

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. P.U. KOLÉA**



**Mémoire de Master Management des Ressources Humaines**

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

Elaboré par : KARECHE Meriem

Encadré par : Dr LARRAS Chafika

Année 2020/2021



## Résumé :

La question de l'intelligence émotionnelle est au cœur de la problématique RH car elle est centrée sur l'individu, puisque les émotions au travail jouent un rôle prépondérant dans les relations interpersonnelles.

Afin de mieux maîtriser le concept de l'intelligence émotionnelle et assurer un bon climat social, les organisations les plus performantes exigent, désormais, à leurs leaders, non seulement des compétences techniques mais aussi des compétences émotionnelles.

Notre étude consiste à décrire la relation entre l'intelligence émotionnelle et le leadership ainsi que leur influence sur la performance de l'entreprise HENKEL.

Pour ce faire, nous avons opté pour une approche qualitative fondée sur trois méthodes ; l'analyse documentaire, l'observation directe et enfin les entretiens auprès des cadres « leaders » en entreprise. A travers les résultats obtenus nous avons répondu à notre question de recherche et nous confirmons que la relation entre l'IE et le leadership influence positivement sur la performance de l'entreprise **HENKEL**.

**Mots-clés :** intelligence émotionnelle, ressources humaines, compétences émotionnelles, leadership, performance, climat social.

## Abstract

The issue of emotional intelligence is at the heart of the HR issue because it is centered on the individual, since emotions at work play a major role in interpersonal relationships.

In order to better master the concept of emotional intelligence and ensure a good social climate, the most successful organizations now require their leaders not only technical skills but also emotional skills.

Our study consists of describing the relationship between emotional intelligence and leadership and their influence on the performance of the HENKEL company.

To do this, we have opted for a qualitative approach based on three methods; documentary analysis, direct observation and finally interviews with "leader" executives in companies. Through the results obtained we have responded to our problem and we confirm that the relationship between EI and leadership positively influences the performance of the HENKEL company.

**Keywords:** emotional intelligence, human resources, emotional skills, leadership, performance, social climate.

## ملخص

يعد الذكاء العاطفي موضوع إهتمام إشكالية الموارد البشرية كونها تركز على الأفراد وفي العلاقات بينهم، فمن أجل التحكم أكثر في مصطلح الذكاء العاطفي وضمان مناخ اجتماعي جيد، تطالب المنظمات المتميزة في الأداء من قادتها الكفاءات التقنية و الكفاءات العاطفية. جاءت دراستنا تعالج العلاقة بين الذكاء العاطفي و القيادة وتأثيرهما على أداء مؤسسة **Henkel**. ولتحقيق ذلك، اخترنا نهجا نوعيا يستند على ثلاث طرق ؛ التحليل الوثائقي والمراقبة المباشرة والمقابلات النهائية مع قادة المؤسسة.

فمن خلال النتائج التي تم التوصل إليها، أكدنا أن العلاقة بين المؤسسة والقيادة لها تأثير إيجابي على أداء مؤسسة **Henkel**.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء العاطفي، الموارد البشرية، الكفاءات العاطفية، القيادة، الأداء، المناخ الاجتماعي

## **Remerciements**

*Je remercie dieu le tout puissant de m'avoir accordé la volonté et la patience pour reprendre les études*

*Je remercie de près et de loin tout ceux qui m'ont aidé, soutenu, et encouragé durant mon parcours jusqu'à l'aboutissement de cette aventure.*

*Je remercie chaleureusement mon encadrante, Dr Larras Chafika, pour son précieux partage, son suivi et ses conseils*

*Je tiens à remercier infiniment ma promotrice Mme BOUKERZAZA Douaa pour ses précieux commentaires, orientations ainsi que ses partages qui m'ont permis de réaliser ce travail.*

*Je remercie toute l'équipe Henkel pour leur disponibilité ainsi que l'intérêt porté à ce travail*

*Toute ma reconnaissance par ailleurs, à ma collègue Dalila pour ses encouragements et son support tout au long de la réalisation de ce travail.*

*Mes parents et mes beaux parents, ma famille en particulier ma sœur merci à vous tous*

*Mon très cher époux à qui je dois cette réussite, merci pour ta patience, ton aide, ta présence, tes sacrifices et ton engagement  
Merci d'avoir veiller et cru en moi, merci du fond du cœur*

*Je dédie ce travail à mes petits trésors*

*Mohamed Abderrahmane et Madina Meriem*

*Maman qui vous aime*

## TABLE DES MATIERES

<b>RESUME</b> .....	I
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	II
<b>TABLES DES MATIERES</b> .....	III
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	VI
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	VII
<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b> .....	VIII
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	1
Les motifs du choix du theme.....	4
Intérêt personnel.....	4
Intérêt organisationnel.....	4
Objectifs de la recherche.....	4
Méthodologie.....	5
Pertinence de la recherché.....	5
Les limites de la recherche.....	6
La structure du mémoire.....	6
<b>CHAPITRE 1: Revue de littérature et cadre conceptuel</b> .....	7
<b>I. Revue de littérature</b> .....	8
1-Principales théories fondatrices du leadership.....	9
1.1 Théorie des traits de personnalité.....	9
2- Les théories comportementales : approches comportementales.....	11
1.2. L'Université d'Iowa : Lewin, Lippitt et White.....	11
2.2- Recherches de l'université de Michigan.....	11
2.3- Les travaux de Robert Blake et Jane Mouton.....	12
2.4- Les travaux de Kurt Zade Lewin (1890-1947).....	13
2.5- Les travaux de Douglas Mc Gregor (1906-1964) .....	14
2.6- Les travaux Rensis Likert.....	15
3- Les théories de la contingence.....	17
3.1- Le modèle de Fiedler.....	17
3.2- Le modèle de Hersey et Blanchard.....	18
3.4- Le modèle décisionnel de VROOM (1964).....	20
3.5 Théorie de l'échange leader/member.....	21
4- Conclusion préliminaire.....	22

<b>II. Cadre conceptuel.....</b>	<b>23</b>
1. Qualités et compétences d'un leader.....	23
2. Distinction entre leadership et management.....	23
3. Conception et modèles contemporains et émergents du leadership.....	26
4. Les modèles de leadership.....	27
5. L'intelligence émotionnelle.....	30
6. Le lien entre les styles de leadership et l'intelligence émotionnelle.....	34
7. Performance.....	35
8. Conclusion préliminaire.....	36
<b>CHAPITRE 2 : Cadre Méthodologique et discussion des résultats.....</b>	<b>38</b>
<b>I. Méthodologie.....</b>	<b>39</b>
1- Posture épistémologique.....	39
2- Le modèle conceptuel.....	39
3- Méthodologie de recherche.....	40
4- Présentation de la population cible.....	40
5- Collecte des données et instruments de mesure.....	40
<b>II- Discussion des résultats.....</b>	<b>40</b>
1-Contexte organisationnel .....	40
1-1 Contexte de la recherche.....	40
1-2-Présentation de l'entreprise d'accueil.....	41
2- Présentation et discussion des résultats.....	45
2-1 Présentation des résultats.....	45
2-1-1 l'analyse documentaire.....	45
2-1-2 L'observation .....	49
2-1-3 Les entretiens.....	50
2-2 Discussion des résultats.....	56
2-2-1 Résultat de l'analyse documentaire.....	56
2-2-2 Résultats de L'observation directe.....	57
2-2-3 Résultats des entretiens.....	57
2-3 Suggestions des solutions et mise en place d'un plan d'action.....	63
2-4 Les limites de l'étude.....	65

<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>66</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>69</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>73</b>
ANNEXE A : Systeme d’Evaluation Talent/Performance	
ANNEXE B : Leadership Commitments	
ANNEXE C : Guide d’entretien	

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Libellé	Page
1	Les quatre styles de management identifiés par Likert	P 16
2	les quatre styles de leadership selon le modèle situationnel	P 19
3	Les styles de leadership selon Vroom et Yetton	P 20
4	la différence entre manager et leader	P 25
5	Les six styles de leadership selon Goleman	P 29
6	Les trois principales approches de l'intelligence émotionnelle et ses compétences	P 31
7	Les caractéristiques des quatre compétences de L'intelligence émotionnelle selon Goleman 2001	P 35
8	Guide d'observation directe	P 49
9	Entretiens avec les cadres et cadres dirigeants de l'entreprise	P 50
10	Visions et réponses des interviewés et les verbatim utilisés	P 52
11	Analyse des réponses selon la méthode des entretiens	P 58
12	Proposition d'un plan d'action	P 64

## LISTE DES FIGURES

Figure	Libellé	page
1	Grille Managériale	P 13
2	Les styles de direction	P 15
3	Modèle de leadership de contingence de Fiedler	P 18
4	Matrice du Leadership Situationnel « Hersey et Blanchart »	P 18
5	Théorie de l'échange Leader-Membre	P 21
6	Quatre compétences clés de l'IE selon le modèle de Goleman	P 39
7	Implantation Du groupe Henkel	P 41
8	Logo de l'entreprise	P 42
9	Produits d'entretien de la maison	P 43
10	Produits Adhésive technologies	P 43
11	Organigramme de l'entreprise	P 44
12	Résultat d'évaluation de la performance 2020	P 48
13	Echelle d'évaluation du Potentiel 2020	P 49

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

MRH : Management des Ressources Humaines

RH: Ressources Humaines

DRH : Direction des Ressources Humaines

PDG : Président Directeur Général

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

IE : Intelligence Emotionnelle

QE : Quotient Emotionnel

SPA : Société par Actions

# **Introduction Générale**

*« Ce ne sont pas les plus intelligents ou les plus créatifs qui réussissent, mais ceux qui suscitent l'adhésion et la motivation de leurs équipes ».*

*Par Éric Delon*

## **Introduction :**

Depuis plusieurs mois déjà, le monde entier se retrouve confronté à une crise sanitaire liée à la « Covid 19 » causant des dommages lourds sur le plan individuel et collectif, dont les impacts ont été très forts, plus particulièrement, sur le monde du travail, engendrant une baisse de performance et l'arrêt total pour certaines activités ainsi le chômage pour beaucoup de salariés.

Cette vivacité pandémique et ses conséquences désastreuses ont créé un état de sidération et de frustration chez beaucoup de personnes, de ce fait, dirigeants et chefs d'entreprises sont appelés, dès lors, à porter leur casquette de capitaine afin de maintenir la santé physique et psychique des collaborateurs.

Ces derniers, ont pour mission de mobiliser toutes leurs compétences techniques et émotionnelles, et faire preuve d'un leadership efficace et performant adapté à ladite situation. D'où, l'importance de savoir, que l'état émotionnel des leaders et les actions qui en découlent aient une influence directe sur la motivation, le moral et la performance des équipes.

En effet, la qualité du management des hommes, réside en la capacité du leader à prendre conscience et à maîtriser ses propres forces et faiblesses tant sur les plans techniques et émotionnels.

Dans la même optique, nous soulignons, la raison pour laquelle la question du leadership, sa compréhension, ses styles, son développement et ses enjeux, occupe une importance particulière pour toutes les entreprises, dans les programmes d'enseignement de management et la gestion des entreprises.

Malgré, l'importance que la société et les recherches accordent au leadership, sa définition reste très difficile à cerner. En effet, le mot « leadership » ne revêt pas la même signification pour tous les auteurs. Dans cette perspective, « Stogdill » explique qu'il existe « de nombreuses définitions du leadership, presque autant que de chercheurs qui travaillent sur le concept » (Stogdill R. M., 1974, p. 259)

Le leadership consiste à détecter le potentiel de création de l'entreprise par ses hommes en action. Cela repose essentiellement sur des relations de confiance entre les différents acteurs ayant les mêmes objectifs et partageant la même vision. Plus qu'un pouvoir, ce sont des comportements et des attitudes qui conduisent à déceler les talents et à viser l'excellence. (Khalissa SEMAOUNE, 2017, p. 546)

Néanmoins, la notion de leadership reste importante, car pour mener des transformations dans une organisation « il faut souvent un champion capable de faire preuve d'un engagement hors du commun et d'un enthousiasme exceptionnel pour mettre en œuvre sa vision » (MASMOUDI, LA CONDUITE DU CHANGEMENT STRATÉGIQUE : RÔLE DU LEADERSHIP, 2020, pp. 99,100)

Selon quelques auteurs, le processus de leadership n'est plus considéré comme un échange statique entre dirigeant et salarié mais comme un échange dynamique et personnalisé. (Soufyane Frimousse, 2017, p. 28)

Réinventer l'exercice du leadership devient donc un enjeu capital pour les organisations soucieuses de favoriser le bien être, épanouissement, comportements innovateurs et l'engagement de ses collaborateurs. (Soufyane Frimousse, 2017, p. 28)

En outre, la performance humaine en contribuant au bien-être physique, psychologique, et émotionnel, et donc à l'épanouissement des collaborateurs, Un climat d'émotions positives favorise les changements d'organisation, en incitant les collaborateurs à développée de nouvelles manières d'entrer en relation et d'élargir leur registre émotionnel (Soufyane Frimousse, 2017, p. 31)

Nous précisons, que notre étude est fondée sur une approche par compétences, s'agissant d'aborder le leadership comme un ensemble d'aptitudes et de compétences acquises pouvant être développées (Northouse P. , 2016), L'approche par compétences suggère que des connaissances et des capacités sont nécessaires pour un leadership efficace (Northouse P. , 2016)

Actuellement, les individus sont de plus en plus appelés à collaborer en équipe pour atteindre des objectifs communs, s'agissant d'une démarche basée sur le partage et l'échange. Par ailleurs, ces échanges et interactions créent des liens affectifs qui sont souvent guidés par des émotions.

Malheureusement, comme pouvait être le cas autrefois, émotions et monde du travail sont deux termes incompatibles. Managers et collaborateurs sont appelés à laisser leurs états d'âme, leurs affects et leurs sentiments loin du travail.

Dans le même sens, il est bien vrai qu'un leader semble se caractériser plus particulièrement par ses capacités relationnelles, alors que, certains auteurs parlent d'intelligence émotionnelle ou de soft skills : gestion de conflits, communication, conduite d'un groupe, empathie, motivation, influence, contrôle de soi. (Bernard RADON, 2007, p. 9)

Ce vaste domaine inclut un ensemble de compétences telles que : le sens relationnel, le travail en équipe, la communication, la résolution de problèmes et la gestion du stress. Les compétences qui dépendent autant de ce que l'on pense que de ce que l'on ressent.

De ce fait, l'heure est davantage aujourd'hui, de mettre en lumière, la contribution et le rôle de l'intelligence émotionnelle dans l'efficacité du leadership, sachant que ce dernier, demeure un facteur de performance pour les organisations.

Dans ce même contexte, notre entreprise d'accueil « **Henkel** », porte un réel intérêt au bien-être et l'épanouissement de ses employés, d'ailleurs, notre recherche s'inscrit dans un projet lancé par l'entreprise dans le cadre du développement personnel appelé « Culture transformation ».

De ce qui précède, nous allons tenter de mettre au clair l'état du poids scientifique du concept d'intelligence émotionnelle, démontrer l'importance de cette compétence, sa relation avec le

leadership d'une part, et comment ces deux derniers contribuent dans l'amélioration de la performance de l'entreprise d'une autre part.

Dans cette optique, Nous avons choisi donc de formuler notre question de recherche de la manière suivante :

**Comment la relation entre l'intelligence émotionnelle et le leadership influence la performance de l'entreprise HENKEL ?**

Une entreprise émotionnellement intelligente sera mieux armée pour relever les défis d'un monde de plus en plus complexe et fluctuant. (Jencquel, 2013, p. 7)

### **Les motifs du choix du thème**

#### **Intérêt personnel :**

Le premier intérêt découle d'une motivation personnelle liée à une reconversion professionnelle due à l'ambition de renforcer les compétences managériales dans le domaine du développement personnel.

Le deuxième intérêt, est dû à une motivation scientifique dans un but de concrétiser les acquis théoriques sur le terrain, aussi il s'agit bien d'un thème d'actualité qui s'intéresse à valoriser le capital humain, avec l'intérêt de proposer des solutions qui garantissent l'épanouissement et le bonheur des collaborateurs au travail, stimuler leur innovation et créativité.

#### **Intérêt organisationnel :**

Dans un réel contexte organisationnel, nous allons tenter de concrétiser notre problématique et contribuer à la création de la valeur ajoutée pour l'entreprise par la mise en place d'un plan d'action qui consiste à proposer des solutions.

Par ailleurs, notre question de recherche présentée dans ce mémoire s'inscrit dans le cadre d'un projet lancé par l'entreprise **Henkel** appelé « Wellness », l'entreprise vise essentiellement à détecter les réelles causes de la frustration et la démotivation de ses employés.

Aussi, ce projet a pour but de motiver le personnel d'une part, trouver des solutions pour motiver ses employés et contribuer à la performance de l'entreprise d'autre part.

#### **Objectif de la recherche :**

L'objectif principal de cette étude est de démontrer le lien entre l'intelligence émotionnelle et le leadership chez les cadres en entreprise. Le choix de cette catégorie socioprofessionnelle a été fait dans le but de démontrer à quel point une forte relation entre ces deux concepts peut influencer la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, à l'heure actuelle, ou les **soft skills** telles que l'empathie, la capacité à communiquer, la résolution de problèmes sont de plus en plus évaluées par les professionnels RH, l'intelligence émotionnelle devient un concept clé en management des RH permettant la performance d'une façon générale.

### **Méthodologie**

Pour répondre à notre problématique, nous allons adopter une méthode qualitative, basée sur le triptyque suivant :

- **Analyse documentaire** : Nous allons baser notre analyse sur l'ensemble des documents fournis par la direction RH en entreprise, afin de croiser les données et de démontrer l'importance accordée à l'intelligence émotionnelle chez les cadres en entreprise.
- **Guide d'observation** : il s'agit d'une méthode courante, se basant sur une grille d'observation de certains critères directement reliés à la vie en entreprise, ainsi qu'à notre question de recherche. Nous avons choisi notamment d'observer le style de leadership au sein de Henkel.
- **Entretiens semi-directifs** : Il s'agit d'une série d'entretiens menée sur la base de questions semi-ouvertes, adressées à un groupe de cadres en activité, de manière individuelle. Le but est de récolter un maximum d'informations qui pourront permettre de répondre à la problématique ainsi qu'à certaines questions de recherche.

### **Pertinence de la recherche :**

L'axe de recherche retenu dans le cadre de ce projet, présente une double pertinence :

#### **Pertinence théorique :**

Nous avons remarqué une prise de conscience de l'importance de la dynamique du capital humain au sein des entreprises afin de performer, ce qui a fait émerger le rôle de l'IE comme outil pour atteindre cette dynamique.

Par ailleurs, l'IE est une notion considérée récente et bien trop méconnue, sous-évaluée et rarement mise en application dans le monde du travail. A cet effet, nous trouvons l'idée d'étudier la relation entre l'IE et le leadership pertinente.

S'appuyant sur le modèle de Daniel Goleman, qui a popularisé le concept d'IE et a étudié la relation entre les deux concepts et leur influence sur la performance de l'entreprise.

#### **Pertinence managériale :**

Quand on prend conscience que l'intelligence émotionnelle est l'une des compétences clé dans le monde des entreprises, et qu'il s'avère indéniable que cette compétence devient l'une des qualités managériales essentielles à développer, cela représente un réel atout de centrer notre

recherche dessus d'une part, inscrire en parallèle notre mémoire dans une approche moderne et actuelle.

Aussi, comme nous l'avons cité ci-dessous, notre mémoire s'inscrit dans le cadre **d'un projet d'accompagnement et de développement personnel** lancé par l'entreprise d'accueil **Henkel**, donc nous avons profité de cette opportunité afin de concrétiser notre travail de recherche et lui donner de la valeur ajoutée.

### **Les limites de la recherche :**

Comme dans toute recherche scientifique, certaines difficultés apparaissent. La première est liée au contexte sanitaire actuel du Corona virus covid -19 qui implique le télétravail, et donc limite les accès au sein de l'entreprise.

