058 pour LVS Prod. Ces résultats confirment l'absence de problèmes de multicolinéarité entre les indicateurs (LVS des FOC) mesurant nos construits de second ordre, ce qui assure la stabilité des estimations de leurs charges factorielles externes.

2.2.5 Analyse du Modèle Structurel (Inner Model) et Test des Hypothèses.

Après avoir validé la qualité des modèles de mesure pour nos construits de premier et de second ordre, nous procédons maintenant à l'évaluation du modèle structurel (inner model) qui relie les dimensions de second ordre de l'intelligence émotionnelle (Dimension intra-personnelle de l'IE et Dimension interpersonnelle de l'IE) au construit de second ordre de la Performance des employés. Cette analyse vise à tester nos hypothèses de test $H_{0.1}$; $H_{0.2}$; $H_{1.1}$ et $H_{1.2}$.

Figure 15: Modèle Structurel des Construits de Second Ordre (SOC) –Boostrapping-.



Source : Résultats du logiciel SmartPLS 4.

Le Tableau n°32 ci-dessous présente les résultats détaillés du Bootstrapping pour les relations structurelles qui nous permettront de tester nos hypothèses.

Tableau 32: Résultats du Bootstrapping pour les Relations Structurelles (SOC).

	Échantillon original (O) β	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Statistiques T (|O/STDEV|)	Valeurs P

Dimension interpersonnelle de l'IE -> Performance des employés	0,498	0,491	0,097	5,143	0,000
Dimension intra-personnelle_de l'IE -> Performance des employés	0,299	0,307	0,101	2,971	0,003

Source : Résultats du logiciel SmartPLS 4.

Nous allons maintenant tester nos hypothèses de recherche :

- **Test de l'influence de la Dimension Intra-personnelle de l'IE (H0.1 / H1.1) :**

$H_{0.1}$: La dimension intra-personnelle de l'intelligence émotionnelle n'influence pas positivement et statistiquement la performance des employés à un seuil significatif de 5%.

$H_{1.1}$: La dimension intra-personnelle de l'intelligence émotionnelle influence positivement et statistiquement la performance des employés à un seuil significatif de 5%.

Les résultats du Bootstrapping (Tableau n°28) indiquent que la Dimension intra-personnelle de l'IE exerce une influence positive sur la Performance des employés ($\beta = 0,299$). La valeur p associée à ce coefficient de cheminement est de 0,003.

Puisque cette valeur p (0,003) est inférieure à notre seuil de significativité $\alpha = 0,05$, nous rejetons l'hypothèse nulle H0.1. Par conséquent, notre hypothèse alternative H1.1 est affirmée : la dimension intra-personnelle de l'intelligence émotionnelle influence positivement et statistiquement la performance des employés, avec un effet que l'on peut qualifier de modéré.

- **Test de l'influence de la Dimension Interpersonnelle de l'IE (H0.2 / H1.2) :**

$H_{0.2}$: La dimension interpersonnelle de l'intelligence émotionnelle n'influence pas positivement et statistiquement la performance des employés à un seuil significatif de 5%.

$H_{1.2}$: La dimension interpersonnelle de l'intelligence émotionnelle influence positivement et statistiquement la performance des employés à un seuil significatif de 5%.

Le Tableau n°28 montre que la Dimension interpersonnelle de l'IE exerce une influence positive sur la Performance des employés ($\beta = 0,498$). La valeur p associée à ce coefficient est de 0,000 (soit $p < 0,001$).

Puisque cette valeur p ($p < 0,001$) est largement inférieure à notre seuil de significativité $\alpha = 0,05$, nous rejetons l'hypothèse nulle H0.2.

En conséquence, notre hypothèse alternative H1.2 est soutenue : la dimension interpersonnelle de l'intelligence émotionnelle influence positivement et statistiquement la performance des employés, avec un effet de force modérée à forte.

- **Conclusion pour les hypothèses H1.1 et H1.2 :**

Les analyses confirment que les deux dimensions de l'intelligence émotionnelle, intra-personnelle et interpersonnelle, sont des prédicteurs positifs et significatifs de la performance des employés au niveau des construits de second ordre.

La dimension interpersonnelle présente un coefficient de cheminement ($\beta = 0,498$) plus élevé que la dimension intra-personnelle ($\beta = 0,299$) dans l'explication de la performance.

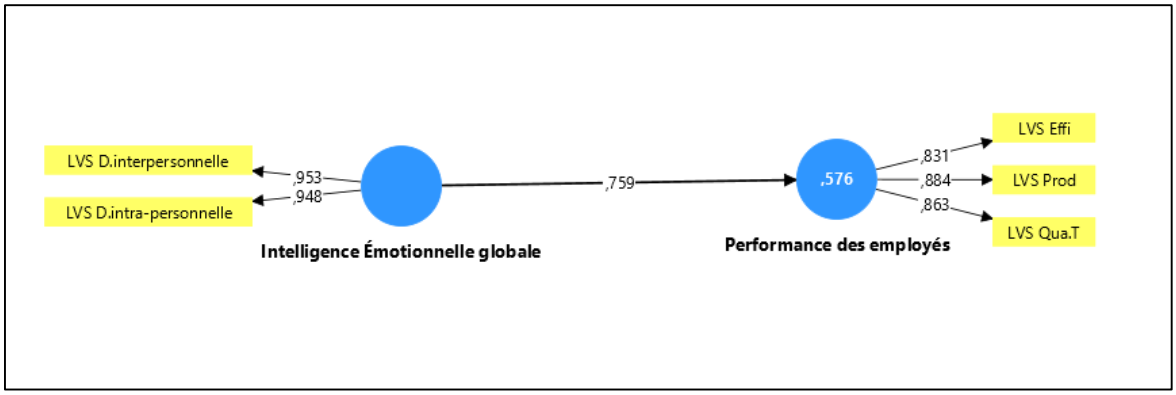
2.3 Étape 03 : Itération de l'approche en deux étapes: Évaluation du modèle de troisième ordre (TOC) et test de l'hypothèse H_1:

Après avoir validé les construits de second ordre, nous procédons à une nouvelle itération de l'approche en deux étapes pour évaluer notre construit de troisième ordre, l'Intelligence Émotionnelle Globale (TOC), et tester son influence sur la Performance des employés (SOC).

Pour ce faire, les scores des variables latentes (LVS) de la dimension intra-personnelle et de la dimension interpersonnelle sont utilisés comme indicateurs pour mesurer l'Intelligence Émotionnelle Globale (TOC).

2.3.1 Présentation du Modèle PLS-SEM de troisième ordre :

Figure 16:Modèle de la relation entre l'Intelligence Émotionnelle globale (TOC) et la Performance des employés (SOC).



Source : résultats du logiciel SmartPLS 4.

La Figure n°16 présente le modèle où l'Intelligence Émotionnelle globale (TOC) est mesurée par les LVS de ses deux dimensions de second ordre (LVS D.interpersonnelle et LVS D.intra-personnelle), qui affichent des charges factorielles externes très élevées (0,953 et 0,948 respectivement).

Ce construit influence la Performance des employés (SOC), elle-même mesurée par les LVS de ses FOC (LVS Effi, LVS Prod, LVS Qua.T), qui présentent également d'excellentes charges (0,831, 0,884, 0,863). Le coefficient de chemin entre l'IE Globale et la Performance est de 0,759, et le R^2 de la Performance est de 0,576.

2.3.2 Critères de qualité du modèle de troisième ordre :

- **R-carré :**

Tableau 33: Coefficient de détermination (R-carré) pour la Performance des employés.

	R-carré	R-carré ajusté
Performance des employés	0,576	0,573

Source : Résultats du logiciel SmartPLS 4.

Le R-carré pour la Performance des employés est de 0,576 (R^2 ajusté = 0,573), indiquant que l'Intelligence Émotionnelle globale (TOC) explique 57,6% de la variance de la performance.
Cette valeur est considérée comme substantielle (Hair et al., 2017).

- **Fiabilité et validité des construits (TOC et SOC concerné):**

Tableau 34: Indicateurs de fiabilité interne et de validité convergente (TOC et SOC).

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite (rho_a)	Fiabilité composite (rho_c)	Variance moyenne extraite (AVE)
Intelligence Émotionnelle globale	0,893	0,895	0,949	0,903
Performance des employés	0,824	0,826	0,895	0,740

Source : Résultats du logiciel SmartPLS 4.

Le Tableau n°34 montre que les deux construits (Intelligence Émotionnelle globale et Performance des employés) présentent d'excellents indicateurs de fiabilité interne (Alpha de Cronbach > 0,70 ; rho_C > 0,70) et de validité convergente (AVE > 0,50), dépassant largement les seuils recommandés (Hair et al., 2022).

- **Validité Discriminante :**

- **Ratio HTMT :**

Tableau 35: Validité Discriminante – Ratio HTMT.

	Intelligence Émotionnelle globale	**Performance des employés**
Intelligence Émotionnelle globale		
Performance des employés	0,883	

Source : Résultats du logiciel SmartPLS 4.

La valeur HTMT de 0,883 (Tableau n°35) se situe légèrement au-dessus du seuil strict de 0,85 mais reste inférieure à 0,90, ce qui est acceptable pour des construits conceptuellement liés (Henseler et al., 2015).

- **Critère de de Fornell-Larcker :**

Tableau 36: Validité Discriminante – Critère de Fornell-Larcker.

	Intelligence Émotionnelle globale	**Performance des employés**
Intelligence Émotionnelle globale	**0,950**	
Performance des employés	0,759	**0,860**

Source : Résultats du logiciel SmartPLS 4.

Le critère de Fornell-Larcker (Tableau n°36) est respecté : la racine carrée de l'AVE pour l'Intelligence Émotionnelle globale (0,950) et pour la Performance des employés (0,860) est supérieure à la corrélation entre ces deux construits (0,759). La validité discriminante est donc établie.

Évaluation de la taille de l'effet (f^2) de l'IE globale sur la Performance des employés :

Tableau 37: Taille de l'Effet (f^2) de l'IE globale.

	Intelligence Émotionnelle globale	**Performance des employés**
Intelligence Émotionnelle globale		1,357
Performance des employés		

Source : Résultats du logiciel SmartPLS 4.

L'Intelligence Émotionnelle globale (TOC) présente une taille d'effet f^2 de 1,357 sur la Performance des employés (SOC). Cette valeur, largement supérieure au seuil de 0,35, indique un effet de taille très forte (Cohen, 1988).

Cela signifie que l'IE Globale a un impact majeur sur l'explication de la variance de la performance.

2.3.3 Évaluation de la Colinéarité des Indicateurs (VIF) pour le TOC et le SOC :

Tableau 38: Statistiques de Colinéarité (VIF) des Indicateurs (LVS) du Modèle de Troisième Ordre.

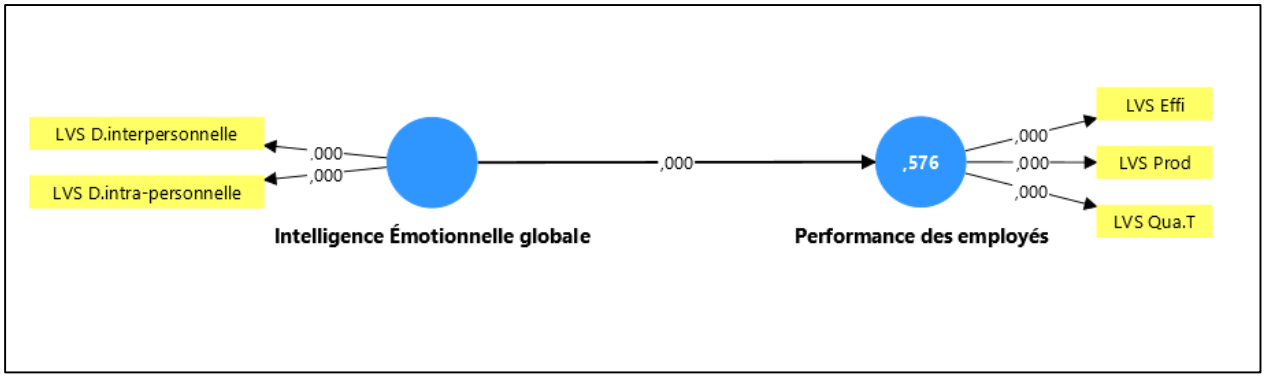
	VIF
LVS D.interpersonnelle	2,867
LVS D.intra-personnelle	2,867
LVS Effi	1,697
LVS Prod	2,058
LVS Qua.T	1,927

Source : Résultats du logiciel SmartPLS 4.

Toutes les valeurs VIF des indicateurs (LVS) sont largement inférieures au seuil critique de 3 (et a fortiori de 5), la plus élevée étant de 2,867 pour les LVS des dimensions de l'IE. Cela confirme l'absence de problèmes de multicolinéarité entre les indicateurs mesurant l'Intelligence Émotionnelle Globale (TOC) et la Performance des employés (SOC).

2.3.4 Présentation du Modèle PLS-SEM de Troisième Ordre – Influence de l'IE globale

Figure 17: Modèle de Troisième Ordre-Bootstrapping-.



Source : Résultats du logiciel SmartPLS 4.

La Figure n°17 illustre le modèle de troisième ordre testé, avec les résultats du Bootstrapping. Le construit Intelligence Émotionnelle globale est mesuré par les LVS de ses dimensions D.interpersonnelle et D.intra-personnelle, qui chargent très significativement ($p < 0,001$) sur ce construit.

Ce TOC influence positivement et de manière hautement significative ($\beta = 0,759$, $p < 0,001$) la Performance des employés (SOC). Cette dernière explique 57,6% de la variance de la performance ($R^2 = 0,576$) et est mesurée de manière fiable par les LVS de ses composantes.

Nous testons maintenant notre hypothèse principale concernant l'influence de l'intelligence émotionnelle globale sur la performance des employés. Les hypothèses, testées à un niveau de significativité $\alpha = 0,05$, sont les suivantes :

H_0 : L'intelligence émotionnelle globale n'influence pas positivement et statistiquement la performance des employés à un seuil significatif de 5%.

H_1 : L'intelligence émotionnelle globale influence positivement et statistiquement la performance des employés à un seuil significatif de 5%.

Le coefficient de cheminement (β) estimé par l'algorithme PLS entre l'Intelligence Émotionnelle globale (TOC) et la Performance des employés (SOC) est de 0,759. Pour évaluer la significativité statistique de cette influence, les résultats de la procédure de Bootstrapping sont présentés dans le Tableau n°35.

Tableau 39: Résultat du Bootstrapping pour l'Hypothèse H1 (IE Globale -> Performance).

	Échantillon original (O) β	**Moyenne de l'échantillon (M)**	**Écart-type (STDEV)**	**Statistiques T (|O/STDEV|)**	**Valeurs P**
Intelligence Émotionnelle globale -> Performance des employés	0,759	0,758	0,050	15,244	0,000

Source : Résultats du logiciel SmartPLS 4.

L'analyse du Bootstrapping (Tableau n°39) révèle que l'Intelligence Émotionnelle globale exerce une influence positive et statistiquement hautement significative sur la Performance des employés. Le coefficient de cheminement (β) est de 0,759. La statistique T associée est de 15,244, et la valeur p est de 0,000 (soit $p < 0,001$).

Puisque la valeur p ($p < 0,001$) est largement inférieure à notre seuil de significativité $\alpha = 0,05$, nous rejetons l'hypothèse nulle H_0. Par conséquent, notre hypothèse principale H_1 est fortement soutenue : l'intelligence émotionnelle globale influence positivement et statistiquement la performance des employés à un seuil de 5%. L'ampleur du coefficient de cheminement ($\beta = 0,759$) suggère un effet de taille forte.

De plus, comme indiqué précédemment, l'IE Globale explique 57,6% de la variance de la Performance des employés ($R^2 = 0,576$), et la taille de l'effet f^2 de l'IE Globale sur la Performance était de 1,357 (Tableau n°37), confirmant un impact très substantiel.

En conclusion, ces résultats confirment l'importance majeure de l'intelligence émotionnelle globale en tant que déterminant de la performance des employés dans le cadre de notre étude.

3. Synthèse des résultats de l'étude quantitative :

L'analyse quantitative, menée à l'aide de la modélisation par équations structurelles (PLS-SEM) et de la procédure de Bootstrapping, nous a permis de tester les hypothèses de recherche relatives à l'influence de l'intelligence émotionnelle (IE) sur la performance des employés. L'étude a été conduite auprès de 135 employés issus de trois secteurs différents : bancaire, industriel et enseignement. Cet échantillon, non probabiliste par quotas, a été soigneusement sélectionné afin de représenter au mieux les employés de la wilaya de Tlemcen.

Principaux résultats et validation des hypothèses **(au seuil de significativité α = 0,05) :**

3.1 Influence des composantes de premier ordre (FOC) de l'IE (Hypothèse $H_{1.3}$) :

L'hypothèse $H_{1.3}$, postulant qu'au moins une des composantes de premier ordre de l'IE exerce une influence statistiquement positive et significative sur au moins une des dimensions de premier ordre de la performance, a été affirmée.

Plus spécifiquement, nous avons constaté que :

- Les Compétences Sociales influencent positivement et significativement la Productivité ($\beta = 0,379$, $p = 0,001$) et la Qualité du Travail ($\beta = 0,416$, $p = 0,003$).
- L'Empathie est positivement et significativement liée à l'Efficience ($\beta = 0,226$, $p = 0,024$).
- La Maîtrise de Soi montre également une influence positive et significative sur l'Efficience ($\beta = 0,207$, $p = 0,011$).
- Les composantes Conscience de Soi et Motivation n'ont pas montré d'influence directe significative sur les dimensions de performance à ce niveau d'analyse.

3.2 Influence des dimensions de second ordre (SOC) de l'IE (Hypothèses H1.1 et H1.2) :

L'hypothèse $H_{1.1}$, stipulant que la dimension intra-personnelle de l'IE influence positivement la performance des employés, a été affirmée. Cette dimension exerce une influence positive et significative ($\beta = 0,299$, $p = 0,003$).

L'hypothèse H1.2, indiquant que la dimension interpersonnelle de l'IE influence positivement la performance des employés, a également été affirmée. Son influence est positive, significative et d'une magnitude plus importante ($\beta = 0,498$, $p < 0,001$).

3.3 Influence de l'Intelligence Émotionnelle Globale (TOC) (Hypothèse H1) :

L'hypothèse principale H1, affirmant que l'intelligence émotionnelle globale influence positivement la performance des employés, a été fortement affirmée. L'IE globale (TOC) exerce une influence positive, statistiquement hautement significative et de forte magnitude ($\beta = 0,759$, $p < 0,001$) sur la performance des employés.

Ce résultat est appuyé par un R^2 de 0,576, indiquant que l'IE globale explique 57,6% de la variance de la performance, et un f^2 de 1,357, témoignant d'une taille d'effet très forte.

3.4 Synthèse Globale:

Les résultats de notre étude quantitative confirment de manière robuste l'influence positive et significative de l'intelligence émotionnelle sur la performance des employés dans les secteurs étudiés de la wilaya de Tlemcen. Cette influence se manifeste tant au niveau des composantes spécifiques de l'IE qu'au niveau de ses dimensions agrégées (intra-personnelle et interpersonnelle) et de sa conceptualisation globale. La dimension interpersonnelle de l'IE semble jouer un rôle particulièrement prépondérant.

En conclusion, l'analyse quantitative menée avec SmartPLS 4 a confirmé l'existence d'une relation positive et significative entre l'intelligence émotionnelle (IE) et la performance des employés. Les dimensions intra- et interpersonnelles de l'IE, en particulier les compétences sociales, l'empathie et la maîtrise de soi, se révèlent être des leviers essentiels de cette performance.

Ces résultats valident empiriquement l'importance de l'IE dans le contexte professionnel des 135 employés issus des secteurs bancaire, industriel et de l'enseignement de la wilaya de Tlemcen.

Cependant, si cette approche permet d'identifier des tendances générales et des liens statistiques solides, elle montre vite ses limites quand il s'agit de comprendre ce que vivent réellement les employés dans la vraie vie professionnelle, d'autant plus que les variables de notre étude reposent sur leur propre autoévaluation. C'est pourquoi nous avons jugé essentiel de compléter cette étape par une phase qualitative menée auprès de trois managers issus des mêmes secteurs.