La seconde limite se rapporte à la méthode choisie. En effet, il aurait été préférable d'utiliser des techniques quantitatives pour mesurer l'impact de l'intelligence émotionnelle sur la performance globale de l'entreprise. Toutefois, étant donné les circonstances, et la durée limitée du stage, il est impossible de proposer un questionnaire à l'ensemble des salariés de Henkel, car cela prendrait trop de temps.

### **La structure du mémoire :**

Pour traiter notre question de recherche nous avons scindé notre travail de recherche en deux chapitres.

Dans le premier chapitre, nous présenterons une revue de littérature ainsi que le cadre conceptuel dans lequel nous définirons les concepts clés de notre recherche.

Puis, dans le deuxième chapitre nous exposerons en premier lieu les différentes méthodes utilisées dans notre recherche ainsi que le contexte organisationnel.

Et en second lieu nous présenterons la discussion de notre recherche ainsi que les résultats obtenus, à travers l'analyse des méthodes décrites dans la partie précédente.

# **Chapitre 1 :**

## **Revue de littérature et cadre conceptuel**

## **I. Revue de littérature :**

La revue de littérature que nous allons exposer ci-après, nous permettra d'aborder les fondements et les approches du concept du leadership. Pour ensuite, tenter de présenter la notion de l'intelligence émotionnelle au travail ainsi que la notion de performance à travers le cadre conceptuel.

Dans un contexte de plus en plus complexe, concurrentiel et imprévisible, le manager d'aujourd'hui est appelé à faire face aux changements, qu'ils soient d'ordre géopolitique, stratégique ou même sanitaire.

Aussi, il faut souligner que la capacité d'un manager à agir et à réagir collectivement est impérative pour la survie des entreprises. En ce sens, la compétitivité et la performance des entreprises reposent sur la qualité de ses hommes et son style de leadership. En d'autres termes, les organisations ont besoin des leaders efficaces et émotionnellement compétents.

Le leadership occupe un rôle majeur dans la compréhension des comportements organisationnels, Depuis plusieurs années, de multiples recherches ont été réalisées, sauf que, ce concept interroge encore de nombreux chercheurs, en matière de fondements épistémologiques et les approches théoriques.

Dans cette même perspective, loin du taylorisme et le fordisme, qui ont dévalorisé les capacités de l'individu et déshumaniser les relations de travail, nous remarquons de nos jours, en termes de management et de leadership, il y a bien une prise en compte du facteur humain dans les organisations, on porte de plus en plus d'intérêt au capital humain et au développement personnel.

Depuis, le début du 20<sup>e</sup> siècle, les études sur le leadership ont beaucoup évolués, les chercheurs ont tenté d'expliquer le concept de leadership en l'associant aux caractéristiques personnelles du manager et ses processus d'influence au sein des groupes.

La littérature consacrée au leadership demeure très riche, d'où la difficulté de cerner une seule définition à ce concept, comme nous l'avons bien évoqué ci-dessus, néanmoins, cette difficulté peut être justifiée suite aux diverses visions et styles du leadership, exercés dans les organisations.

Dans le même ordre d'idées, nous allons présenter les principales définitions du leadership, pour ensuite, aborder ses théories fondatrices,

Le leadership, un terme emprunté à l'anglais, définit la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs. On dira alors qu'un leader est quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer. (Jean-Herman Guay)

D'autres, définitions ont expliqué le leadership. En 1974, Stogdill fait le recensement de plus de trois cent cinquante définitions sur le leadership. (Stogdill R. M., 1974). Selon, lui le

leadership est un processus qui consiste à influencer les activités d'un groupe structuré et qui permet de fixer et de réaliser des objectifs. (Bass, 1990)

Quant à Abraham Zaleznik 1977, dans son ouvrage « managers and leaders are they different ? », il considère que le leadership « exige l'utilisation du pouvoir pour influencer les pensées et les actions d'autres personnes. » (Harvard Business Review, 2004).

Dans la même perspective, d'autres chercheurs l'ont défini comme étant un « Processus », parmi ces chercheurs Gary Yukl définit le leadership comme un processus consistant à influencer les autres pour comprendre et s'entendre sur ce qui doit être fait et comment le faire, et à faciliter les efforts individuels et collectifs pour atteindre des objectifs communs (Gary Yukl, 2006, p. 8).

Ainsi que Northouse, Le leadership est un processus par lequel un individu influence un groupe d'individus pour atteindre un but commun (Northouse P. G., 2007, p. 3), et enfin, Jean-Michel Plane, le leadership est un processus d'orientation et d'influence décisif d'une personne sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs. (Jean-Michel Plane, 2017, p. 92)

De ce qui précède, nous constatons une étroite analogie entre toutes les définitions en termes de :

- Influence exercée sur une autre personne ou un groupe
- Atteinte des objectifs

### **1- Principales théories fondatrices du leadership :**

Souvent, l'évolution du leadership est présentée sous une suite d'écoles, de pensées ou de perspectives, de ce qui suit nous allons présenter la genèse et le développement du concept :

#### **1-1- Théorie des traits de personnalités :**

Historiquement, c'est l'approche la plus ancienne, La théorie des traits de personnalité influencée par la théorie « du grand homme », considérée comme la première grande approche d'étude du leadership, selon cette dernière, « **on l'on naît leader, on ne le devient pas** »,

Cette théorie, repose aussi sur la mobilisation de leaders forts (les « grands hommes ») tels que Roosevelt, Mao, Churchill, Jaurès, Mandela, Gandhi, etc. Visant à distinguer les leaders des suiveurs sur la base de caractéristiques et de qualités personnelles. On est bien ici dans une perspective d'identification de traits distinctifs personnels censés créer davantage de performance.

Au fond, il s'agit de mobiliser un ensemble de qualités caractéristiques des leaders telles que l'intelligence, le dynamisme, l'ouverture d'esprit, l'adaptabilité, la détermination ou encore l'intégrité. (Plane J.-M. , Management des organisations, 2019, p. 241)

Cependant, dans leurs travaux de recherche, Kirkpatrick et Locke (1991) repèrent six traits caractéristiques propres aux leaders : l'honnêteté et l'intégrité, l'assurance, le dynamisme, le désir de diriger, l'intelligence et la compétence professionnelle.

La première caractéristique est liée à la cohérence entre les actes et les paroles ; les leaders sont droits et honnêtes puisqu'ils arrivent à établir des relations de confiance avec leurs collaborateurs. En deuxième lieu, les leaders font preuve d'assurance à partir de leur sûreté d'eux-mêmes et de leur capacité à partager leur vision. Ils sont également dynamiques dans le sens où ils font preuve de beaucoup d'implication et ont généralement un haut niveau d'accomplissement au sens de Maslow. Ils ont aussi – et c'est fondamental – une grande capacité d'initiative. Le désir de diriger est également une caractéristique discriminante ; il s'exprime par la recherche de responsabilité et de pouvoir (capacité à imposer sa volonté).

Enfin, les leaders sont intelligents et font preuve de compétence professionnelle. Intelligents car ils connaissent la valeur stratégique de l'information et savent prendre les bonnes décisions. Compétents puisqu'ils connaissent de façon approfondie les problèmes industriels, commerciaux ou techniques permettant de prendre les décisions pertinentes. En résumé, ils sont capables de faire preuve d'introspection (Plane, 1994) mais aussi de créativité et de pertinence dans la prise de décision.

L'analyse de ces traits de personnalité est intéressante dans une perspective managériale mais ne suffit pas pour expliquer totalement la notion de leadership pour autant car les facteurs situationnels ne sont pas pris en compte. En effet, si une personne possède tel ou tel trait de personnalité, cela lui procurera incontestablement un avantage mais celui-ci ne s'avérera véritablement décisif que si le leader comprend précisément le contexte dans lequel il évolue.

Avec l'intégration de la notion de compétence, les chercheurs ont exploré progressivement une voie différente : l'examen des comportements des leaders et leurs impacts sur l'efficacité et l'efficience des organisations. (Plane J.-M. , Management des organisations, 2019, pp. 241,242)

Les partisans de cette théorie, considèrent que l'individu ne peut être formé pour devenir leader, sans prendre en considération les caractéristiques des suiveurs « les non-leaders ». Dont, les différents traits et qualités distinguant les leaders, ont été classés en trois catégories :

- Caractéristiques physiques : La taille, l'apparence et le niveau d'énergie.
- Caractéristiques de la personnalité : l'estime de soi, la domination et l'intelligence émotionnelle.
- Capacités de l'individu : l'aisance verbale, l'intelligence générale et la perspicacité sociale.

➤ **Les limites de cette approche :**

Les recherches en psychologie sociale n'ont jamais pu mettre en évidence l'existence de caractéristiques innées des leaders, notamment une éventuelle vertu charismatique. Ainsi Bird

(1940), Jenkins (1947) et Stogdill (1948) examinent de nombreuses études et montrent par leurs critiques que cette approche ne permet pas de trouver une explication acceptable relative à l'identification du leader. Yvan BAREL ajoute que malgré soixante-dix ans de recherches fournies, aucune des études menées ne montre que telle qualité ou telle combinaison de qualités permet à un chef de réussir. C'est pourquoi, dès la fin des années 1940, les recherches se sont portées vers les comportements que privilégient les leaders dans le cadre de leurs fonctions on **ne s'intéresse plus à ce qu'ils « sont » mais à ce qu'ils « font »**. (AIT AISSA Louiza, 2013, p. 22)

## **2- Les théories comportementales : Approche comportementale**

L'approche comportementale du leadership s'est développée entre les années 50 et 70. Dont, les principaux apports étaient de distinguer entre les comportements orientés vers les tâches et les comportements orientés vers les personnes, réalisés par trois groupes de chercheurs :

### **2.1- L'Université d'Iowa : Lewin, Lippitt et White**

À la fin des années 1930, Kurt Lewin avec ses deux collègues, Ronald Lippitt et Ralph White s'intéressent au concept de leadership dans les organisations, ils ont réalisé une étude expérimentale sur les styles de leadership qui se démarque du modèle des traits de personnalité de différents dirigeants.

Deux grandes dimensions ont été révélées à partir de cette expérience,

- **La dimension structuration** : appelée aussi « comportements centrés sur l'emploi », « fonction tâche », cette dimension est reliée à un style de leadership axé sur la production l'élaboration des objectifs, définition des rôles et des responsabilités et à la planification des tâches à accomplir (exécution de la tâche).
- **La dimension considération** : appelée également « comportements centrés sur l'employé », « fonction socio-émotionnelle ». (AIT AISSA Louiza, 2013, p. 23)

Contrairement à la première dimension, celle-ci concerne l'intérêt porté par le leader aux besoins de membres de son groupe, elle manifeste le désir d'une bonne communication et relations harmonieuses entre le leader et son équipe, très attentif au bien-être de ses collaborateurs, cherchera à entretenir en permanence la confiance au sein du groupe, tout en respectant les idées et les sentiments de tous les employés.

### **2.2- Recherches de l'université de Michigan :**

Sous la direction de Likert, les chercheurs de l'Université de Michigan ont également adopté une approche comportementale pour identifier les liens entre les comportements du leader, les processus et la performance du groupe. Deux types de comportement ont été identifiés :

**Orientation vers le salarié :** Les dirigeants qui emploient une orientation vers les employés soulignent les relations interpersonnelles, développent un intérêt personnel dans les besoins de leurs employés et acceptent les différences individuelles entre les membres.

**Orientation sur la production :** Les dirigeants orientés vers la production, en revanche, ont tendance à insister sur les aspects techniques ou sur des tâches de l'emploi. Leur principale préoccupation était liée à l'accomplissement des tâches de leur groupe, et les membres de celui-ci sont un moyen pour atteindre cette fin. (Wikiberal, Théorie comportementale du leadership, 2016)

Selon les résultats, les chercheurs du Michigan, considère les leaders orientés vers l'employé a une meilleure productivité et une plus grande satisfaction chez les collaborateurs. Contrairement aux leaders orientés vers la production, représente une faible productivité ainsi qu'une faible satisfaction professionnelle.

### **2.3- Les travaux de Robert Blake et Jane Mouton :**

Ces deux chercheurs, ont réalisé une grille managériale, appelée aussi « **la Leadership Grid** », est un outil d'analyse des styles de management de proximité, ils ont identifié deux facteurs fondamentaux de comportement managérial, l'un concerne la préoccupation pour le travail à accomplir, l'autre s'attache aux gens qui réalisent ce travail.

Développée d'abord en 1964, puis mise à jour quatre fois depuis, la grille est divisée en quatre-vingt-neuf cases (9 \* 9) qui représentent chacune une combinaison unique d'intérêt pour l'élément humain et d'intérêt pour la production (la tâche, la structure). Afin de fournir un cadre lisible pour décrire les comportements de leadership, les deux variables de "préoccupation pour la production" et de "souci pour les gens" ont été tracées sur une grille montrant neuf degrés de préoccupation pour chacun.

Le niveau 1 indique un faible niveau de préoccupation, le 9 indique un haut niveau de préoccupation. Les cinq positions sur la grille représentent cinq différents modes de comportement managérial. (Wikiberal, Grille managériale, 2017)

Adaptée par Robert Blake et Jane Mouton  
Figure 1 : Grille Managériale



Source : *The leadership Grid* (figure, Paternalisme figure and Opportunism figure from Leadership Dilemma-Grid Solution by R.R. Blake and Anne Adams Mc Carse), Houston Gulf Publishing Company, Copyright 1991 by Scientific Methods Inc.

Source : (Wikiberal, Grille managériale, 2017)

#### 2.4- Les travaux de Kurt Zade Lewin (1890-1947)

À partir des recherches expérimentales menées avec R. Lippitt et R. White réalisé sur des groupes d'enfants, K. Lewin distingue trois formes de leadership ou de mode d'exercice du commandement.

- **le leadership autoritaire** qui se tient à distance du groupe et use des ordres pour diriger les activités du groupe.
- **le leadership démocratique** qui s'appuie sur des méthodes semi-directives visant à encourager les membres du groupe à faire des suggestions, à participer à une discussion ou encore à faire preuve de créativité.
- **le leadership Laisser-faire** qui ne s'implique pas dans la vie du groupe et qui participe au strict minimum à différentes activités.

Les observations réalisées sur des groupes d'enfants à partir de ces trois modes d'exercice du pouvoir conduisent aux conclusions suivantes :

- **Au sein du premier groupe** dirigé autoritairement, le rendement est manifestement plus élevé que dans les autres groupes. Pour autant, la pression portée sur le groupe fait qu'il n'y a pas de véritable relation de confiance, ce qui se traduit parfois par des actes de défiance ou de rébellion. Certains enfants ont parfois adopté une attitude agressive au sein du groupe ce qui a eu des conséquences en particulier sur l'ambiance de travail et le climat social.
- **Au sein du deuxième groupe** il apparaît que la mise en place d'un système d'animation du groupe fondé sur **la démocratie** ne s'est faite que progressivement. En effet, l'acquisition par le groupe de règles de fonctionnement subtiles a nécessité un certain temps d'apprentissage. Pour autant, **Lewin** observe que les membres du groupe avec un leader démocratique manifestaient des relations plus chaleureuses et amicales,

participaient beaucoup plus aux activités du groupe et, une fois le leader parti, continuaient le travail et faisaient preuve d'autonomie dans le travail.

- Enfin, le **laisser-faire** semble constituer la pire des méthodes. Le groupe n'obtient pas de résultats satisfaisants, reste paradoxalement très dépendant d'un leader peu impliqué et demeure constamment en quête d'informations et de consignes.

En définitive, ces recherches montrent la supériorité d'un mode de management démocratique, fondé sur des méthodes semi-directives, sur d'autres approches de commandement. Néanmoins, ces travaux indiquent également les conditions inhérentes à la mise en place d'un tel système : l'importance du dialogue, de la confiance dans les relations pédagogiques ainsi que de la logique de responsabilisation d'un groupe face à des activités à réaliser. (Melloud, 2019, pp. 25,26)

### **2.5- Les travaux de Douglas Mc Gregor (1906-1964) :**

*« La dimension humaine de l'entreprise c'est une manière de conduire les hommes »*

➤ **Théorie X :** le style de management dominant dans cette théorie et le type dominant.

Cette théorie est axée sur trois hypothèses,

- L'individu dispose de caractéristiques innée « peur, crainte » pour le travail, d'où il fera tout pour éviter cela.
- A cause de cette aversion, un système tylorien est imposé aux travailleurs « contrôlés, dirigés et voir même, menacés de sanctions) afin qu'ils fournissent les efforts nécessaires pour réaliser les objectifs fixés.
- L'individu préfère être dirigé, satisfaire seulement ses besoins, ne prend pas de responsabilités et ne recherche que la sécurité.

Pour conclure, les dirigeants sont persuadés de la réalité absolue, que l'individu, est fait ainsi. Rigide à l'aversion taylorienne.

➤ **Théorie Y :** repose sur quatre principes :

- L'individu peut s'adapter au changement, ne cherche pas seulement à satisfaire ses besoins, il est plein d'ambitions tel que « l'estime de soi, atteindre des objectifs...etc »,
- On peut lui laisser une marge d'autonomie, sa rationalité lui permet de s'auto-contrôler,
- Peut prendre des défis,
- Exprime le besoin de s'imposer, étaler ses talents et montrer ses capacités.

Finalement, Mc Gregor pense que les individus peuvent révéler des potentiels beaucoup plus importants que l'encadrement actuel des entreprises ne peut l'imaginer. Si la Théorie X nie l'existence d'un tel potentiel, la Théorie Y donne la possibilité d'innover, découvrir de nouveaux moyens d'organiser et de diriger l'effort humain. (Melloud, 2019, p. 31)

## 2.6- Les travaux de Rensis Likert :

À partir d'enquêtes auprès de directeurs de grandes compagnies d'assurance, il observe que ceux qui ont les résultats les plus médiocres présentent des traits communs. Leur conception du commandement les conduit à se focaliser sur les tâches à accomplir, leur mission est avant tout orientée vers la surveillance et le contrôle, ils adoptent les principes de l'organisation taylorienne du travail (travail prescrit, aucune autonomie, salaire au rendement, etc.) (Plane J.-M. , Management des organisations, 2019, p. 76)

Ce mode de management est dominant après la Seconde Guerre mondiale aux Etats-Unis. Pour autant, il relève que certains dirigeants semblent obtenir de meilleurs résultats car ils ont une autre attitude vis-à-vis des hommes en situation de travail. En effet, ils ont la conviction qu'il est nécessaire de comprendre les attentes et les valeurs personnelles des salariés afin d'améliorer leur degré de motivation et d'implication au travail. (Plane J.-M. , Management des organisations, 2019, p. 76)

Pour ce faire, leur mode de commandement vise pour l'essentiel à établir une relation de confiance durable dans l'organisation en adoptant un comportement fondé sur l'empathie, c'est-à-dire l'écoute et la prise en considération des capacités de chacun et des difficultés rencontrées. Cette grande enquête a permis à **Likert** de poser le principe des relations intégrées selon lequel les relations entre les membres d'une organisation intègrent les valeurs personnelles de chacun. Cela conduit à considérer que dans une organisation toute personne doit se sentir considérée et nécessaire dans l'entreprise pour travailler efficacement. (Plane J.-M. , Management des organisations, 2019, p. 76)

Selon Likert, l'efficacité au travail passe par l'abandon de la relation man-to-man (homme contre homme) et nécessite la mise en œuvre d'une organisation par groupe de travail au sein duquel les problèmes rencontrés sont abordés et résolus collectivement. (Plane J.-M. , Management des organisations, 2019, p. 77)

À travers ses études, **R. Likert** a pu dégager les styles de direction ou de management suivants :



Source : (WikiCréa)

**Tableau 1: les quatre styles de management identifiés par Likert :**

<b>Système des quatre styles de management identifiés par Likert</b>			
<b>Système 1 : Autoritaire exploiteur</b>	<b>Système 2 : Autoritaire paternaliste</b>	<b>Système 3 : Le leader consultatif</b>	<b>Système 4 : Le leader participative</b>
<p>L'autorité du dirigeant est fondée sur la crainte et le respect des ordres reçus. Le dirigeant prend les décisions et les annonce ensuite aux membres de l'entreprise. Il ne laisse aucune initiative à ses subordonnés, utilise les menaces et les sanctions.</p>	<p>Le dirigeant dispose d'une autorité incontestée et entretient des relations de proximité avec ses subordonnés. Il prend autoritairement les décisions. Il utilise un système de récompenses et de sanctions comme moyen de motivation. Le bien-être des salariés est pris en compte.</p>	<p>Le dirigeant entretient des rapports de confiance avec ses subordonnés qui sont consultés avant la prise de décision finale. Le dirigeant encourage le travail en équipe et utilise les récompenses comme système de motivation.</p>	<p>Il s'agit ici de permettre aux salariés de participer réellement à la gestion de l'entreprise. La prise de certaines décisions est décentralisée. La motivation des salariés est basée sur la participation et sur l'intéressement aux résultats. Le style participatif s'est développé à partir des années 1960 aux États- Unis et en France à partir des années 1980.</p>

**Source :** (WordPress.Org)

**Commentaire :**

A travers ce tableau, nous constatons que le style de direction exercé par les dirigeants est choisi selon la façon et la manière d'exercer le pouvoir et le type de relation établi avec les subordonnés.

Le style de direction est conditionné par de nombreux facteurs tels que : la personnalité et les traits du dirigeant, la taille et le poids de l'entreprise ainsi que l'environnement de l'évolution de l'entreprise

En définitive, l'apport de Likert est de sensibiliser les dirigeants au principe des relations intégrées et à la notion de participation souvent décisive sur l'amélioration des performances à atteindre et des défis à relever. Cependant, Likert ne montre pas les limites inhérentes au gouvernement participatif des entreprises principalement liées à la complexité des règles de fonctionnement introduites et aux comportements à adopter en conséquence. En ce sens, il peut être simplement considéré comme un précurseur en matière d'analyse des différents styles de management possibles. (Plane J.-M. , Management des organisations, 2019, p. 78)

### **3- Les théories de la contingence :**

La contingence est un concept clé en matière d'analyse des organisations et se définit comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standards. Pour les organisations, cette contingence est structurelle car les changements dans les variables externes (technologies, marchés, etc.) provoquent des évolutions dans la structure des organisations. (Plane J.-M. , Management des organisations, 2019, pp. 111,112)

#### **3.1- Le modèle de Fiedler :**

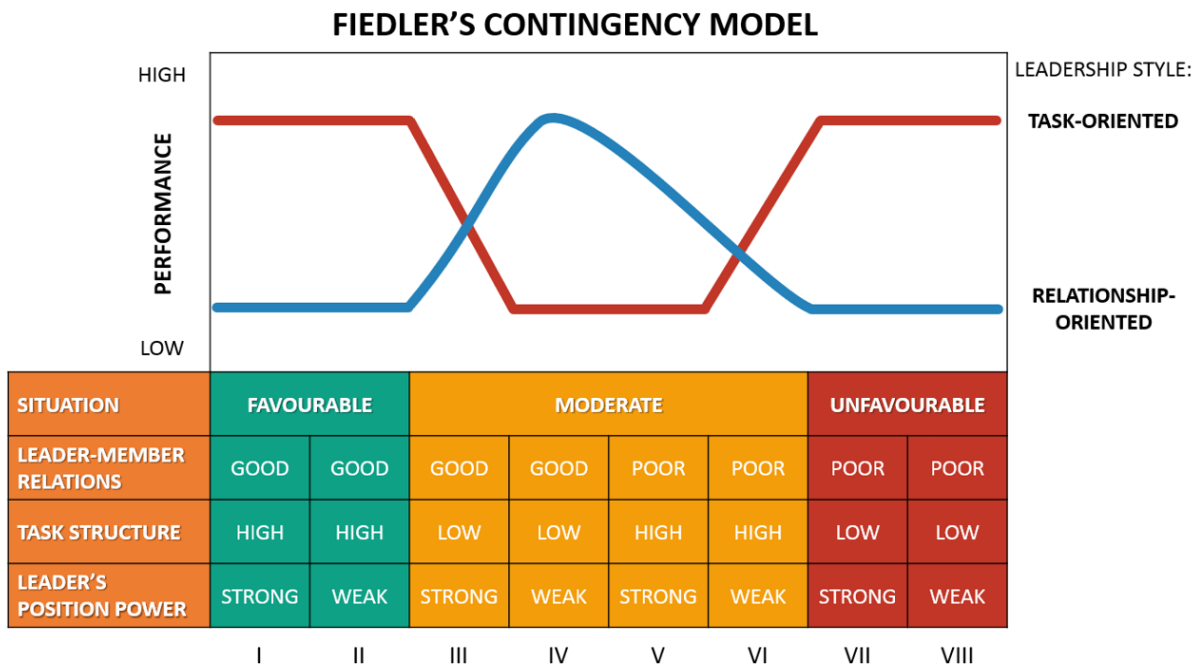
La théorie de Fiedler est la toute première théorie, qui a fait l'objet des recherches les plus intenses, dans son modèle de contingence, propose que la performance de groupe efficace dépende de la bonne adéquation entre le style du leader et le degré auquel la situation donne le contrôle au leader.

Il considère que les facteurs propres à chaque situation déterminent si les caractéristiques et les comportements spécifiques à chaque leader seront efficaces ou inefficaces. Cette théorie se concentre sur des variables particulières qui sont liées aux circonstances de l'environnement et qui pourraient déterminer quel style particulier de leadership est le mieux adapté à la situation. Certaines personnes peuvent être de bons leaders dans une situation et pas du tout dans un autre, ou bien un style de leadership peut être plus efficace qu'un autre. Les variables environnementales peuvent inclure des caractéristiques des relations avec les subordonnés ainsi que sur une tâche spécifique.

#### **➤ Variables situationnelles de Fiedler:**

- **Relations Leader-Membre** : C'est le niveau de confiance entre l'équipe et le leader.
- **Structure des tâches** : il s'agit du type de tâches que les suiveurs sont censés effectuer.
- **Pouvoir de la position du leader** : Il s'agit de la quantité de pouvoir dont dispose un leader pour diriger le groupe et offrir une récompense ou une sanction.

Figure 3 : Modèle de leadership de contingence de Fiedler



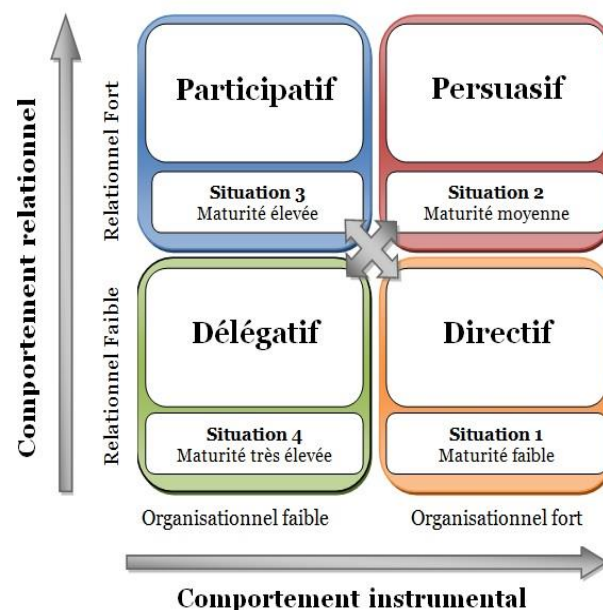
Source : (Business-to-you)

### 3.2- Le modèle de Hersey et Blanchard :

Selon ce modèle il n'existe pas de « bon » style de leadership : un leader doit adopter le style le plus adapté à la situation.

L'objectif d'un leader consiste à accroître progressivement le niveau de maturité de ses collaborateurs afin de **développer leur autonomie dans le travail**. L'autonomie s'entend ici comme le croisement de la **compétence** (le collaborateur sait ou ne sait pas faire) et de la **motivation** (le collaborateur veut ou ne veut pas faire). (GAUNAND, 2021)

Figure 4 : Matrice du Leadership Situationnel « Hersey et Blanchard »



Source : (RH, 2021)

Les deux auteurs, ont défini quatre styles de leadership que nous allons énumérés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 2 : les quatre styles de leadership selon le modèle situationnel**

STYLES	Caractéristiques
<p><b>1- DIRECTIF :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- TRÈS ORGANISATIONNEL</li> <li>- PEU RELATIONNEL</li> </ul>	<p><b>Rôle :</b> Structurer</p> <p><b>Attitude du leader :</b> Le leader donne des instructions et des consignes précises</p> <p><b>Prise de décision :</b> Le leader prend les décisions (« Je » décide)</p> <p><b>Mots-clés :</b> Organisation - Planification - Contrôle</p>
<p><b>2- PERSUASIF</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Très organisationnel</li> <li>- Très relationnel</li> </ul>	<p><b>Rôle :</b> Mobiliser</p> <p><b>Attitude du leader :</b> Le leader donne des instructions et des consignes précises, et explique les raisons de ses choix</p> <p><b>Prise de décision :</b> Le leader prend les décisions (« Je » décide) et explique ses choix</p> <p><b>Mots-clés :</b> Explication - Persuasion - Conviction</p>
<p><b>3- PARTICIPATIF</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PEU ORGANISATIONNEL</li> <li>- TRÈS RELATIONNEL</li> </ul>	<p><b>Rôle:</b> Associer</p> <p><b>Attitude du leader :</b> Le leader écoute, parle peu et travaille sur un pied d'égalité avec ses collaborateurs</p> <p><b>Prise de décision :</b> Le leader partage la prise de décision avec ses collaborateurs (« Nous » décidons ensemble)</p> <p><b>Mots-clés :</b> Écoute - Conseil – Négociation</p>
<p><b>4-DÉLÉGATIF:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PEU ORGANISATIONNEL</li> <li>- PEU RELATIONNEL</li> </ul>	<p><b>Rôle:</b> Responsabiliser</p> <p><b>Attitude du leader :</b> Le leader reste en retrait mais est disponible et répond à toutes les sollicitations de ses collaborateurs</p> <p><b>Prise de décision :</b> Le leader transmet à ses collaborateurs la responsabilité de la prise de décision « Vous décidez »</p> <p><b>Mots-clés:</b> Responsabilité - Initiative - Délégation</p>

Source: (Gauand, 2021)

### Commentaires sur le tableau:

Selon chaque style, nous remarquons que le leader doit s'adapter à la situation dont il se retrouve, pour être efficace il doit savoir choisir le moment d'être le seul décideur, quand est-ce qu'il peut déléguer, contrôler. L'objectif est donc d'être capable de s'adapter à toutes situations tout en développant l'autonomie et garder la motivation des collaborateurs.

### 3.4- Le modèle décisionnel de VROOM (1964) :

Victor Vroom et Arthur Jago ont établi un modèle de leadership basé sur des styles liés aux rôles joués par les dirigeants dans les prises de décision, ce modèle indique une série de règles permettant de déterminer la forme et l'ampleur de l'implication décisionnelle du leader en fonction de la situation.

L'originalité de ce modèle est que le leader peut adapter son approche décisionnelle à chacune des décisions qu'il doit prendre.

**Le tableau 3 : Les styles de leadership selon Vroom et Yetton.**

<b>Style de leadership</b>	<b>Description</b>
<b>Autocratique I</b>	Le leader résout le problème en utilisant des informations qui lui sont facilement disponibles
<b>Autocratique II</b>	Le leader obtient des informations supplémentaires des membres du groupe, puis il prend la décision seul. Les membres du groupe peuvent ou non être informés.
<b>Consultatif I</b>	Le leader partage avec les membres du groupe un par un, et il demande des informations et des évaluations supplémentaires. Les membres du groupe ne répondent pas collectivement, et le leader prend la décision seul.
<b>Consultatif II</b>	Le leader partage le problème avec les membres du groupe collectivement, mais il prend la décision seul
<b>Groupe II</b>	Le leader rencontre le groupe pour discuter de la situation. Le leader se concentre sur la discussion et mène le débat, mais il n'impose pas sa volonté. Le groupe prend la décision finale

Source : (Wikiberal, Une revue des différentes théories du leadership, 2020)

### Commentaires sur le tableau :

Selon le modèle normatif de leadership de Vroom-Yetton (1973), il est préférable que le leader agisse de manière autocratique plutôt que consulter ses subordonnés dans les cas suivants :

- Dans les situations où la qualité de la décision est importante,
- Quand le problème n'est pas bien structuré
- Quand les subordonnés ne peuvent pas fournir d'informations supérieures à celles dont dispose déjà le leader
- Par conséquent, plus les problèmes deviennent complexes, et plus les dirigeants ont des difficultés à distribuer les responsabilités. (Wikiberal, Une revue des différentes théories du leadership, 2020)

### 3.5 Théorie de l'échange leader/membre :

La théorie de l'échange leader-membre (LMX) adopte une approche différente du leadership par rapport aux autres approches théoriques du leadership en ce sens qu'elle examine la relation dyadique leader-membre plutôt qu'un simple regard de haut en bas d'un leader vers un membre de l'équipe.

La théorie LMX ne suppose pas (comme certaines théories du leadership) que les leaders traitent avec tous leurs subordonnés de manière égale ou « identique ». Au lieu de cela, il va de soi que chaque leader est différent, chaque adepte est différent et, ensemble, leur relation sera unique pour eux.

Développée à l'origine comme une alternative aux approches générales de style de leadership, la théorie LMX s'inspire de la théorie de l'échange social qui a écrit *Exchange and Power in Social Life* en 1964. La théorie de l'échange social explique que les gens s'engagent les uns avec les autres avec l'attente fondamentale de réciprocité. (ICHI.PRO, 2021)

Plus les employés perçoivent leur manager comme ressemblant à un profil réel de leur modèle implicite de leadership, plus il est approuvé. Meilleure est la qualité, aussi, de l'échange entre le leader et les membres. Cette congruence dyadique conduit à de meilleurs résultats tels que l'engagement des employés dans l'organisation, la satisfaction au travail, et une élévation du bien-être.

Dans des situations de congruence dyadique, les leaders et les suiveurs ont une haute qualité d'échange. Les échanges de faible qualité sont marqués par des relations contractuelles où le subordonné ne suit que pour recevoir des récompenses contrôlées par le leader, ne démontrant pas de réciprocité dans la relation.

Les échanges de haute qualité sont marqués par des niveaux plus élevés de confiance, de communication, de loyauté et de réciprocité entre le leader et le suiveur, entraînant des résultats positifs personnels et organisationnels. La congruence dyadique rend donc plus facile le renforcement d'une relation d'échange leader-membres. (WIKIBERAL, La relation entre les membres et le leader est le point focal de la théorie LMX, 2019)

En effet, ceci est considéré comme une relation gagnant-gagnant par les deux parties, leur équipe, leur réseau et leur organisation globale.

**Figure 5 : Théorie de l'échange Leader-Membre**



Source : (Ann, 2017)

#### **4- Conclusion préliminaire :**

Bien qu'il existe diverses théories du leadership et la variété des définitions de ce concept, on trouve toujours une difficulté à faire ressortir une seule définition uniforme. Ceci est dû aux différentes visions et pensées qu'exprime chacun des théoriciens et chercheurs.

Ces derniers sont influencés par différents fondements théoriques, dont certains qui pensent que :

- Les qualités d'un leader liées aux traits de personnalité, des qualités innées « on l'on nait leader, on ne le devient pas »,
- D'autres supportent l'approche comportementale, dont ils ont mis l'accent sur deux dimensions comportementales, l'une orienté vers les tâches tandis que l'autre est orienté vers les personnes.
- Enfin, ceux qui s'attachent à l'idée qu'il faut prendre en considération la situation ainsi que l'environnement structurels.

## II. Cadre conceptuel

*“Leadership is like beauty: it’s hard to define, you know it but when you see it”  
Warren Bennis*

Après avoir achevé notre revue de littérature, nous dirons comme Stogdill le leadership est l’une des préoccupations les plus anciennes au monde et représente un phénomène universel (Bass, 1990), il est présent dans toutes les sociétés et les organisations. D’ailleurs, Pounder et ses collègues considèrent que le succès ou l’échec de chaque communauté « dépend principalement » du type et de la performance de son leadership. (Pounder, 1995)

Le leadership est le processus par lequel un individu exerce une influence sur d’autres personnes afin qu’elles comprennent et partagent sa vision de ce qui doit être fait et la manière de le faire, aussi permettant de soutenir les efforts individuels et collectifs en vue de l’atteinte d’objectifs communs.(John R. Schermerhorn, 2014, p. 319)

Nous pouvons aussi le définir comme un ensemble de connaissances, techniques, pratiques et des procédures qui conduisent à être accepté et reconnu comme un leader, et qui favorisent la motivation d’un groupe de travail en lui permettant d’atteindre les objectifs de performance qui lui sont assignés à la satisfaction de chacun de ses membres. (Labruffe, 2008, p. 180)

Les compétences en leadership supposent la capacité à guider, à motiver et à diriger une équipe. Ces compétences incluent notamment la démonstration de capacités essentielles comme la négociation, la ténacité, la communication, la résolution de problèmes, la pensée critique et les compétences interpersonnelles. (Institute, 2017, p. 60)

### 1- Qualités et compétences d’un leader

Un leader est avant tout le guide émotionnel de son équipe, il doit avoir notamment les qualités et compétences suivantes :

- être visionnaire (par exemple, aider à décrire les produits, les buts et les objectifs du projet, avoir des rêves et les traduire pour les autres) ;
- être optimiste et positif ;
- avoir un esprit de collaboration ;
- Être un bon communicant ;
- gérer les relations et les conflits en instaurant un climat de confiance,
- Faire preuve d'intelligence émotionnelle : avoir la capacité à travailler avec d'autres personnes, en équipe ou à deux. Savoir faire preuve d'empathie et créer des liens.

(Institute, 2017, p. 61)

### 2- Distinction entre leadership et management :

Les mots leadership et gestion sont souvent utilisés comme synonymes. Pourtant, ils ont un sens différent. Le mot gestion est davantage associé à la direction d’une autre personne pour aller d’un point à un autre grâce à un ensemble connu de comportements attendus. Au contraire, le mot leadership désigne la collaboration avec les autres par la discussion ou le débat en vue de les guider d’un point à un autre. La façon dont la gestion et le leadership sont utilisés se retrouve souvent dans le style de leadership utilisé. (Institute, 2017, pp. 63,64)

Le leader devrait se penser de manière différenciée du chef, qui peut être considéré comme le représentant de l'autorité. Le chef s'impose tandis que le leader émerge des croyances du groupe qui lui en attribue le statut. En effet, il n'est pas toujours évident de distinguer un leader d'un manager. Ces deux termes sont d'ailleurs souvent confondus et considérés comme des synonymes. Toutefois, ils sont différents. (MASMOUDI, 2020, p. 108)

A travers de ce qui précède, nous avons jugé utile de faire une distinction entre les caractéristiques d'un manager et leader.

**Tableau 4 : la différence entre manager et leader**

<b>Manager</b>	<b>Leader</b>
Le comportement du manager est dicté par le consensus, il est davantage motivé par les problèmes de procédures que par les questions de pouvoir.	Le leader suit sa propre vision sans rechercher le compromis avec le groupe.
Le manager tend à adopter une attitude impersonnelle, sinon passive, envers les buts.	Le leader adopte une attitude personnelle et active envers les buts.
Le manager tente de limiter les choix possibles.	Le leader aborde les problèmes anciens d'une manière nouvelle et ouvre la voie à des solutions originales.
Chez ceux qui deviennent managers, l'instinct de survie domine le goût du risque.	Les leaders travaillent à partir de positions à haut risque.
Les managers préfèrent travailler avec les autres.	Les leaders provoquent généralement de forts sentiments d'identité ou de différence, d'amour ou de haine.
Le manager aurait la capacité d'appréhender la manière de faire les choses, de mettre en œuvre une action.	Le leader aurait la capacité de choisir les actions à mener, de décider de ce qu'il faut faire.
Le manager aurait une fonction d'exécution.	Le leader a une fonction de penseur et d'innovation.
Le manager est centré sur la structure.	Le leader est centré sur les gens et inspire la confiance.
Le manager a des objectifs à remplir à court terme.	Le leader a une vision à long terme.
Les questions que pose le manager sont « comment ? » et « quand ? ».	Le leader s'interrogerait sur le « quoi ? » et surtout le « pourquoi ? ».
Le manager imite.	Le leader est à l'origine des projets.
Le manager fait les choses bien.	Le leader fait la bonne chose.
Le manager est désigné par la hiérarchie.	Le leader prend naturellement cette place et est reconnu comme tel par les membres de son équipe.
Le manager sait ce qu'il doit faire.	Le leader sait ce qu'il faut faire.