Cette démarche vise à approfondir la compréhension du phénomène, en explorant la manière dont l'intelligence émotionnelle est perçue, mobilisée et valorisée dans des contextes réels de gestion au sein des organisations locales.

Section 03 : Analyse des résultats de l'étude qualitative.

L'analyse quantitative, menée à l'aide de SmartPLS 4, a mis en évidence une relation positive et significative entre l'intelligence émotionnelle (IE) et la performance des employés, avec un rôle particulièrement marqué des dimensions interpersonnelles telles que l'empathie et les compétences sociales. Pour approfondir cette relation et mieux comprendre les dynamiques qui la sous-tendent, une étude qualitative complémentaire a été réalisée.

Trois entretiens semi-directifs ont été conduits auprès de managers représentant les secteurs bancaire, industriel et de l'enseignement. Les données recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel NVivo 15 selon une approche thématique.

Cette analyse a permis de confirmer les perceptions managériales quant à l'influence de l'IE sur la performance, tout en faisant émerger des facteurs médiateurs tels que la culture organisationnelle ou la formation.

Les visualisations issues de NVivo 15 (graphiques comparatifs, dendrogrammes, nuages de mots, matrices) contribuent à enrichir cette lecture croisée entre données qualitatives et résultats quantitatifs, offrant ainsi une compréhension plus nuancée et contextualisée du phénomène étudié.

1. Présentation des thèmes abordés :

Avant d'aborder les résultats qualitatifs en détail, il est essentiel de contextualiser le déroulement des entretiens. Chaque entretien semi-directif a débuté par une introduction visant à aligner les participants sur les objectifs de l'étude et à leur présenter brièvement les résultats de la phase quantitative, afin de favoriser une discussion pertinente.

Les échanges se sont articulés autour de deux grands axes : l'intelligence émotionnelle et la performance des employés. La première partie a permis d'explorer la perception que les managers ont de l'intelligence émotionnelle, avec trois profils distincts : un manager disposant d'une formation académique, un autre en ayant une connaissance intuitive, et une troisième affirmant l'appliquer après une formation ciblée.

Ensuite, les cinq composantes du modèle de Goleman (conscience de soi, maîtrise de soi, motivation, empathie, compétences sociales) ont été abordées à double niveau : leur mise en pratique par les managers eux-mêmes et leur valorisation auprès des employés.

La discussion s'est poursuivie avec une réflexion sur la performance, débutant par la question de l'auto-évaluation, en cohérence avec la méthode utilisée dans la partie quantitative. Les managers ont ensuite évoqué l'usage du feedback à 360 degrés et discuté des dimensions de la performance telles que la productivité, la qualité du travail et l'efficience.

Enfin, les liens perçus entre intelligence émotionnelle et performance ont été examinés, à travers des exemples concrets et des situations vécues.

2. Analyse des résultats obtenus via NVivo 15 :

Dans le cadre de cette étude qualitative, plusieurs outils visuels générés à partir du logiciel NVivo 15 ont été mobilisés afin de représenter, structurer et synthétiser les données codées issues des entretiens.

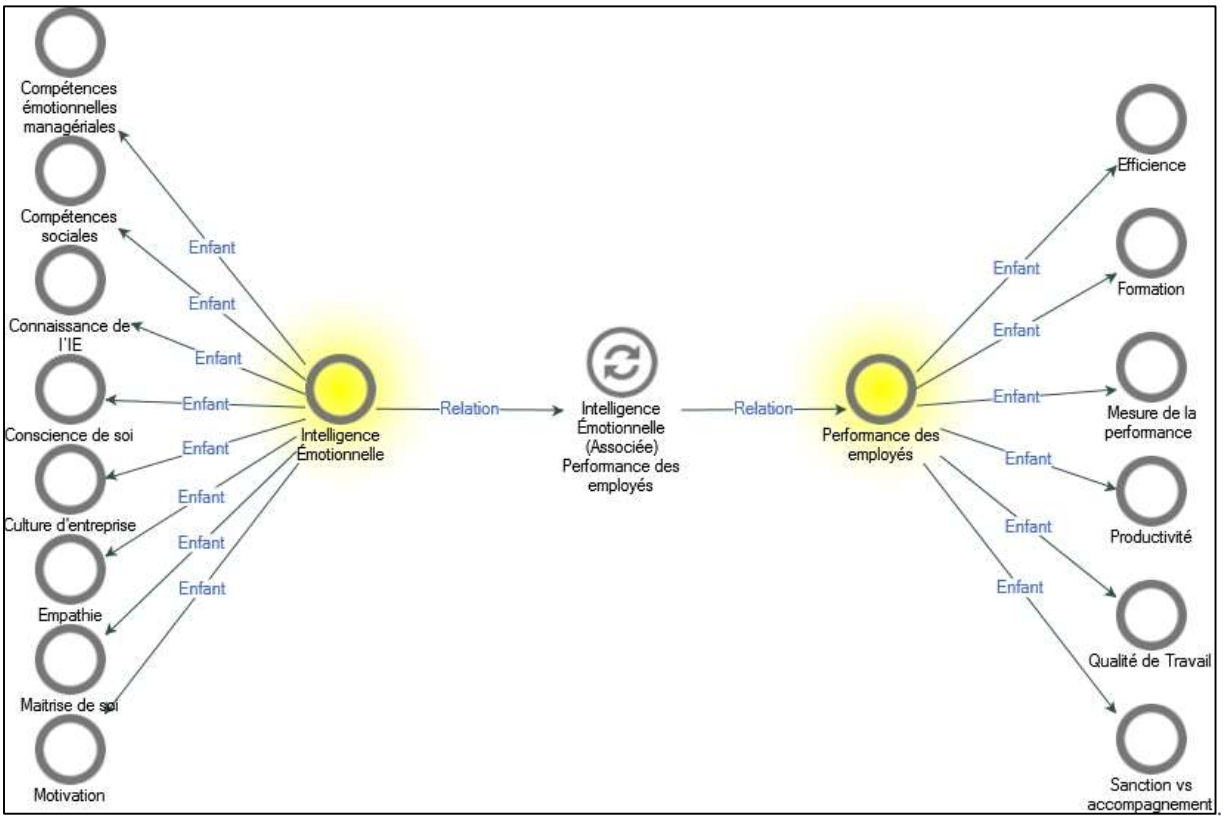
Ces visualisations permettent de mieux comprendre les relations entre les concepts étudiés, la fréquence d'apparition des thèmes, ainsi que la diversité des perceptions exprimées par les managers interrogés.

Chaque visuel ne constitue pas uniquement un support graphique, mais aussi un outil analytique à part entière, soutenant l'interprétation thématique et la triangulation des résultats avec les données quantitatives précédemment obtenues.

2.1 Diagramme de comparaison: Codes et Relation

Le premier diagramme de comparaison ci-dessous présente la structure thématique de l'analyse qualitative**,** telle qu'elle a été construite à partir du codage des entretiens. Il permet de visualiser les deux concepts principaux de l'étude, à savoir l'intelligence émotionnelle et la performance des employés, ainsi que les relations conceptuelles identifiées entre leurs composantes.

Figure 18:Diagramme de comparaison 'Intelligence Émotionnelle' et 'Performance des employés' – codes et relation- .



Source : Résultats du logiciel Nvivo 15.

Ce diagramme constitue une carte conceptuelle visuelle du codage effectué. Chaque concept principal est décomposé en plusieurs sous-thèmes, appelés nœuds enfants, tels que la conscience de soi, la maîtrise de soi ou la motivation pour l'intelligence émotionnelle, et la productivité, l'efficience ou la qualité de travail pour la performance.

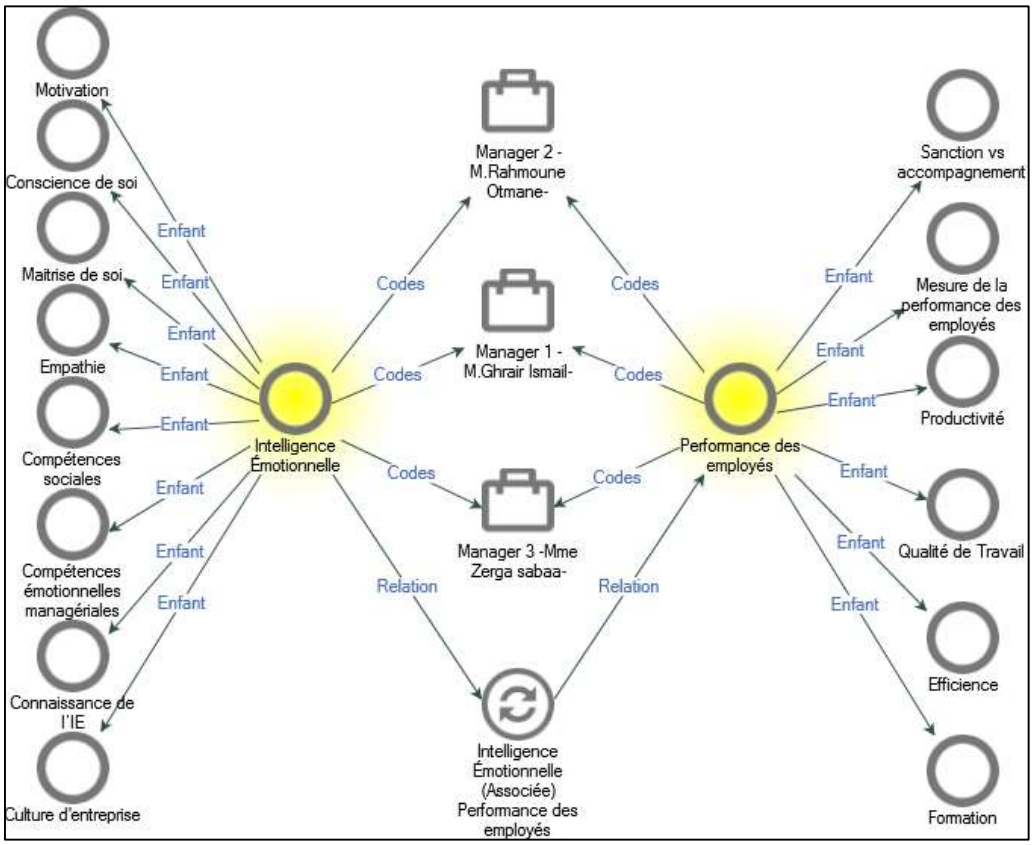
Le nœud central intitulé « Intelligence Émotionnelle (Associée) Performance des employés » met en évidence une relation thématique explicite entre les deux concepts. Cette connexion représente le fait que, dans les entretiens, plusieurs passages ont été codés simultanément sous les deux thèmes, ce qui suggère une perception commune d'un lien entre l'IE et la performance.

Ce visuel permet donc de poser la base conceptuelle de l'analyse, en montrant que les deux notions ne sont pas perçues comme indépendantes, mais au contraire étroitement liées dans les discours.

2.2 Diagramme de comparaison: Codes; Relation et Cas

Le deuxième diagramme de comparaison reprend la structure précédente, en y ajoutant la dimension des cas. Cela permet de visualiser quels participants ont contribué aux différents thèmes codés**.**

Figure 19: Diagramme de comparaison 'Intelligence Émotionnelle' et 'Performance des employés' – codes ; relation et cas encodés- .



Source : Résultats du logiciel NVivo 15.

L'intégration des cas (managers 1, 2 et 3) permet de montrer que chacun des trois managers a évoqué à la fois les thèmes liés à l'intelligence émotionnelle et ceux liés à la performance. Ce lien est représenté par les flèches « Codes », qui indiquent qu'au moins un extrait de leur discours a été codé sous chacun des deux concepts.

À ce stade, il ne s'agit pas d'évaluer le poids relatif des contributions ou de comparer les fréquences d'apparition des thèmes — cela sera approfondi dans les analyses suivantes (diagrammes hiérarchique, matrice de croisement, etc.).

Ici, l'objectif est de confirmer que les deux concepts étudiés sont partagés par l'ensemble des participants, et qu'ils constituent des sujets centraux dans les discours managériaux, quel que soit le secteur d'activité.

« L'intelligence émotionnelle fait partie de la gestion quotidienne du manager. Quand le manager maîtrise son soi, qu'il est capable de motiver ses équipes, d'être empathique et conscient de ses choix, il

sait comment bien jouer son équipe. Et bien sûr, cela a un impact direct sur la performance de ses collaborateurs. Moi, je préfère les appeler des collaborateurs, pas des employés. »

(Manager 1-M. Ghrair Ismail, secteur bancaire)

« Moi, l'intelligence émotionnelle, je la vis tous les jours. Elle fait partie de ma vie quotidienne en tant que manager. Sans elle, les employés ne peuvent pas vraiment donner le meilleur d'eux-mêmes. »

(Manager 2 -M. Rahmoun Otman, secteur industriel)

« Ici, à l'Institut ICOL, je travaille avec l'intelligence émotionnelle depuis le début. Je l'associe à la PNL et à l'éducation positive. Avec 13 ans d'expérience – 8 ans en Algérie et 5 ans en France – je peux dire que depuis que j'applique cette méthode, je n'ai jamais rencontré de problème. »

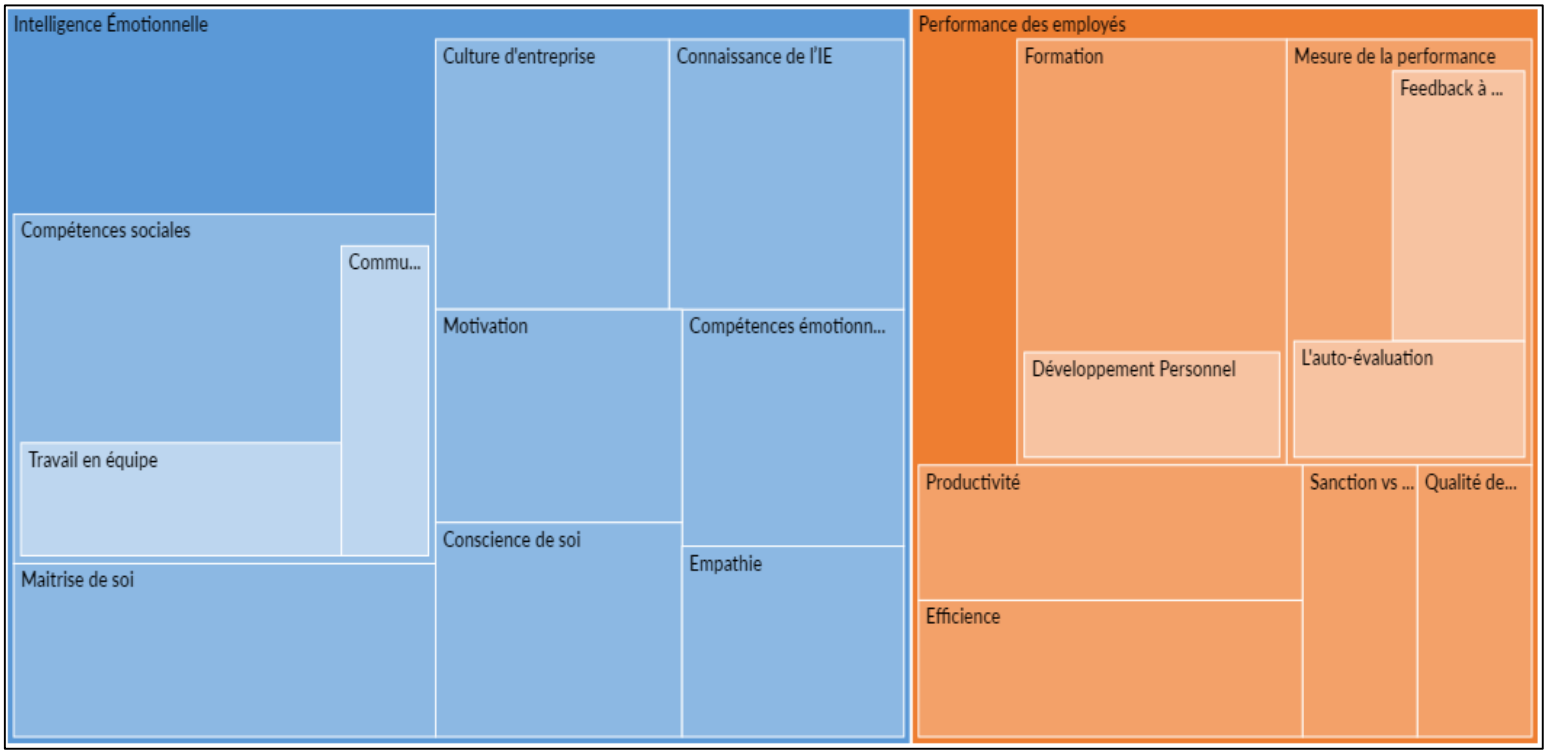
(Manager 3-Mme. Zerga Sabaa, secteur de l'enseignement)

Ce visuel enrichit donc l'analyse en montrant que la relation entre intelligence émotionnelle et performance n'est pas isolée à un seul acteur ou contexte, mais reconnue de manière transversale à travers les trois cas.

2.3 Diagramme hiérarchiques – surface- :

Le diagramme hiérarchique ci-dessous présente la structure des thèmes codés en fonction de leur importance relative, c'est-à-dire du nombre de références encodées pour chaque nœud. Ce type de visualisation permet d'avoir une vue synthétique et proportionnelle des sujets les plus fréquemment évoqués par les participants, en lien avec les deux variables principales de l'étude : l'intelligence émotionnelle et la performance des employés**.**

Figure 20: Diagramme hiérarchique de la comparaison par nombre de référence d'encodage.



Source : Résultats du logiciel NVivo 15.

Ce diagramme hiérarchique représente chaque thème sous forme de rectangle de taille variable, où plus la surface est grande, plus le thème a été fréquemment abordé dans les entretiens.

Deux ensembles thématiques dominants ressortent visuellement :

- D'un côté, l'intelligence émotionnelle, dont les sous-thèmes les plus visibles sont les compétences sociales et la maîtrise de soi.
- De l'autre, la performance des employés, avec des sous-thèmes marquants comme *la* productivité, l'efficience et la formation.

« Un manager, il gère des ressources humaines, une équipe constituée de personnes, c'est-à-dire du capital humain. Quand on parle d'un manager, on parle aussi de compétences sociales. Il se distingue du leader : le manager agit d'une manière administrative. Mais derrière cette posture administrative, il y a un être humain. Et cet humain ressent des choses envers d'autres personnes. Toutefois, ces sentiments ne doivent jamais créer de dérive : il faut de l'équité dans le comportement, pas de favoritisme, ni de discrimination organisationnelle ou sociale. »

(Manager 1 – M. Ghrair Ismail, secteur bancaire)

« Un autre indicateur clé, c'est l'efficience. Grâce à un emploi du temps détaillé et bien défini pour chaque individu, les collaborateurs savent exactement ce qu'ils doivent accomplir, sans place pour les gestes superflus. Chacun est là pour remplir une mission précise, dans un cadre structuré.»

(Manager 3 – Mme Zerga Sabaa, secteur de l'enseignement)

Ce visuel permet de confirmer la centralité des deux concepts principaux, tout en révélant les sous-dimensions les plus saillantes dans les discours. Il offre aussi un premier aperçu de la manière dont les managers insistent plus naturellement sur certains aspects de l'IE (comme les relations sociales) et sur certains leviers de performance (comme la productivité ou l'efficience).

À ce stade, le diagramme ne précise pas quel manager a dit quoi, mais il oriente l'analyse vers les thèmes perçus comme prioritaires, ce qui sera approfondi dans les visualisations suivantes (matrice de croisement, analyse par cas…).

2.4 Description des entretiens par manager :

2.4.1 Cas du manager 1 – Secteur bancaire : M. Ghrair Ismail.

- **Nuage de mots :**

Le nuage de mots est un outil visuel fréquemment utilisé en analyse qualitative pour offrir une lecture rapide des mots les plus utilisés dans un corpus textuel. Il permet de repérer, en un coup d'œil, les termes saillants employés par un participant, et ainsi d'identifier les thématiques spontanément mises en avant.

Selon Silver et Lewins (2014), le nuage de mots est particulièrement utile en phase exploratoire ou descriptive, car il permet de saisir la tonalité générale d'un discours, et de repérer d'éventuels axes d'analyse récurrents. Bien que ce type de représentation ne donne pas de contexte d'usage, il constitue un point de départ pertinent pour la compréhension des priorités lexicales d'un participant (Silver & Lewins, 2014, pp. 91-94).