**Source :** (Institute, 2017, p. 64)

## Commentaire

Cependant, s'il faut différencier manager et leader, il faut aussi considérer qu'ils sont tout les deux indispensables au bon fonctionnement d'une entreprise. L'un n'est pas meilleur que l'autre, en effet, de bons managers sont nécessaires pour organiser efficacement l'activité, et il faut de bons leaders pour entraîner et motiver les équipes. (MASMOUDI, 2020, pp. 108,109)

### 3- Conception et modèles contemporains et émergents du leadership :

Dans le contexte de notre problématique, nous allons aborder dans cette deuxième partie, les modèles contemporains et émergents du leadership, tout en se concentrant sur une approche basée sur les compétences,

#### ➤ Approche basée sur les compétences :

En outre, cette approche tient à mettre en valeur les qualités sociales et personnelles développées par le leader en s'intéressant à la capacité de mobiliser les énergies des collaborateurs (Empowerment), obtenir leur confiance et leur engagement total.

Aussi, selon G. le Boterf, la compétence : « *est un savoir agir reconnu* ». Ce dernier trouve que la notion de compétence n'a pas une seule définition, elle est liée au type d'organisation et au type de structure, en d'autres termes la définition de la compétence peut varier selon les organisations et les situations de travail. Lorsque le curseur de compétence est proche des situations de prescription stricte du travail, la compétence est synonyme d'un savoir-faire. A l'opposé, lorsque ce curseur est proche des situations de prescription ouverte, la compétence est synonyme du savoir agir et réagir, c'est-à-dire savoir quoi faire au bon moment. (Douaa, 2010, p. 15)

A ces définitions s'ajoute une troisième qui recense les composantes et les caractéristiques de la notion compétence. Celle de G. Dannadieu et P. deminal : « la compétence professionnelle est un ensemble de connaissances, savoir-faire, et comportements, structurés en fonction d'un but dans un type de situation de travail ». (Douaa, 2010)

Nous pouvons, donc distinguer quatre types de compétences, techniques, humaines et conceptuelles.

**Le savoir** : sont les connaissances théoriques, il s'agit des compétences conceptuelles (analyser, comprendre...).

**Le savoir-faire** : Ceux sont les compétences techniques (méthodes, processus, procédures, techniques d'une spécialité), il s'agit de pratiques requises maîtrisées.

**Le savoir-être** : lié aux attitudes, et valeurs, ce sont les qualités personnelles adoptées dans le contexte du travail. On parle donc des compétences humaines comportementales dans les relations interpersonnelles.

**Le savoir faire-faire** : C'est la capacité à déléguer des tâches à son équipe ; qui requiert un excellent sens de la communication.

Aussi, nous pouvons citer le modèle des trois composantes de la compétence qui sont considérées les facteurs clef de succès de la performance, ce modèle est proposé par Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs et Fleishman (2000)

**La compétence de la résolution des problèmes** (problem-solving skills) : cette compétence correspond à la capacité du leader à résoudre des problèmes nouveaux et inhabituels et inclue la capacité à définir et à déterminer les problèmes significatifs, à extraire l'information utile, à formuler des alternatives et à générer un plan d'action pour résoudre le problème.

**La compétence du jugement social** (social judgment skills) : c'est la capacité à comprendre les autres et le système social, cette compétence permet aux leaders de travailler avec les autres pour résoudre des problèmes et organiser le changement au sein de l'organisation. Cette compétence est importante pour les problèmes organisationnels.

**La connaissance** : elle est reliée à la résolution des problèmes et l'implantation des solutions. La connaissance est le processus d'accumulation et du traitement de l'information. Cette structure mentale appelée « schéma » permet l'apprentissage et l'organisation des données. Ces trois compétences réunies collectivement forment un atout important pour la réussite du leadership.(NAFFAKHI, pp. 6,7)

#### **4- Les modèles de leadership :**

Après avoir fait le tour des différentes théories et définitions du leadership à travers notre revue de littérature, dans le but d'approfondir le concept et de faire connaissance avec son évolution et son enrichissement dans le temps, nous allons présenter brièvement quelques modèles modernes et émergents du leadership,

- **Leadership des cadres** : Consiste à superviser les responsabilités et à coordonner les capacités en vue de la réussite opérationnelle. Les cadres ont besoin d'une connaissance et d'une compréhension plus larges du contexte de l'organisation. Ils exécutent et interprètent la vision du leader en formulant un plan d'action qui inclut la direction du travail d'autrui, la négociation de stratégies, l'affectation de ressources, la planification et la surveillance des activités, la promotion d'un climat éthique et l'établissement d'objectifs et des méthodes requises pour soutenir et améliorer l'organisation en tant qu'institution.
- **Leadership transactionnel** : Modèle d'influence fondé sur l'attribution de récompenses ou d'avantages en échange d'un effort supplémentaire ou d'une amélioration du rendement ; on l'étudie parfois sous l'angle des principes des échanges économiques. Ses caractéristiques sont : (i) Motive les employés en clarifiant leurs responsabilités, leurs tâches et leurs attentes. (ii) Définit les récompenses à recevoir une fois que les termes du contrat ont été remplis. (iii) Efficace en contexte prévisible.
- **Leadership transformationnel** : Modèle d'influence qui vise à modifier de façon assez radicale ou importante les caractéristiques de personnes, d'organisations ou de

sociétés, de manière qu'elles soient plus complètes ou mieux équipées pour relever les défis qu'elles ont à relever ou pourraient avoir à relever.

Ses caractéristiques sont : (i) Fait preuve de charisme, d'inspiration, de stimulation intellectuelle et de considération individualisée. (ii) Présente une vision claire et simple des objectifs communs, ce qui tend à augmenter l'autonomie des collaborateurs. (iii) Est plus efficace en contexte d'incertitude.

- **Leadership charismatique** : Modèle d'influence fondée sur l'engagement émotionnel des subordonnés et sur leur loyauté et leur dévotion enthousiaste envers un leader ou sa cause. Habituellement, les leaders charismatiques ont des objectifs idéalisés, font des sacrifices personnels au nom de leurs principes et peuvent adopter des comportements non conventionnels afin de réaliser leurs objectifs.
- **Leadership efficace** : Diriger, motiver et habiliter de manière à ce que la mission soit accomplie avec professionnalisme, et éthique et de chercher en même temps à développer ou à améliorer les capacités qui contribuent au succès de la mission.
- **Leadership participatif** : Idée selon laquelle le leadership n'est pas l'apanage des personnes occupant des postes supérieurs d'autorité et de responsabilité, mais plutôt, à divers degrés, l'affaire de tous les membres de l'équipe. Pour que le potentiel à cet égard se manifeste, il faut que plusieurs éléments soient réunis, dont le développement à grande échelle des habiletés de leader, des occasions pour les leaders subalternes de commander et pour les leaders spontanés de se faire valoir, une cohésion professionnelle au sein de l'équipe de leaders et une culture qui encourage et récompense le sens de l'initiative et la prise de risques calculés.
- **Leadership émotionnel** : Le leadership émotionnel renvoie à la prise en compte de l'intelligence émotionnelle ainsi que la mobilisation des compétences émotionnelles dans le processus d'influence et prise de décision. le leadership émotionnel peut revêtir un intérêt particulier en faveur des efforts visant à favoriser des climats de confiance pour les collaborateurs, dans la mesure où le leader émotionnel a vocation de s'intéresser, de prendre soin, d'écouter, de créer un climat de simplicité et de confiance, ainsi que de contribuer à renforcer le sens de la justice interactionnelle de tous les collaborateurs (Gérard, 2008, pp. 16,17)

➤ **Les six styles de leadership selon Goleman :**

A présent que nous connaissons les différences majeures entre le leader et le manager, focalisons-nous sur les styles de leadership.

**Tableau 5 : Les six styles de leadership selon Goleman :**

<b>Les six styles de leadership de Goleman Adapté de Goleman (2000)</b>						
	<b>Directif</b>	<b>Chef de file</b>	<b>Visionnaire</b>	<b>Collaboratif</b>	<b>Participatif</b>	<b>Coach</b>
<b>Mode opératoire du style</b>	Demande une obéissance immédiate	Fixe de hauts standards de performance	Mobilise autour d'une vision	Crée l'harmonie et construit des liens émotionnels	Crée le consensus par la participation	Développe les personnes pour le long terme
<b>Phrase type</b>	Faites ce que je vous dis!	Faites ce que je fais, tout de suite	Venez avec moi	Les collaborateurs d'abord	Qu'en pensez-vous ?	Essayez ça
<b>Compétences émotionnelles</b>	Performance, Initiative, Self-Control	Performance, Conscientieux, Initiative	Leadership inspirant, Transparence, Confiance en soi, Empathie, Catalyseur de Changement	Empathie Créateur de lien Communication	Travail d'équipe, Collaboration Communication Gestion des conflits	Développement des autres, empathie, conscience de soi et de ses émotions
<b>Utilisation optimale</b>	En temps de crise, pour amorcer un Changement rapide, ou avec les collaborateurs qui posent problème	Pour obtenir des résultats rapides d'une équipe très motivée et compétente	Quand les changements rendent nécessaire une vision, ou quand une direction claire est requise	Pour résoudre des désaccords dans l'équipe ou motiver en période difficile	Pour construire un consensus ou récolter des idées grâce à l'intelligence collective	Pour accompagner un collaborateur performant et motivé à être plus efficace
<b>Impact global sur le climat</b>	Négatif	Négatif	Le plus fortement positif	Positif	Positif	Positif

Source: (SHEARS, 2015)

## **5- L'intelligence émotionnelle:**

La notion d'intelligence émotionnelle popularisée par Goleman en (1995), se définit par la capacité à percevoir, ressentir, comprendre et autoréguler les émotions dans une perspective de développement émotionnel et intellectuel selon Mayer et Salovey. L'intelligence émotionnelle traduit la capacité d'un individu à gérer ses propres émotions et celles des autres, et en particulier à les utiliser dans un sens qui renforce l'efficacité des processus cognitifs

En outre, pour Daniel Goleman, plus on occupe un poste élevé dans les organisations, plus les compétences émotionnelles deviennent grandes, au détriment des compétences techniques et de l'expertise.

« Le leadership et un management efficace sont basés sur l'usage intelligent des émotions et de leur incidence sur la réflexion, la prise de décision, la motivation et le comportement. »  
(Daverio, 2010, p. 111)

**Selon Daniel Goleman**, deux tiers des résultats d'une entreprise sont dus aux compétences émotionnelles des gestionnaires.

Dans le tableau ci-dessous nous allons présenter les principales définitions de l'intelligence émotionnelle

**Tableau 6: Les trois principales approches de l'intelligence émotionnelle et ses compétences:**

<b>Approche fondée sur les capacités</b>	
<b>Mayers, Caruso et Salovey, 1999 (révisé de Salovey et Mayer, 1990)</b>	
1) Percevoir correctement les émotions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les émotions à partir de visages, de musiques, et d'illustrations graphiques.</li> </ul>
2) Utiliser les émotions pour faciliter la pensée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir un lien correct entre les émotions et d'autres sensations basiques (couleurs, textures, ).</li> <li>• Utiliser les émotions pour changer de perspectives.</li> </ul>
3) Comprendre les émotions et leurs significations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser et décomposer les processus émotionnels.</li> <li>• Comprendre les transitions probables d'une émotion à une autre.</li> <li>• Comprendre des sentiments complexes dans des histoires.</li> </ul>
4) Gérer les émotions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer ses propres émotions.</li> <li>• Gérer les émotions des autres</li> </ul>

<b>Approche mixte</b>	
<b>Bar-On, 1997</b>	
1) Compétences intra-personnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conscience de ses propres émotions</li> <li>• Assurance</li> <li>• Estime de soi</li> <li>• Développement de soi</li> <li>• Indépendance</li> </ul>
2) Compétences interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empathie</li> <li>• Capacités relationnelles</li> <li>• Responsabilité sociale</li> </ul>
3) Adaptabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résolution de problèmes</li> <li>• Sens des réalités</li> <li>• Flexibilité</li> </ul>
4) Gestion du stress	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolérance au stress</li> <li>• Contrôle de ses impulsions</li> </ul>

5) Humeur générale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joie</li> <li>• Optimisme</li> </ul>
<b>Goleman, 1998a (révisé de Goleman, 1995)</b>	
1) Conscience de soi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conscience de ses propres émotions</li> <li>• Auto-évaluation fidèle</li> <li>• Confiance en soi</li> </ul>
2) Autorégulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle de soi</li> <li>• Honnêteté</li> <li>• Minutie</li> <li>• Adaptabilité</li> <li>• Innovation</li> </ul>
3) Motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persévérance</li> <li>• Implication</li> <li>• Initiative</li> <li>• Optimisme</li> </ul>
4) Empathie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compréhension des autres</li> <li>• Développement des autres</li> <li>• Propension à rendre service</li> <li>• Encouragement de la diversité</li> <li>• Conscience politique</li> </ul>
5) Compétences sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influence</li> <li>• Communication</li> <li>• Gestion des conflits</li> <li>• Leadership</li> <li>• Conduite du changement</li> <li>• Capacité à tisser des liens relationnels</li> <li>• Capacité de collaboration et de coopération</li> <li>• Capacité de travail en équipe</li> </ul>

Source : (Morin, 27 février 2015 , pp. 4,5,6,7)

## Commentaires :

- Selon l'approche par habiletés le modèle de Salovey et Mayer, l'IE est considéré comme une forme d'intelligence pure, c'est-à-dire qu'elle est considérée comme une habileté cognitive et envisagée comme un construit hiérarchique à quatre branches.
- Selon l'approches par les traits le modèle de Petrides et Furnham, l'IE est considéré comme la façon habituelle et préférentielle de l'individu à appréhender ses émotions et celles d'autrui.
- Selon l'approche mixte composée de deux modèles celui de Bar-On et Goleman, dont l'IE est présenté comme une intelligence mixte, composée d'une habileté cognitive et de traits de personnalité. Le modèle de **Baro-On** fait ressortir l'influence de l'IE sur le bien-être général, quant au modèle de **Goleman** il est centré sur l'influence de l'IE sur le succès dans le milieu de travail.

### ➤ **Les émotions au travail:**

Souvent marginalisées dans le monde du travail, aujourd'hui cette notion revêt sa place dans les organisations. Dans le cadre des activités professionnelles quotidiennes, le travail mobilise les individus dans leur « entier », corps et âme, les incitant à s'appuyer sur des savoir-faire techniques mais aussi sur des soft skills souvent appelées les compétences douces, à engager leur enthousiasme comme leur envie de bien faire, à mobiliser empathie et confiance.

En effet, le management moderne qui prétend donner toute sa place à l'individu dans l'organisation, lui promettant épanouissement personnel ainsi que le bien-être, consacre de l'importance à la gestion des émotions au travail.

En s'appuyant sur différentes recherches, **Jennifer M. George**, Professeur Emérite de Management, souligne que la **gestion des émotions** est essentielle dans le monde des affaires et plus particulièrement pour avoir un leadership efficace. Elle affirme cette importance de la gestion des émotions au regard des principales caractéristiques que suppose un leadership efficace :

- le développement d'un sens collectif des buts et des objectifs à réaliser ainsi que de la manière d'y parvenir
- le fait d'inculquer aux autres des connaissances et une appréciation de l'importance des activités et des comportements professionnels
- la génération et le maintien de l'enthousiasme, de la confiance et de l'optimisme dans une organisation ainsi que la coopération et la confiance;
- la promotion de la flexibilité dans la prise de décision et le changement

Enfin, par ses différentes publications, **M. George** arrive ainsi à la conclusion que l'efficacité des leaders est due à leur expression émotionnelle, à la régulation et à l'utilisation de leurs émotions ainsi qu'à l'emploi de leurs compétences émotionnelles. Cela interfère aussi positivement sur leur créativité et leur bien-être au travail. (CARPENTIER, 2019)

## 6- Le lien entre le leadership et l'intelligence émotionnelle :

Le leadership constitue l'application la plus concrète de l'IE en entreprise. La logique ici est de partir de l'amont vers l'aval c'est en travaillant avec les leaders (dirigeant d'entreprise, chef de projet, DRH, les cadres dirigeants) et des collaborateurs.

L'idée de former, développer l'IE chez les leaders, ou de mettre en place un leader qui possède déjà un Quotient émotionnel élevé (QE+) permet de distiller en continu au sein d'une équipe et plus largement à l'entreprise la sensibilité au concept d'IE et surtout l'intérêt porté.

- **Quotient émotionnel** : Il nous permet de calculer le degré d'intelligence émotionnelle d'une personne. Le QE permet de mieux comprendre nos attitudes et comportements face aux autres et aux différents évènements.

Cependant, suite à de multiples travaux sur l'intelligence, Howard Gardner, épaulé par Thomas Hatch vont se pencher sur les caractéristiques qui forment les aptitudes des leaders. Ils déclinent quatre aptitudes essentielles telles que :

- **L'aptitude à organiser des groupes** : savoir coordonner les efforts d'un réseau d'individus.
- **La capacité à négocier des solutions** : capacité de médiateur, savoir prévenir ou résoudre les conflits.
- **La capacité à établir des relations personnelles** : capacité à éprouver de l'empathie et à communiquer de manière appropriée.
- **La capacité d'analyse sociale** : savoir percevoir les sentiments, motivations et préoccupations des autres. (Howard Gardner, 1989, pp. 4,10)

Les travaux de George (2000), permettent davantage d'attester de l'intérêt de l'IE pour le leader pour qui les principales caractéristiques d'efficacité « reposent sur la mise en œuvre de compétences reliées à la compréhension et à la gestion des humeurs et des émotions chez soi et les autres ». (Bass B. M., 1994)

Quant à Goleman, il a grandement contribué à l'utilisation de l'IE dans le monde du travail avec son approche de l'IE axée sur le rendement. Il développe l'idée très courante de nos jours concernant « le climat de travail » et du rôle que joue le leader dans la construction de cette ambiance positive influant sur la performance de l'entreprise. Pour cela, il distingue six styles de leadership cités sur le tableau ci dessous.

En 2001 ce dernier adapta son modèle en quatre dimensions, dont l'IE gravite autour de quatre principales compétences

- Conscience de soi
- Maîtrise de soi
- Conscience sociale
- Gestion des relations

**Tableau 7 : Les caractéristiques des quatre compétences de l'intelligence émotionnelle selon Goleman 2001 :**

	<b>Soi</b> <b>Compétences personnelles</b>	<b>Autres</b> <b>Compétences sociales</b>
<b>Conscience</b>	<u><b>Conscience de soi :</b></u> - Conscience émotionnelle de soi - auto- évaluation - Confiance en soi	<u><b>Conscience sociale :</b></u> - Empathie - Souci du service - Compréhension organisationnelle
<b>Maitrise</b>	<u><b>Maitrise de soi :</b></u> - Contrôle de soi - Fiabilité - Droiture - Adaptabilité - Motivation - Initiative	<u><b>Gestion des relations :</b></u> - Aider les autres à perfectionner - Influence - Communication - Gestion des conflits - Leadership - Agent de changement - Compétence relationnelle - Travail en équipe

**Source :** (Yvonne Stys, 2004, p. 16)

**Commentaire :**

Tout commence par la conscience de soi, de ses émotions et des messages qu'elles nous envoient. C'est la base pour apprendre à gérer et utiliser nos propres émotions d'une part, mieux comprendre les autres et développer son empathie d'autre part. En effet, c'est par la maîtrise de ces fondamentaux qu'on devient capable d'inspirer et d'influencer positivement son entourage, de construire des relations personnelles et professionnelles saines et durables.

**7- La Performance :**

Le couple leadership et IE, nous amène nécessairement à parler de performance que ce soit humaine ou organisationnelle. En effet, un leader résonant avec empathie, ayant la capacité de fédérer le groupe et l'amener à se dépasser grâce à un management qui privilégie la communication et le bien-être ainsi que prendre en compte l'IE cela est synonyme de performance.

La performance est devenue un objet complexe à maîtriser pour toute organisation. Elle réside dans sa capacité à relever des défis dans leur simultanéité. (Plane J.-M. , Management des organisations, 2019, p. 5)

Par ailleurs, nous définirons la performance comme un concept multiforme, difficile à appréhender de manière simple. Elle renvoie notamment aux notions d'efficacité et d'efficience. Quant au monde des entreprises, la performance est un mot complexe, un mot-éponge ou valise, qui collectionne les opportunités.

La performance est une notion passe-partout qui possède de nombreuses significations. Pour le manager, elle renvoie à l'idée de la réalisation effective d'une tâche ou à l'atteinte d'un objectif. Il s'agit aussi d'un jugement de valeur sur la qualité des résultats obtenus. Une lecture de la

performance amène à la considérer comme une mesure objective de l'efficacité et/ou de l'efficacité d'une action. (Imane TABET DERRAZ, 2014)

- **La performance organisationnelle** : la performance organisationnelle, relative à l'efficacité de la structure organisationnelle, elle est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Elle intègre des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle. (DrZineb, 2018)
- **La performance humaine et sociale** : la performance humaine et sociale, elle représente les relations sociales ou humaines dans l'entreprise. Elle résulte pour du rassemblement de Collaborateurs : motivés, compétents et communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (culture). Elle dépend des politiques de gestion du personnel, concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Elle est un concept central de la recherche en éthique des affaires. (DrZineb, 2018)

Le couple management et performance représente un ensemble de processus et de comportements mis en œuvre pour encourager et maximiser la performance individuelle et globale dans la société.

Par ailleurs, nous pouvons dire que si un individu se sent traité avec respect dans son travail, voit que son manager éprouve de l'empathie pour ses collaborateurs et sait montrer son soutien émotionnel, cela contribue à son sentiment de justice au travail. En effet, ce sentiment de justice interpersonnelle au travail est essentiel au bien-être et à la qualité de vie au travail de chacun.

Par conséquent selon plusieurs travaux scientifiques convergent : l'intelligence émotionnelle contribue à un leadership efficace et performant. Son utilité n'est donc pas seulement individuelle mais aussi organisationnelle.

## **8- Conclusion préliminaire**

Enfin, nous postulons que les émotions au travail et la manière dont nous les gérons ont une influence directe ou indirecte sur la vie de l'être humain au sein des organisations. Nous citons comme exemple, la qualité des relations interpersonnelles, la satisfaction au travail, l'engagement des équipes, le style de leadership et la performance de l'entreprise.

Cependant, l'IE est souvent associé aux qualités de leadership, dont la relation entre les deux concepts est positive et significative. Une étude a notamment montré que les managers émotionnellement intelligents faisaient preuve de davantage de compétences, avaient des équipes plus efficaces et moins stressés. (Kotsou, 2016, p. 153)

Par ailleurs, Les hommes et les femmes au travail ne sont pas seulement orientés vers un but, ils sont aussi soucieux d'exprimer leur identité. C'est-à-dire que nos comportements ne sont

pas seulement instrumentaux et calculés, ils sont aussi destinés à exprimer des émotions et des valeurs (LEVY-LEBOYER, 2007, p. 116)

Si on va lier le leadership et l'IE à la performance de l'entreprise, cela prend un aspect multidimensionnel, visant à dynamiser les comportements, à animer des équipes et des groupes, à développer les structures organisationnelles et les hommes ainsi qu'à conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance individuelle et collective (globale).

La performance est donc un indice important dans le management des entreprises. Elle permet de contrôler la satisfaction émotionnelle (personnelle) et organisationnelle des différents partenaires de l'entreprise (clients, salariés, actionnaires...). Elle permet aussi à chaque partenaire de donner du sens à son action et de modifier son comportement pour optimiser sa propre satisfaction.

**Chapitre 2 :**  
**Cadre Méthodologique et discussion des**  
**résultats**

Nous allons consacrer ce deuxième chapitre à la présentation de la méthodologie de l'enquête menée au niveau de l'entreprise Henkel. Il sera question du choix de la méthode utilisée, des instruments de la collecte de données qualitatives et des résultats rassemblés. Par la suite, nous allons présenter le contexte organisationnel de notre étude, Enfin, nous allons analyser et commenter les données rassemblées et nous essayerons de tirer des conclusions et proposer des suggestions en rapport avec la question de recherche posée.

### 1- Méthodologie :

Dans cette partie, nous allons expliquer quelle est la posture épistémologique, décrire le modèle conceptuel, puis nous présentons l'approche utilisée, et enfin les outils de collecte et d'analyse données.

#### 1- Le cadre épistémologique :

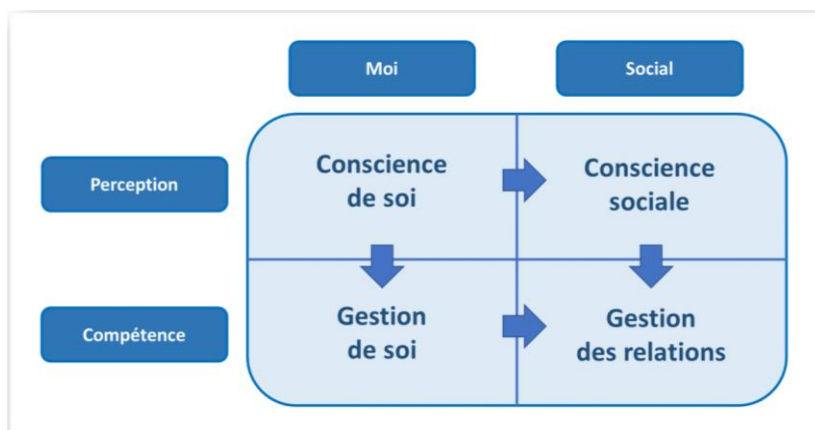
Se positionner épistémologiquement, choisir sa posture, ou encore définir son paradigme épistémologique, signifie que le chercheur se rejoint aux principes, philosophies, méthodes et approches d'une communauté scientifique, car « le chercheur ne construit pas sa propre conception de la connaissance isolément. Ce positionnement est conditionné par les méthodes de recherche mobilisées par le chercheur (Qualitatives/Quantitatives).

Dans le cadre de notre recherche, elle est basée sur une posture épistémologique de type constructiviste. Le choix de ce positionnement épistémologique paradigmatique dit 'constructiviste' est dû à sa considération de la connaissance comme un construit des expériences humaines (chaque humain est connaisseur de sa propre expérience) dans un contexte donné.

#### 2- Le modèle mixte de Goleman : le modèle approprié pour l'étude :

Au cours du premier chapitre, nous avons présenté les différents modèles du leadership et d'IE, ainsi que le lien entre les deux concepts en matière de compétences. Pour le présent mémoire, nous choisissons donc de l'aborder sous l'angle de l'approche mixte de Goleman, composée de l'habileté cognitive et de traits de personnalité. Nous avons choisi ce dernier avec son modèle des compétences émotionnelles et sociales car il confronte l'IE au monde des entreprises et nous paraît donc le plus pertinent dans le cadre de notre recherche.

**Figure 06 :** Les quatre compétences clés de l'IE selon le modèle de Goleman :



Source : (d'Influence, 2019)

Sur la base de l'**approche mixte de Goleman**, nous nous sommes inspirées pour établir notre **guide d'entretien**. Pour ensuite confronter chaque énoncé proposé par cette approche aux verbatim constatés.

### **3- Méthodologie de recherche**

L'approche méthodologique que nous avons retenue est orientée vers une approche qualitative, elle nous amène à comprendre l'influence de l'intelligence émotionnelle et du leadership sur la performance de l'entreprise Henkel.

### **4- Présentation de la population cible :**

Etant donné que l'objectif de notre étude est de démontrer la corrélation entre l'intelligence émotionnelle et le leadership ainsi que leur influence sur la performance de l'entreprise, le choix de la catégorie socioprofessionnelle des employés qui ont participé aux interviews a été fait en amont, les interviewées se sont les employés en position d'exercer le leadership et qui ont une influence sur leurs collaborateurs, il s'agit bien des cadres et cadres dirigeants de l'entreprise. Aussi se sont des employés qui occupent des postes clés et stratégiques du moment qu'il s'agit aussi de la performance de l'entreprise.

### **5- Collecte des données et instruments de mesure :**

Vu que notre étude est liée directement à l'humain, nous avons opté pour une étude qualitative qui met à notre disposition les instruments de mesure adéquats pour obtenir des informations nécessaires à la construction de notre travail.

Nous nous sommes basés sur le triptyque suivant :

- L'analyse documentaire
- L'observation directe
- Entretiens semi-directifs

## **II- Discussion des résultats :**

### **1- Contexte organisationnel :**

Dans cette étape nous allons positionner notre travail de recherche par rapport au contexte de notre organisme d'accueil, ainsi que faire une présentation générale de Henkel.

#### **1-1 Contexte de la recherche**

Dans un contexte de plus en plus complexe, les entreprises du monde entier se trouvent face à l'inconnu, à cause de la situation sanitaire et économique.

Par ailleurs, nous mettons l'accent sur la situation pandémique actuelle, Henkel se trouve face à de nouveaux challenges, conduire un projet « **le change management** », et maintenir sa compétitivité et sa performance sur le marché de travail.

Dans le cadre de notre étude, elle s'inscrit dans l'un des programmes lancés par le projet en question, dans le cadre du développement personnel et le bien être des employés portant sur le **Mental health** pour sensibiliser l'ensemble des employés et accompagne particulièrement en individuel ceux qui ont subi des drames ou ont perdu leurs proches dû à la crise sanitaire.

## **1-2 Présentation de l'entreprise d'accueil :**

Dans cette étape, nous allons voir la présentation du groupe Henkel sur le plan mondial et sur le plan local (Henkel Algérie).

Les informations suivantes sont basées sur notre récolte de données lors de notre stage et sur le site internet de l'entreprise.

### **➤ Présentation du groupe mondial Henkel :**

Henkel est une société internationale (siège social à Düsseldorf en Allemagne) présente dans 125 pays qui emploie près de 53 000 employés à travers le monde, une équipe passionnée, riche de sa grande diversité, unie par une culture forte, une raison d'être (Purpose) et des valeurs d'entreprise partagées. Le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 19,3 milliards d'Euro et un résultat d'exploitation ajusté de 2.6 milliards d'Euro en 2020.

Depuis plus de 140 ans, Henkel s'engage à faciliter, améliorer et embellir la vie de tous. Reconnu comme un leader avec ses marques fortes et ses technologies, le groupe Henkel est présent sur trois domaines de compétences stratégiques :

- L'Entretien de la Maison (Laundry & home care),
- Les Cosmétiques (beauty care)
- Les produits adhésifs (Adhesive Technologies).

**Figure 7: Implantation Du groupe Henkel**



Source: © 2021 Henkel AG & Co. KGaA

### **➤ Stratégie du groupe Henkel:**

La stratégie de Henkel se base sur quatre points :

- Se surpasser (outperform)
- Etre une entreprise mondiale (globalized company)
- Simplifier les opérations (simplified operations)
- Des équipes créatives et motivées (inspired team)

➤ **Présentation de Henkel Algérie:**

Le groupe Henkel Algérie est une société par action SPA installé en Algérie dans les années 2000 avec un capital de 1 760 000 000,00 DA, dont son siège social est situé au : 22 Lot N°779, Propriété Mohamed ZAOUI, Les grands vents – section N° 1, Dely Brahim, Alger. Henkel emploie près de 1200 salariés et dispose de deux unités de production situées à :

- Reghaia (Centre),
- Chelghoum El Laid (Est)

**Figure 8:** Logo de l'entreprise



**Source:** site internet

➤ **Position sur le marché:**

- N°1 des produits détergents et produits d'entretien
- N°1 des produits Colles professionnelles

**Source :** Produit de l'année Algérie - Accueil (facebook.com)

➤ **Liste des produits fabriqués par Henkel Algérie :**

Le groupe Henkel Algérie a pour mission la fabrication et la commercialisation des détergents liquides et d'eaux de Javel, en différentes variantes (parfums et formats) pour le marché Algérien.

Depuis son implantation en Algérie, Henkel mène une politique de diversification de ses produits en lançant en moyenne deux nouveaux produits chaque année. Henkel Algérie propose une gamme de produits très diversifiée.

Figure 9 : produits d'entretien de la maison



Source : site de l'entreprise

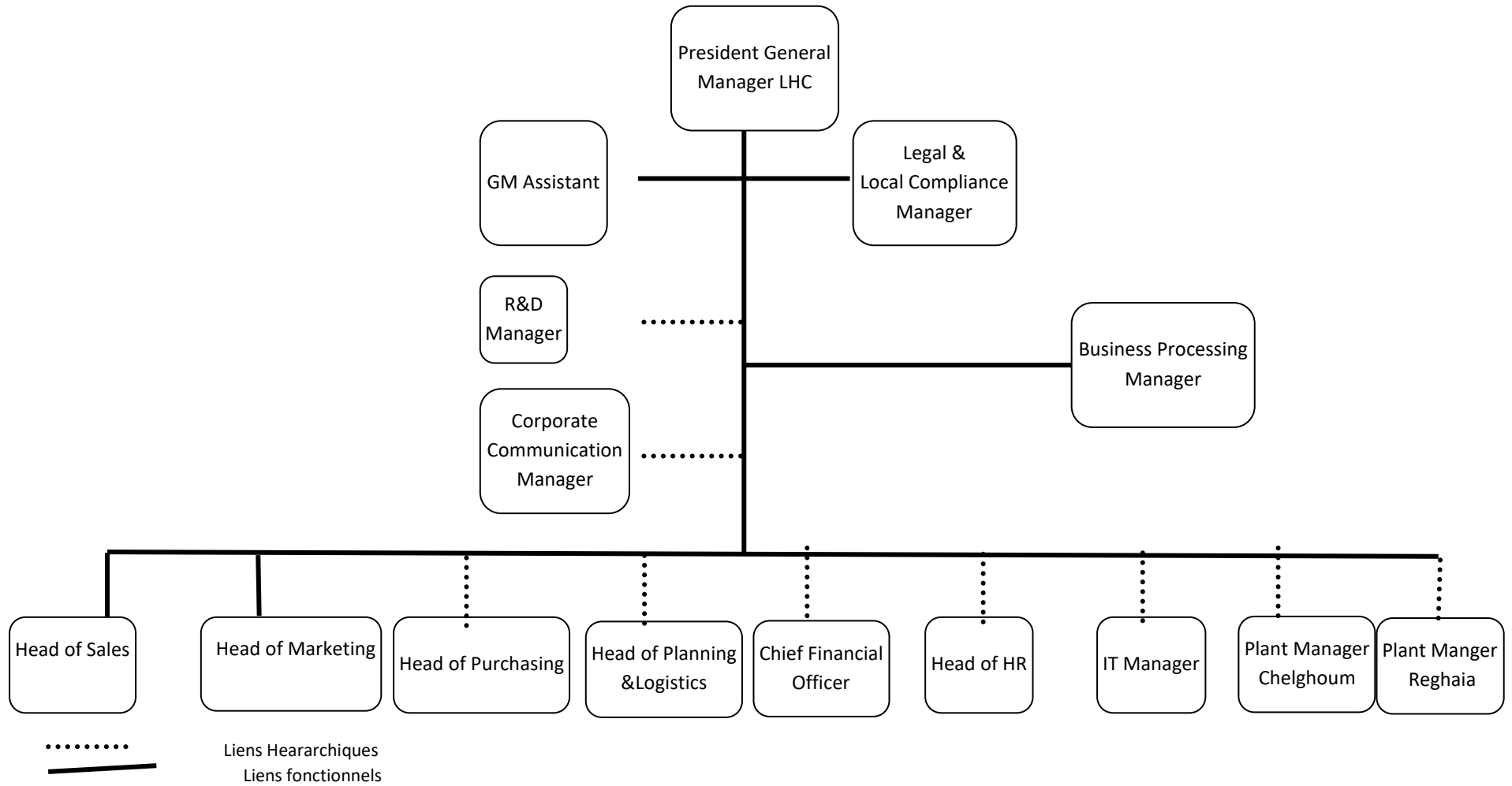
Figure 10 : Produits Adhésive technologies



Source : site de l'entreprise

Figure 11 : Organigramme de l'entreprise :

# ORGANIZATION CHART



Source : Document interne à l'entreprise

## **2- Présentation et discussion des résultats :**

Afin de pouvoir analyser les résultats, il est d'abord important de les décrire. C'est donc ce que nous ferons dans cette troisième partie de ce chapitre via la présentation des résultats. Ensuite, dans un second temps, nous réaliserons une analyse approfondie de nos résultats.

### **2 -1 Présentation des résultats :**

Nous allons faire une interprétation approfondie des informations recueillies à travers nos outils d'analyse pour pouvoir ensuite les discuter.

#### **2-1-1 L'analyse documentaire :**

Afin de réaliser notre étude, nous basons notre recherche sur une analyse documentaire. Ce choix est motivé par l'ensemble et la qualité des documents internes fournis par l'entreprise Henkel.

L'analyse documentaire consiste en le croisement de données figurant sur plusieurs documents, en vue de répondre à un questionnement bien précis.

Dans le cas de notre étude, nous utiliserons cette technique pour démontrer que l'intelligence émotionnelle est considérée comme une compétence réelle au sein de l'entreprise Henkel. Par ailleurs, nous souhaitons démontrer que l'IE influence la performance de l'entreprise.

Dans un premier temps, il est important d'aborder le sujet du système d'évaluation des compétences au sein de cette entreprise (voir annexe A).

#### **➤ Evaluation du potentiel:**

Basée sur les qualités de leadership (Leadership Commitments), la performance individuelle (**Sustained Results**) et les compétences individuelles (**Strategic skills**), chacun des employés ouvre droit à un profil individuel qui évolue selon le temps passé en entreprise.

On parle du « talent development », Talent Development @ Henkel : constitué de 03 étapes :

- **Préparation** : une évaluation individuelle basée sur les trois critères cités précédemment,
- **Conférence** : il s'agit d'une évaluation faite par plusieurs intervenants en vue de valider le profil du collaborateur, dont le manager, un administrateur RH et l'un des top manager (président).
- **Dialogue** : Ce sont des entretiens face à face individuels, ou le manager et l'employé discutent des points essentiels à l'évaluation, et valident les actions d'amélioration proposées pour aider le collaborateur à atteindre ses objectifs.

**Individual profiles:** Top Talent, Talent, Key professional, Inconsistent contributor

➤ **Evaluation de la performance**

La diversité des individus fait partie de la culture d'entreprise propre à Henkel. En effet, la stratégie adoptée repose sur l'impact de chaque individu sur la stratégie globale, et récompense les réalisations, même à court-terme.

Nos attentes en matière de performance doivent être comprises entre le manager et l'employé lors d'un entretien nommé « role ambition setting », au tout début de l'année. Ceci constitue le socle d'évaluation de la performance individuelle.

➤ **Performance Management @ Henkel**

Le management de la performance au sein de l'entreprise Henkel se déroule en quatre (04) étapes,

- Role Ambition Setting : Entretien entre le manager et l'employé pour décrire les ambitions en tout début d'année.
- Role Ambition Mid-Year : une entrevue en milieu d'année
- Ambition Assessment : évaluation en fin d'année pour comparer avec les ambitions de début d'année
- Role Ambition Feedback - Feedback on Role Ambition Achievement between manager and employee.

➤ **Le Projet « bien être »:**

C'est un projet d'ampleur régional basé sur trois piliers : le stress, l'ergonomie et les maladies chroniques.

a) **Concept et Objectifs:**

Nous avons travaillé sur un programme adapté à nos catégories socioprofessionnelles, basé sur un questionnaire qui repose sur le critère du stress auquel ils ont répondu précédemment. L'objectif en coquille de noix, consiste en l'accompagnement des employés et particulièrement pendant la situation actuelle pour améliorer leur condition physique, mentale et émotionnelle afin de:

- Avoir une meilleure coordination entre l'équipe
- Un sommeil de meilleure qualité et des habitudes alimentaires équilibrées afin de réduire le stress
- Une meilleure ergonomie qui permet de prévenir les maladies chroniques et/ou d'améliorer son état de santé.