Figure 21: Nuage de mots de l'entretien avec M. Ghrair Ismail.



Source : Résultats du logiciel NVivo 15.

Le nuage de mots généré à partir de l'entretien avec M. Ghrair Ismail met en évidence les 10 termes les plus fréquemment utilisés dans son discours. Parmi eux, on retrouve notamment : motivation, productivité, maîtrise, formation, employé, objectif, contrôle, performance, résultat, organisation.

Ce vocabulaire suggère une posture managériale axée sur la performance et la gestion efficace des équipes. Le mot « motivation » est très présent, ce qui montre l'importance qu'accorde ce manager à l'engagement des employés. De même, les termes « productivité », « résultat » et « objectif » traduisent une culture du rendement fortement ancrée dans le secteur bancaire.

« Tout manager doit fonctionner de manière structurée. Le travail en équipe, c'est une opération qui consiste à mettre en place un certain nombre d'outils de travail. L'anarchie n'a pas sa place dans une institution, surtout une institution financière. »

« Un manager doit gérer un groupe, qu'il soit petit ou grand ; ce groupe constitue une force appelée entreprise. Et cette entreprise doit produire un résultat. Pour cela, il faut planifier chaque opération, notamment en lien avec la gestion des ressources humaines, les capacités du personnel, et bien sûr, le feedback. Globalement, tous ces éléments doivent être intégrés dans un plan d'action, à revoir systématiquement lors de chaque évaluation. »

(Manager 1 – M. Ghrair Ismail, secteur bancaire)

L'apparition du mot « maîtrise » renvoie à la maîtrise de soi, une composante essentielle de l'intelligence émotionnelle, qui semble valorisée dans le discours de ce manager.

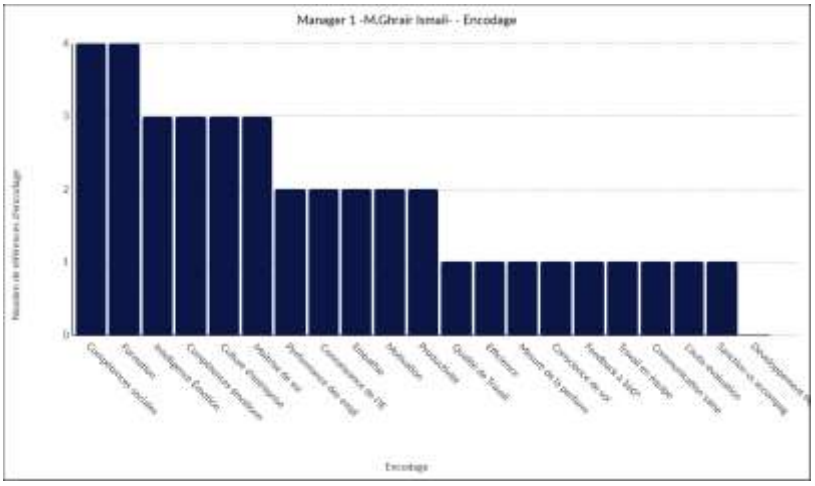
Le terme « formation », quant à lui, suggère une attention portée à l'amélioration continue des compétences, en lien avec la performance.

Dans l'ensemble, ce nuage de mots reflète une vision du management fondée sur l'efficacité, le contrôle de soi et la responsabilisation, en lien étroit avec des objectifs de performance individuelle et collective.

- **Graphique d'encodage :**

Après l'exploration lexicale réalisée à travers le nuage de mots, le graphique d'encodage permet de visualiser de manière structurée le nombre de références associées à chaque thème codé lors de l'entretien. Ce graphique reflète les préoccupations dominantes du manager, en mettant en évidence les concepts les plus développés dans son discours.

Figure 22: Graphique d'encodage de l'entretien avec M. Ghrair Ismail.



Source : Résultats du logiciel NVivo 15.

Le graphique d'encodage révèle que les thèmes les plus fréquemment évoqués par M. Ghrair Ismail sont :

- Compétences sociales (4 références).
- Formation (4 références)
- Culture d'entreprise (3 références)
- Compétences managériales (3 références)
- Maîtrise de soi (3 références)
- Performance des employés (3 références)

« *La maîtrise de soi commence par le management opérationnel. C'est une formation exigée pour tout manager. On y apprend à gérer un groupe, conduire une réunion, prendre la parole, et surtout comment se comporter avec les personnes en difficulté sans recourir immédiatement à la sanction. Le manager doit alors envisager une démarche alternative, plus adaptée à la situation.* »

« Une personne appelée manager, mais qui n'a pas de conscience, n'a pas sa place à la tête d'une institution. Un manager qui ne maîtrise pas, cela se reflète automatiquement sur les résultats. Ce n'est pas la bonne personne. Un manager qui ne motive pas son équipe, qui n'est pas empathique envers ses collaborateurs, ce n'est pas un manager. Il doit revoir sa position. Les compétences sociales sont primordiales. Avant même d'être manager, on doit d'abord être humain. »

(Manager 1 – M. Ghrair Ismail, secteur bancaire)

L'importance accordée aux compétences sociales et à la formation confirme une orientation managériale centrée sur la gestion des interactions humaines et le renforcement des compétences pour

soutenir la performance. L'apparition de culture d'entreprise et de compétences managériales souligne aussi une sensibilité au cadre organisationnel, perçu comme déterminant dans le comportement et les résultats des employés.

Le thème de la maîtrise de soi, qui appartient à la dimension intra-personnelle de l'intelligence émotionnelle, est également bien représenté. Cela suggère que ce manager valorise fortement l'équilibre émotionnel personnel comme base de leadership efficace.

À un niveau légèrement inférieur mais toujours significatif, d'autres thèmes comme motivation, empathie, productivité et efficience viennent compléter l'ensemble, montrant une vision managériale assez complète, intégrant à la fois les compétences personnelles, interpersonnelles et les résultats attendus.

« La chose la plus importante, c'est la motivation. Et la motivation, elle ne peut pas être uniquement financière. Elle peut simplement venir d'une phrase : 'Félicitations', 'Bien joué l'équipe'. C'est le fait d'être proche de son équipe, de leur donner de la considération. Parfois, même inviter un collaborateur ou une équipe à un tour de table, autour d'un café qu'on leur offre… c'est déjà de la considération. »

« Tant que les objectifs sont atteints, il y a performance. Mais cette performance doit être reconnue par l'administration. Lors des challenges, certaines personnes se démarquent alors qu'elles étaient discrètes jusque-là. Pourquoi ? Parce qu'il y a une gratification, même symbolique. Cela révèle parfois un manque d'opportunités ou une forme de marginalisation. Il est donc essentiel de prolonger l'effet du challenge pour maintenir un bon niveau de production. »

« L'empathie, c'est de démontrer aux gens qu'on les a bien compris, qu'on se met à leur place. Demain, si un employé ou un collaborateur dit : « j'ai mon fils qui est malade ». Vous n'allez pas le comprendre, vous allez prendre une décision. Le fait que son fils ou sa fille soit malade ou sa femme soit malade, le rendement est zéro ! Donc, en tant que premier responsable de cette institution, je lui accorde une demi-journée. Une demi-journée, bien sûr, sans prélèvement sur le salaire. »

« L'auto-évaluation, c'est presque du mensonge, parce que la performance est subjective. Ce n'est que du superficiel, du faux. La vraie évaluation, c'est le résultat personnalisé : mettre en place un système de scoring basé sur des objectifs clairs, assignés à chaque personne. »

« La qualité, c'est la règle numéro un. On n'a pas droit à l'erreur, surtout dans une relation client-banque. Il faut aussi préserver l'image de marque de notre institution. La CNEP est une banque publique avec un capital de 86 milliards de dinars. Ce n'est pas aujourd'hui qu'on va mettre cette image entre les mains d'un collaborateur qui ne fournit pas un travail de qualité.»

« L'efficience, c'est très simple : c'est mettre la personne adéquate au bon poste. Il faut des personnes formées. Si une personne n'est pas productive, on ne perd pas seulement de l'argent, on perd aussi beaucoup de temps. Et cette perte se répercute directement sur le bilan de l'entreprise. D'où l'importance de placer la bonne personne à la bonne place. »

(Manager 1 – M. Ghrair Ismail, secteur bancaire)

2.4.2 Cas du manager 2 – Secteur industriel : M. Rahmoun Otmane.

- **Nuage de mots :**

Le nuage de mots généré à partir de l'entretien avec M. Rahmoun Otmane permet de visualiser les termes les plus fréquemment utilisés dans son discours. Cet outil descriptif offre un aperçu rapide des préoccupations dominantes, en révélant les notions lexicales les plus marquantes. Cela constitue une première clé de lecture sur les valeurs managériales et les priorités relationnelles évoquées par ce participant.

Figure 23: Nuage de mots de l'entretien avec M. Rahmoun Otmane.



Source : Résultats du logiciel NVivo 15.

Les mots les plus fréquents sont : manager, émotionnel, performance, gestion, travail, compétence, formation, système, intelligence, maîtrise.

« Face à un blocage, il ne faut pas se laisser envahir par l'émotion. L'obstacle est là, c'est normal : aucun chemin n'est sans difficulté. Mais ce n'est pas une raison pour rester figé. L'essentiel, c'est de chercher une solution et d'avancer. Quand on est bien structuré et qu'on a un bon système, on garde le cap. Il faut voir l'obstacle, l'accepter, et surtout le dépasser. Il ne faut pas être ému. »

« Nous avons un système X qui fonctionne à merveille, on y apporte toujours de petites retouches. Et ces retouches, c'est ce qu'on appelle l'amélioration continue. »

(Manager 2 – M. Rahmoun Otmane, secteur industriel)

Ce vocabulaire reflète un discours axé sur la structure managériale et la régulation émotionnelle dans le travail quotidien. Le mot « manager », en tête, indique que l'entretien a été fortement centré sur le rôle et la responsabilité du manager lui-même dans la dynamique organisationnelle.

L'apparition des termes : émotionnel, intelligence et maîtrise met en avant l'importance accordée à la gestion émotionnelle comme compétence clé, en particulier dans un environnement industriel souvent exigeant et rythmé.

Des termes comme : gestion, système et performance révèlent également une vision assez structurée et rationnelle du travail, où la performance n'est pas pensée uniquement en résultats, mais dans un cadre organisé, que le manager doit savoir piloter.

Enfin, les mots travail, formation et compétence confirment l'idée que ce manager valorise fortement le développement des savoir-faire et l'amélioration continue des employés.

« J'ai recruté un nouveau collaborateur, instruit mais sans expérience dans l'Exquise**.** *Il a commencé au service X, directement sur le terrain, dans une formation à la fois indirecte et concrète. Il a appris les gestes, évolué progressivement, jusqu'à devenir chef de poste. Pour moi, la reconnaissance, c'est ça : lui avoir transmis une confiance, une formation implicite, une vraie valeur. La performance vient de là — de la reconnaissance de la personne et de la mise en place de valeurs humaines et professionnelles. »*

(Manager 2 – M. Rahmoun Otmane, secteur industriel)

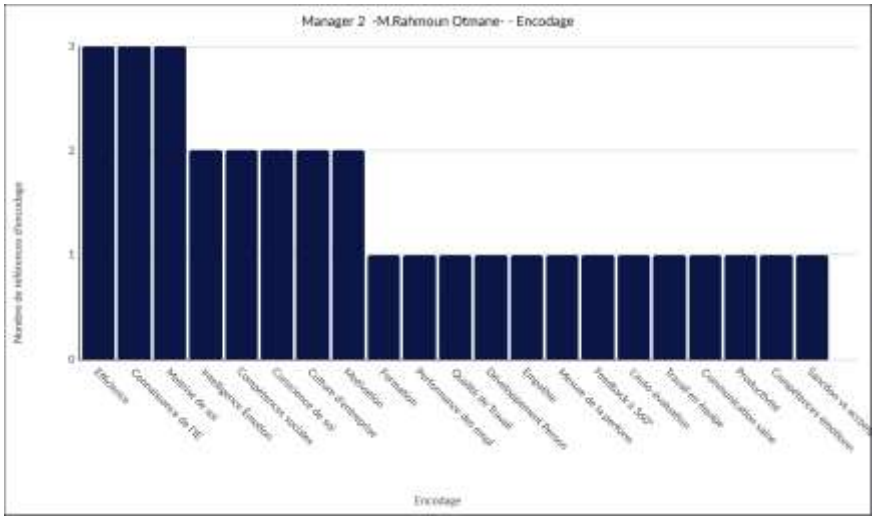
Dans l'ensemble, ce nuage de mots reflète une posture managériale qui combine maîtrise de soi, organisation, compétences techniques et pilotage de la performance dans un cadre structuré.

- **Graphique d'encodage :**

Le graphique d'encodage permet ici d'illustrer le nombre de références encodées par thème, issues de l'entretien mené avec M. Rahmoun.

Ce type de représentation est essentiel pour identifier les thématiques les plus développées dans le discours du manager et repérer les sujets récurrents dans son expérience managériale.

Figure 24: Graphique d'encodage de l'entretien avec M. Rahmoun Otmane.



Source : Résultats du logiciel NVivo 15.

Le graphique révèle que trois thèmes dominent l'entretien, avec 3 références chacun :

- Connaissance de l'intelligence émotionnelle.
- Maîtrise de soi.
- Efficience.

« La conscience managériale, c'est ce qui pousse à observer, questionner et agir. En tant que manager, quand je perçois qu'un système peut être amélioré, j'en parle avec le groupe, lors d'un briefing. Le groupe étant composé de plusieurs chefs de service, chacun apporte son point de vue. Parfois, l'idée que j'ai en tête s'avère bonne, parfois non. L'essentiel, c'est de choisir la meilleure solution pour le collectif. »

(Manager 2 – M. Rahmoun Otmane, secteur industriel)

L'efficience, qui relève du champ de la performance, occupe une place centrale dans le discours du manager. Elle traduit un attachement à la logique de résultat, mais orientée vers une optimisation des ressources et des efforts, plutôt qu'une simple recherche de productivité.

« Lorsqu'un employé est valorisé, il valorise à son tour les ressources placées sous sa responsabilité.»

« L'efficience, pour nous, c'est quand chaque chef de service, chaque employé, est à sa place. Lorsqu'il est bien positionné et bien intégré dans notre culture d'entreprise, il devient efficient. Et cela contribue directement à l'efficience globale de l'entreprise. »

(Manager 2 – M. Rahmoun Otmane, secteur industriel)

Parallèlement, les thèmes de la maîtrise de soi et de la compréhension de l'intelligence émotionnelle suggèrent une volonté d'intégrer certains aspects émotionnels à la pratique managériale.

Nous observons également une série de thèmes évoqués à deux reprises, tels que l'intelligence émotionnelle (générale), la culture d'entreprise, les compétences sociales, la motivation et la conscience de soi. Ces occurrences traduisent une tentative d'équilibrer les dimensions individuelles et collectives de la performance, dans un contexte industriel où la cohésion d'équipe et les capacités émotionnelles apparaissent comme des leviers importants.

« Lorsqu'un nouveau collaborateur rejoint l'entreprise, il est étranger à notre système de travail. C'est à nous, de lui transmettre notre culture interne. Pendant sa période d'essai, on lui fait comprendre que son travail repose sur la relation avec d'autres services. Par exemple, le service de production dépend à la fois de l'approvisionnement et du service commercial : l'un pour les matières premières, l'autre pour les besoins en produits finis. C'est un système basé sur la collaboration. »

(Manager 2 – M. Rahmoun Otmane, secteur industriel)

Enfin, plusieurs codes ont été mentionnés une seule fois, mais leur diversité est révélatrice d'un discours riche et multidimensionnel : productivité, sanctions vs accompagnement, performance des employés, auto-évaluation, mesure de la performance, feedback à 360°, développement personnel, qualité de travail et formation.

« C'est ça, pour moi, la performance : c'est quand chaque acteur comprend son rôle, a été accompagné, formé, valorisé, et intégré dans une dynamique d'équipe — pas dans une hiérarchie punitive. Et ça, c'est la mission du manager : proposer une vision et construire un climat de travail sain.»

« Il est de notre responsabilité collective de faire vivre cette culture de qualité. C'est elle qui justifie notre présence sur le marché et conditionne notre avenir. Ensemble, faisons de cette exigence une force, et de notre mission, une réussite partagée. »

« Ce matin, en arrivant, vous avez été accueillie par une jeune employée à la réception. D'habitude, c'est Monsieur B.d qui vous reçoit et oriente chaque personne vers le service concerné. Mais aujourd'hui, il est absent pour raisons de santé. Ce que vous avez vu, c'est justement une réponse organisationnelle fondée sur l'anticipation et l'empathie : lorsqu'un maillon manque dans notre organigramme, le service ne s'arrête pas. Nous prévoyons toujours une solution de remplacement pour garantir l'accueil et la continuité. »

(Manager 2 – M. Rahmoun Otmane, secteur industriel)

Cette variété de références témoigne d'une conception de l'intelligence émotionnelle à la fois comme compétence personnelle, outil de gestion humaine, et levier d'amélioration continue dans la construction de la performance organisationnelle.

2.4.3 Cas du manager 3 – Secteur de l'enseignement : Mme. Zerga Sabaa.

- **Nuage de mots :**

Passons à présent à Mme Zerga Sabaa, représentante du secteur de l'enseignement et fondatrice de l'Institut ICOL.

Figure 25: Nuage de mots de l'entretien avec Mme. Zerga Sabaa.



Source : Résultats du logiciel NVivo15.

Le mot « émotionnelle » domine très largement le nuage de mots, ce qui témoigne d'un ancrage profond de ce concept dans le discours de Mme Zerga Sabaa. Cette forte présence est directement liée à la philosophie de l'Institut ICOL, qui place l'intelligence émotionnelle au cœur de son fonctionnement — depuis le recrutement jusqu'à la formation continue.

Des mots comme « profil » confirment que l'institut sélectionne ses collaborateurs sur la base de profils émotionnels adaptés, et que la gestion des ressources humaines s'appuie sur une compréhension fine des aptitudes émotionnelles. Cela traduit une approche managériale engagée et fondée sur des principes issus de la psychologie positive, de la PNL et du développement personnel, domaines dans lesquels la directrice est elle-même formée.

« L'intelligence émotionnelle commence dès le recrutement. Le choix des candidats se fait en fonction des profils émotionnels adaptés à chaque poste. Chaque profil correspond à une mission précise, afin de garantir une intégration harmonieuse. Par exemple, nous utilisons une typologie de profils : le profil rouge, très calme et posé, convient parfaitement aux éducatrices et aux enseignants, car il permet de gérer les situations sans s'énerver. Pour un professeur de sport, en revanche, je privilégie un profil jaune — dynamique, structuré, capable de bien cadrer les élèves.»

(Manager 3 – Mme Zerga Sabaa, secteur de l'enseignement)

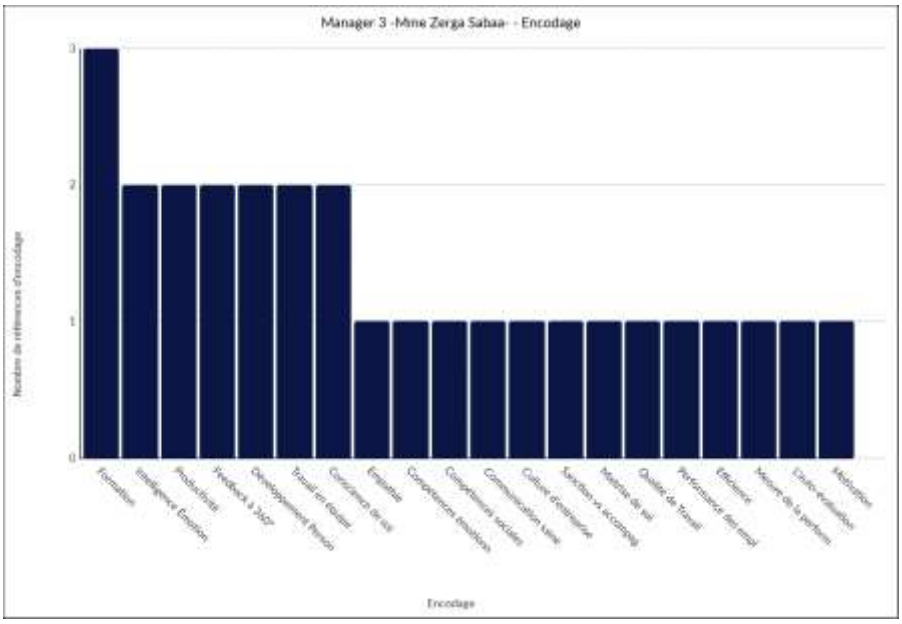
Les termes « compétences », « formation », « performance » et « culture » indiquent que cette conception de l'IE n'est pas théorique, mais pleinement opérationnelle : l'institut forme ses équipes à l'IE, l'intègre dans ses critères de performance, et bâtit une culture institutionnelle basée sur les compétences émotionnelles.

Dans ce contexte, le mot « travail » prend un sens élargi : il ne renvoie pas seulement à la tâche ou à l'effort, mais à une démarche globale de développement personnel et professionnel en milieu éducatif.

- **Graphique d'encodage :**

Le graphique d'encodage suivant présente la répartition du nombre de références codées dans l'entretien avec Mme Zerga Sabaa.

Figure 26: Graphique d'encodage de l'entretien avec Mme. Zerga Sabaa-.



Source : Résultats du logiciel NVivo 15.

Le thème le plus fréquemment évoqué dans cet entretien est la formation, mentionné à trois reprises. Cette insistance confirme le rôle central que joue la formation au sein de l'Institut ICOL, non seulement comme processus pédagogique, mais également comme outil de développement émotionnel, aussi bien pour les formateurs que pour les apprenants.

« Avant même d'ouvrir les portes de mon projet entrepreneurial, j'ai commencé par la formation. J'ai beaucoup investi dans le domaine de l'intelligence émotionnelle, du développement personnel, ainsi que dans d'autres domaines essentiels à l'enseignement et à l'éducation. »

« Chez nous, chaque nouvelle recrue suit un parcours d'intégration structuré : une formation en PNL, une formation en intelligence émotionnelle, et pour les éducatrices, une formation spécifique en

éducation positive. Cela permet d'instaurer, dès le départ, un langage commun, des repères émotionnels partagés et une vraie culture d'équipe. »

« Avec 8 ans d'expérience en Algérie et 5 ans en France, je n'ai jamais eu à gérer de conflits majeurs entre mes collaborateurs. Je pense que cela est dû à l'application constante des techniques liées à l'intelligence émotionnelle, et au fait que je m'efforce d'incarner moi-même cette posture managériale.

Dès le recrutement, je veille à choisir des profils similaires, qui ont suivi les mêmes formations et partagent les mêmes valeurs. Cela crée une cohésion forte dès le départ. »

« Mon équipe est empathique, consciente d'elle-même, de ses sources de motivation et de frustration, et chacun apprend à maîtriser ses émotions. Cette conscience partagée est la clé d'un climat de travail serein et productif. »

(Mme Zerga Sabaa – fondatrice de l'Institut ICOL, secteur de l'enseignement)

Viennent ensuite plusieurs thèmes cités à deux reprises :

Intelligence émotionnelle. Productivité ; Feedback à 360 degrés, Développement personnel, Travail en équipe, Conscience de soi.

« À l'Institut ICOL, j'ai mis en place un système d'évaluation rigoureux, basé sur les objectifs assignés à chaque collaborateur. Chacun dispose d'un planning précis, structuré, qui commence chaque jour entre 9h et 9h15, avec une mission bien définie.

Cette organisation permet à chaque membre de l'équipe de visualiser, à la fin de la journée, les tâches accomplies et les objectifs atteints. La rémunération est directement liée à la performance. Plus les objectifs sont atteints, plus la productivité est reconnue et valorisée.

Cela crée une véritable culture du mérite et de l'engagement. Mais pour moi, la performance ne se mesure pas uniquement en quantité : la qualité du travail est tout aussi essentielle. Les retours, qu'ils soient internes ou externes, sont toujours pris en compte. C'est ce qui nous permet d'évaluer l'impact réel du travail accompli. »

« À l'Institut ICOL, l'auto-évaluation est renforcée par un processus d'évaluation global, à 360°. Il intègre non seulement l'observation et le suivi du supérieur hiérarchique, mais aussi l'analyse personnelle de l'employé, ainsi que les retours de ses collègues et des parties externes, comme les parents d'élèves. Cette approche croisée, structurée et complète nous permet de garantir une évaluation juste, cohérente et pleinement alignée avec notre mission d'excellence. Elle valorise à la fois la productivité, la qualité du travail, l'efficience dans l'exécution, et surtout l'intelligence émotionnelle des équipes, qui constitue, à mes yeux, le socle de notre performance durable. »

(Mme Zerga Sabaa, secteur de l'enseignement)

Cette diversité témoigne d'une vision managériale où l'intelligence émotionnelle est à la fois une culture et un outil stratégique. Le lien entre feedback, conscience de soi et développement personnel suggère une approche fondée sur l'auto-évaluation continue et l'encouragement au progrès personnel, ce qui est en accord avec les pratiques en éducation positive, dans lesquelles Mme Zerga est formée.

La référence à la productivité, présente à deux reprises, montre que dans le contexte éducatif de l'Institut ICOL, la performance n'est pas ignorée, mais pensée à travers la qualité des relations et la mobilisation émotionnelle des acteurs. De même, le thème du travail en équipe apparaît comme un socle essentiel pour créer un climat propice à l'apprentissage et à l'évolution professionnelle.

Enfin, plusieurs autres thèmes ont été évoqués une seule fois, mais restent significatifs dans la composition globale du discours :

Empathie, Compétences émotionnelles, Compétences sociales, Communication saine, Culture d'entreprise, Sanctions vs accompagnement.

« Ici, à l'Institut, il existe un mode de communication particulier. Nous sommes tous sur le même rythme, nous communiquons de la même manière. Au début, les nouvelles recrues peuvent avoir du mal à comprendre cette façon d'interagir, mais une fois intégrées à notre culture, elles s'adaptent naturellement et s'impliquent pleinement. On n'a pas besoin de trop parler : on se comprend. Il y a une rigueur commune, une harmonie… un peu comme dans un orchestre. »

(Mme Zerga Sabaa, secteur de l'enseignement)

La mention de sanctions vs accompagnement, même ponctuelle, suggère que la directrice se positionne dans une logique d'accompagnement bienveillant, en cohérence avec les principes de la pédagogie émotionnelle. Ces éléments confirment que l'intelligence émotionnelle n'est pas un simple outil de gestion, mais une culture organisationnelle pleinement assumée au sein de l'Institut ICOL.

2.5 Analyse croisée des entretiens avec les managers:

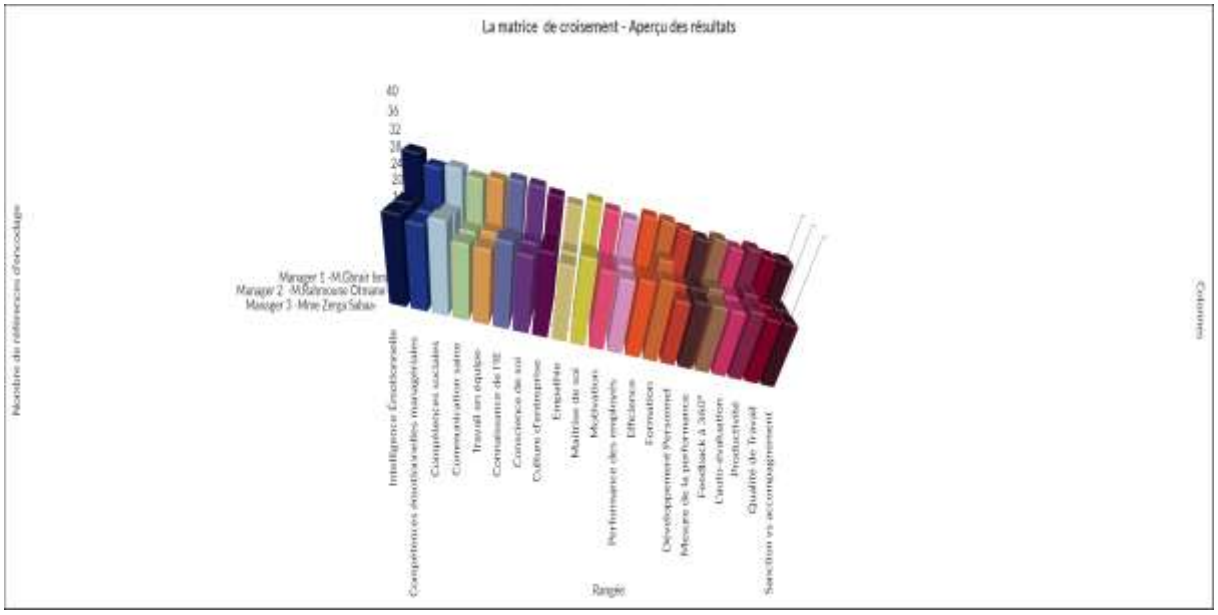
2.5.1 La matrice de croisement :

Afin d'illustrer clairement la contribution de chaque manager à l'enrichissement du corpus, en termes de nombre de références encodées par thème, nous avons procédé à une requête de matrice de croisement à partir de NVivo 15.

La version complète de cette matrice est présentée en annexe (Matrice de croisement). Afin de ne pas surcharger le corps du rapport, nous proposons ici une visualisation synthétique en 3D.

Ce graphique a pour seul objectif de regrouper dans une même représentation les thèmes abordés et la fréquence des références associées à chacun des trois managers. Il s'agit d'une lecture croisée qui permet de comparer rapidement la densité de contenu générée par chaque participant.

Figure 27: Graphique 3D de la matrice de croisement.



Source : Résultats du logiciel NVivo 15.

Ce graphique a pour seul objectif de regrouper dans une même représentation les thèmes abordés et la fréquence des références associées à chacun des trois managers. Il s'agit d'une lecture croisée qui permet de comparer rapidement la densité de contenu générée par chaque participant.

À la lecture de ce visuel, nous observons que le Manager 1 se distingue par une tendance à mobiliser plus fréquemment les différents thèmes, en comparaison avec les Managers 2 et 3, dont les discours restent plus équilibrés, mais légèrement moins denses en nombre de références.

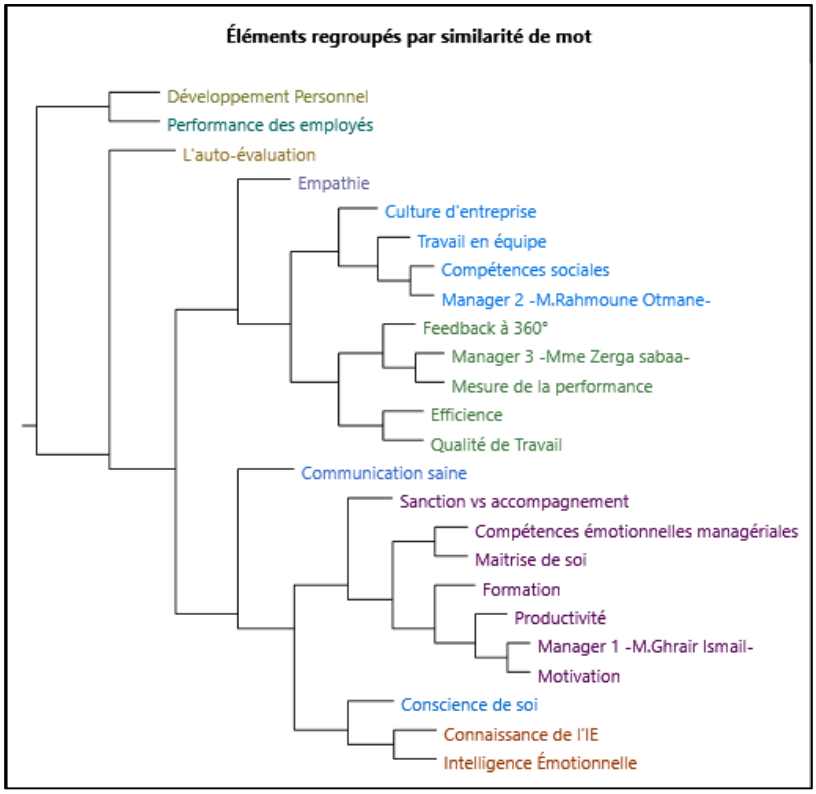
Cette représentation vient confirmer visuellement les observations déjà formulées lors de l'analyse individuelle de chaque graphique d'encodage, tout en offrant une perspective globale sur la richesse comparative des contributions managériales.

2.5.2 Représentation des similarités lexicales entre les entretiens:

- **Dendrogramme :**

Le dendrogramme est une représentation hiérarchique qui permet de visualiser les similitudes entre cas ou éléments en fonction de leur proximité lexicale ou thématique. Il facilite la détection de regroupements naturels dans un corpus textuel (Silver & Lewins, 2014, p. 146).

Figure 28: Dendrogramme – Regroupement par similarité de mots-.



Source : Résultats du logiciel NVivo 15.

L'analyse de similarité lexicale réalisée à l'aide du coefficient de corrélation de Pearson, et incluant à la fois les codes thématiques et les discours des managers, met en évidence des profils lexicaux distincts ainsi que des regroupements pertinents, représentés dans le dendrogramme (Figure n°28).

Trois grandes constellations lexicales se dégagent :

- Manager 1 (M. Ghrair Ismail – secteur bancaire) présente un regroupement centré sur les notions de motivation, productivité, formation, et compétences émotionnelles managériales, notamment la maîtrise de soi. Son discours articule clairement ces éléments, traduisant une vision où le développement des compétences et la motivation sont perçus comme des leviers directs de la productivité, dans un cadre de gestion maîtrisée.
- Manager 2 (M. Rahmoun Otmane – secteur industriel) est associé lexicalement aux compétences sociales, au travail en équipe, à la culture d'entreprise et à l'empathie. Cette constellation met en lumière une approche plus relationnelle et collective de l'intelligence émotionnelle, en lien avec son environnement organisationnel.
- Manager 3 (*Mme Zerga Sabaa – secteur de l'enseignement*) regroupe quant à elle les thèmes de mesure de la performance, feedback à 360°, efficience et qualité du travail. Le vocabulaire

mobilisé reflète une approche structurée, évaluative et orientée amélioration continue, typique d'un cadre éducatif ancré dans des pratiques institutionnalisées d'IE.

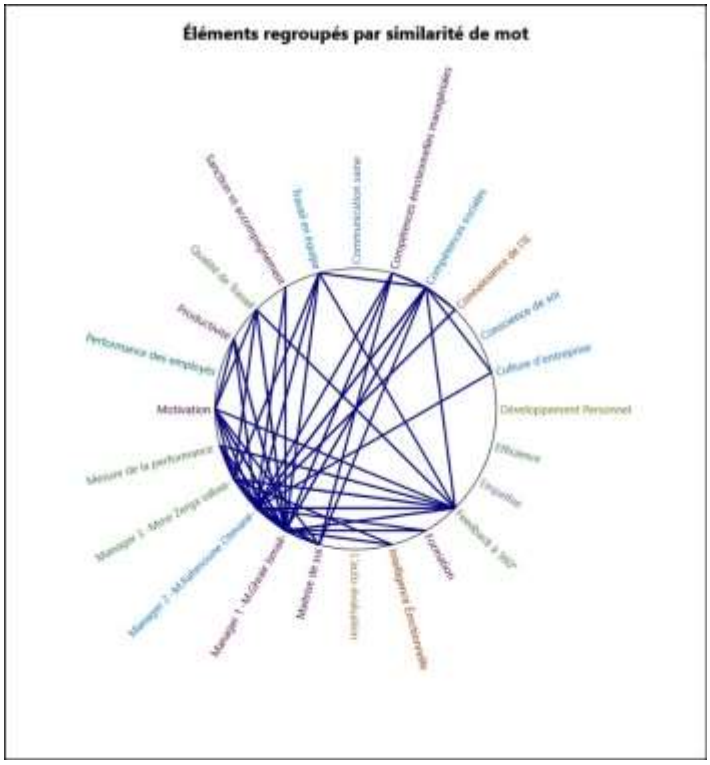
Par ailleurs, des concepts transversaux tels que « performance des employés », « intelligence émotionnelle », « auto-évaluation » ou encore « conscience de soi » apparaissent connectés aux différentes constellations, mais avec des niveaux de proximité variables.

Cela indique que ces notions, bien que partagées par l'ensemble des managers, sont interprétées et exprimées avec des nuances lexicales différemment selon les contextes sectoriels et les sensibilités individuelles.

Enfin, les résultats sont confirmés par le graphe circulaire, qui met en évidence la centralité lexicale de la « maîtrise de soi » et de l'« intelligence émotionnelle », fortement connectées à de nombreux autres thèmes et apparaissant comme des points de convergence dans les discours des trois managers.

Ces deux concepts apparaissent ainsi comme des nœuds pivots dans l'architecture sémantique de l'ensemble du corpus.

Figure 29: Graphique circulaire -Regroupement par similarité de mots-.



Source : Résultats du logiciel NVivo 15.

3. Synthèse transversale des résultats de l'analyse qualitative :

3.1 Lecture croisée des entretiens avec les managers:

La lecture croisée des trois entretiens menés avec des managers des secteurs bancaire, industriel et de l'enseignement à Tlemcen fait apparaître des pratiques managériales différentes, mais convergentes sur plusieurs thématiques liées à l'intelligence émotionnelle et à la performance.

Malgré la diversité des contextes, les trois responsables mobilisent, chacun à sa manière, des dimensions essentielles de l'intelligence émotionnelle dans leur gestion quotidienne. Des thèmes comme la maîtrise de soi, la formation, la collaboration, la motivation et la qualité du travail reviennent de manière récurrente.

Le nuage de mots global, basé sur les termes les plus fréquents, confirme cette convergence lexicale autour de notions telles que manager, émotionnel, performance, gestion, compétences, formation *et* culture.

Figure 30: Nuage de mots de l'ensemble des entretiens semi-directifs.



Source : Résultats du logiciel NVivo 15.

Cette représentation vient confirmer visuellement les résultats précédents : l'intelligence émotionnelle, dans les trois discours, n'est pas abordée comme un concept théorique isolé, mais bien comme un levier de gestion intégré, parfois de manière formelle, parfois de manière plus intuitive.

- **Le manager représentant du secteur bancaire :**

M. Ghrair Ismail, se distingue par un discours structuré, rigoureux et ancré dans une formation académique. Ses propos témoignent d'une bonne compréhension des mécanismes de l'intelligence émotionnelle, qu'il relie directement à la motivation, la performance, la maîtrise de soi et la formation

continue**.** Il présente une posture managériale orientée résultat**,** mais encadrée par une logique de développement personnel.

- **Le manager représentant du secteur industriel** :

L'analyse du discours de M. Rahmoun Otmane, PDG d'une entreprise industrielle établie, révèle un style de management pragmatique, fortement ancré dans l'expérience de terrain. Son approche valorise la responsabilisation des chefs de service, l'intégration par une forme de compagnonnage, et la nécessité d'une collaboration interservices fluide.

Cependant, l'examen de sa gestion émotionnelle dans des situations critiques soulève des nuances intéressantes. Une anecdote partagée spontanément illustre cette dynamique : face à un collaborateur perçu comme dépassant les bornes, sa réaction a été directe – «*Je lui ai dit : hé, sauvage ! Reste tranquille !* ». Si cette intervention témoigne d'une volonté d'efficacité immédiate et d'une certaine autorité issue de l'expérience, elle interroge au regard des principes d'une communication plus explicitement bienveillante et d'une intelligence émotionnelle formalisée.

Cette observation, couplée à d'autres éléments de son discours, suggère une mise en œuvre de l'intelligence émotionnelle qui semble plus intuitive et parfois réactive, plutôt qu'issue d'un cadre méthodologique ou d'une formation spécifique en IE. Cette dualité entre des pratiques managériales positives axées sur l'humain et une gestion émotionnelle plus spontanée pourrait indiquer une intelligence émotionnelle développée empiriquement, avec ses forces en termes de pragmatisme, mais aussi ses potentielles limites dans la gestion fine de situations interpersonnelles tendues.

- **La manager représentante du secteur de l'enseignement :**

Mme Zerga Sabaa, fondatrice de l'Institut ICOL, représente quant à elle une application aboutie de l'intelligence émotionnelle dans la gouvernance de son établissement. Formée en PNL, développement personnel et éducation positive, elle a bâti une culture institutionnelle centrée sur l'IE, depuis le recrutement jusqu'aux pratiques quotidiennes.