En plus, nous permettons à nos équipes d'obtenir de meilleures performances et qualité de vie au travail

b) **Population visée:**

Dans un premier temps les Cadres et managers et en seconde phase les ouvriers, à compter du mois de septembre.

**En plus d'autres actions du bien-être ont été implémenté :**

- Accompagnement des parents employés durant le confinement
- Des ateliers de cuisine ont été organisés aussi.
- Un abonnement de l'application Calm (portant sur la méditation et le bien être) a été payé pour une année pour tous les employés Henkel par le global

**- En 2021 une continuité du programme « Wellness » ou bien être a été lancé portant sur le Mental health pour sensibiliser l'ensemble des employés et accompagne particulièrement en individuel ceux qui ont subi des drames ou ont perdu leur proches du à la crise sanitaire.**

➤ **Les engagements de base du leadership chez Henkel :**

Nos engagements de leadership servent de base à la façon dont nous travaillons ensemble en équipe ou individuellement. De nombreux commentaires d'employés de différents pays, de différents niveaux et domaines au sein de l'organisation ont aidé à affiner et à façonner les nouveaux engagements de leadership de Henkel. Maintenant, c'est à nous tous de leur donner vie. Façonnons demain ensemble (voir annexe B).

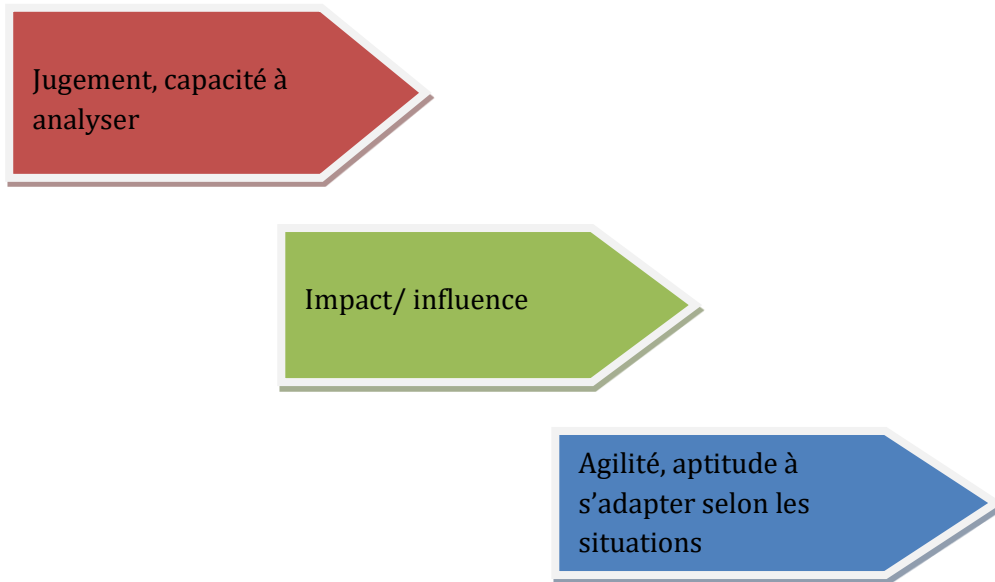
***Les grands principes du leadership chez Henkel :***

- Nous agissons en entrepreneurs : ceci implique une certaine autonomie des employés : prise de risque, promotion de l'innovation, prise de décision
- Nous constituons des équipes solides : le sens du travail en équipe est l'un des critères du leadership participatif : confiance et transparence, diversité, agir dans le même intérêt.
- Nous développons nos équipes avec passion : ce qui sous-entend le développement et la formation des collaborateurs : construire et développer l'équipe, stimuler les équipes et valoriser le travail, favoriser l'apprentissage en continu
- Nous sommes responsables des résultats : il s'agit de la motivation à l'atteinte des résultats, mais aussi apporter des améliorations dans le cas où les objectifs ne sont pas atteints : tenir les promesses et respecter les engagements.

**Commentaire :**

Comme nous pouvons le constater, à chaque principe de leadership correspond une charte de valeurs et principes intrinsèques et propres à Henkel. On peut dire qu'il s'agit d'une véritable liste de bonnes pratiques, qui contribue à alimenter la culture d'entreprise, à laquelle chaque employé doit adhérer.

Les composants de « annual people review » : l'ensemble de critères d'évaluation, appelés compétences stratégiques :



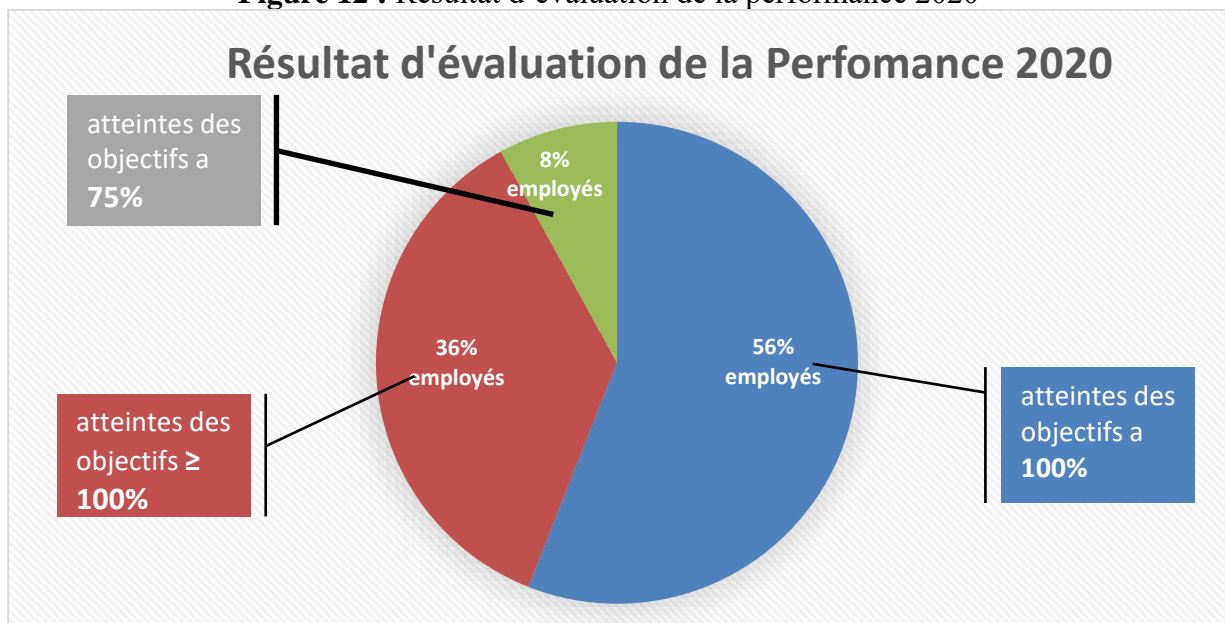
Afin de mener à bien ces entretiens et d'obtenir des résultats les plus vraisemblables possibles, une échelle d'évaluation est utilisée, qui permet de classer les performances selon :

- Outstanding: potentiel exceptionnel
- Strong: haut potentiel
- Improvement needed : une amélioration est nécessaire
- Inconsistent: insuffisant

Ensuite, l'étape de « sustained results » est l'évaluation finale exclusivement réalisée par le manager envers son collaborateur.

Afin de visualiser la réalité du terrain, l'entreprise Henkel a mis à notre disposition un ensemble de chiffres clés, qui renvoient aux résultats des évaluations des employés, pour l'année 2020, en matière de performance nous obtenons les réalisations illustrées sur l'histogramme suivant :

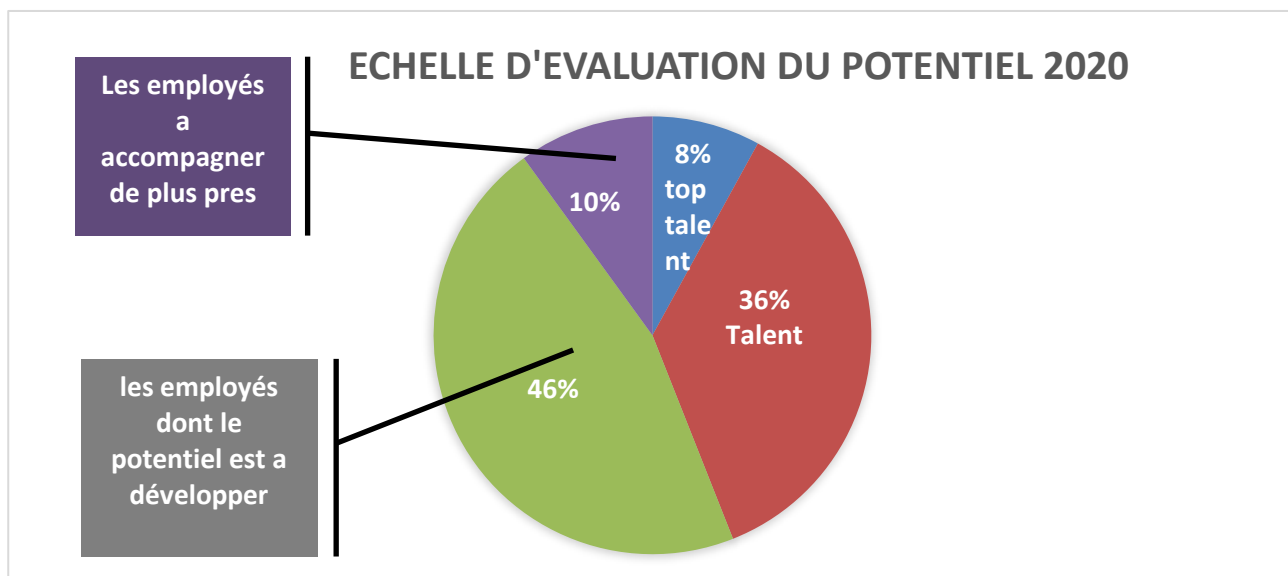
**Figure 12 : Résultat d'évaluation de la performance 2020**



Source : Elaboré par nos soins

De même, en ce qui concerne le classement du potentiel selon l'échelle d'évaluation, on obtient :

**Figure 13 : Echelle d'évaluation du Potentiel 2020**



**Source :** Elaboré par nos soins

### 2-1-2 L'observation :

En se basant sur un guide d'observation de certains comportements et situations directement observés au sein de l'entreprise.

#### ➤ L'observation directe:

Observer directement les pratiques sociales en étant présent dans la situation où elles se développent est un moyen de les reconstituer avec plus de précision qu'au travers du seul discours des acteurs, recueilli par entretien ou par questionnaire. Les conditions de validité scientifique de cette démarche d'enquête sont ici précisées pour la distinguer du sentiment de connaissance immédiate qui est produit par une simple observation (Anne-Marie Arbori, 2015)

**Tableau 8: Guide d'observation directe:**

Structure/Lieu	Date	Ce qui a été observé
Siège social de l'entreprise « Direction Générale Henkel »	Au cours des séances de travail entre le 24 avril 2020 et Septembre 2021	Bonnes relations professionnelles
		Bonne ambiance de travail
		Communication
		Fluidité dans le travail
		Relations entre le responsable et son équipe
		Collaboration entre les équipes
		Personnel souriant et accueillant
		Bonne qualité de vie au travail

**Source :** Elaboré par nos soins

### Commentaire :

Lors de nos séances de travail au sein de la direction générale de Henkel, nous avons pu observer directement le climat et l'ambiance de travail, l'attitude et le comportement des employés, sachant que l'agencement des locaux de cette dernière est conçu en open space, c'est-à-dire que tous les départements sont regroupés dans un même étage.

En effet, nous avons eu l'occasion de rencontrer plusieurs employés des différents départements, les observés sur place et faire des échanges enrichissants concernant notre travail de recherche.

Parallèlement, nous avons profité de cette opportunité pour poser et répondre à quelques questions en relation avec notre travail, nous citons quelques unes :

- « Nous trouvons le thème intéressant et moderne qu'est ce qu'il vous a motivé à l'étudier ? »
- « Pouvez-vous nous en dire plus sur votre thème ? »
- « Dans le contexte de la crise actuelle, nous aimerions avoir plus d'échange à propos de l'intelligence émotionnelle ».

Enfin, l'observation directe nous a permis de faire un diagnostic sur la situation et le climat social d'une part, et à cerner les questions de notre guide d'entretien d'autre part.

### 2-1-3 Les entretiens semi-directifs :

Des entretiens semi-directifs ont été menés avec les cadres et les cadres dirigeants de l'entreprise en position d'exercer le leadership. Il s'agit d'une série de questions ouvertes.

**Tableau 9:** Entretiens avec les cadres et cadres dirigeants de l'entreprise:

Date d'entretien	Lieu	Durée	Genre	Ancienneté	Avec ou sans équipe	cadres
05.09.2021	Siège de Henkel	1h30mn	Féminin	03ans	Avec	Communication Manager
06.09.2021	Appel téléphonique	35mn	Féminin	02 ans et demi	Sans	Talent acquisition and development
07.09.2021	Appel téléphonique En raison de télétravail	40mn	Masculin	08ans	Avec	Head of Business
07.09.2021	Appel téléphonique	40mn	Masculin	08mois	Avec	Head of Treasury
07.09.2021	WhatsApp En raison de télétravail	60mn	Féminin	05ans	Avec	Head of trade Marketing

**Source:** Elaboré par nos soins

L'objectif de ces entretiens était de faire un état des lieux, un constat préalable, qui servirait de diagnostic pour comprendre comment la relation entre l'IE et le leadership influence la performance de l'entreprise.

Nous avons ciblé la catégorie Top Management de l'entreprise, dont cinq cadres ont été interviewés, qui sont diversifiés en leur genre, grade, etc. (Voir tableau 9)

Le déroulement des entretiens était basé sur le partage d'informations et d'expériences, les questions de notre guide d'entretien étaient ouvertes afin de dynamiser l'échange autour de thèmes clés nécessaires à l'étude.

La structure de ce guide, qui se complétait au fur et à mesure de la discussion, nous a permis d'aborder une série de thèmes prédéfinis en lien avec notre cadre théorique. Tels que la relation entre l'IE et le leadership, son importance dans le milieu de travail et sa contribution dans l'atteinte des objectifs (Performance). (Voir Annexe C)

A travers ces entretiens semi-directifs, nous proposons de regrouper les verbatim utilisés pour illustrer certaines situations et synthétiser les réponses des interviewés cas par cas.

**Tableau 10 :** Visions et réponses des interviewés et les verbatim utilisés :

Population ciblée par l'entretien	Département		Mots clés	Verbatim utilisés
Cadres et cadres dirigeants de l'entreprise Henkel	RH	Communication Manager	Contrôle des impulsions	« Un exemple lié à l'agencement des anciens bureaux et les espaces fermés au niveau de l'ancien siège de l'entreprise »
			Gérer les émotions et peser l'impact	« Toujours par rapport à l'exemple ci-dessus les employés ont perdu un certain prestige lié au bureau individuel à cause des open space »
			Connexion émotionnelle	« Accompagner les employés émotionnellement et les adapter aux espaces ouverts »
			Prise de décision	« Un leader stable émotionnellement pourra prendre de bonnes décisions »
			Gérer le désespoir et son impact	« Ce point est lié à la crise sanitaire dont il a fallu un accompagnement psychologique de plus près à certains employés qui ont perdu des proches »
			Performance à distance	« Grâce à l'intelligence émotionnelle on a réussi à travailler et créer de bonnes relations derrière un écran avec les manager et nos collaborateurs étrangers qu'on n'a jamais rencontré en vrai à cause de la crise sanitaire et on a même atteint nos objectifs »
			Accompagnement psychologique, bien être, santé mentale	« Grâce aux programmes de développement personnel et aux approches d'aide d'ordre psychologique et émotionnelle tels que : les cellules d'écoute, des cours de yoga et de méditation et une mobilisation des psychologues l'entreprise Henkel a réussi à maintenir sa stabilité interne et garder un bon climat social. » « Des programmes de formation régionaux et locaux dans le but de faire un échange entre les différentes équipes (locales et étrangères) »
		Talent acquisition and development	Capacité de comprendre et interagir avec les autres	« Comprendre nos besoins et nos émotions et ceux d'autrui ainsi que se faire comprendre par les autres »
			Leadership	« L'IE est une compétence du leadership »

			Comportement social	« Savoir communiquer avec les autres et dégager un sentiment d'empathie »
			Motivation	« Grace aux programmes de développement personnel les employés sont très engagés et orientés résultats »
			Challenge	« Malgré la situation difficile et critique Henkel pousse toujours ses employés à avoir des challenges, s'adapter à la situation et avoir une meilleure visibilité »
			Capital humain	« Bonne adaptation des programmes et prise en charge totale du capital humain (psychologiquement et émotionnellement) »
	<b>Head Business</b>		Valeur importante	« C'est une valeur ajoutée sur les plans organisationnel et personnel »
			Gérer les émotions des collaborateurs Et ses propres émotions	« Prendre en considération les émotions de nos collaborateurs on est des humains pas des robots »
			Gestion des conflits	« L'IE est une compétence d'une importance très élevée, on doit toujours avoir un espace de réflexion afin de prendre les bonnes décisions et éviter les conflits et les tensions entre les collaborateurs »
			Conduire le changement	« L'année 2020 est une année très exceptionnelle j'ai participé à un projet, dont on avait de nouveaux challenges et grâce à l'accompagnement psychologique de Henkel on a relevé les défis et réaliser nos objectifs malgré les difficultés. » « Flexibilité du travail »
			Motivation	« Avoir l'opportunité de contribuer dans un nouveau projet et être responsable et engagé, c'est une motivation suffisante pour à rapporter de la valeur ajoutée à l'entreprise »
			Accompagnement et formation	« En matière de Motivation l'entreprise nous assure un bon accompagnement notre seule frustration est liée à la situation actuelle car on se trouve face à l'inconnu. »
			Performance et perfectionnement	« Les indicateurs de performance de l'entreprise sont très élevés et les résultats restent positifs comparant avec la concurrence ».

	Développement personnel	« Une assistance étroite et une prise en considération très élevée du capital humain »
<b>Head of Treasury</b>	Feedback	« L'IE est une interaction entre les individus » « C'est de la communication et de l'écoute »
	Négociation	« L'IE permet de gérer les conflits et calmer les situations critiques Ex : suite à une réclamation des collaborateurs pour faire une formation en langue anglaise, il a eu des one to one avec chacun pour comprendre la vraie source du problème pour ensuite négocier avec les supérieurs qui étaient à l'écoute »
	Compétence en leadership	« C'est une compétence très importante pour un manager ou un leader »
	Changement Et accompagnement	« La situation sanitaire nous a tous bouleversés mais grâce à l'accompagnement que Henkel nous assure et les actions de motivations on arrive à surmonter nos craintes et avoir des challenges »
	Motivation	« Intégrer et faire partie de Henkel est une motivation pour moi »
	Ecoute active	« L'entreprise est toujours à l'écoute et prend en considération l'état psychologique de ses employés »
	<b>Head of trade Marketing &amp; Development</b>	Développement personnel adapté à la crise sanitaire
Projet Wellness		« C'est un projet de bien-être qui a pour but d'assurer la santé psychique des collaborateurs et maintenir un bon climat social »
Gérer les émotions et les conflits		« Grâce à l'IE on est patron de nos émotions Prendre le temps avant de réagir afin de régler nos émotions et éviter les conflits »
Compétence		« L'IE est une compétence importante pour se développer sur les plans personnel et stratégique »
Bien-être		« C'est un concept important dans la vie privée et professionnelle »

		Confiance	« Etre intelligent émotionnellement nous permet de faire confiance et gagner celle d'autrui »
		Performance	« Nous permet d'évoluer, avoir des challenges et atteindre nos objectif »
		Empathie	« Présence et adaptation sur le marché par rapport aux besoins des clients Ex : baisse des prix des détergents pendant la crise sanitaire »
		Prise de décision	« Faire une relation entre la raison et l'émotion pour prendre les bonnes décisions »

**Source :** Elaboré par nos soins

## **Synthèse des Verbatim :**

En synthèse de ce tableau, nous remarquons qu'il ressort une prise de conscience très élevée de l'intelligence émotionnelle chez les employés de Henkel, C'est-à-dire que l'ensemble des leaders interviewés sont dotés d'un **quotient émotionnel fort**. Chacun d'eux maîtrisait les notions liées à ce concept.

Pour rappel, nos questions portaient sur le niveau de conscience de l'intelligence émotionnelle au sein de Henkel, son lien avec le leadership et sa relation dans l'atteinte des objectifs (performance).

### **2-2 Discussion des résultats**

**2-2-1 Résultat de l'analyse documentaire :** Selon notre analyse documentaire, nous avons pu constater :

➤ **Potentiel/ Performance :** cette évaluation porte sur :

- Les compétences personnelles liées aux critères de performance
- La performance individuelle est liée à la stratégie globale de l'entreprise

Que retenir : **Compétence personnelles + compétences technique = Performance**

➤ **Le projet Wellness:**

**A- Objectifs :** une prise de conscience du capital humain au sein de Henkel, qui se justifie par les programmes d'accompagnement psychologique et de développement personnel afin de garantir l'épanouissement et la stabilité de la santé mentale chez les employés.

**Exemple réel :** dans le cadre de la situation pandémique plusieurs employés ont été victime par la contamination du Covid 19, alors que d'autres ont vécu des drames par la perte d'un membre très proche de la famille. (Parents, conjoint)

**B- Population visée :**

Toutes les catégories socioprofessionnelles sont concernées par le projet Wellness et les programmes de développement personnel afin de sensibiliser et accompagner l'ensemble du personnel, qui s'inscrit dans le cadre de la culture et la politique interne de Henkel.

En examinons les deux procédures et en les confrontons à notre revue de littérature, nous avons constaté qu'elles s'inscrivent dans le cadre du leadership participatif.

➤ **Les engagements en matière de leadership chez Henkel :**

- Prise en compte des avis des collaborateurs de tout le groupe Henkel sur le plan mondial.
- Développer le sentiment d'appartenance et influencer positivement les équipes.

Nous constatons qu'il s'agit bien de la mobilisation émotionnelle des employés envers l'entreprise, cela est dans le but d'atteindre la performance individuelle dans un intérêt collectif.

➤ **Echelle d'évaluation:**

Une adaptation des plans d'action pour tous les niveaux de l'échelle d'évaluation du potentiel

**Exemple :** la catégorie des employés dont le potentiel est à améliorer et la catégorie des insuffisant ils ont besoin d'accompagnement de plus près ;

L'entreprise à mis en place des programmes d'accompagnement et de coaching adaptés à ces catégories pour améliorer leur performance tout en les fidélisant. D'où le phénomène du turnover est inexistant chez Henkel.

Illustration des chiffres clés des résultats relatifs à l'évaluation de la performance ainsi que le classement du Potentiel pour l'année 2020. (Voir figures 11,12)

**Pour conclure : après analyse et confrontation des quatre procédures avec notre revue de littérature, nous avons constaté qu'elles s'inscrivent dans le cadre du leadership participatif.**

**2-2-2 Résultats de L'observation directe :**

Lors de traitement de cette étape, nous avons prie le soin d'agir en toute objectivité pour garantir la crédibilité de la méthode, nous concluons que **le concept d'IE est familier pour les employés de Henkel grave aux programmes de développement personnel.**

Ce constat est lié aux comportements observés en position de travail.

**2-2-3 Résultats des entretiens :**

Discussion des verbatim et croisement des résultats selon le modèle de l'approche mixte de D. Goleman axé sur des compétences émotionnelles et sociales dans le monde des entreprises.

Ci-dessous une série de tableaux d'analyse des réponses selon la méthode des entretiens :

**Tableaux 11 : Analyse des réponses selon la méthode des entretiens**

Position		Communication Manager	
Indicateurs	Conscience/ Maitrise	Axes clés de l'interviewée	Résultats des données
Compétences personnelles « soi »	<p><b>Conscience de soi :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conscience émotionnelle de soi</li> <li>- auto- évaluation</li> <li>- Confiance en soi</li> </ul>	- contrôle des impulsions	<p>D'après l'analyse des réponses de l'interviewée, nous avons constaté qu'elle est dotée d'un bagage riche en matière d'IE.</p> <p>Lors de l'interview, elle a présenté un grand intérêt au sujet et a même confirmé son intéressement à ce concept en donnant des exemples de sa propre expérience, en relation avec ses missions principales au sein de Henkel et sur les situations dont elle a eu recours à mobiliser ses compétences émotionnelles autant que responsable sur la communication interne et externe de l'entreprise.</p> <p><b>Ex :</b> Gérer le changement des locaux de l'entreprise par rapport aux réactions des collaborateurs</p>
	<p><b>Maitrise de soi :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle de soi</li> <li>- Fiabilité</li> <li>- Droiture</li> <li>- Adaptabilité</li> <li>- Motivation</li> <li>- Initiative</li> </ul>	- Gérer les émotions et peser l'impact	
Compétences Sociales « Autrui »	<p><b>Conscience sociale :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empathie</li> <li>- Souci du service</li> <li>- Compréhension organisationnelle</li> </ul>	- Connexion émotionnelle	<p><b>Ex :</b> Sur la situation pandémique et le rôle de l'IE chez les leaders pour accompagner les employés victimes</p> <p><b>Ex :</b> Animer et assister à des réunions a travers Zoom, avec des collaborateurs qu'elle n'a jamais rencontrés et gérer son équipe à l'étranger à distance</p> <p>Nous constatons aussi, que la compétence sociale en termes de maitrise et gestion des relations est la plus élevée chez l'interviewée, que nous jugeons logique vu le poste occupé au sein de Hankel.</p>
	<p><b>Gestion des relations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aider les autres à perfectionner</li> <li>- Influence</li> <li>- Communication</li> <li>- Gestion des conflits</li> <li>- Leadership</li> <li>- Agent de changement</li> <li>- Compétence relationnelle</li> <li>- Travail en équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de décision</li> <li>- Gérer le désespoir (à cause de la situation sanitaire)</li> <li>- Performance</li> <li>- Accompagnement psychologique des équipes</li> </ul>	

Source: élaboré par nos soins

Position		Talent acquisition and development	
Indicateurs	Conscience/ Maitrise	Axes clés de l'interviewée	Résultats des données
Compétences personnelles « soi »	<u>Conscience de soi :</u> - Conscience émotionnelle de soi - auto- évaluation - Confiance en soi	- Capacité de comprendre et interagir avec les autres	Etant donné responsable de recrutement et de développement des talents, elle est appelée à détecter les softs et hard skills chez les candidats.  D'où l'importance que l'interviewée ait des connaissances sur l'IE dans le cadre des soft skills, car elle est amenée à comprendre les compétences personnelles des candidats pour choisir le bon profil.  Si on se réfère aux critères d'évaluations Potentiel/Performance chez Henkel, les compétences personnelles sont d'une importance élevée. Ce qui justifie les questions posées lors de l'entretien sur la relation entre l'IE et les techniques de recrutements. (Tests, barème)
	<u>Maitrise de soi :</u> - Contrôle de soi - Fiabilité - Droiture - Adaptabilité - Motivation - Initiative	- Motivation	
Compétences Sociales « Autrui »	<u>Conscience sociale :</u> - Empathie - Souci du service - Compréhension organisationnelle	- Capacité de comprendre et interagir avec les autres	Par ailleurs, nous avons constaté que l'interviewée a une bonne maîtrise des compétences sociales en termes d'intelligence interpersonnelle dans le cadre de la gestion des relations.
	<u>Gestion des relations :</u> - Aider les autres à perfectionner - Influence - Communication - Gestion des conflits - Leadership - Agent de changement - Compétence relationnelle - Travail en équipe	- Capacité de comprendre et interagir avec les autres. - Comportement Social - Challenges et défis - Capital Humain - Leadership	

Source: élaboré par nos soins

Position	Head of Business		
Indicateurs	Conscience/ Maitrise	Axes clés de l'interviewé	Résultats des données
<b>Compétences personnelles</b> « soi »	<u><b>Conscience de soi :</b></u> - Conscience émotionnelle de soi - auto- évaluation - Confiance en soi	- Gérer ses émotions	<p>L'interviewé des la présentation de notre thème à monter une étroite importance au concept d'IE, et nous a même félicité pour le choix du thème. Cela montre son niveau de conscience du concept, sachant qu'il gère une équipe de trois personnes.</p> <p>Dans ses réponses, il a insisté sur la mobilisation de cette compétence chez les managers, en disant « on travaille avec des êtres humains non pas des robots »,</p> <p>Pour un responsable business le relationnel est une compétence indispensable pour accomplir ses missions</p>
	<u><b>Maitrise de soi :</b></u> - Contrôle de soi - Fiabilité - Droiture - Adaptabilité - Motivation - Initiative	- Motivation	
<b>Compétences Sociales</b> « Autrui »	<u><b>Conscience sociale :</b></u> - Empathie - Souci du service - Compréhension organisationnelle	- Valeur ajoutée à l'entreprise. - Gérer les émotions des collaborateurs - Performance	<p>Aussi selon lui, être responsable d'un projet est un challenge pour relever les défis, donc le leader doit être doté des compétences émotionnelles nécessaires, afin d'avoir la capacité de gérer les situations critiques et influencer positivement son équipe.</p> <p>L'interviewé présente une connaissance élevée dans la maitrise des compétences sociales.</p>
	<u><b>Gestion des relations :</b></u> - Aider les autres à perfectionner - Influence - Communication - Gestion des conflits - Leadership - Agent de changement - Compétence relationnelle - Travail en équipe	- Gestion des conflits - Conduire le changement - Accompagnement et formation - Performance et perfectionnement - Développement personnel du capital humain - Challenge	

Source: élaboré par nos soins

Position		Head of Treasury	
Indicateurs	Conscience/ Maitrise	Axes clés de l'interviewé	Résultats des données
Compétences personnelles « soi »	<u>Conscience de soi :</u> - Conscience émotionnelle de soi - auto-évaluation - Confiance en soi		<p>Etant donné que l'interviewé est nouvellement recruté au sein de Henkel dans le cadre de mener un projet, il nous porté tout son intérêt au concept d'IE, qui reste nouveau pour lui.</p> <p>En intégrant Henkel, et après avoir suivi des formations dans le cadre du projet bien être, il a adhéré à l'importance de ce concept ainsi que sa valeur ajoutée pour un leader ou un chef d'équipe dans le cadre de négociation et gestion des conflits.</p> <p>Ce dernier, a partagé une expérience vécue au sein de Henkel, en relation avec la négociation afin d'éviter les conflits, d'où il a confirmé que grâce au programme de développement personnel et la prise de conscience de l'IE il a pu gérer la situation.</p> <p>L'interviewé présente une connaissance élevée dans la maîtrise des caractéristiques des compétences sociales.</p>
	<u>Maitrise de soi :</u> - Contrôle de soi - Fiabilité - Droiture - Adaptabilité - Motivation - Initiative	- Motivation	
Compétences Sociales « Autrui »	<u>Conscience sociale :</u> - Empathie - Souci du service - Compréhension organisationnelle		
	<u>Gestion des relations :</u> - Aider les autres à perfectionner - Influence - Communication - Gestion des conflits - Leadership - Agent de changement - Compétence relationnelle - Travail en équipe	- Feedback - Négociation - Compétence en leadership - Changement et accompagnement - Ecoute active	

Source: élaboré par nos soins

Position		Head of trade Marketing & Business Development	
Indicateurs	Conscience/ Maitrise	Axes clés de l'interviewée	Résultats des données
Compétences personnelles « soi »	<u>Conscience de soi :</u> - Conscience émotionnelle de soi - auto-évaluation - Confiance en soi	-Gérer ses émotions - Bien être	<p>Dans le cadre du poste occupé et les responsabilités assignées, l'interviewé nous a confirmé que plus le travail et les responsabilités sont complexes plus les compétences émotionnelles sont importantes pour gérer sa pression morale et physique et celle de son équipe.</p> <p>Vu l'ampleur du poste occupé, l'interviewée est en relation avec plusieurs parties prenantes (internes/externes), il est donc évident d'être doté de compétences relationnelles, dégager l'esprit de travail en équipe, le sens de communication et de négociation ainsi qu'une influence positive envers toutes les parties prenantes.</p> <p>L'interviewée présente une forte maîtrise ainsi qu'une moyenne conscience des caractéristiques des compétences sociales.</p>
	<u>Maitrise de soi :</u> - Contrôle de soi - Fiabilité - Droiture - Adaptabilité - Motivation - Initiative	- Compétence	
Compétences Sociales « Autrui »	<u>Conscience sociale :</u> - Empathie - Souci du service - Compréhension organisationnelle	- Gérer les émotions - Confiance - Empathie	
	<u>Gestion des relations :</u> - Aider les autres à perfectionner - Influence - Communication - Gestion des conflits - Leadership - Agent de changement - Compétence relationnelle - Travail en équipe	- Développement personnel adapté à la crise sanitaire - Projet Wellness - Gérer les conflits - Compétence - Performance -Prise de décision	

Source: élaboré par nos soins

### **Synthèse des résultats des trois méthodes :**

D'après notre analyse sur le terrain, nous confirmons que les leaders dotées d'une intelligence émotionnelle élevée, ils possèdent un sens très développé des émotions au travail et s'intéressent finement au développement de leur propre savoir être et celui de leurs équipes afin d'assurer l'équilibre entre les compétences techniques et les compétences personnelles dites émotionnelles.

Les interviewés nous ont fait part, de l'importance d'influence positive du leader sur son équipe et d'une bonne ambiance au sein de l'entreprise pour garantir un bon climat social, gérer les situations critiques et performer dans son travail.

Ils ont confirmé l'interdépendance des deux concepts et leur l'influence directe sur la performance individuelle et globale au sein de l'entreprise à travers le système d'évaluation Potentiel/Performance de Henkel ainsi que les valeurs liées au leadership.

Aussi, après analyse des verbatim, nous avons constaté que le résultat de l'ensemble des interviewés présente une forte maîtrise des caractéristiques émotionnelles liées aux compétences sociales.

### **Dimension : Gestion des relations**

En parallèle, nous avons pu déterminer le style de leadership dominant au sein de Henkel à travers l'exploitation de tous les instruments de collecte de données ainsi que notre revue de littérature, cependant, le style de leadership dominant chez Henkel est le leadership participatif dont ses caractéristiques concordent totalement aux caractéristiques des compétences émotionnelles dominantes chez les cadres de Henkel selon notre modèle conceptuel.

En effet, à travers les résultats obtenus nous avons répondu à notre question de recherche et **nous confirmons que la relation entre l'IE et le leadership influence positivement sur la performance de l'entreprise.**

### **2-3 Suggestions des solutions et mise en place d'un plan d'action :**

Afin de donner un poids scientifique et concret au concept de l'intelligence émotionnelle, il a fallu confronter la théorie à l'expertise de la pratique sur le terrain. Dans notre cas étant étudiante en master MRH nous allons suggérer un plan d'action dans la mesure de nos compétences, le plan d'action proposé consiste à apporter des améliorations à l'entreprise dans le cadre d'IE.

**Tableau 12:** Proposition d'un plan d'action

Points à améliorer	Processus concernés	Plan d'action
Intégrer l'IE dans la stratégie RH	1- Processus de recrutement	Former le responsable recrutement et le doter des techniques et des outils de mesure de l'IE chez les candidats (Test IE, barème), afin d'éviter tout jugement de valeur ou stéréotypes lors des recrutements
	2- Processus GPEC	Il s'agit d'identifier en amont les motivations, les attentes, les besoins et les envies d'ordre émotionnel chez les collaborateurs afin d'adapter chaque profil au bon poste de travail, sachant qu'un collaborateur épanoui et fidéliser est un employé performant et créatif
	3- Processus de Formation	Proposer la bonne formation à un salarié nécessite de comprendre les besoins humains de la personne, telle que l'empathie, l'écoute et la communication permettant de prendre en compte la gestion des carrières des collaborateurs et les accompagner
<b>L'importance de l'IE pour le bien-être au travail</b>		
<b>Projet Wellness</b>		Dans le cadre du projet, bien-être au travail de Henkel basé sur le stress, l'ergonomie et les maladies chroniques, nous proposons de créer un poste de responsable bonheur spécialisé dans le développement personnel et l'IE, étant donné que le bien-être au travail est un gage de pérennité pour l'entreprise plus particulièrement dans une époque où l'environnement est instable, il s'agit de motiver et accompagner émotionnellement les collaborateurs au quotidien.
<b>Ateliers d'IE</b>		Vu les résultats obtenus selon le modèle conceptuel de notre recherche, nous proposons de faire appel à des spécialistes d'IE, afin de former et sensibiliser le Top Management de Henkel (Leaders) sur l'ensemble des dimensions de l'intelligence émotionnelle proposé par Goleman pour garantir un savoir être positif, constructif et performant pour soi et pour les équipes

Source : Elaboré par nos soins

## **2-4 Les limites de l'étude :**

Il est bien évident que toute recherche à des limites et des difficultés qui peuvent remettre en question l'analyse ou la question de recherche elle-même. En ce qui concerne notre travail, nous allons énumérer ci dessous les limites rencontrées :

- La confidentialité de certains documents internes à l'entreprise et des informations personnelles des employés que nous n'avons pas pu exploiter.
- La contrainte du télétravail et la non disponibilité de la population cible de notre recherche.
- Une approche mixte (quantitative/qualitative) basée sur les entretiens ainsi que le questionnaire et les tests d'IE auraient donné plus de valeur à notre problématique, par le manque des outils scientifiques (tests) ainsi que la non disponibilité des employés pour répondre aux questionnaires, nous avons été orientés vers une étude purement qualitative suite aux conditions contraignantes sur le terrain.
- Le phénomène étudié est très complexe du moment qu'il s'agit de l'être humain en lui-même, le risque de subjectivité reste toujours présent.

## **Conclusion Générale**

Les leaders se retrouvent confrontés, aujourd'hui, au défi supplémentaire de gérer efficacement les émotions au travail dans la mesure où elles sont maintenant perçues comme essentielles aux expériences au travail et sont étudiées comme des prédicteurs pertinents de la performance. (Weiss H.M, 2002, pp. 279,307)

Dans cette perspective, D. Goleman explique que les émotions définissent « les limites de notre aptitude à utiliser nos capacités mentales innées et décident alors de notre avenir ». En effet, plusieurs recherches ont depuis permis de mettre à jour l'influence des facteurs émotionnels sur la réussite d'une personne. (D.Goleman, 2013)

En effet, le couple IE et leadership représente une clé de réussite et d'excellence pour les managers, à travers les systèmes qui régulent les relations au travail en ayant une influence directe sur la performance individuelle et collective.

La présente recherche réalisée au sein de Henkel Algérie, représente un double intérêt personnel et organisationnel. Le premier est dû à une reconvention professionnelle, le second consiste à concrétiser notre problématique et contribuer à la création de la valeur ajoutée pour l'entreprise par la mise en place d'un plan d'action qui consiste à proposer des solutions.

Nous rappelons, que la question de notre recherche s'inscrit dans le cadre d'un projet lancé par l'entreprise, dont l'intérêt est de motiver et fidéliser les employés afin de contribuer à la performance de l'entreprise.

Pour ce faire, dans la première partie de ce travail, nous avons commencé par définir les différentes théories et fondements des deux concepts à travers le cadre théorique. Pour pouvoir ensuite, délimiter notre cadre d'analyse par le biais des modèles théoriques retenus, à savoir, le modèle de D. Goleman des quatre dimensions des compétences émotionnelles et sociales de l'intelligence émotionnelle, ainsi que le modèle de leadership participatif.

La seconde partie de notre mémoire correspond à l'étude de terrain, son organisation et la discussion des résultats, dont nous avons confronté les modèles conceptuels retenus avec les résultats du terrain.