Son discours met en avant les effets observables de cette philosophie dans la gestion des profils émotionnels, la qualité de travail et le feedback structuré**,** dans une approche éducative engagée et cohérente.

3.2 Résultats et discussion:

L'ensemble des résultats confirme que l'intelligence émotionnelle influence positivement la performance des employés, comme démontré dans l'analyse quantitative. Cette influence est perceptible à plusieurs niveaux, notamment à travers :

- La gestion des émotions dans les relations interpersonnelles,

- Le climat de travail,
- La motivation et la reconnaissance,
- La cohésion d'équipe et la communication saine,
- Et la mise en place de systèmes de formation, d'évaluation et de culture partagée.

Chaque manager représente une facette distincte de cette dynamique :

- **M. Ghrair** incarne une approche formalisée de l'IE, avec une rigueur organisationnelle forte. Il accorde une attention particulière à la *maîtrise de soi*, à la *motivation* et à la *qualité* comme indicateurs de performance. Il souligne aussi l'importance d'une gestion équitable et structurée, notamment à travers le feedback et la mesure des résultats (Système de scoring).
- **M. Rahmoun**, bien qu'il n'ait pas été formé à l'intelligence émotionnelle, en applique plusieurs principes de manière intuitive. Il valorise ses chefs de service, encourage l'autonomie et met en place une dynamique de collaboration interservices. Certaines réactions spontanées (comme des paroles vives face à des incidents) soulignent une gestion émotionnelle plus directe, mais sa posture reste globalement bienveillante. Il perçoit l'IE comme un savoir-vivre managérial empirique.
- **Mme Zerga** illustre le lien direct entre intelligence émotionnelle et performance durable, avec un système basé sur le profil émotionnel, la culture institutionnelle et l'éducation positive. Son management repose sur des valeurs humaines, une cohérence pédagogique et une formation *systématique* à l'IE pour toutes les recrues.

Enfin, les données révèlent que la formation à l'intelligence émotionnelle n'est systématisée que dans le cas de Mme Zerga. Dans les deux autres cas, elle reste réservée aux cadres ou traitée de manière indirecte, voire intuitive.

Cette étude qualitative, complémentaire à l'analyse quantitative, a permis d'explorer en profondeur les perceptions managériales de l'intelligence émotionnelle et son impact sur la performance des employés. Elle met en lumière une convergence de points de vue sur l'importance de l'IE, tout en révélant des différences significatives dans les niveaux d'appropriation, de formation et d'application.

Les résultats confirment que l'intelligence émotionnelle constitue bien un levier transversal de performance, qu'elle soit consciente, formalisée ou vécue de manière intuitive. Elle favorise une gestion humaine, participative et alignée avec les attentes des équipes.

Les managers émotionnellement intelligents se distinguent par leur empathie, leur sens de la reconnaissance, leur maîtrise émotionnelle et leur capacité à créer un environnement de travail sain, souvent décrit comme cohérent, équilibré et productif.

En somme, cette recherche souligne que l'intelligence émotionnelle n'est pas un supplément optionnel, mais un socle fondamental de la performance durable, et qu'elle mérite d'être intégrée de manière systémique dans les pratiques managériales, la formation, et la culture des organisations.

Conclusion :

En arrivant à la conclusion de ce chapitre, qui a pour objectif de mettre notre étude en pratique, nous avons opté pour une approche mixte afin de bien entourer notre thème d'étude : « L'influence de l'intelligence émotionnelle sur la performance des employés : Cas des employés au niveau de la wilaya de Tlemcen ».

L'approche quantitative a pour objectif d'examiner la validité et la qualité de mesure de notre modèle conceptuel de recherche et de notre questionnaire approprié, ainsi que de tester nos hypothèses d'étude.

Cette approche nous a permis d'affirmer l'influence positive de l'intelligence émotionnelle sur la performance des employés. Cette influence se manifeste tant au niveau des composantes spécifiques de l'IE en particulier les compétences sociales, l'empathie et la maîtrise de soi qui se révèlent être des leviers essentiels de cette performance, qu'au niveau de ses dimensions agrégées (intra-personnelle et interpersonnelle) et de sa conceptualisation globale.

Bien que ces résultats soient satisfaisants, ils restent de nature statistique et limités par l'absence d'une véritable dimension humaine. C'est pourquoi une approche qualitative a été menée. L'analyse des entretiens semi-directifs a bien expliqué la perception et la vision des managers au sujet de l'intelligence émotionnelle. Et même les résultats de l'approche qualitative affirment et renforcent ceux de la quantitative, en donnant une dimension issue de la vie professionnelle réelle.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Dans un monde des affaires en évolution constante, le capital humain reste l'enjeu pivot de toute organisation. L'intelligence émotionnelle, de plus en plus intégrée dans les réflexions managériales, s'impose aujourd'hui comme une compétence essentielle au cœur des préoccupations des professionnels des ressources humaines, des décideurs, des managers, des entrepreneurs, mais aussi des employés eux-mêmes.

À travers cette étude, nous avons tenté d'explorer, avec les outils scientifiques à notre disposition, comment cette forme d'intelligence, à la fois discrète et puissante, peut influencer concrètement la performance des employés. Nous avons mené notre recherche au sein de la wilaya de Tlemcen, en ciblant trois secteurs majeurs : le secteur bancaire, le secteur industriel et le secteur de l'enseignement.

Dans cette étude nous avons croisé les regards : celui des employés, à travers un questionnaire quantitatif, et celui des managers, via des entretiens qualitatifs. Cette double approche nous a permis d'aller plus loin que les chiffres ou les impressions : elle nous a offert une vision globale, presque panoramique, de ce que représente l'intelligence émotionnelle dans un contexte organisationnel algérien.

Elle nous a aidés à comprendre quelles dimensions — intra ou interpersonnelle — influencent le plus la performance, mais aussi comment cette intelligence est perçue, utilisée, parfois même ignorée, et comment elle peut devenir un véritable levier, quand elle est reconnue et encouragée.

- **Récapitulation des résultats de l'étude :**

Cette étude, avec sa méthodologie mixte, a révélé des résultats très importants. Commençons par l'approche quantitative, qui a analysé les réponses recueillies auprès de 135 employés issus de trois secteurs clés : bancaire, industriel et de l'enseignement. Les résultats statistiques obtenus à l'aide du logiciel SmartPLS 4, reposant sur la méthode des équations structurelles, ont révélé que :

1. Les compétences sociales exercent une influence positive, d'une force modérée à forte, sur la productivité ainsi que sur la qualité du travail. De même, l'empathie est positivement liée à l'efficience, avec une influence de force modérée.
2. La maîtrise de **so**i montre également une influence positive sur l'efficience, avec un effet modéré. En revanche, la conscience de soi et la motivation (interne) n'ont montré aucune influence significative sur les dimensions de la performance.
3. Les dimensions intra-personnelle et interpersonnelle de l'intelligence émotionnelle ont toutes deux une influence positive sur la performance des employés, mais avec une intensité différente.

4. La dimension interpersonnelle influence davantage la performance que la dimension intra-personnelle — ce qui reste logique, en nous basant sur les résultats précédents, qui ont révélé l'impact des compétences sociales et de l'empathie, composantes de la dimension interpersonnelle.
5. L'intelligence émotionnelle globale a montré une influence non seulement positive, mais très forte sur la performance.

L'approche qualitative, qui a succédé à l'analyse quantitative, a exploré en profondeur les perceptions des managers interviewés, lesquels ont confirmé les résultats précédemment obtenus :

1. Les trois responsables interrogés ont insisté sur le rôle central des compétences sociales pour tisser des relations saines au sein des organisations, et ont également souligné l'importance de l'empathie.
2. Tous les managers ont fait référence à la culture d'entreprise**,** ce qui confirme son rôle dans la construction d'une organisation émotionnellement intelligente.
3. Le degré d'intelligence émotionnelle dans une organisation se manifeste notamment à travers la qualité de la communication et, plus largement, dans les relations interpersonnelles.
4. Un autre élément que nous avons pu relever concerne de la motivation (interne), bien qu'elle soit reconnue comme une composante essentielle de l'intelligence émotionnelle dans le modèle de Goleman, elle n'a pas montré de lien significatif avec la performance dans notre analyse quantitative. Toutefois, l'étude qualitative nous a permis de mieux comprendre cette situation. Le manager Ghrair (secteur bancaire) a souligné que la motivation des employés ne peut être pleinement activée sans une reconnaissance régulière et sincère. Il a insisté sur le fait que des gestes simples, comme un "*merci*", une félicitation ou une reconnaissance publique, ont parfois plus d'impact qu'une prime financière unique ou une promotion formelle. Dans plusieurs organisations, les incitations financières existent, mais elles restent perçues comme insuffisantes, voire déconnectées d'une reconnaissance authentique du travail accompli. Cela nous amène à penser que l'absence de reconnaissance continue, combinée à des pratiques RH parfois trop rigides, freine le développement de la motivation intrinsèque, ce qui pourrait expliquer son absence d'effet visible sur la performance dans les résultats quantitatifs.
5. Enfin, l'étude a mis en lumière que, bien que l'intelligence émotionnelle soit souvent valorisée dans les discours, elle n'est pas réellement intégrée dans les pratiques RH des organisations étudiées. Son usage repose davantage sur l'expérience personnelle et l'intuition managériale que sur des stratégies formalisées.

- **Test des hypothèses :**

H_0 : L'intelligence émotionnelle globale n'influence pas positivement la performance des employés. (Hypothèse rejetée)

- $H_{0.1}$: La dimension intra-personnelle de l'intelligence émotionnelle n'influence pas positivement et statistiquement la performance des employés. (Hypothèse rejetée)
- $H_{0.2}$: La dimension interpersonnelle de l'intelligence émotionnelle n'influence pas positivement et statistiquement la performance des employés. (Hypothèse rejetée)

- $H_{0.3}$: Aucune des composantes de premier ordre de l'intelligence émotionnelle n'exerce d'influence statistiquement positive et significative sur aucune des dimensions de premier ordre de la performance des employés. (Hypothèse rejetée)

H_1 : L'intelligence émotionnelle globale influence positivement la performance des employés. (Hypothèse affirmée)

- $H_{1.1}$: La dimension intra-personnelle de l'intelligence émotionnelle influence positivement et statistiquement la performance des employés. (Hypothèse affirmée)
- $H_{1.2}$: La dimension interpersonnelle de l'intelligence émotionnelle influence positivement et statistiquement la performance des employés. (Hypothèse affirmée)
- $H_{1.3}$: Au moins une des composantes de premier ordre de l'intelligence émotionnelle exerce une influence statistiquement positive et significative sur au moins une des dimensions de premier ordre de la performance des employés. (Hypothèse affirmée).

- **Réponse à la problématique :**

À la lumière des résultats obtenus par l'analyse quantitative et qualitative, il est désormais possible d'apporter une réponse claire à la problématique posée. L'intelligence émotionnelle globale influence de manière significative et positive la performance des employés dans le contexte organisationnel de la wilaya de Tlemcen.

Cette influence s'exprime à travers différentes dimensions**,** avec un effet particulièrement marqué pour la dimension interpersonnelle**,** notamment via les compétences sociales et l'empathie. L'étude a permis de démontrer que plus le niveau d'intelligence émotionnelle est élevé, plus la performance des employés, en termes de productivité, de qualité du travail et d'efficience, est renforcée.

Ces résultats confirment que l'intelligence émotionnelle constitue un levier stratégique, encore trop peu formalisé dans les pratiques managériales locales, mais porteur d'un fort potentiel d'impact.

- **Contributions de l'étude :**

Cette étude présente plusieurs contributions, à la fois méthodologiques, scientifiques et pratiques. Tout d'abord, le recours à une approche mixte constitue un atout majeur. Elle nous a permis de croiser les bénéfices de l'analyse quantitative et de l'analyse qualitative, en tirant profit des forces de chaque méthode.

Sur le plan quantitatif, l'étude a été menée selon la méthode des équations structurelles par PLS via SmartPLS 4, un outil puissant et adapté à la complexité de notre modèle conceptuel. L'analyse a été réalisée en plusieurs étapes, avec une modélisation d'ordre supérieur nécessitant une itération de l'approche en deux étapes, afin d'évaluer d'abord les composantes de l'intelligence émotionnelle, puis ses deux dimensions (intra- et interpersonnelle), et enfin son effet global. Tous les critères de qualité (validité, fiabilité, R^2, etc.) ont été jugés satisfaisants.

L'approche qualitative a, quant à elle, permis d'approfondir les perceptions des managers sur l'intelligence émotionnelle dans leur quotidien professionnel. Les entretiens semi-directifs ont couvert une diversité de thématiques, certaines émergentes de manière spontanée pendant la discussion, ce qui a enrichi les résultats au-delà de ce qui était initialement prévu. Leur analyse a été menée avec NVivo 15, l'un des logiciels les plus performants pour l'analyse qualitative.

Il convient aussi de souligner que chaque participant (employé ou manager) s'est montré impliqué et sincère dans ses réponses, ce qui renforce la fiabilité du matériau recueilli.

- **Limites de l'étude :**

Comme toute recherche, cette étude présente également certaines limites qu'il est important de reconnaître. La première concerne la taille de l'échantillon quantitatif, que nous pouvons qualifier de modérée, voire restreinte, au regard de l'ambition de généralisation à l'ensemble des organisations de la wilaya de Tlemcen.

Malgré tous nos efforts pour contacter des établissements et mobiliser des employés volontaires, le manque d'ouverture ou de disponibilité de certains potentiels participants, ainsi que la nécessité de recourir à un échantillonnage non probabiliste par quotas, ont complexifié la constitution de l'échantillon. De plus, il a fallu trouver les personnes les plus adaptées à répondre aux questionnaires, en tenant compte de leur niveau d'expérience et de leur présence réelle au sein des organisations.

La deuxième limite concerne la durée de l'étude sur le terrain, qui s'est déroulée sur une période relativement courte (environ un mois). Cette contrainte temporelle n'a pas permis d'observer l'évolution des perceptions ou des effets dans la durée, ce qui aurait pu enrichir encore davantage notre analyse.

Une autre limite importante réside dans le fait que les données recueillies étaient entièrement basées sur l'auto-évaluation, aussi bien pour l'intelligence émotionnelle que pour la performance des employés.

Ce mode de recueil peut introduire un biais de désirabilité sociale**,** certaines réponses pouvant avoir été surestimées**,** notamment celles concernant la performance. Cette subjectivité potentielle peut affecter la précision des résultats, bien que le cadre anonyme du questionnaire ait été conçu pour en limiter les effets.

- **Recommandations de l'étude :**

À la base des résultats obtenus, plusieurs recommandations peuvent être proposées en vue de renforcer la performance des employés à travers l'intégration consciente et progressive de l'intelligence émotionnelle dans le fonctionnement des organisations :

1. Mettre en place des formations ciblées à l'intelligence émotionnelle, en priorité à destination des managers. La formation est la clé pour faire émerger un management émotionnellement intelligent, capable de créer un climat propice à la performance collective et individuelle.
2. Commencer toute démarche d'intégration de l'intelligence émotionnelle par une phase d'évaluation, car il n'est pas possible d'améliorer ce qu'on ne mesure pas. Pour cela, les organisations peuvent faire appel à des spécialistes (psychologues du travail, consultants RH), ou investir dans des tests psychométriques validés scientifiquement, afin d'évaluer le quotient émotionnel des employés. Ces données permettraient de tracer une stratégie d'accompagnement adaptée et de prendre des décisions éclairées.
3. Instaurer une culture de reconnaissance continue, au-delà des incitations financières. Des gestes simples tels que des félicitations, des remerciements sincères ou une valorisation publique contribuent à renforcer la motivation interne des employés et à encourager leur engagement.
4. Accorder une attention particulière au développement des compétences sociales, car elles se sont révélées être le levier le plus puissant de l'intelligence émotionnelle sur la performance des employés. Leur amélioration passe par des formations, des ateliers pratiques, des simulations de communication et une culture managériale axée sur la coopération, l'écoute active et la gestion des relations.
5. Promouvoir une communication organisationnelle saine, basée sur l'écoute active, l'empathie et le respect mutuel. Un climat relationnel positif favorise non seulement la cohésion des équipes, mais aussi la gestion des conflits et la prise de décision collective.
6. Étendre les efforts de formation aux employés eux-mêmes, afin de les aider à développer leurs propres compétences émotionnelles (maîtrise de soi, conscience de soi, empathie). Cela permettrait d'ancrer progressivement une culture organisationnelle émotionnellement intelligente.

- **Pistes de recherche futures :**

L'intelligence émotionnelle, et plus particulièrement son intégration dans le monde professionnel algérien, demeure encore à un stade émergent. De ce fait, le besoin de recherches complémentaires se fait clairement ressentir, afin d'enrichir la compréhension de ce concept dans nos contextes locaux.
Dans cette perspective, plusieurs pistes de recherche futures peuvent être envisagées :

1. Étendre l'étude à des échantillons plus larges et plus variés, afin de renforcer la portée des résultats et de mieux représenter la diversité des organisations algériennes.
2. Explorer d'autres modèles théoriques de l'intelligence émotionnelle, au-delà de celui de Goleman, pour comparer les approches conceptuelles et affiner les outils de mesure.
3. Encourager l'usage d'approches mixtes dans l'étude de l'intelligence émotionnelle, afin de croiser données objectives et subjectives et enrichir l'analyse des perceptions.
4. Appliquer cette thématique à d'autres régions ou secteurs en Algérie, notamment ceux peu étudiés comme la santé, la fonction publique ou les start-ups, pour dégager des spécificités contextuelles.

Bibliographie

Bibliographie :

Acosta-Prado, J., Zárate-Torres, R., & Tafur-Mendoza, A. (2022). Psychometric Properties of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale in a Colombian Manager Sample. *Journal of Intelligence, 10*(29), pp. 1-15. https://doi.org/10.3390/jintelligence10020029

Adonis Éducation. (2024). Introduction aux indicateurs RH. Dans *METTRE EN PLACE ET SUIVRE LES INDICATEURS RESSOURCES HUMAINES* (pp. 1-16). Lalib.fr. https://adonis.lalib.fr/E9782370545671.pdf

Agarwal, S., Abdal , A., Thakur, A., Chandal, P., Sharma, K., Chand, M., & Singh, N. (2024). Impact of Emotional Intelligence Management on Quality of Work Life of Employees in Higher Education Institutions. *European Economic Letters, 14*(02), pp. 1427-1435. http://eelet.org.uk

Aguinis, H. (2013). Performance management and measurement. Dans H. Aguinis, *Performance Management* (pp. 59–77). Pearson.

Alhanout, K. (2018, Mai 30). Rôle de l'intelligence émotionnelle dans la vie sociale et professionnelle. Sciences pharmaceutiques. MARSEILLE, France. https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01803194v1

Alharbi, R., & Alnoor, A. (2022). The influence of emotional intelligence and personal styles of dealing with conflict on strategic decisions. *PSU Research Review, 8*(2), pp. 443-454. https://doi.org/10.1108/prr-08-2021-0040

Azghandi, A. A., Taghavi , S., Memar, F. F., & Azadeh, A. (2007). The validity and reliablity of petri des and furnham's trait emotional intelligence questionnaire. *DEVELOPMENTAL PSYCHOLOGY (JOURNAL OF IRANIAN PSYCHOLOGISTS), 3*(10), pp. 157–168. http://jip.azad.ac.ir/article_512506.html

Balgiu, B. A., Simionescu-Panait, A., & Mărgărit, A. (2024). Adapting and validating the Wong and law emotional intelligence scale among romanian students. *Journal of Educational Sciences & Psychology, 15*(2), pp. 215–226. https://doi.org/10.51865/jesp.2024.2.18

Barabel, M., & Meier, D. (2006). *Manageor.* Paris: Dunod.