Afin de bien mener notre investigation, nous avons adopté une démarche exploratoire basée sur une approche qualitative et cela à travers trois outils de collecte de données à savoir : une analyse documentaire, une observation directe et des entretiens semi-directifs destinés aux cadres et cadres dirigeants de l'entreprise, dans le but d'analyser le niveau de conscience des employés de Henkel sur le concept d'IE d'une part, et d'une autre part observer le style de leadership dominant. Pour enfin étudier l'influence des deux concepts sur la performance de Henkel.

A travers la mise en œuvre de ces outils méthodologiques, nous avons pu observer en premier lieu le niveau de conscience des compétences émotionnelles chez les leaders de Henkel. Identifier le style de leadership dominant et enfin confirmer comment ce couple influence sur la performance de cette dernière.

Cette démarche adoptée nous a permis de faire ressortir la dimension émotionnelle la plus courante chez les leaders de Henkel, ainsi que le style de leadership adopté.

En parallèle, nous avons pu répondre à notre question de départ, dont nous confirmons l'importance de corréler les deux concepts par leur influence positive sur la performance de l'entreprise.

Enfin, l'idée que l'intelligence émotionnelle soit importante dans le travail et sa relation avec le leadership reste une piste à explorer d'une façon plus approfondie.

## **Références Bibliographiques**

## **OUVRAGES :**

- 1- Anne-Marie Arbori, P. F. (2015). L'observation directe. Paris : Armand Colin.
- 2- Bass, B. M. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- 3- Bass, R. M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. New York : Free Press.
- 4- Bernard RADON. (2007). GUIDE DU LEADERSHIP. Paris : Dunod.
- 5- Bernard RADON. (2007). GUIDE DU LEADERSHIP. Paris : Dunod.
- 6- Bolden, R. (2004). What is leadership? Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- 7- Daverio, S. B. (2010). Les outils du développement personnel pour manager. (G. Eyrolles, Éd.) 61, bd Saint-Germain : Eyrolles.
- 8- Gary Yukl. (2006). Leadership dans les organisations. (P. Hall, Éd.) New Jersey: Pearson Education.
- 9- Howard Gardner, T. H. (1989). Multiple Intelligences Go to School: Educational Implications of the Theory of Multiple. American Educational Research Association.
- 10- Institute, P. M. (2017). Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK). Chicago: Project Management Institute.
- 11- Jean-Michel Plane. (2017). THÉORIE DES ORGANISATIONS. Paris : Dunod.
- 12- Jencquel, J. (2013). L'intelligence émotionnelle en leadership. Paris: bookboon.com.
- 13- John R. Schermerhorn, J. R.-B. (2014). Comportement Humain et Organisation. Saint-Laurent Quebec : ERPI.
- 14- Khalissa SEMAOUNE, A. K. (2017). REINVENTER LE LEADERSHIP CHAPITRE 52 - CE QUE LE CHANGEMENT DOIT AU LEADERSHIP. (E. Edition, Éd.)
- 15- Kotsou, I. (2016). Intelligence émotionnelle et management. Belgique : Boeck Supérieur.
- 16- Labruffe, A. (2008). Le Savoir-être. La Plaine Saint-Denis Cedex, France : AFNOR.
- 17- LEVY-LEBOYER, C. (2007). RE-MOTIVER AU TRAVAIL. (G. Eyrolles, Éd.) 61, bd Saint-Germain : Éditions d'Organisation.
- 18- Northouse, P. (2016). Leadership: Theory and Practice. Sage publications.
- 19- Northouse, P. G. (2007). Leadership: theory and practice. London: SAGE.
- 20- Plane, F. N.-M. (2016). Le Leadership. Paris : Vuibert.
- 21- Plane, J.-M. (2019). Management des organisations. Paris : Dunod.
- 22- Plane, J.-M. (2019). Management des organisations. Dunod.
- 23- Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership. New York: Free Press.
- 24- Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. Free Press.
- 25- Yukl, G. (2002). Leadership in organizations. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

## **ARTICLES :**

- 1- COMPÉTENCES, C. O. (2007). Lotfi Ben Abdallah, Zeineb Ben Ammar-Mamlouk. Cairn.info ,135.
- 2- D.Goleman. (2013). Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence. Harvard Business Press.
- 3- DrZineb, I. (2018). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. Cairn.info.

- 4- Havard Business Review, H. (2004). Management and Leader: Are They Different? by Abraham Zaleznik. Business Havard Review.
- 5- MASMOUDI, K. K. (2020). LA CONDUITE DU CHANGEMENT STRATÉGIQUE : RÔLE DU LEADERSHIP. (Cairn.Info, Éd.)
- 6- Pounder, E. A. (1995). Le leadership en tant que phénomène à l'échelle de l'organisation : son impact sur la performance scolaire. SAGE Journal.
- 7- Soufyane Frimousse, Y. L. (2017). CHAPITRE 1 - LEADER POSITIF : UNE ALTERNATIVE AU SERVICE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.
- 8- Weiss H.M, A. B. (2002). Organizational behavior: affect in the workplace. Annual Review, 279-307.

#### **MEMOIRE ET THESES :**

- 1- AIT AISSA Louiza, A. A. (2013). L'impact de leadership et le style de commandement sur la cohésion du groupe. Bejaia, Faculté Des Sciences Humaines Et Sociales Département Des Sciences Humaines, Algérie.
- 2- Douaa, B. (2010). L'approche par compétences et son impact sur la motivation et la fidélisation des employés. Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de licence en sciences commerciales. ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES, Algérie.
- 3- Gérard, R. L. (2008). Efficacité du leadership appliquée au projet de lutte contre le VIH et le sida au sein d'une organisation internationale œuvrant a Madagascar. Ecole Supérieure Polytechnique Antananarivo.
- 4- Imane TABET DERRAZ. (2014). SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ET MANAGEMENT. Thèse de doctorat. Tlemcen, Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et des Sciences Commerciales.

#### **PUBLICATIONS OFFICIELLES :**

- 1- Jean-Herman Guay, P. (s.d.). Outil pédagogique des grandes tendances mondiales depuis 1945. Québec, Faculté des lettres et sciences humaines, Université de Sherbrooke, Canada.
- 2- Morin, D. (27 février 2015 ). L'état actuel de l'intelligence émotionnelle en milieu de travail. Université Laval.
- 3- Naffakhi, h. (s.d.). Le processus de leadership dans les équipes entrepreneuriales : les leviers d'influence sur le processus de prise de décision. Nimec- université de caen basse normandie. Noguera, f. (s.d.).
- 4- SHEARS, R. (2015).
- 5- Business-to-you. (S.d.). Le modèle de leadership de contingence de Fiedler : faire correspondre le leader à la situation. Récupéré sur B2U. Business-to-you :
- 6- Yvonne Stys, S. L. (2004). Étude de la documentation sur l'intelligence émotionnelle et ses conséquences en milieu correctionnel. Canada : Direction de la recherche service correctionnel du Canada.

## SITE WEB :

- 1- CARPENTIER, S. (2019). WordPress. Consulté le 2021, sur WordPress : <https://carpentierblogrh.wordpress.com/2019/03/29/le-leadership-emotionnel-gage-de-performance-et-de-qualite-de-vie-au-travail/>
- 2- Ann, K. (2017). Approche de leadership efficace. Récupéré sur PennState : <https://sites.psu.edu/leadership/author/kac5977/>  
<https://www.business-to-you.com/fiedler-contingency-model/>
- 3- Z. d'Influence (2019). Zone d'Influence. Consulté le 2021, sur Zone d'Influence: <https://zonedinfluence.com/index.php/lintelligence-emotionnelle/>
- 4- Gaunand, A. (2021). Les styles de leadership selon Hersey et Blanchard. Récupéré sur ANTONIN GAUNAND: <http://www.antonin-gaunand.com/leadership/les-styles-de-leadership-selon-hersey-et-blanchard/>
- 5- ICHI.PRO. (2021). Théorie de l'échange leader-membre et création de groupes internes et externes. Récupéré sur ICHI.PRO: <https://ichi.pro/fr/theorie-de-l-echange-leader-membre-28336564848224>
- 6- Michael Page International. (2021). L'importance de l'intelligence émotionnelle au travail. Récupéré sur Michael Page International: <https://www.michaelpage.lu/advice/conseils-de-carri%C3%A8re/d%C3%A9veloppement-de-carri%C3%A8re/1%E2%80%99importance-de-1%E2%80%99intelligence-%C3%A9motionnelle-au>
- 7- Poignant, S. (s.d.). LES QUATRE GÉNÉRATIONS DU LEADERSHIP. Récupéré sur Calameo : <https://fr.calameo.com/read/000651425fc8d9db653d9>
- 8- RH, C. (2021). Les styles managériaux par HERSEY et BLANCHARD. Récupéré sur CHASE Conseil en ressources humaines : <https://www.chase-rh.com/single-post/2017/07/14/le-management-les-styles-manag%C3%A9riaux-par-hersey-blanchard>
- 9- Les six styles de leadership de Daniel Goleman. Consulté le 2021, sur Wordpress: <https://robynshears.wordpress.com/2015/12/28/daniel-golemans-six-leadership-styles>
- 10- WIKIBERAL. (2016). Leadership de contingence. Récupéré sur WIKIBERAL: [https://www.wikiberal.org/wiki/Leadership\\_de\\_contingence](https://www.wikiberal.org/wiki/Leadership_de_contingence)
- 11- Wikiberal. (2016). Théorie comportementale du leadership. Récupéré sur Wikibéral: [https://www.wikiberal.org/wiki/Th%C3%A9orie\\_comportementale\\_du\\_leadership](https://www.wikiberal.org/wiki/Th%C3%A9orie_comportementale_du_leadership)
- 12- Wikiberal. (2017). Grille managériale. Récupéré sur Wikiberal: [https://www.wikiberal.org/wiki/Grille\\_manag%C3%A9riale](https://www.wikiberal.org/wiki/Grille_manag%C3%A9riale)
- 13- WIKIBERAL. (2019). La relation entre les membres et le leader est le point focal de la théorie LMX. Récupéré sur WIKIBERAL : [https://www.wikiberal.org/wiki/Th%C3%A9orie\\_LMX](https://www.wikiberal.org/wiki/Th%C3%A9orie_LMX)
- 14- Wikiberal. (2020). Une revue des différentes théories du leadership. Récupéré sur Wikiberal : <https://www.wikiberal.org/wiki/Leadership>
- 15- WikiCréa. (s.d.). WikiCréa. Récupéré sur WikiCréa : <https://www.creerentreprise.fr/styles-de-direction/>
- 16- WordPress.Org. (s.d.). Les styles de direction. Récupéré sur WordPress.Org: <http://sabbar.fr/management/les-styles-de-direction/>

# **Annexes**

**Annexe A:**  
**System d'évaluation Talent/Performance**

## 1. Evaluation du potentiel :

The **Talent Development** process allows for a holistic potential **evaluation** and focuses on **individual development** and **succession planning**.

Based on the assessment of Leadership Commitments, Strategic Skills and Sustained Results, every employee is assigned an Individual Profile. Accordingly, development actions to support the employee's continuous growth are defined.

### **Talent Development @ Henkel**

- **Preparation** - Consists of the individual assessment on the 3 core components: Leadership Commitments, Strategic skills and, Sustained results.
- **Conference** - People managers, a HR moderator and a Chairperson meet to review, finalize and agree on the Individual Profile, identify a succession pipeline and surface the development needs of each employee.
- **Dialogue** - One-to-one session where manager and employee discuss the employee's assessment of Leadership Commitments, Strategic skills, Sustained Results, and the Individual Profile and agree on appropriate development actions to help the employee reach his/her career goals

**Individual profiles:** Top Talent, Talent, Key professional, Inconsistent contributor  
Criteria of evaluation, voir en attachment:

## 2. Evaluation de la performance :

Our **performance culture** and **differentiation of individual contributions** are at the core of our Performance Management. We focus on individual impact on Henkel's strategic ambitions and reward short-term achievements.

Our performance expectation needs to be commonly understood and aligned between manager and employee in the Role Ambition Setting meeting at the beginning of the year. This forms the basis of the performance assessment for each individual employee.

At the end of the year, the individual performance is assessed and becomes the individual component for the STI.

### **Performance Management @ Henkel**

- **Role Ambition Setting** - Meeting between manager & employee to set role related Ambitions at the beginning of the year
- **Role Ambition Mid-Year** - Mid-Year review of the Ambition Achievement progress
- **Role Ambition Assessment** - Year-End assessment of Role Ambition Achievement
- **Role Ambition Feedback** - Feedback on Role Ambition Achievement between manager and employee



## **Project Wellness :**

The regional project focuses on 3 pillars: **Stress, Ergonomics and long-term illness.**

### **Concept & Objective:**

I have worked with a local provider on a holistic program adapted to our population based on a stress questionnaire, they have conducted earlier.

In a nutshell the objective is to accompany our employees, especially in the current situation, to enhance their **Physical, mental and emotional** status in order to:

- Have a better interpersonal interactions hence a better team cooperation
- A better sleep quality and nutrition habits therefore reducing stress
- A better ergonomic which can prevent long term illness and/or enhance them

All the above will enable our teams have a better performance and work quality.

### **Target Population:**

Cadre et managers for the first phase and also ouvriers in a second, starting September.

- En plus d'autres actions du bien-être ont été implémenté :

-Accompagnement des parents employés durant le confinement

-Des ateliers de cuisine en ont été organisés aussi.

- Un abonnement de l'application **Calm**(portant sur la méditation et le bien être) a été payé pour une année pour tous les employés Henkel par le global

-En 2021 une continuité du programme « **Wellness** » ou bien être a été lancé portant sur le Mental health pour sensibiliser l'ensemble des employés et accompagnes particulièrement en individuel ceux qui ont subi des drames ou ont perdue leur proches du à la crise sanitaire.



# **Annexe B:**

## **Leadership Commitments**

Nous agissons en entrepreneurs

Nous constituons des équipes solides

Nous développons nos équipes avec  
passion

Nous sommes responsables de  
nos résultats

### **Nous agissons entrepreneurs**

- Nous osons prendre des risques afin de créer de nouvelles opportunités commerciales.
- Nous nous engageons à promouvoir l'innovation et l'amélioration continue au quotidien.
- Nous encourageons les prises de décisions claires et opportunes

#### **Do's**

- Anticiper les tendances futures et les besoins des clients plus rapidement que le marché.
- Etre proactif, force de proposition et défendre ses idées.
- Expérimenter rapidement, puis diffuser les projets prometteurs ou lâcher prise.

#### **Don'ts**

- Ne pas considérer l'innovation comme le travail des équipes innovation.
- Ne pas prendre de risques susceptibles de nuire à Henkel ou à ses parties prenantes.
- Ne pas avoir peur de commettre des erreurs et d'en assumer la responsabilité.

### **Nous constituons des équipes solides**

- Nous agissons toujours comme une seule et même équipe dans l'intérêt de Henkel.
- Notre collaboration est basée sur la confiance et la transparence.
- Nous valorisons la diversité, la curiosité et l'ouverture d'esprit.

#### **Do's**

- Contribuer activement au succès des autres.
- Créer un environnement de confiance, d'enthousiasme et de plaisir.
- Partager les apprentissages et les meilleures pratiques, qu'elles proviennent de l'interne ou de l'externe.

#### **Don'ts**

- Ne pas ignorer la vision globale pour Henkel et ses parties prenantes.
- Ne pas microgérer et vouloir tout contrôler.
- Ne pas être obstiné et réticent à changer d'avis.



### **Nous développons nos équipes avec passion**

- Nous nous engageons à construire et développer la meilleure équipe.
- Nous stimulons nos équipes et valorisons leur travail.
- Nous donnons et recevons des feedbacks et favorisons l'apprentissage en continu.

### **Do's**

- Participer à la quête des talents pour attirer les meilleurs profils au sein de Henkel.
- Offrir l'opportunité aux membres des équipes de faire la différence et d'être reconnus.
- S'engager à prendre le temps d'apprendre et de partager.

### **Don'ts**

- Ne pas cacher de talents au sein de votre organisation.
- Ne pas mettre de pression inutile sur autrui.
- Ne pas donner de feedbacks négatifs sans aider les autres à s'améliorer.

### **Nous sommes responsables de nos résultats**

- Nous créons les meilleures solutions pour nos clients.
- Nous prenons la responsabilité de la réalisation d'objectifs ambitieux.
- Nous tenons nos promesses et respectons nos engagements

### **Do's**

- Comprendre les besoins de nos clients et de nos marchés pour créer des solutions à haute valeur ajoutée.
- S'adapter rapidement aux environnements en mutation et agir en conséquence.
- Chercher des solutions lorsqu'un problème se présente

### **Don'ts**

- Ne pas créer de la bureaucratie, mais favoriser les résultats.
- Ne pas craindre les conflits.
- Ne pas délaissé les résultats à court terme en se concentrant sur le succès à long terme.



# Leadership Commitments

## **We act as entrepreneurs**

- Anticipate future trends and customer needs faster than the market.
- Be proactive, show courage for ideas and fight for them.
- Be fast in experimenting, then scale up or let go

## **We collaborate as strong team**

- Strive to make others successful.
- Create an environment of trust, excitement and fun
- Share learnings and best practices from inside and outside Henkel

## **We develop people with passion**

- Act as talent scouts to attract the best people for Henkel.
- Offer opportunities for people to make a difference and get recognized
- Take responsibility and time for learning and sharing.

## **We own our results**

- Understand our customers' and markets' needs to create high value solutions
- Adapt quickly to changing environments and act accordingly
- Search for answers when confronted with a problem

# Strategic Skills

## **Judgement**

- Think broad and consider different sources of information.
- Keep relevant pieces of information in proper perspective
- Understand underlying cause-effect-relationships and see the “bigger picture”.
- Show the ability to simplify complex information into bite-sized pieces

## **Impact**

- Demonstrate creative will to shape your area of responsibility.
- Demonstrate commitment to own targets and show accountability for them
- Convey optimism and enthusiasm for ideas.
- Show can-do-attitude and focus on what can be done

## **Agility**

- Strive for personal development and use development measures incl. feedback
- Learn from failure and set-backs and demonstrate resilience
- Show a good understanding of own strengths and weaknesses (self-reflection).
- Display openness to change flexibly and show curiosity for new experiences



# Unified assessment scale for Leadership & Strategic Skills

## **Outstanding**

- Exceeding the expectations of Leadership Commitments and Strategic Skills and is considered a role model inside and outside the organization.
- Displaying capability to take on higher responsibility and complexity short-term.
- Showing high motivation and active ownership for development

## **Strong**

- Reaching the expectations of Leadership Commitments and Strategic Skills.
- Displaying capability to take on higher responsibility and complexity mid-term.
- Showing motivation and ownership for development.

## **Improvement need**

- Approaching the expectations of Leadership Commitments and Strategic Skills.
- Displaying capability to develop and improve.
- Open for development.

## **Inconsistent**

- Being unsuccessful in approaching the expectations of Leadership Commitments and Strategic Skills.
- Displaying limited capability to improve.
- Showing little to no interest in development

## **Sustained Results – assessment done only by manager**

- Ability to deliver results sustainably (3-year period if available)
- If tenure < 3 years, the available performance assessments are to be considered

# **Annexe C :**

## **Guide d'entretien**

## **GUIDE D'ENTRETIEN :**

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de Master en management des ressources humaines à l'ENSM, je souhaiterais m'entretenir avec vous pour comprendre l'influence de l'intelligence émotionnelle et du leadership sur la performance de l'entreprise Henkel.

- 1/ Quelle est votre ancienneté au niveau de Henkel ?
- 2/ Quel poste occupez-vous ? Gérez-vous une équipe ?
- 3/ Avez-vous des notions sur l'intelligence émotionnelle ?
- 4/ Selon vous le concept d'IE est important dans le milieu de travail (spécifiquement pour le style de leadership exercé) ?
- 5/ Etes vous satisfait (e) de vos réalisations et le niveau d'atteinte de vos objectifs ?
- 6/ Qu'est ce qui pourrait vous motiver ?
- 7/ Pensez vous que l'entreprise Henkel soit performante ?

En vous remerciant pour votre collaboration.