Barrick, M., & Mount , M. (1991). The big five personality dimensions and job performance : a meta-analysis. *Personnel Psychology, 44*(1), pp. 1-26. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x

Barrick, M., Mount, M., & Judge, T. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millenium : what do we know and where do we go next ? *Personality and Performance, 9*(1-2), pp. 9-30. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160

Becker, J., Klein, M., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: Guidelines for using reflective-formative type models. *Journal of the Academy of Marketing Science, 40*(5-6), pp. 359–394. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.001

Beke, É. (2024). The role of emotional intelligence in effective management. *Gradus, 11*(3), pp. 1-7. https://doi.org/10.47833/2024.3.eco.006

Bentaleb, S., & Limany, K. (2021, octobre). L'intelligence émotionnelle et la performance au travail. *Alternatives Managériales et Economiques, 3*(4), pp. 199-215. https://revues.imist.ma/?journal=AME

BESSIRE, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité Contrôle Audit, Tome 5*(2), pp. 127-150. https://doi.org/10.3917/cca.052.0127

Billig, M. (2014). Kurt Lewin's Leadership Studies and His Legacy to Social Psychology: Is There Nothing as Practical as a Good Theory? *Journal for the Theory of Social Behaviour, 45*(4), pp. 1 - 29. https://doi.org/10.1111/jtsb.12074

Biron, M., Farndale, E., & Paauwe, J. (2011). Performance management effectiveness: Lessons from world-leading firms. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(6), pp. 1294–1311. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559100

BNP Paribas El Djazaïr. (2024). *Présentation de BNP Paribas El Djazaïr*. Consulté le Juin 02, 2025, sur bnpparibas.dz. https://www.bnpparibas.dz/

Borins, & Sandford, F. (2001). *L'administration publique de l'avenir*. Institute of public administration of Canada.

Boudjana, S., & Messaid, A. H. (2020). L'évaluation de la performance individuelle : Une pratique RH déséquilibrée : entre levier de performance organisationnelle mis en œuvre par le top management et pratique injuste perçue par les collaborateurs d'entreprise. *Revue des Sciences Commerciales, 19*(1), pp. 7-26.

Boustil, Z. (2022). La performance de l'entreprise : concepts et indicateurs de mesure. *Revue d'études et de recherche sociale, 10*(3), pp. 258-274. https://asjp.cerist.dz/en/article/201904

BOUZID BAA, S. (2019). Le rôle de l'intelligence émotionnelle dans la reussite scolaire. *Journal of Social Orbits, 02*(02), pp. 174-199.

Boyatzis, R., Goleman, D., & Hay Group. (2001). Emotional and Social Competency Inventory (ESCI). *Technical Manual*. Hay Group.

Brackett, M. A., Rivers, E. S., & Salovey, P. (2011). Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic, and Workplace Success. *Social and Personality Psychology Compass, 5*(1), pp. 88–103. https://doi.org/10.1111/J.1751-9004.2010.00334.X

Brody, N. (2004). Review of Emotional Intelligence: Science and Myth [Review of the book Emotional intelligence: Science and myth, by G. Matthews, M. Zeidner & R. D. Roberts]. *Intelligence, 32*(01), pp. 109–111. https://doi.org/10.1016/S0160-2896(03)00059-X

Brody, N. (2004). What Cognitive Intelligence Is and What Emotional Intelligence Is Not. *Psychological Inquiry, 15*(3), pp. 234 – 238. http://www.jstor.org/stable/20447233

Cahyono, A., & Wening, N. (2023). The influence of leadership style and organizational culture on employee performance. *Journal of World Science, 2*(11), pp. 1894-1906. https://doi.org/10.58344/jws.v2i11.489

Cahyono, N. D. (2024). The Role of Emotional Intelligence in HR Leadership: Building Strong Teams in a Multigenerational. *The Journal of Academic Science, 01*(06), pp. 706-714. https://doi.org/10.59613/6hwy1e28

Cameron, K. (1978). Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher. *Administrative Science Quarterly, 23*(4), pp. 604–632. https://doi.org/10.2307/2392582

Campbell, I. (1977). Current Review. *Journal of the Institute of Brewing, 83*(4), pp. 203-206. https://doi.org/https://doi.org/10.1002/j.2050-0416.1977.tb03793.x

Chafika, L., & KARECHE , M. (2022). L'intelligence émotionnelle, un trait de leadership influençant la performance de l'entreprise - Cas d'étude: HENKEL Algérie-. *Revue Innovation, 12*(1), pp. 355-372. https://doi.org/https://doi.org/10.53999/2297-012-001-022

Charles-Pauvers, B., Comeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2006). Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche. *HAL: open science*, pp. 1-57. https://shs.hal.science/halshs-00096949v1

Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2007). La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. Dans S. e. Saint-Onge, *Gestion des performances au travail* (pp. 97-150). De Boeck Supérieur. https://www.cairn.infogestion-des-performances-au-travail---page-97.htm/

Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure,and Improve Emotional Intelligence in Individuals,Groups, and Organizations.* San Francisco: Jossey-Bass.

CNEP-Banque. (2025). *Présentation de la CNEP-Banque*. Consulté le Juin 02, 2025, sur cnepbanque. www.cnepbanque.dz

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (éd. 2nd ed). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Condomines, B., & Hennequin, E. (2013). Etudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte. *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*(5), pp. 12-27.

Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. (s.d.). *The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT).* Consulté le mars 19, 2025, sur EI Consortium. https://www.eiconsortium.org/measures/msceit.html

CPA-Bank. (2025). *Présentation du CPA*. Consulté le Juin 02, 2025, sur CPA-Bank.dz. http://www.cpa-bank.dz/

Crédit Populaire d'Algérie. (2024). *Rapport de gestion du Conseil d'Administration à son Assemblée Générale Ordinaire : Exercice Social 2023.* Crédit Populaire d'Algérie.

Creswell, J., & Plano Clark, V. (2011). *Designing and conducting mixed methods research.* London: Sage.

Dictionnaire-de-l'Académie-française. (2025). *Émotion*. Dictionnaire de l'Académie française. http://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9E1090

Diene, M., Ababacar, S., Drame , D., & Fall, M. (2015). Analyse des déterminants de la performance des entreprises en Afrique subsaharienne francophone: Cas du Sénéga. *Projet régional de recherche*. Financement du CRDI.

Dimitrova, R., & Wiium, N. (2021). Handbook of Positive Youth Development: Advancing the Next Generation of Research, Policy and Practice in Global Contexts. Dans R. Dimitrova, & N. (. Wiium, *Handbook of Positive Youth Development. Springer Series on Child and Family Studies* (pp. 3-16). Switzerland: Springer. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-70262-5_1

Dlimi, S., Fazroun, A., & Sibali, I. (2024). Performance individuelle en entreprise : Enjeux, Leviers et Stratégies. *African Scientific Journal, 3*(22), pp. 816-833. https://doi.org/10.5281/zenodo.10812912

Doğru, Ç. (2022). A meta-analysis of the relationships between emotional intelligence and employee outcomes. *Frontiers in Psychology, 13*(611348), pp. 1-12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.611348

Dohou, A., & Berland, N. (2007). MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTEPRISES. *28éme Congrès de l'Association Francophone de comptabilité* (pp. 1-22). Poitiers, France: Congrès de l'Association Francophone de comptabilité. https://shs.hal.science/halshs-00544875v1

Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21st century.* HarperBusiness.

Dubourg, A. (2019, juillet 16). *Comment fonctionnent les émotions dans notre cerveau ?* Consulté le mars 18, 2025, sur La Fabrique de la Danse. https://www.lafabriquedeladanse.fr/2019/formations/formations-leadership/comment-fonctionnent-les-emotions-dans-notre-cerveau/

Dulewicz, V., Higgs, M., & Slaski, M. (2003). Measuring emotional intelligence: Content, construct and criterion-related validity. *Journal of Managerial Psychology, 18*(5), pp. 405–420. https://doi.org/10.1108/02683940310484017

Dupriez, P., & Simons, S. (2002). *La résistance culturelle.* Boeck Université.

EL Ghazi, S., & Cherkaoui, M. (2019). Intelligence émotionnelle et performance organisationnelle : Une relecture des fondements de base. *Revue Internationale des Sciences de Gestion, 2*(4), pp. 151–173. https://doi.org/10.5281/zenodo.3519929

Ennakra, M., & Alaoui, M. S. (2021, Septembre). L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE : UNE REVUE DE LITTÉRATURE. *Akofena, 2*(4), pp. 419-428. https://www.revue-akofena.com/wp-content/uploads/2021/09/32-T04-48-Mouad-ENNAKRA-pp.419-428.pdf

Ennesraoui, D. (2017). La qualité et la performance de l'entreprise. *Revue Marocaine de recherche en Management et Marketing*(16), pp. 438-459.

exquise1928. (2025). *Qui sommes-nous ?* Consulté le Juin 02, 2025, sur exquise1928. https://www.exquise1928.com/index.php

Ferry, V., & Sans, B. (2015, décembre). L'intelligence émotionnelle :un art rhétorique. *Le Langage et l'Homme, 50*(2), pp. 147 - 161.

Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), pp. 39–50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

García del Castillo-López, Á., & Domínguez, M. P. (2024). Employees' Emotional Intelligence and Job Satisfaction: The Mediating Role of Work Climate and Job Stress. *Administrative Sciences, 14*(205), pp. 1-11. https://doi.org/10.3390/admsci14090205

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. Dans N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze, & K. Mignonac, *Les émotions au travail : recherches en comportement organisationnel* (Vol. 1, pp. 195-222). Paris: De Boeck. https://doi.org/10.3917/dbu.delob.2005.01.0195

Gardère, E., & Gardère, E. (2003). *Le capital mémoire de l'entreprise.* Harmattan.

Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences.* Basic Books.

Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal, 23*(2), pp. 68 – 79. https://doi.org/10.1108/01437730210419198

Genos International. (2024). *Who we are*. Consulté le Avril 16, 2025, sur Genos International. https://www.genosinternational.com/genos

Gnaoui, I., & Moutahaddib, A. (2024, Septembre). Modèles fondamentaux et composantes de la performance des entreprises. *Revue Internationale du Chercheur, 5*(3), pp. 522-541. https://doi.org/10.5281/zenodo.13376713

Godé, C., & Lebraty , J. (2015). Experience feedback as an enabler of coordination: An aerobatic military team case. *Scandinavian Journal of Management, 31*, pp. 324-336.

Godé, C., Melkonian, T., & Picq, T. (2016). Performance collective: Quels enseignements des contextes extrêmes ? *Revue française de gestion, 257*(4), pp. 74-78. https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00046

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ.* Bantam Books.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review, 78*(2), pp. 78 – 90. https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results

Gurumoorthi, K., & Pougajendy, D. (2023). A Study on Emotional Intelligence and Quality of Work Life Among Employees in Hindustan Unilever Limited, Puducherry. *International Journal For Multidisciplinary Research, 06*(05), pp. 1-5. https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i06.10694

Habibi, Z., & Guati, R. (2022). Les facteurs déterminants de la performance globale des entreprises: Une revue delittérature théorique et empirique. *International Journal of Innovation and Applied Studies, 36*(2), pp. 502-517. http://www.ijias.issr-journals.org/

Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (éd. 2nd ed). SAGE Publications.

Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (éd. 3e éd). SAGE Publications.

Hamel, G. (2007). *The future of management.* Harvard Business School Press.

Hartel, C. E., Zerbee, W. J., & Neal , M. (2005). *Emotions in Organizational Behavior.* Mahwah, New Jersey: LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES.

Henseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), pp. 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work.* New York: John Wiley & Sons.

Ihensekien, O. A., & Joel, C. A. (2023). Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance. *The Romanian Economic Journa, 04*(85), pp. 31 - 48. https://doi.org/10.24818/REJ/2023/85/04

Jacquet, S. (2011). Management de la performance : des concepts aux outils. *Support pédagogique.* Versailles, France: Centre de Ressources en Économie-Gestion (CREG), Académie de Versailles. https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf

James, W. (1884). What is an Emotion? *Mind, 9*(34), pp. 188-205. http://www.jstor.org/stable/2246769

Jelača, M. S., Bjekić, R., Berber, N., Aleksić, M., Slavic, A., & Maric , S. (2022). Impact of Managers' Emotional Competencies on Organizational Performance. *Sustainability, 14*(8800), pp. 2 - 18. https://doi.org/10.3390/su14148800

Johnson, R., Onwuegbuzie , A., & Turner, L. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research, 1*(2), pp. 112-133.

Jordan, P. J., Ashkanasy, M. N., Härtel, E. C., & Hooperb, S. G. (2002). Workgroup emotional intelligence Scale development and relationship. *Human Resource Management Review, 12*(2), pp. 195-214. https://doi.org/10.1016S1053-4822(2)00046-3

Joseph, D., & Newman, D. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), pp. 54–78. https://doi.org/10.1037/a0017286

Junier, H. (2022). Émotion : les théories. Dans *Les émotions à l'aube de la vie : Expressions de l'émotion au sein de l'échange parent - nouveau-né* (pp. 5-42). Dunod. https://shs.cairn.info/les-emotions-a-l-aube-de-la-vie--9782100838820-page-5?lang=fr

Kanesan, P., & Fauzan, N. (2019). Models of emotional intelligence: a review. *Journal of Social Sciences and Humanities, 16*(7), pp. 32-50.

Kluger, A., & Denisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin, 119*(2), pp. 254–284.

Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., De Vet, H., & Van der Beek, A. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance – a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 53*(8), pp. 856-866.

Korn ferry. (2025). *ESCI – Mesure de l'Intelligence Emotionnelle et Sociale*. Consulté le Mars 17, 2025, sur Korn Ferry. https://www.kornferry.com

Kotzé, M., & Venter , I. (2011). Les différences au niveau de l'intelligence émotionnelle entre les dirigeants efficaces et les moins efficaces dans le secteur public : étude empirique. *Revue Internationale des Sciences Administratives, 77*(2), p. 405 à 439. https://doi.org/10.3917/risa.772.0405.

Kumar, B., & Kumar, P. (2024). Emotions and Leadership: The Importance of Emotional Intelligence in Military Leadership. *International Journal of Engineering Technology and Management Sciences, 8*(6), pp. 38–41. https://doi.org/10.46647/ijetms.2024.v08i06.006

Lacroux, D. (2022, Mars 01). L'émotion entre corps et cerveau : James, LeDoux et Damasio. *Philonsorbonne [En ligne]*(16), pp. 121-142. https://doi.org/10.4000/philonsorbonne.2275

Laflamme, R. (1994). *La vie dans les organisations : des indicateurs de succès* . Presses de l'Université du Québec.

Landy, F. (2005). Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), pp. 411–424. https://doi.org/10.1002/job.317

LANIE, W., TANKPE, T., & AGATE, M. (2022). Influence de l'intelligence émotionnelle des entrepreneurs dans la prise de décision d'investissement dans les PME innovantes au Togo. *Revue Internationale des Sciences de Gestion, 5*(1), pp. 756-771. https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/879?utm

Larousse. (s.d.). *Définitions : performance,performances*. Consulté le Mai 18, 2025, sur Dictionnaire Larousse en ligne. https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/performance/59512#definition

M.Rahmoun, O. (2025, Mai 07). Présentation de l'Exquise. (E. S. Zineb, Intervieweur)

M.Saidi, B. (2025, Avril 20). Présentation de BNP Paribas EL Djazair - agence Tlemcen-. (E. S. Zineb, Intervieweur)

Mafart, J. (2018). Intelligence. Dans H. Moutouh, & P. Jérôme , *Dictionnaire du renseignement* (pp. 472- 473). Paris, France: Perrin. https://doi.org/https://doi.org/10.3917/perri.mouto.2018.01.0472

Magakam, J.-L., Barneyer, C., Bouziat, X., & Albérchounounou. (2003). *50 fichier pour abordé la gestion stratégique.* Bréal.

Marmuse, C. (1997). Performance. Dans Y. SIMON, & P. JOFFRE , *Encyclopédie de Gestion* (éd. 2 ème, Vol. Tome 2, pp. 2194-2207). Economica.

Martory, B., & Crozet, D. (1993). *Gestion des ressources humaines.* Paris: Nathan.

Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review, 50*(4), pp. 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346

Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), pp. 171–194. https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171

Mayer, J., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? Dans P. Salovey, & D. Sluyter, *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-31). New York: Basic Books.

Mayer, J., DiPaolo, M., & Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment, 54*, pp. 772–781. https://doi.org/doi:10.1080/00223891.1990.9674037

Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational. *Human Resource Management Review, 1*(1), pp. 61-89. https://doi.org/10.1016/10534822(91)90011-Z

Michaux, V. (2003). Compétence collective et systèmes d'information: Cinq cas de coordination dans les centres de contacts. *Thèse de doctorat en sciences de gestion*. Nantes, France: Université de Nantes.

Mitchell, T., & Daniels, D. (2003). Motivation. Dans W. Borman, D. Ilgen, R. Klimoski , & I. Weiner, *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 225-254). NJ: Wiley: Hoboken.

Mme Selka, F. Z. (2025, Avril 24). Etat des effectifs par groupe socioprofessionnel et sexe - Réseau de Tlemcen 450 -. (Etudiante, Intervieweur)

Moore, B. (1927). The May Conference on Leadership. *Personnel Journal, 6*, p. 124.

Motowidlo, S. (2003). Job performance. Dans W. Borman, D. Ilgen, & R. Klimoski (Éd.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 39–53). John Wiley & Sons.

Motowidlo, S., Borman, W., & Schmitt, M. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance, 10*(2), pp. 71-83. https://doi.org/https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1

Muyia, H. M. (2009). Approaches to and Instruments for Measuring Emotional Intelligence: A Review of Selected Literature. *Advances in Developing Human Resources, 11*(6), pp. 690–702. https://doi.org/10.1177/1523422309360843

Najihah, A. (2024). Molding the Future: The Integral Role of Leadership Styles in Shaping Organizational Success. *The Journal of History and Social Sciences, 3*(1), pp. 11 - 25. https://doi.org/https://doi.org/10.58355/historical.v3i1.101

Northouse, G. P. (2022). *LEADERSHIP: Theory and Practice* (éd. 9e). SAGE Publications.

Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory* (éd. 3rd ed). McGraw-Hill.

Nyathi, A., & Shihomeka, P. S. (2023). The Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Styles of Managers in Small and Medium Enterprises. Dans D. Roache (Éd.), *Transformational Leadership Styles, Management Strategies, and Communication for Global*

Leaders (pp. 324–353). IGI Global Scientific Publishing. https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8822-5.ch017

Pateriya, S., & Prasad, S. (2023, May). Emotional Landscape of Leadership: Exploring the Mediating Effects of Leadership Styles on Organizational Performance. *International Journal of Science and Research (IJSR), 12*(5), pp. 2217 - 2224. https://doi.org/10.21275/MR23526124400

Pérez-González, J. C., & Saklofske, H. (2020). Editorial: Trait Emotional Intelligence: Foundations, Assessment, and Education. *Frontiers in Psychology, 11*(608), pp. 1 - 4. https://doi.org/10.3389/FPSYG.2020.00608

Perf Homme. (2021). *Intelligence Émotionnelle – GENOS*. Consulté le Avril 16, 2025, sur Perf Homme. https://www.perfhomme.com/intelligence-emotionnelle-genos/

Pesqueux, Y. (2004). La notion de performance globale. *5ème Forum international ETHICS.* Tunis, Tunisie. HAL Id: halshs-00004006

Petrides, K. V., Pérez-Gonzàlez, C. J., & Furnham, A. (2007). On the criterion and incremental validity of trait emotional intelligence. *COGNITION AND EMOTION, 21*(1), pp. 26 - 55. https://doi.org/10.1080/02699930601038912

Petrides, K., & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences, 29*(2), pp. 313–320. https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00195-6

Pfeffer, J., & Sutton, R. (2006). Evidence-based management. *Harvard Business, 84*(1), pp. 62–74.

Pinot, F. (2006). *La mondialisation et ses effets : nouveaux débats.* Harmattan.

Prasetyo, I., Herlambang, T., Herlambang, N. P., & Qomariah, N. (2024). The influence of core values and leadership style on employee performance in hospital business. *Journal of Economics, Finance and Management Studies, 7*(6), pp. 3087-3094. https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i6-06

Prowse, P., & Prowse, J. (2009). The dilemma of performance appraisal. *Measuring Business, 13*(4), pp. 69-77.

Quairel, F. (2006). Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institutions*, pp. 1-24. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00548050

Raghvendra, K. (2024). Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness: Navigating Decision - Making, Team Dynamics, and Organizational Success. *International Journal of Science and Research, 13*(9), pp. 1411–1416. https://doi.org/10.21275/sr24921211055

RAHMOUNI, A., & LAHDAB, L. (2023). Construction d'un Balanced Scorecard du Centre Hospitalier Régional de Laâyoune au Maroc. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 7*(3), pp. 384-407. https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1851041

Reis da Silva, T. M. (2025). Cultivating Wellbeing and Happiness in the Workplace: The Role of Emotional Intelligence in Fostering a Positive Organisational Culture. Dans K. Agha, & A. Ali (Éds.), *Insights on Wellbeing and Happiness in the Workplace* (pp. 19-44). London, UK: IGI Global Scientific Publishing. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2939-9.ch002

Rezvani, A., Barrett, R., & Khosravi, P. (2019). Investigating the relationships among team emotional intelligence, trust, conflict and team performance. *Team Performance Management, 25*(02), pp. 120–137. https://doi.org/10.1108/TPM-03-2018-0019

Robbins, S., Decenzo, D., Coulter, N., Ruling, M., & C, C. (2011). *Management L'essentiel des concepts et des pratiques* (éd. 7éme édition). France: Pearson Education.

Rost, J. C. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century.* Greenwood Publishing Group.

Sabir, H. (2024). Construction d'une échelle de mesure de la performance individuelle au travail. *International Journal of Strategic Management and Economic Studies, 3*(1), pp. 243-264. https://doi.org/10.5281/zenodo.10639249

Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality, 9*(3), pp. 185–211.

Salovey, P., & Mayer, J. (1997). What is Emotional Intelligence. Dans P. Salovey, & D. Sluyter, *Emotional Development and Emotional Intelligence* (p. 11). New York : Basic Books.

Saoussany, A., & Asbayou, M. (2018). LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE AU TRAVAIL : ses détermiants et sa mesure. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 2*(3), pp. 356-369. https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/199

Sarstedt, M., Hair, J., Cheah, J., Becker, J., & Ringle, C. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal, 27*(3), pp. 197–211. https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003

Seeman, M. (1960). *Social status and leadership.* Columbus: The Ohio State University, Bureau of Educational Research.

Sergey, B., Boris, K., & Nadiia, R. (2019). Modeling of Empathy, Emotional Intelligence and Transformational Leadership to the Project Success. *Advances in Intelligent Systems and Computing, 978*, pp. 209–222. https://doi.org/10.1007/978-3-030-25741-5_21

Sergey, B., Boris, K., & Nadiia, R. (2019). Modeling of Empathy, Emotional Intelligence and Transformational Leadership to the Project Success. *Advances in Intelligent Systems and Computing, 978*, pp. 209–222. https://doi.org/10.1007/978-3-030-25741-5_21

Shah, B. H., & Sah, D. K. (2024). The Impact of Emotional Intelligence in the Workplace on Productivity. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI) , 13*(10), pp. 69–76. https://doi.org/10.35629/8028-13106976

Shamshikova, O. A., & Penkina, N. E. (2023). Analyse psychométrique du questionnaire d'intelligence émotionnelle pour adolescents TEIQue-ASF par K. V. Petrides et A. Furnham. *SibScript, 25*(2), pp. 169-182. https://doi.org/10.21603/sibscript-2023-25-2-169-182

Silver, C., & Lewins, A. (2014). *Using Software in Qualitative Research: A Step-by-Step Guide* (éd. 2nd ed). Sage Publications.

Simon, H. A. (1960). The Ford distinguished lectures. Dans *The new science of management decision* (Vol. 3, p. 2). Harper et Brothers.

Sow, A. (2023, Décembre 12). *Comment l'Intelligence Emotionnelle Peut-Elle Renforcer l'Engagement des Employés et Améliorer la QVT?* Consulté le Avril 07, 2025, sur QVT Market: Le média des professionnels de la QVT. ps://www.qvt-market.com

Stanescu, D. F., & Cicei, C. C. (2012). Leadership Styles and Emotional Intelligence of Romanian Public Managers. Evidences from an Exploratory Pilot Study (English version). *Revista De Cercetare Si Interventie Sociala, 38*, pp. 107–121.

Steven, B., & Wolff, D. (2005). Emotional Competence Inventory (ECI). *Technical Manual*. Hay Group : McClelland Center for Research and Innovation . https://www.eiconsortium.org/pdf/ECI_2_0_Technical_Manual_v2.pdf

TAHRI, H., & AL MAACHE, M. (2023). L'importance de l'intelligence émotionnelle pour la réussite des équipes dans les PME marocaines. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics., 4*(1-2), pp. 245-261. https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.7582338

Tahri, H., & Al Maache, M. (2023). L'importance de l'intelligence émotionnelle pour la réussite des équipes dans les PME marocaines. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME, 4*(1-2), pp. 245-261. https://doi.org/10.5281/zenodo.7582338

Tantardini, M., & Kroll, A. (2016). The Role of Organizational Social Capital in Performance Management. *Public Performance & Management Review, 39*(1), pp. 83 - 99. https://doi.org/10.1080/15309576.2016.1071163

Thomas, J. P., & Waterman, H. R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies.* Warner Books.

Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its Uses. *Harper's Magazine, 140*, pp. 227–235. https://gwern.net/doc/iq/1920-thorndike-2.pdf

Troth, A. C. (2009). A model of team emotional intelligence, conflict, task complexity and decision making. *International Journal of Organisational Behaviour, 14*(1), pp. 26–40. https://research-repository.griffith.edu.au/handle/10072/29661

Trudel, J., Saba, T., & Guérin, G. (2005). L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail. *Revue internationale sur le travail et la société, 3*(2), pp. 406-435.

Tuffaha, M. (2020). The Determinants of Employee's Performance: A Literature Review. *Journal of Economics and Management Sciences, 3*(3), pp. 14-24. https://doi.org/10.30560/jems.v3n3p14

Vannotti, M. (2002). L 'empathie dans la relation médecin – patient. *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux, 2*(29), pp. 213 - 237. https://doi.org/https://doi.org/10.3917/ctf.029.0213

Vigan, A., Godonou, C. K., & TidjaniI, B. (2014). ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET PERFORMANCE AU TRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE BENINOISE : QUELLE PLACE POUR LA GRH ? *Revue africaine de gestion*, pp. 1-20.

VINCENT, L. (1959). Définition et mesure de la productivité. *Journal de la société statistique de Paris, Tome 100*, pp. 35 - 46. https://www.numdam.org/item/JSFS_1959__100__35_0/

Watkin, C. (2000). Developing Emotional Intelligence. *International Journal of Selection and Assessment, 8*(2), pp. 89–92. https://doi.org/10.1111/1468-2389.00137

Wong, C. -S., & Law, K. S. (2002). *Wong and Law Emotional Intelligence Scale*. (A. P. Association, Éditeur) https://doi.org/10.1037/t07398-000

Xiao, W., Liu, Q., Yao, H., & Banerjee, S. (2023). The Role of Emotional Intelligence in Leadership and Team Dynamics. *International Journal For Multidisciplinary Research, 05*(06), pp. 1 - 13. https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i06.8140

Zerrouki, M. A. (2011). Culture d'entreprise & Motivation des salariés : Cas d'entreprise NAFTAL / District Commercialisation Tlemcen. *Mémoire de magister en Management, Université d'Oran*. Oran, Algérie.

البيحاني, ن. ب & ,.الزهراني, س. أ .(2024) .دورالذكاء العاطفي والمتغيرات الديموغرافية في تحسين الأداء الوظيفي لدى رواد الأعمال . *المجلة العالمية لاقتصاد والعمال* https://doi.org/ , *14*(1), pp. 1-14. https://doi.org/10.31559/GJEB2024.14.1.1

العويسية, ا. ب .(2022) .أثر الذكاء العاطفي على الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة التقنية والعلوم التطبيقية الكليات التقنية في سلطنة عمان .سلطنة عمان.

زغدود, ع. ا .(2020) .أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي -دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع بسكرة .-بسكرة, الجزائر.

سارة السيد الدريني. (2024). تأثير الذكاء العاطفي على رشاقة القوى العاملة: بـالتطبيـق على العاملين بقطاعات نظم وتكنولوجيا المعلومات بالشركة المصرية للاتصالات. *المجلة العربية لإدارة، 44*(3)، الصفحات 119-141.

سارة عبد الرحمن الرميحي. (20 Septembre, 2024). أثر استخدام الذكاء العاطفي على أداء موظفي الجهات الحكومية بدولة قطر (دراسة حالة اللجنة الأولمبية القطرية). *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 5*(59)، الصفحات 4-24. https://doi.org/doi.org/10.52133/ijrsp.v5.59.1

سعيدة بن غربال. (2023). الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني وفعالية الذات الأكاديميةدراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر -بسكرة-. بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية.

طاهر ميمون. (2022). ثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين في بريد الجزائر المسيلة. *مجلـة اقتصاديات العمال والتجار، 07*(02)، الصفحات 52 -71.

عائشة حديد، و صلاح الدين طالبي. (362-383, 2023). أثر الذكاء العاطفي على الالتزام الوظيفي -دراسة ميدانيةبخزينة ولاية البيض-. *دراسات اقتصادية، 17*(03). https://asjp.cerist.dz/en/article/233770

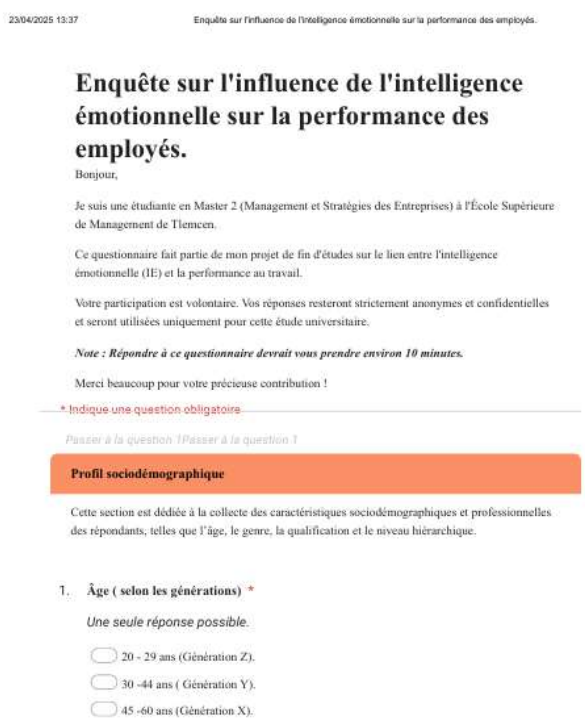
غبون رولا يوسف، أبو خيران أشرف محمد، و شعيبات محمد عوض. (2020). أثر الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت اللحم. *مجلة العلوم التربوية و النفسية، 4*(25)، الصفحات 174-201. https://doi.org/https://doi.org/10.26389/AJSRP.A220220

Annexes

Annexes :

Annexe 01 : Questionnaires de l'étude quantitative :

Questions sur le profil sociodémographique :



23/04/2025 13:37 Enquête sur l'influence de l'intelligence émotionnelle sur la performance des employés.

Enquête sur l'influence de l'intelligence émotionnelle sur la performance des employés.

Bonjour,

Je suis une étudiante en Master 2 (Management et Stratégies des Entreprises) à l'École Supérieure de Management de Tlemcen.

Ce questionnaire fait partie de mon projet de fin d'études sur le lien entre l'intelligence émotionnelle (IE) et la performance au travail.

Votre participation est volontaire. Vos réponses resteront strictement anonymes et confidentielles et seront utilisées uniquement pour cette étude universitaire.

Note : Répondre à ce questionnaire devrait vous prendre environ 10 minutes.

Merci beaucoup pour votre précieuse contribution !

* Indique une question obligatoire

Passer à la question 1Passer à la question 1

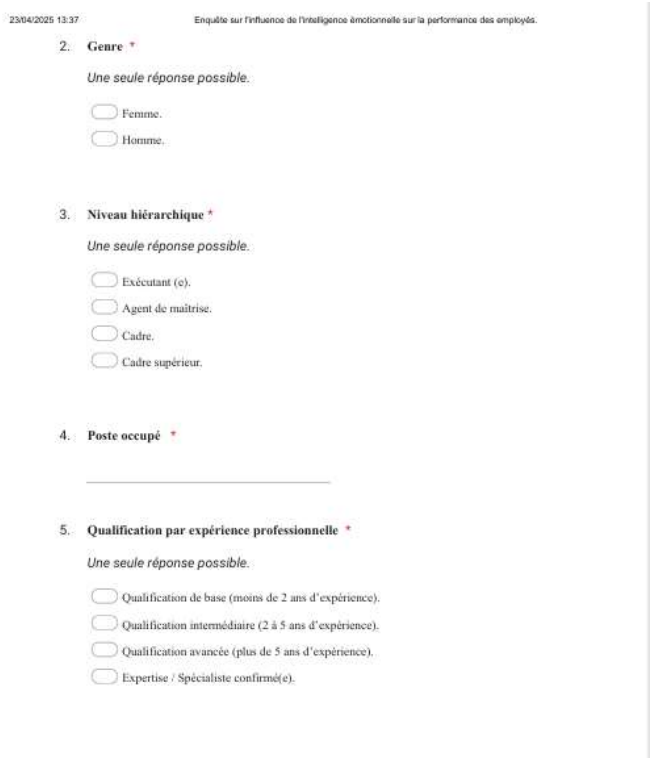
Profil sociodémographique

Cette section est dédiée à la collecte des caractéristiques sociodémographiques et professionnelles des répondants; telles que l'âge, le genre, la qualification et le niveau hiérarchique.

1. **Âge (selon les générations)** *

Une seule réponse possible.

- 20 - 29 ans (Génération Z).
- 30 -44 ans (Génération Y).
- 45 -60 ans (Génération X).



23/04/2025 13:37 Enquête sur l'influence de l'intelligence émotionnelle sur la performance des employés.

2. **Genre** *

Une seule réponse possible.

- Femme.
- Homme.

3. **Niveau hiérarchique** *

Une seule réponse possible.

- Exécutant (e).
- Agent de maîtrise.
- Cadre.
- Cadre supérieur.

4. **Poste occupé** *

5. **Qualification par expérience professionnelle** *

Une seule réponse possible.

- Qualification de base (moins de 2 ans d'expérience).
- Qualification intermédiaire (2 à 5 ans d'expérience).
- Qualification avancée (plus de 5 ans d'expérience).
- Expertise / Spécialiste confirmé(e).

Items de l'étude :

Variable indépendante			
T.O.C Construit de troisième ordre	**S.O.C Construits de second ordre**	**F.O.C Construits de premier ordre**	**Items**
Intelligence Émotionnelle Globale	Dimension intra-personnelle	Conscience de soi (C.S)	Je reconnais facilement mes propres émotions au travail lorsque je les ressens. Je comprends généralement bien les raisons pour lesquelles je ressens une émotion particulière (par exemple, pourquoi je suis frustré ou satisfait). Je suis conscient(e) de mes points forts et de la manière dont ils m'aident dans mon travail.

			Je sais comment mes émotions peuvent influencer mes décisions et mes actions au travail.
		Maitrise de soi (M.S)	Même dans des situations stressantes, je parviens à rester calme et concentré(e). En supposant que vous soyez confronté(e) à ce que vous considérez comme du harcèlement au travail, dans quelle mesure seriez-vous d'accord avec l'affirmation suivante : Je ferais un effort conscient pour ne pas réagir de manière purement impulsive (par exemple, crier, répondre agressivement sur le coup). Même lorsque je suis stressé(e) par des difficultés personnelles, je parviens généralement à éviter que cela nuise à ma performance au travail. Je m'adapte assez facilement aux changements imprévus dans mon travail ou mon environnement professionnel.
		Motivation (MOT)	Si je me sens injustement critiqué(e), dévalorisé(e) ou humilié(e) pour mon travail, j'essaie de maîtriser ma première réaction avant de répondre. Lorsque je ressens un manque de reconnaissance de la part de mon manager, je continue à m'investir pleinement dans mon travail. Même face à des difficultés ou des échecs, je garde une attitude optimiste et persévérante. Je ressens un fort engagement envers les objectifs de mon travail et de mon équipe/organisation.

	Dimension interpersonnelle	Empathie (EMP)	Je perçois généralement bien les émotions des autres, même si elles ne sont pas exprimées ouvertement. J'essaie de comprendre le point de vue de mes collègues, même quand il est différent du mien. Je suis attentif(ve) aux besoins et aux préoccupations des personnes avec qui je travaille. Mes collègues se sentent souvent écoutés et compris lorsque nous discutons.
		Compétences sociales (C.sos)	Je communique mes idées de manière claire et persuasive auprès de mes collègues ou supérieurs. Je suis capable de gérer les désaccords ou les conflits de manière constructive. Je noue facilement de bonnes relations de travail avec différents types de personnes. Même lorsqu'un collègue agit de manière non productive à mon égard, je m'efforce de gérer la situation en restant professionnel(le) et respectueux(se).
Variable dépendante			
Construit de second ordre S.O.C		**Construit de premier ordre F.O.C**	**Items**
Performance des employés		Productivité (Prod)	J'atteins généralement les objectifs de travail qui me sont fixés. Je parviens à accomplir une bonne quantité de travail dans les délais prévus. Je gère mon temps efficacement pour terminer mes tâches importantes à temps. Globalement, je considère que je suis productif(ve) dans mon rôle actuel.

	Qualité de travail (Qua.T)	Je porte une grande attention aux détails pour m'assurer que mon travail est précis. La qualité de mon travail répond généralement aux attentes et aux standards requis. Je m'efforce de produire un travail soigné et de haute qualité. Je vérifie mon travail pour minimiser les erreurs avant de le finaliser ou de le transmettre.
	Efficience (Effi)	J'organise mon travail de manière à utiliser mon temps et mon énergie le plus efficacement possible. Je cherche activement des moyens plus simples ou plus rapides pour accomplir mes tâches habituelles. Je parviens généralement à réaliser mon travail sans étapes superflues ou efforts inutiles. Je fais attention à utiliser judicieusement les ressources (matériel, informations, budget, etc.) mises à ma disposition.

- La question à choix multiple :

14. 1. Si je me sens **injustement critiqué(e), dévalorisé(e)** ou **humilié(e)** pour mon travail, j'essaie de maîtriser ma première réaction avant de répondre. *

Une seule réponse possible

1 2 3 4 5

Pas ◯ ◯ ◯ ◯ ◯ Tout à fait d'accord

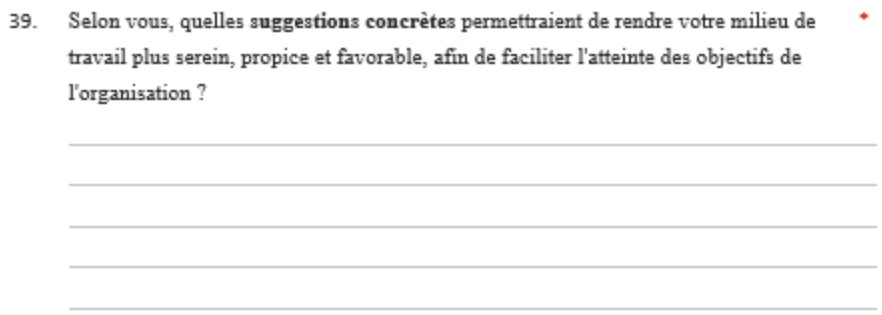
15. 2. La question suivante se réfère toujours à la situation où vous vous sentez injustement critiqué(e), dévalorisé(e) ou humilié(e) pour votre travail. *

Quelles émotions ressentez-vous *le plus souvent* dans ce type de situation ?
(Veuillez cocher toutes les options qui s'appliquent)

Plusieurs réponses possibles

- ☐ Colère.
- ☐ Frustration et Sentiment d'injustice.
- ☐ Tristesse et Déception.
- ☐ Doute (de soi).
- ☐ Autre (veuillez préciser) :_____.

- Question ouverte :



Annexe 02 : Guide de l'entretien semi-directif :

Guide d'Entretien Semi-Directif avec les managers

Objectif de la recherche : Explorer en profondeur la manière dont un manager perçoit, intègre et gère les différentes composantes de l'intelligence émotionnelle (IE) et de la performance au sein de l'organisation.

L'intervieweur : Étudiante en Master 2 Management et Stratégies des Entreprises, ESM Tlemcen.

Participant : Managers

Durée estimée : 30 - 45 minutes

Confidentialité : Les réponses seront traitées de manière anonyme et confidentielle, et utilisées uniquement dans le cadre de ce projet de recherche de fin d'études.

I. Introduction :

Présentation : Se présenter ; expliquer l'objectif de l'étude…

II. Perspective managériale sur l'intelligence émotionnelle (V1) et ses composantes :

1. Intelligence émotionnelle – Vue d'ensemble : Commençons par l'intelligence émotionnelle. Comment définiriez-vous son importance ou sa pertinence d'un point de vue managérial au sein de votre organisation ?

2. Conscience de soi : En pensant à la conscience de soi – la capacité à comprendre ses propres émotions, forces et faiblesses – comment l'organisation encourage-t-elle ou soutient-elle son développement chez les managers et les collaborateurs ? Y a-t-il des outils spécifiques (évaluations, coaching, etc.) utilisés ? Pourquoi ces outils sont-ils, ou ne sont-ils pas, jugés importants ?

3. Maîtrise de soi : Concernant la maîtrise de soi – la gestion du stress, des impulsions et l'adaptabilité – quelles sont les approches ou ressources proposées par l'organisation pour aider les collaborateurs à développer cette compétence ? Comment percevez-vous l'impact de la maîtrise de soi managériale sur le climat de travail au sein de votre équipe ou de votre département ?

4. Motivation (interne) : Mon étude s'intéresse à la motivation intrinsèque, c'est-à-dire le désir personnel d'accomplissement. Au-delà des incitations financières, comment le management œuvre-t-il pour nourrir ce type de motivation ? Pouvez-vous donner des exemples de pratiques ou de politiques mises en place à cet effet (par exemple : autonomie, développement des compétences, reconnaissance, perspectives d'évolution) ?

5. Empathie : Parlons de l'empathie – la capacité à comprendre les ressentis et les perspectives des autres. Comment cette compétence est-elle perçue dans votre organisation ? Est-elle valorisée ou intégrée dans les pratiques managériales ? Si oui, comment se traduit-elle concrètement dans la relation entre managers et collaborateurs *?*

6. Aptitudes sociales (compétences) : Enfin, en ce qui concerne les aptitudes sociales – telles que l'influence, la communication, la gestion des conflits et le travail en équipe – comment ces compétences sont-elles développées ou encouragées dans votre organisation ? Le management joue-t-il un rôle actif dans leur renforcement ?

III. Perspective managériale sur la Performance (V2) et ses Composantes

1. Performance générale : Parlons à présent de la performance. Comment la notion de "performance des employés" est-elle définie et comprise selon vous, en tant que manager, au sein de votre organisation ? Existe-t-il une vision partagée entre les managers, les collaborateurs et la direction ?

2. Productivité : Plus précisément, comment percevez-vous la productivité – en termes de quantité de travail produit et de respect des délais – dans votre rôle de manager ?

Quelles actions ou pratiques managériales mettez-vous en œuvre pour l'optimiser ?

3. Qualité du travail : En ce qui concerne la qualité du travail – rigueur, précision, fiabilité –, comment l'encouragez-vous au sein de votre équipe ? Quels outils ou méthodes utilisez-vous pour la garantir ? Et selon vous, quel lien peut-on établir entre les compétences des employés et la qualité du travail fourni ?

4. Efficience : Abordons maintenant l'efficience – c'est-à-dire la capacité à atteindre les résultats tout en optimisant les ressources (temps, énergie, budget). Est-ce une dimension explicitement intégrée dans votre gestion d'équipe ? Si oui, comment travaillez-vous concrètement pour la développer ?

IV. Exploration du lien entre Intelligence Émotionnelle (V1) et Performance (V2)

1. Influence des compétences émotionnelles sur la performance :

D’après votre expérience managériale, comment les compétences émotionnelles (comme la conscience de soi, la maîtrise de soi, la motivation intrinsèque, l’empathie, les aptitudes sociales) influencent-elles la performance des collaborateurs – en termes de productivité, de qualité de travail et d’efficience ?

Certaines compétences vous semblent-elles particulièrement impactantes ? Avez-vous des exemples concrets à partager ?

2. Initiatives managériales :

Dans votre pratique, avez-vous mis en place ou observé des actions (accompagnement, formations, coaching, recrutement, feedback, etc.) qui visent explicitement à développer ces compétences émotionnelles dans le but d’améliorer la performance ?

Si oui, quels effets avez-vous pu constater ?

Annexe 03 : La matrice de croisement : - Résultats du logiciel NVivo 15. (codes & cas)

Codages	A : Manager 1 -M.Ghrair Ismail-	B : Manager 2 - M.Rahmoune Otmane-	C : Manager 3 -Mme Zerga Sabaa-
1 : Intelligence Émotionnelle	31	22	22
2 : Compétences émotionnelles managériales	29	21	21
3 : Compétences sociales	30	22	23
4 : Communication saine	29	19	19
5 : Travail en équipe	30	20	19
6 : Connaissance de l’IE	31	20	22
7 : Conscience de soi	31	20	20
8 : Culture d'entreprise	30	21	22
9 : Empathie	29	20	20
10 : Maitrise de soi	31	21	23
11 : Motivation	30	20	21
12 : Performance des employés	29	20	20
13 : Efficience	31	19	21
14 : Formation	31	24	22
15 : Développement personnel	30	19	18
16 : Mesure de la performance des employés	29	19	19
17 : Feedback à 360°	30	20	19
18 : L'auto-évaluation	29	19	19
19 : Productivité	30	21	20
20 : Qualité de Travail	29	19	19
21 : Sanction vs accompagnement	29	19	19

Annexe 04 : Requête de fréquence de mots (nous avons choisi 50 mots) – Résultats du logiciel NVivo 15-.

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
amélioration	12	9	0,14

analyse	7	16	0,24
avant	5	9	0,14
banque	6	9	0,14
collaborateurs	14	19	0,29
comment	7	12	0,18
communication	13	17	0,26
compétences	11	37	0,56
comportement	12	10	0,15
conscience	10	20	0,30
continue	8	19	0,29
culture	7	23	0,35
émotionnelle	12	56	0,84
émotions	8	12	0,18
équipe	6	14	0,21
évaluation	10	13	0,20
famille	7	10	0,15
feedback	8	13	0,20
fidèle	6	19	0,29
formation	9	27	0,41
gestion	7	43	0,65
groupe	6	11	0,17
humain	6	14	0,21
humaines	8	10	0,15
l'intelligence	14	24	0,36
leadership	10	11	0,17
maîtrise	8	24	0,36
management	10	13	0,20
manager	7	77	1,16
managériale	11	15	0,23
motivation	10	21	0,32
nous	4	21	0,32
objectifs	9	12	0,18
organisation	12	10	0,15
performance	11	44	0,66
poste	5	13	0,20
production	10	11	0,17
productivité	12	16	0,24
profil	6	11	0,17

qualité	7	21	0,32
question	8	12	0,18
reconnaissance	14	15	0,23
recrutement	11	11	0,17
responsable	11	13	0,20
résultat	8	13	0,20
sociales	8	19	0,29
solution	8	17	0,26
système	7	25	0,38
temps	5	18	0,27
travail	7	41	0,62

TABLE DES MATIERES

Tables des matières :

Remerciements I
Dédicaces II
Sommaire : III
Liste des tableaux : IV
Liste des figures : V
Liste des abréviations : VI
Introduction générale 1
Chapitre 01 : État de l'art sur l'intelligence émotionnelle. 1
Introduction : 11
Section 01 : Fondements théoriques de l'intelligence émotionnelle. 12
1. Définitions des concepts: 12
1.1. Intelligence: 12
1.2. Émotions: 13
1.3. Intelligence émotionnelle (IE): 15
1.4. Distinction entre Intelligence Cognitive IC et Intelligence Émotionnelle IE : 15
2. Émergence et cadre conceptuel: 17
2.1. Contexte d'émergence de l'intelligence émotionnelle : 17
2.2. Développement des modèles de l'intelligence émotionnelle : 19
2.2.1. Le modèle de Mayer et Salovey (1997): 19
2.2.2. Modèle de Goleman –modèle par competence- 21
2.2.3 Modèle de Bar-On 1997: 23
2.2.4. Modèle de Petrides & Furnham –modèle par traits- 2001 : 24
2.2.5. Modèle de Wong & Law -modèle par habiletés- 2002 : 26
3. Convergence de l'IE avec les théories du management : 29
3.1. IE et la hiérarchie des besoins de Maslow : 29
3.2. IE et la théorie des deux facteurs d'Herzberg : 29
Section 02 : Mesure de l'intelligence émotionnelle en milieu organisationnel. 31
1. Aperçu des principaux outils d'évaluation de l'intelligence émotionnelle : 31
2. Tests psychométriques pour mesurer l'intelligence émotionnelle dans le milieu de travail : 32
2.1 L'inventaire des compétences émotionnelles et sociales (ESCI - Emotional and Social Competency Inventory) : 32
2.2 Test d'évaluation de l'intelligence émotionnelle GENOS (GENOS EI) : 33

2.3 Le profil d'intelligence émotionnelle de groupe (WEIP-3 - Workgroup Emotional Intelligence Profile) : 35
3. Synthèse des implications pour les organisations : 37
Section 03 : Apports de l'intelligence émotionnelle en milieu organisationnel. 38
1. Influence de l'intelligence émotionnelle sur le leadership : 39
1.1 Définitions, fonctions et styles de leadership : 39
1.1.1 Définitions du leadership : 39
1.1.2 Fonctions du leadership : 41
1.1.3 Styles de leadership: 41
1.1.4 Styles de leadership d'après Goleman: 43
1.1.5 Le rôle de l'intelligence émotionnelle dans l'efficacité du leadership : 44
1.1.6 Intelligence émotionnelle et leadership transformationnel : 44
1.1.7 Intelligence émotionnelle et leadership transactionnel : 44
1.1.8 Intelligence émotionnelle et leadership laissez-faire : 45
2. L'impact de l'IE sur la prise de décision, la gestion des conflits et la cohésion d'équipe : ... 45
2.1 L'impact de l'intelligence émotionnelle sur la prise de décision : 45
2.2 L'IE au service de la gestion des conflits et de la cohésion d'équipe : 46
3. Effets de l'IE sur le bien-être organisationnel et la qualité de vie au travail. 48
3.1 Articulation entre bien-être organisationnel et intelligence émotionnelle : 48
3.2 Qualité de vie au travail et intelligence émotionnelle : 48
Conclusion : 50
Chapitre 02 : Cadre théorique de la performance des employés. 51
Introduction : 51
Section 01 : Fondements conceptuels de la performance au travail. 52
1. Définitions et portée du concept de performance : 52
1.1 Approche étymologique et sémantique: 52
1.2 Composantes de la performance -triangle de Gilbert (1980) - : 53
1.2.1 Efficacité: 54
1.2.2 Efficience: 54
1.2.3 Pertinence : 54
2. Modèles fondamentales de la performance : 54
2.1 Les modèles pionniers des années 1970 : 54
2.2 L'évolution des modèles dans les années 1990 : 56
2.3 Vers un modèle contemporain: 57

3. Typologies de la performance : 57
3.1 Typologies de la performance par dimension : 57
3.1.1 Performance stratégique: 57
3.1.2 Performance financière et économique : 58
3.1.3 Performance commerciale : 58
3.1.4 Performance sociale ou humaine : 58
3.1.5 Performance organisationnelle : 58
3.1.6 Performance concurrentielle : 59
3.1.7 Performance globale (sociétale ou durable) : 59
3.2 Typologies de la performance par niveau d'analyse : 59
3.2.1 Performance individuelle : 59
3.2.2 Performance collective (d'équipe, de groupe) : 60
3.2.3 Performance organisationnelle (de l'entreprise) : 61
Section 02 : Déterminants de la performance des employés. 62
1. Déterminants individuels : 62
1.1 Les capacités individuelles : 62
1.1.1 Les traits de personnalité : 62
1.1.2 Les émotions et humeurs au travail : 63
1.1.3 Les compétences : 64
1.1.4 Les moteurs internes : motivation, satisfaction et engagement 64
2. Déterminants organisationnels: 67
2.1 La culture d'entreprise : 67
2.1.1 Définitions de la culture d'entreprise : 68
2.1.2 Composantes de la culture d'entreprise : 69
2.1.3 Comment la culture influence la performance individuelle ? 72
2.2 Styles de leadership : 73
2.2.1 Comment le leadership influence la performance individuelle ? 73
3. Interactions entre déterminants individuels et organisationnels : 74
3.1 L'individu dans son milieu de travail : 74
3.2 L'adéquation personne-environnement : 75
Section 03 : Mesure et évaluation de la performance au travail 76
1. Approches d'évaluation de la performance : 76
1.1 L'approche objective : 77
1.2 L'approche subjective : 77

1.3 Vers une approche combinée: 78
2. Indicateurs clés de performance (KPIs) individuelle : 78
2.1 Indicateurs clés en gestion stratégique des ressources humaines : 79
2.2 Les indicateurs de la performance individuelle d'après Koopmans et al. (2011) : 81
3. Enjeux organisationnels: 84
Conclusion : 85
Chapitre 03 : L'influence de l'intelligence émotionnelle sur la performance des employés. 86
Introduction : 86
Section 01 : Présentation de l'approche méthodologique adoptées. 87
1. Cadre méthodologique de l'étude : 87
1.1 Type et nature de l'étude : 87
1.2 Justification du choix de l'approche méthodologique mixte : 87
1.3 Le modèle conceptuel de recherche : 89
2. Méthodes et instruments de collecte de données : 92
2.1 Démarche de collecte des données : 92
2.2 Présentation des outils de la collecte des données : 93
2.2.1 Questionnaire de l'étude qualitative : 93
2.2.2 Guide des entretiens semi-directifs : 95
3. Présentation de la population et de l'échantillon : 95
3.1 Méthode d'échantillonnage : 95
3.1.1 Échantionnage de l'étude quantitative : 95
3.1.2 Échantionnage de l'étude qualitative : 96
3.2 Présentation des organisations ayant participé à l'étude: 97
3.2.1 Secteur bancaire : 97
2.2.2 Secteur industriel : 102
3.3 Caractéristiques des participants : 103
3.3.1 Participants de l'étude quantitative : 103
3.3.2 Profil des managers participants à l'étude qualitative : 107
Section 02 : Analyse des résultats de l'étude quantitative. 108
1. Cadre méthodologique de l'étude : 108
1.1 Présentation de l'approche en deux étapes (Two-Stage Approach) : 108
1.1.1 Description du fonctionnement de l'approche : 108
1.1.2 Justification de l'approche dans cette étude: 109
2. Analyse des résultats obtenus via SmartPLS 4: 109

2.1 Étape 1 : Évaluation du modèle de mesure – Construites de premier ordre (FOC) :..... 110
2.1.1 Présentation du modèle PLS-SEM : 110
2.1.2 Critères de qualité : 111
2.1.3 Évaluation de la taille de l'effet (f^2) des prédicteurs FOC sur les dimensions de la performance FOC :..... 116
2.1.4 Évaluation de la colinéarité des indicateurs (VIF) pour les FOC :..... 118
2.1.5 Analyse des influences directes entre les composantes de premier ordre (FOC) :.. 120
2.2 Étape 2 : Évaluation du modèle de mesure – Construites de deuxième ordre (SOC) : .. 122
2.2.3 Présentation du modèle PLS-SEM : 123
2.2.2. Critères de qualité :..... 124
2.2.3 Évaluation de la taille de l'effet (f^2) : 127
2.2.4 Évaluation de la colinéarité des indicateurs (VIF) pour les SOC :..... 128
2.2.5 Analyse du Modèle Structurel (Inner Model) et Test des Hypothèses. 129
2.3 Étape 03 : Itération de l'approche en deux étapes: Évaluation du modèle de troisième ordre (TOC) et test de l'hypothèse $H_{1:}$ 131
2.3.1 Présentation du Modèle PLS-SEM de troisième ordre :..... 131
2.3.2 Critères de qualité du modèle de troisième ordre : 132
2.3.3 Évaluation de la Colinéarité des Indicateurs (VIF) pour le TOC et le SOC : 134
2.3.4 Présentation du Modèle PLS-SEM de Troisième Ordre – Influence de l'IE globale 134
3. Synthèse des résultats de l'étude quantitative : 136
3.1 Influence des composantes de premier ordre (FOC) de l'IE (Hypothèse $H_{1.3}$) :..... 136
3.2 Influence des dimensions de second ordre (SOC) de l'IE (Hypothèses $H_{1.1}$ et $H_{1.2}$) :.... 136
3.3 Influence de l'Intelligence Émotionnelle Globale (TOC) (Hypothèse H_1) : 137
3.4 Synthèse Globale: 137
Section 03 : Analyse des résultats de l'étude qualitative. 138
1. Présentation des thèmes abordés :..... 138
2. Analyse des résultats obtenus via NVivo 15 :..... 139
2.1 Diagramme de comparaison: Codes et Relation 139
2.2 Diagramme de comparaison: Codes; Relation et Cas 140
2.3 Diagramme hiérarchiques – surface- : 142
2.4 Description des entretiens par manager : 144
2.4.1 Cas du manager 1 – Secteur bancaire : M. Ghrair Ismail. 144
2.4.2 Cas du manager 2 – Secteur industriel : M. Rahmoun Otmane..... 148
2.4.3 Cas du manager 3 – Secteur de l'enseignement : Mme. Zerga Sabaa. 152

2.5 Analyse croisée des entretiens avec les managers: 155
2.5.1 La matrice de croisement : 155
2.5.2 Représentation des similarités lexicales entre les entretiens: 156
3. Synthèse transversale des résultats de l'analyse qualitative : 159
3.1 Lecture croisée des entretiens avec les managers: 159
3.2 Résultats et discussion: 160
Conclusion : 163
Conclusion générale : 164
Bibliographie : 170
Annexes : 182
Tables des matières : 191
Résumé: …..……. 197

Résumé:

L'intelligence émotionnelle est aujourd'hui au cœur des préoccupations des décideurs et des professionnels des ressources humaines. Cette recherche vise à analyser la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performance des employés dans un contexte local.

Une méthodologie mixte a été adoptée, combinant une approche quantitative via SMART-PLS4 et une analyse qualitative à l'aide de Nvivo 15, selon un design séquentiel explicatif. Une revue de littérature approfondie a permis d'élaborer deux chapitres théoriques.

Les résultats révèlent que l'IE exerce une influence forte sur la performance des employés. Plus précisément, la dimension interpersonnelle notamment les compétences sociales et l'empathie ainsi que la maîtrise de soi ont un impact significatif sur la performance, tandis que la motivation et la conscience de soi y contribuent moins. Par ailleurs, l'intelligence émotionnelle demeure faiblement intégrée dans les pratiques des ressources humaines.

Mots-clés : Intelligence Émotionnelle, Performance, Pratiques des ressources humaines, Compétences Sociales.

Abstract:

Emotional intelligence is now at the heart of the concerns of decision-makers and human resources professionals. This research aims to analyze the relationship between emotional intelligence and employee performance in a local context.

A mixed-methods approach was adopted, combining a quantitative method via SMART-PLS4 and a qualitative analysis using NVivo 15, following an explanatory sequential design. An in-depth literature review enabled the development of two theoretical chapters.

The findings show that emotional intelligence strongly influences employee performance. More specifically, the interpersonal dimension—particularly social skills, empathy, and self-regulation—plays a major role, while motivation and self-awareness contribute less. Furthermore, emotional intelligence remains weakly integrated into human resource practices.

Keywords: Emotional intelligence; Employee performance; HR practices; Social Skills.

ملخص:

أصبح الذكاء العاطفي في صلب اهتمامات صناع القرار والمهنيين في مجال الموارد البشرية تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأداء الموظفين في سياق محلي.

تم اعتماد منهجية مختلطة، تجمع بين النهج الكمي باستخدام SMART-PLS4 والتحليل النوعي عبر NVivo 15 ، وذلك وفق تصميم تفسيري تتابعي. وقد مكّن الاستعراض الأدبي المعمق من إعداد فصلين نظريين.

تُظهر النتائج أن الذكاء العاطفي يؤثر بشكل قوي على أداء الموظفين. إذ يلعب البُعد التفاعلي، لاسيما المهارات الاجتماعية، والتعاطف، وضبط النفس، دورًا رئيسيًا، بينما تساهم كل من التحفيز والوعي الذاتي بدرجة أقل. علاوة على ذلك، لا يزال الذكاء العاطفي مدمجًا بشكل ضعيف ضمن ممارسات الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية :الذكاء العاطفي؛ أداء الموظفين؛ ممارسات الموارد البشرية، المهارات الاجتماعية.